
SPECIFIČNOSTI PLANIRANJA ODRŽIVOG TURIZMA

Doc. dr Vaso Jegdić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Msc Iva Škrbić, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Msc Srđan Milošević, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Sažetak

U protekle dve decenije, postizanje održivosti aktivnostima je često pominjani cilj preduzeća, vlada i neprofitnih organizacija. Merenje stepena sprovedenih aktivnosti organizacije na održiv način može da bude veoma teško. Razvoj održivog turizma zahteva takav proces planiranja i upravljanja koji će objediniti interese različitih zainteresovanih strana na održiv i strateški način. To traži razumevanje značenja održivog razvoja i vodećih vrednosti za promociju održivog turizma. Ukazuje se na značaj međusektorskih partnerstava i uloge pojedinih interesnih grupa u planiranju projekata održivog turizma. Poseban značaj daje se lokalnoj zajednici od koje se zahteva spremnost da razume uticaje turističke privrede, kao i različite procedure za angažovanje u participativnom planiranju, izgradnji konsenzusa i razrešavanju konflikata među zainteresovanim stranama. Cilj ovog rada je pronalaženje optimalnog modela planiranja projekata održivog turizma, koji bi vodio računa o interesima svih zainteresovanih strana i odražavao specifičnosti koje nameće prihvatanje koncepta održivog razvoja od strane svih učesnika u projektu.

Ključne reči: Održivi turizam, Planiranje, Lokalna zajednica, Međusektorska partnerstva, Zainteresovane strane

SPECIFICITIES OF SUSTAINABLE TOURISM PLANNING

Abstract

In the past two decades, companies have been mentioning achievement of sustainability in their activities as a target of companies, governments and non-profit organizations, although measuring the degree to which an organization conducts its activities in a sustainable manner, can be very difficult. Sustainable tourism development requires a process of planning and management that will unite the interests of various stakeholders in a sustainable and strategic way. It requires an understanding of the meaning of sustainable development and guiding values for promoting sustainable tourism. The paper points to the importance of cross-sector partnerships and the roles of different stakeholders in the planning of sustainable tourism projects. Special importance is given to the community of which a willingness to understand the impacts of tourism industry is expected, as well as various procedures of engagement in participatory planning, consensus building and conflict resolution among all stakeholders. The aim of this research is to find an optimal model of planning of sustainable tourism projects that would take into consideration the interests of all stakeholders and reflect the specificities imposed by the acceptance of the concept of sustainable development by all participants in the project.

Keywords: Sustainable tourism, Planning, Community, Cross-sector partnerships, Stakeholders

Teorijski koncept i praksa održivog razvoja

Sedamdesetih godina 20-og veka u svetu su učestale rasprave o zabrinjavajućem stanju životne sredine. Čula su se i mišljenja da je glavni krivac degradacije životne sredine - ekonomski rast. Sve glasniji su postajali zahtevi za takvim razvojem koji će moći da se smesti u „ekološke granice“ Zemlje. Rešenje se počelo tražiti u ideji održivog razvoja.

U prvom periodu (1974-1987), u okviru koncepta održivog razvoja razmatraju se pitanja: uloga diskontne stope u razmatranju održivosti, uloga tehnološkog napretka, moralna dimenzija koncepta održivosti, Hartvikovo pravilo: celokupna renta iz iscrpljivanja neobnovljivih prirodnih resursa treba da se investira u fizički kapital koji može zameniti prirodne resurse, uloga međugeneracijske pravednosti, uvođenje moralnih kriterijuma i sl. (Pearce, Warford, 1993). Razdoblje između 1987. i 1996. godine može se opisati kao razdoblje „filozofske analize“ pojma. U tom razdoblju otvara se niz konceptualnih i jezičkih pitanja poput prirodnog kapitala, ekološke održivosti, društveno i kulturno održivog razvoja, minimalnog standarda bezbednosti, načela opreza (predostrožnosti), a mnogo prostora posvećeno je i siromaštvu (Kordej-De Vila, 1999). Do kraja 90-ih, nastaju analitički i empirijski radovi čije su teme: merenje održivog razvoja, formalizovanje međugeneracijskih transfera i minimalnog standarda bezbednosti, pozivanje na „moralne institucije“, pokušaj objedinjavanja teorije i empirijskih istraživanja, veze između mera društvenih računa i održivosti (Pezzey, 1992). Radovi nakon 2000. godine bave se problematikom merenja i operacionalizacije održivog razvoja: pokušaj kombinovanja postavki politike zaštite životne sredine i politike održivosti, istraživanje mogućnosti održivog razvoja pojedinih sektora i regija, istraživanje uloge savremenih tehnologija u postizanju održivosti i slični problemi. U središtu budućih istraživanja održivosti trebalo bi da se nađu razmatranja o endogenoj akumulaciji ljudskog i intelektualnog kapitala, kao i traganje za rešenjima globalnih problema okoline (klimatske promene, npr.), koja zahtevaju sve češće koordinisanu međunarodnu aktivnost. Stoga je tokom poslednjih godina koncept globalnog javnog dobra sve značajniji u formulisanju različitih politika. Među globalna javna

dobra uključuju se kvalitetna okolina, zdravlje, znanje, vlasnička prava, mir i bezbednost (Raine, 2006).

Koncept održivog razvoja danas postaje vodeći princip razvojnih politika velikog broja organizacija i institucija u svim domenima, od lokalnog do međunarodnog nivoa. Svetska komisija za životnu sredinu i održivi razvoj - „Bruntlendova komisija“ (WCED, 1987), definisala je održivi razvoj kao koncept koji objedinjuje ekonomske, društvene i ekološke politike s ciljem da se „...razvoj učini održivim kako bi se obezbedilo zadovoljenje sadašnjih potreba koje neće ugroziti mogućnost budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe“.

Tokom vremena nastalo je mnoštvo definicija održivog razvoja. Unutar „ekonomske“ grupe mogu se prepoznati dve osnovne vrste interpretacija. Pojednostavljeno, u prvoj grupi su definicije koje stoje na pozicijama neoklasične ekonomije, dok su u drugoj grupi interpretacije koje se oslanjaju na postavke iz ekološke ekonomije. Ove dve škole razilaze se u odgovoru na pitanje uolikoj meri su prirodni i proizvedeni kapital supstituti. Ekonomisti neoklasične škole, prirodni i proizvedeni kapital smatraju supstitutima u proizvodnji. Pri tome, često se pretpostavlja da se smanjivanje prirodnih resursa može nadoknaditi povećanjem investicija u druge vrste kapitala (u ljude, tehnologije i sl.). Koncept je poznat i kao „slaba održivost“. Porter i van der Linde (1995) smatraju kako postoje značajne neiskorišćene mogućnosti u razvoju tehnoloških inovacija koje će očuvati okolinu i unaprediti ekonomsku aktivnost. Zagovornici ekološke ekonomije naglašavaju ekološku dimenziju održivog razvoja i održivosti. Kao primer, navodi se definicija prema kojoj je održivi razvoj „onaj koji unapređuje kvalitet ljudskog življenja unutar prihvatnog kapaciteta ekosistema“ (WWF, IUCN, prema: Pravdić, 1996). Ovo je koncept tkz. „jake održivosti“.

Sociolozi, takođe, kroz svoju prizmu posmatraju održivi razvoj i održivost. Povezan s vrlo širokim područjem istraživanja o vrednostima zajednice, javlja se pojam „osećaja pripadnosti“ određenom mestu i njegovoj ulozi u donošenju, odnosno prihvatanju razvojnih odluka. Društvena komponenta održivosti u zajednici podrazumeva postojanje dve različite vrste mogućnosti - mogućnosti za pojedinca i mogućnosti za celokupnu zajednicu. No, da bi zajednica zaista i bila održiva, potrebno je razvijati, usklađivati i povezivati

obe komponente i to prema načelima pravednosti, društvenog uključivanja i interakcije, sigurnosti i prilagodljivosti (Dasgupta, Serageldin, 1999).

Doprinos turizma sveukupnom održivom razvoju može biti ogroman. Sa jedne strane, to je zbog obima i dinamike rasta i ekonomskih efekata koji utiču na privrede mnogih zemalja i životni standard stanovništva. Sa druge strane, karakter turizma podrazumeva mnogostruke i specifične veze posetilaca, životne sredine, davalaca usluga i lokalne zajednice, integraciju različitih privrednih i neprivrednih delatnosti, javnih institucija i društvenih organizacija. Sa stanovišta ekonomske održivosti, turizam pruža stvarne mogućnosti za zapošljavanje, smanjenje siromaštva i podsticanje lokalnog razvoja, uz ostvarivanje dugoročne rentabilnosti preduzeća turističke privrede. Danas je najčešće u upotrebi konceptualna definicija održivog turizma UNWTO (2004), po kojoj „Održivi turizam treba da učini optimalnim korišćenje prirodnih resursa..., poštuje socio-kulturne autentičnosti zajednice domaćina..., obezbeđuje održivo dugoročno poslovanje...“. Principi održivosti se odnose na prirodne, ekonomske i socio-kulturne aspekte razvoja turizma, a odgovarajuća ravnoteža mora biti uspostavljena između te tri dimenzije kako bi njegova dugoročna održivost bila zagarantovana.

Planiranje turizma koje se zasniva na filozofiji održivosti javlja se kao najprihvatljiviji koncept. Svetska turistička organizacija (UNWTO, 1993) identifikuje glavne partnere za razvoj održivog turizma na destinaciji kao: turističku privredu, nosioce zaštite životne sredine i autoritete lokalne zajednice. Simpson (2001) postavlja dva ključna preduslova za održivi pristup planiranju turizma: prvo, potreba za širokim učešćem zainteresovanih strana u procesu planiranja i drugo, potreba za više strateškom i dugoročnom orijentacijom u planiranju turizma. Turistički planovi treba da obuhvate odgovarajuću obuku i izgradnju kapaciteta na nacionalnom i lokalnom nivou, među zajednicama, kako bi se obezbedilo da lokalni žitelji imaju pristup širokom asortimanu radnih mesta u lokalnoj turističkoj delatnosti (UNEP, 2003). Nezamenjivo je angažovanje lokalnih zajednica u planiranju projekata održivog turizma (Godfrey, Clarke, 2000). Istraživači upozoravaju da bez uvažavanja potreba, zahteva i želja lokalnog stanovništva, nije moguće planirati uspešan razvoj turizma (npr. Kotler et al., 1996).

Planiranjem održivog turizma bavili su se mnogi autori u svojim radovima (Ritchie, 1993; Dredge, 1999; Simpson, 2001; Godfrey, Clarke, 2000; Fennel, 2003; Hackett, 2004; Weaver, 2006; Hall, 2008; Avramescu, Popescu, 2008 i dr.). Od naših autora, tu su pre svega: Tomka (1995), Stojanović (2005 i 2007), Milenković (2006), Jovičić (2010), Jegdić (2011) i dr. U izradu metodologije za planiranje projekata održivog turizma uključile su se i mnoge agencije UN, kao što je UNDP - *United Nations Development Programme, razvojne agencije vodećih zemalja (USAID, GTZ), kao i druge međunarodne organizacije, vladine agencije i strukovna udruženja*. Razvijeni su i specifični modeli planiranja i razvoja održivog turizma, kao što su: Community based turizam (Ashley, Jones, 2001), Pro-poor turizam (Ashley, Boyd, Goodwin, 2000), Fair trade turizam (Tourism Concern, 2000), odgovorni (responsible) turizam (Goodwin, 2008) i dr.

Turizam, ukoliko nije ispravno planiran i vođen, može ostaviti trajne posledice na fizičko, društveno, kulturno i ekonomsko okruženje destinacije (Šebek, 2012). Razvoj održivog turizma zahteva takav proces planiranja i upravljanja koji će objediniti interese različitih zainteresovanih strana na održiv i strateški način. Očekivani rezultat planiranja održivog turizma predstavlja (Jegdić, 2011): (1) razvoj turizma koji je osetljiv na ekološke, socijalne i kulturne karakteristike destinacije, (2) koji obezbeđuje kvalitetna turistička iskustva za posetioce i aktivnosti slobodnog vremena za lokalne žitelje i (3) koji je prihvatljiv od strane preduzeća, vlade i zajednice.

Partnerstva u planiranju projekata održivog turizma

Poslovi razvoja i upravljanja turizmom predstavljaju moćno sredstvo okupljanja i formiranja efikasnih partnerstava svih ključnih aktera na destinaciji koja zbližavaju organe lokalne i državne uprave, konzervatorske i druge nevladine organizacije (NVO) i organizacije lokalne zajednice u različite partnerske odnose, međusobno i sa turističkom operativom. Uspostavljanje saradnje i partnerstava svih zainteresovanih strana je ključni elemenat uspeha održivog razvoja turizma (Fennel, Butler, 2003; Scott, Baggio, Cooper, 2008). Objedinjavanje znanja i resursa se najčešće pominje kao

osnovni faktor uspeha projekata održivog turizma.

U procesu planiranja razvoja i upravljanja turizmom, javno-privatna partnerstva su fundamentalna za otpočinjanje razgovora između svih zainteresovanih strana i utvrđivanje mehanizama i akcionih planova za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja turizma. Nakon izrade programa, NVO dobijaju posebnu ulogu u njegovoj implementaciji, naročito u potpomaganju razvoja turističkih aktivnosti u lokalnoj zajednici. One sprovode programe obrazovanja, opšte obuke i izgradnje sposobnosti, obuke za bavljenje preduzetništvom, uspostavljanja i praćenja standarda etičkog poslovanja i kodeksa ponašanja, podrške i zaštite nedovoljno snažnih učesnika iz reda lokalne zajednice i sl. NVO, zajedno sa poslovnim sektorom, sve više rade i na uspostavljanju visokokvalitetnog i konkurentnog turističkog iskustva. U retkim situacijama, NVO pružaju turističke usluge, mada to ne mora biti najsrećnije rešenje zbog umanjenja sposobnosti, kapaciteta i resursa za obavljanje zaštitarske i kontrolne misije. Čini se poželjnijom alternativa zajedničkog poduhvata (engl. joint venture) sa privatnim turističkim operaterom, u cilju korišćenja njegovih tržišnih veza i iskustava, pre nego konkurisanje u ponudi usluga.

Lokalne zajednice su često osnivači preduzeća za pružanje usluga u turizmu. Uglavnom su to mala preduzeća i porodične firme. Uspeh zajednica u razvoju turizma zavisi od niza faktora kao što su lokalna upravljačka struktura, veze i odnosi unutar zajednice i partnerstva sa NVO i turističkim operaterima (Ashley, Jones, 2001). Preduzeća lokalne zajednice često imaju oblik strukturirane ili labave zadruge u kojoj članovi zajednice imaju aktivnu ulogu u obezbeđenju smeštaja, ishrane, prevoza, zanatskih proizvoda i usluga vodiča. Ona često imaju problem u razumevanju i dostizanju nivoa kvaliteta neophodnog za zadovoljenje inostranih turista. Bez učešća privatnih preduzeća, njima bi nedostajala finansijska sredstva za izgradnju neophodne infra- i suprastrukture, ali i kapacitet i sposobnost za odgovarajući razvoj turističkih pogodnosti i atrakcija.

U mnogim slučajevima, prirodna područja i zaštićeni objekti mogu najbolje funkcionisati osnivanjem koncesije pomoću koje se privatnom turističkom operateru daju ekskluzivna prava razvoja i upravljanja kapacitetima turizma u zamenu za godišnju naknadu. Kao primer

u prilog ovome, Hani (2008) navodi da je Kina počela privatizovati prirodnu baštinu, nacionalne parkove, ali i spomenike, svetilišta, scenske i kulturne prostore.

Izbor dobrog operatera iz privatnog sektora smanjuje rizik da turistički poduhvat ne uspe, zahvaljujući njegovim znanjima o standardima kvaliteta proizvoda, iskustvu u operacijama upravljanja kao i uspostavljanja marketing mreža i, uopšte, poslovnih veza.

Najefikasnija partnerstva u turizmu uključuju različite NVO, lokalne zajednice i privatni sektor. U ovoj strukturi svaki partner prilaže svoje najveće snage: NVO angažuju kapacitete za zaštitu i unapređenje resursa, zajednice - posedovanje vlasništva i lokalna znanja, a turistički preduzetnici - iskustvo turističkog menadžmenta, kao i tržišna znanja i veze. Korišćenjem ove strukture moguće je izvršiti podelu nadležnosti i lakše izbeći nedostatke jednostrano strukturiranih preduzeća. Lokalnim preduzetnicima treba vremena i obuke za uspeh njihovih turističkih projekata. Nedostaje im stručnosti i marketing sposobnosti koje se potrebne za uspešan razvoj proizvoda. Partnerstva zajednice i poslovnog sektora mogu prevazići neke od tih nedostataka. Turistički operateri su verzirani za marketing koncepte i u stanju su da definišu koje su turističke usluge podesne da privuku dovoljan broj turista da bi poduhvat bio uspešan.

Partneri imaju različite ciljeve, ali aktivnosti svakog od njih treba da osnaže ciljeve drugih. Za NVO, rezultat turizma merio bi se ostvarenjem ciljeva očuvanja resursa (npr., održavanjem nivoa nastanjenosti osetljivih vrsta, ali i primenom standarda korišćenja prirodnog dobra) ili poboljšanja životnih uslova u zajednici. Zajednica često meri uspeh u ekonomskim pokazateljima kao što je broj novostvorenih radnih mesta. Privatni sektor meri rezultate koji doprinose povećanju profita, kao što je veće zadovoljstvo posetilaca kroz poboljšano turističko iskustvo. Međutim, privatni turistički operateri snažno su motivisani za zaštitu lokalne kulture i prirodnog okruženja. Oni prepoznaju da bez tih jedinstvenih faktora ne bi bili u stanju da ponude tipove iskustva koje njihovi gosti traže.

Planiranje održivog turizma na destinaciji

Jedna od najznačajnijih promena nastala 80-ih godina prošlog veka, vezana za održivi razvoj turizma,

jeste planiranje turizma na destinaciji (Jegdić, Marković, 2011; Jegdić, 2012). Fundamentalni koncept odnosi se na integrisanje turizma u politiku upravljanja lokalnim razvojem (Jegdić, Cvijanović, Sajfert, 2010). Planiranje tako postaje proces uspostavljanja strateške vizije nekog područja koja odražava ciljeve i težnje zajednice i njihovu implementaciju kroz identifikaciju prihvatljivih modela korišćenja zemljišta i odgovarajućih oblika razvoja. Zahtevi, kao što su poštovanje principa održivog razvoja i konsultacije unutar zajednice, ostvaruju dominantan uticaj na planiranje turizma na destinaciji. Ovakvim planskim pristupom turizam treba da generiše maksimalne ekonomske, društvene i ekološke dobiti za lokalnu zajednicu, a negativni uticaji treba da budu minimizirani.

Priroda održivog turizma iziskuje takav proces planiranja koji objedinjuje različite interese i odnose na destinaciji. Održivi razvoj turizma poziva na visoko lokalno učešće u njegovom planiranju i razvoju. Planiranje održivog turizma na destinaciji može se posmatrati kao proces kojim vodeći članovi ili grupe lokalne zajednice sagledavaju svoju budućnost i razvijaju neophodne procedure i operacije za ostvarivanje te budućnosti, uvažavajući unutrašnje sposobnosti, sa jedne strane, kao i činjenice iz spoljnog okruženja, sa druge strane. Ovaj proces uvodi planere u bliske i žive konsultacije sa ključnim donosiocima odluka u zajednici iz oblasti ekonomije, kulture, društvenog i ekološkog razvoja. To omogućuje predstavljanje aktuelnog strateškog statusa destinacije kroz participativni proces planiranja i dovođenja u vezu učesnika iz svih ovih oblasti.

Istraživanja za potrebe planiranja održivog turizma na destinaciji treba da obuhvate oblast ponude (turistički proizvodi, faktori podrške i resursi), područje tražnje (preferencije turista) i stavove zajednice prema razvoju turizma. Ovakav sadržaj istraživanja je neophodan radi utvrđivanja aktuelnih trendova na tržištu, snaga i slabosti trenutnog stanja ponude i rasvetljavanja objektivnih mogućnosti za razvoj turizma, kao i mogućih izazova na destinaciji, u pogledu upotrebe i očuvanja njenih atraktivnosti.

Održivo planiranje turizma mora da odrazi lokalne specifičnosti kako bi se izbegla generalizacija i neprikladan razvoj. Profilisanje zajednice pomaže turističkim planerima da integrišu razvoj turizma u socijalni,

ekonomski i ekološki ambijent zajednice (Goodfellow Publishers Ltd, 2010). U građenju profila zajednice, turistički planeri moraju definisati kako uključiti ljude, kako komunicirati sa njima i kako obezbediti podršku u pogledu uticaja i značaja plana za zajednicu. Profilisanje treba da utvrdi različite grupe, kao i tipove i jačinu veza među njima. Profil rezidenata obezbeđuje ključne informacije, kao što su (Hall, 2008): mišljenje koje lokalno stanovništvo ima u pogledu razvoja turizma; postojanje grupa u okviru zajednice koje manje, ili uopšte ne podržavaju turizam; specifični uticaji i interesi koji moraju biti uzeti u razmatranje; lokalne grupe koje opažaju da mogu dobiti lične koristi od turizma; specifična mesta i događaji koje rezidenti ne žele da promovišu turistima.

U donošenju razvojnih odluka iz oblasti turizma treba obezbediti maksimalnu angažovanost lokalnog stanovništva. Neophodno je da ono bude uključeno u ceo tok planiranja, kao i realizaciju razvoja turizma (Nađ, 2007). Lokalna zajednica je ta koja će u saradnji sa ostalim učesnicima iz javnog i privatnog sektora odrediti pravac željenog turističkog razvoja. Zajednica želi da razvije viziju gde bi njeni članovi želeli da vide sebe u budućnosti i kako se turizam uklapa u tu viziju. Utvrđivanje vizije destinacije predstavlja pristup strateškom planiranju zasnovan na zajednici, koji efektno smešta budućnost destinacije u ruke lokalnih aktera: zajednice, lokalnih vlasti i lokalnih privrednih subjekata. Riči (1993) primećuje: „Žitelji zajednica i regiona dotaknutih turizmom traže da budu uključeni u odlučivanje koje se tiče njihovog razvoja”. Svakako, lokalna uključenost i kontrola je suštinski element održivosti turističkog projekta.

Turizam se u prostoru manje ili više „sukobljava” sa različitim drugim aktivnostima (poljoprivreda, šumarstvo, vodoprivreda, rudarstvo, energetika i dr). Stoga je njegov dugoročni razvoj neophodno usklađivati sa planovima razvoja ovih delatnosti. Lokalne vlasti imaju ključnu ulogu u ostvarivanju pozitivnih učinaka turizma. Budući razvoj sredine u kojoj deluju ove lokalne vlasti umnogome zavisi od brojnih odluka koje one donose, te je za njih izazov odrediti koji će scenario ili pravac turističkog razvoja biti najbolji za lokalnu zajednicu (Richins, 2000). To zahteva, pre svega, kvalitetnu evaluaciju, identifikovanje prioriteta za razvoj, repozicioniranje postojećih i planiranje novih perspektivnih turističkih proizvoda i komunikacionih strategija.

Savremeni pristup planiranju uopšte, a i planiranju razvoja održivog turizma na destinaciji, stavlja akcenat na implementaciju, odnosno integriše kreiranje plana i njegovo ostvarivanje. Faza implementacije trebalo bi da obuhvati sledeće aktivnosti: pripremu i aktiviranje smernica, propisa i politika za stavljanje plana u upotrebu; preduzimanje razvojnih aktivnosti u skladu sa planom; nadgledanje tog razvoja; pripremanje i osposobljavanje onih koji nameravaju da rade u turizmu i pratećim delatnostima; pripremanje informacija za kontrolu napretka u realizaciji plana; preduzimanje aktivnosti u domenu marketinga i promocije.

Mnogi turistički planovi ne ostvare uspeh zbog nesprovedenja njihovog monitoringa i evaluacije, nakon protoka planiranog vremenskog okvira. U ovom koraku, fokus je na pripremi strategije za monitoring plana turizma u budućnosti. Posebnim organizacijama mora biti data neizostavna obaveza za evaluaciju i monitoring turističkih planova. To su, pre svega, različite vladine agencije, koje imaju odgovornost za podršku implementaciji plana. Postoji potreba identifikovanja merljivih pokazatelja (indikatora) za svaki od kriterijuma održivog turizma, tako da održivost može biti kontrolisana i procenjivana. Turistički planovi mogu biti procenjivani na osnovu brojnih kriterijuma održivosti, kako bi se odredio stepen u kom oni nastavljaju da podržavaju održivost (Wall, 1993). Ključni kriterijumi obuhvataju: ekološki, socijalni i kulturni integritet, ekonomski doprinos, pravičnost, učešće zajednice i zadovoljstvo potrošača. Ekonomski efekti razvoja turizma su možda lakši za kontrolisanje od drugih uticaja, zbog čega se nefinansijskim ishodima mora posvetiti posebna pažnja.

Poslovno planiranje za održivi turizam

Projekti održivog turizma predstavljaju izazov za one koji treba da rade na njihovom sprovođenju. U tu svrhu, pristupa se izradi poslovnog plana koji je potreban turističkim poslenicima da prikažu svoje ciljeve, uvažavajući pitanja marketinga, poslovanja, menadžmenta i ekologije. Klasično turističko poslovanje obično nije uključivalo troškove obezbeđenja ekološke održivosti. Sa uračunavanjem troškova kontrole uticaja, mnogo je verovatnije da će turističko poslovanje nastojati da pored finansijskih, stvori i konzarvatorske

koristi. Upravljači resursima mogu biti od velike koristi u procesu planiranja održivog turizma, budući da su u situaciji da obezbede korisne inpute za identifikovanje društvenih i ekoloških troškova, dajući smernice za održive turističke prakse i predlažući moguće metode merenja nefinansijskih rezultata. Tako, na primer, oni mogu da ponude informacije o turističkim stazama i mestima koja podnose turističke posete sa najmanjim ekološkim uticajem, lokacijama koje pružaju mogućnost za posmatranje živog sveta bez njegovog uznemiravanja, vremenskim periodima kad turističke aktivnosti nisu poželjne (vreme parenja ili donošenja mladunaca na svet i sl.), kao i primerenom predstavljanju lokalnih kulturnih tradicija, održivoj upotrebi različitih atrakcija, mogućim načinima za merenje uticaja posetilaca i sl.

Za bilo kakvo ozbiljnije bavljenje turističkim poslovanjem, neophodno je izvršiti analizu ostvarljivosti projekta, odnosno sačiniti studiju izvodljivosti. Ova analiza se koristi za utvrđivanje da li je predložena poslovna ideja vredna, odnosno isplativa za obavljanje. To je poseban deo poslovnog plana namenjen različitim auditorijumima, ali ipak najviše služi za internu upotrebu partnera u potencijalnom poduhvatu. Kad je u pitanju održivost turističkog projekta, šanse za uspeh su uvećane ako svi akteri na destinaciji aktivno učestvuju u procesu izvodljivosti, a ne samo u oceni konačnog rezultata.

Studije izvodljivosti održivog turizma razlikuju se od ostalih u tome što one moraju da pokažu njegovu finansijsku, društvenu i ekološku opravdanost. Postupak izrade studije izvodljivosti održivog turizma detaljno su obrazložili Endi Dram i sar. (2004), a ovde se ukazuje na njene ključne elemente i specifičnosti:

- Preliminarna pitanja - Sticanje saznanja o tome koje turističke proizvode treba nuditi, kroz odgovore na pitanja: koji su naši potencijalni posetioci i kako do njih doći, koji su naši potencijalni konkurenti i koje su naše konkurentske prednosti?
- Prikupljanje podataka - Prioritetne su informacije iz sledećih oblasti: kontekst privredne grane (turizam), kapacitet učesnika (lokalna zajednica, NVO, preduzetnici), potencijalna tržišta, obrada konkurencije, opcije promocije, potencijalna radna snaga, organizacione pogodnosti, pre svega u odnosu na lokalnu zajednicu i NVO.

- Definisanje ciljeva - Zajednica, NVO i privatni preduzetnici treba da sačine odgovor po pitanju ciljeva održivog razvoja turizma i očekivanja stejkholdera. Ključno je u svemu ovom da očekivanja lokalne zajednice budu realna.
 - Inventar resursa - Za namene studije izvodljivosti, potreban je detaljan inventar turističkih resursa. On uključuje spisak smeštajnih kapaciteta, transportnih opcija, vodičkih servisa, pripadajuće infrastrukture i sl.
 - Analiza tržišta - Veoma je značajno saznanje ko su potencijalni gosti i njihove sklonosti, kao i koji su konkurenti za ista tržišta. Jednostavna, ali vrlo informativna, analiza tržišta može se provesti anketiranjem posetilaca. Drugi značajan izvor informacija mogu biti domaći turoperator koji su aktivni u odgovarajućem segmentu turizma.
 - Analiza konkurentnosti - Pregled sličnih destinacija i njihovih proizvoda u zemlji i širem regionu može biti od velike koristi za identifikovanje konkurencije. To treba da omogući učesnicima studije izvodljivosti da se opredele za vrstu proizvoda koji će biti jedinstven (različit od drugih).
 - Prikaz poslovanja sa operacijama - Ovaj korak uključuje artikulaciju poslovnih operacija, uključujući i opis toga kako će se usluge pripremati i kako će se osoblje, resursi i pogodnosti upotrebiti u proizvodnji tih usluga.
 - Predviđanje prodaje - Na bazi istraživanja tržišta kupaca i dobavljača, kao i umešnosti zajednice, učesnici treba da saznaju koji broj gostiju će njihovi turistički proizvodi moći da opslužuju svakog meseca u godini i na kom nivou cena.
 - Finansijska analiza - Pored finansijskih sredstava za izgradnju infrastrukture i kupovinu opreme, kao i početnih sredstava za nabavku sirovina, plate zaposlenih i normalno funkcionisanje novčanih tokova, održivi turizam ima i dodatne troškove za društvene i ekološke zahteve koji se moraju uključiti u operativne troškove (korišćenje odgovarajućih izvora energije, poštovanje standarda u vezi otpada, merenje uticaja na okolinu, poboljšanje lokalnih uslova života, sprečavanje socijalnih konflikata i sl.).
 - Procena celishodnosti - U ovoj fazi izrade studije treba da bude ocenjena sposobnost projekta da obezbeđuje rentabilno poslovanje uz izmirenje svih obaveza, računajući i ekološke i socijalne zahteve. Na osnovu tih rezultata, učesnici će u potpunosti razumeti mogućnosti, ali i potencijalne rizike i svu složenost poslovanja.
- Kad je konačno studija izvodljivosti kompletirana, potencijalni poslovni operater, zajedno sa predstavnicima zajednice, u prilici je da odluči da li se isplati preduzimati nameravane turističke aktivnosti. Ako je studija izvodljivosti prihvaćena, pre otpočinjanja sa razvojem operativnih aktivnosti, potrebno je izraditi poslovni plan (skica 1). Ništa ne može garantovati konačan uspeh u poslu. Ipak, ovaj oblik poslovne evaluacije pomaže da se identifikuju potencijalne zamke poslovnog koncepta i projektuju strategije za njegovo ostvarenje.
- Poslovni plan označava put koji biznis treba da sledi i opisuje ključne ciljeve i strategije kojih treba da se drži. Kao i proces analize izvodljivosti, priprema poslovnog plana treba da koristi učesnicima u poslovanju tako što će ih bolje upoznati sa njihovom poslovnom situacijom i ukazati na najsigurniji put za ostvarenje dugoročnog uspeha. Ipak, glavna namera poslovnog plana je privlačenje finansija za početak ili ekspanziju posla. Plan snabdeva potencijalne investitore korisnim informacijama o vizijama i pravcima poslovanja koje treba da ih uvere u opravdanost ulaganja sredstava u predmetni posao. A kad posao krene, poslovni plan je koristan za spajanje operacija i ciljeva preduzeća sa dobavljačima, zaposlenima i zajednicom. Nosioци poslovne ideje i njihovi partneri nikad ne rade poslovni plan sami, kako zbog nedostatka iskustva i stručnih znanja, tako i zbog toga što konsultant ili drugi savetodavac obezbeđuju stručne savete, ulazne podatke i reviziju, računajući i proveru zadovoljenja svih kriterijuma održivosti, pre njegovog podnošenja potencijalnim investitorima.



Skica 1. Poslovni plan i faktori uticaja

Izvor: Jegdić, Milošević, 2012.

Proces planiranja održivog turizma razlikuje se od onog u drugim delatnostima po obavezi uvažavanja društvenih i ekoloških faktora. Kako se poslovanje toliko oslanja na prirodne resurse i aktivno učešće lokalne zajednice, poslovni plan treba da balansira ekonomske, humane i ekološke elemente. Izgradnja infrastrukture i njeno korišćenje, na primer, u ekološki osetljivim oblastima je mnogo skuplja nego u tradicionalnim oblicima turizma. Obezbeđivanje obrazovnih iskustava, kroz interpretaciju, iziskuje stručne vodiče za manje grupe posetilaca, što povećava troškove po osobi.

Praksa izrade poslovnih planova za održivi turizam ustanovila je sledeće njegove bitne elemente (Jegdić, Milošević, 2012):

- izvršni pregled (istaknute tačke poslovnog plana);
- opis kompanije (detalji usluga ili proizvoda, izlaganje poslovne misije);
- analiza grane turizma (ocena standarda, trendova i karakteristika turističke delatnosti);
- analiza konkurencije (identifikacija glavnih konkurenata za naša ciljna tržišta, upoređenje naših snaga i slabosti sa konkurencijom);
- marketing plan (opis ciljnih potrošača, njihovih motivacija, dohodovnih modela i drugih karakteristika, ocena veličine tržišta i broja očekivanih turista, detalji promotivnih i prodajnih aktivnosti);
- operacije (detalji o dnevnom poslovnom funkcionisanju);
- organizacija (pregled poslovne strukture, identifikacija ključnih resora i poslova sa opisom potrebnih kvalifikacija i stručnosti);
- finansijske projekcije (dosadašnji, aktuelni i projektovani finansijski podaci za postojeće, odnosno, projekcije za nove poslove, obuhvati projekcija novčanih tokova, obračun dohotka i bilans uspeha);
- monitoring i evaluacija (specifikacija kriterijuma uspeha i kontrole poslovanja);
- prilozi (informacije koje pojačavaju zaključke poslovnog plana, promotivni materijali koji su već rađeni, fotografije mesta, podaci o istraživanjima tržišta, detaljne podloge plana, različite geografske i turističke karte, planovi, skice i sl.).

Prema okvirnom sadržaju poslovnog plana, primećuje se površna sličnost sa analizom izvodljivosti. U suštini, postoje velike razlike u dubini i obuhvatu istraživanja, pre svega u dubini finansijskih analiza i projekcija. Poslovni plan, za razliku od studije izvodljivosti, sadrži više podataka namenjenih spoljnjem auditorijumu, pre svega finansijskim institucijama. Stoga, njegov ton treba da bude optimističan, siguran i ubedljiv. Poslovni plan treba da dokaže investitorima da je nameravani poduhvat stabilan i sadrži dovoljno dokaza da će uložena sredstva moći da se oplođuju, odnosno, da obezbeđuju dugoročne benefite preduzetniku, uz podmirenje svih ekonomskih, društvenih i ekoloških troškova. Sveobuhvatan i dobro napisan poslovni plan može se iskoristiti za obezbeđenje sredstava za njegovu realizaciju. Finansiranje projekata održivog turizma sadrže neke specifičnosti u odnosu na druge poslove. Pored širokog spektra tradicionalnih opcija finansiranja, popularna su davanja i finansijske podrške od organizacija koje su specijalizovane za razvijanje poslova povezanih sa društvenim i ekološkim ciljevima. Organizacije koje obezbeđuju posebne finansijske mogućnosti mogu čak zahtevati od poslovnog sektora da uspostavlja odnose sa nevladinim organizacijama, kao dokaz njegove upućenosti na ekološke i društvene ciljeve. Uključenost neke NVO u identifikaciju finansiranja može pomoći biznisu da istakne socio-kulturne i ekološke koristi turističke ponude. NVO mogu da ponude i druge korisne veze, kao što je organizovanje predstavljanja poslovnog plana uz pomoć kvalifikovanih pojedinaca, uključujući i kolege iz inostranstva. Nevladine organizacije, takođe, mogu uspešno obezbeđivati smernice u fazi finansiranja.

Zaključak

Planiranje održivog razvoja turizma zahteva primenu bottom-up (odozdo na gore) pristupa, kroz proces subordinacije na različitim hijerarhijskim nivoima: mesto, lokalna destinacija, region, nacionalni i međunarodni nivo. Pri tome, ono treba da se obavlja uz saradnju brojnih agencija, institucija i organizacija, sa različitim ciljevima i interesima, po mogućnosti i uz pomoć spoljnih konsultanata. Kao garancija za uspeh, moraju biti jasno utvrđene odgovornosti svakog nivoa kontrole i uvedene

procedure izvršenja obaveza i nadležnosti.

Jedan od najvažnijih zadataka planiranja razvoja turizma na destinaciji jeste uspostavljanje ravnoteže između različitih interesa lokalnih učesnika, odnosno formulisanje strategija za osiguranje dobiti svih zainteresovanih strana, a prevashodno lokalne zajednice. Posebno treba naglasiti sledeće aspekte: 1) kanali komunikacije između lokalne zajednice i turističkog sektora; 2) stvaranje dohotka za zaštitu i upravljanje prirodnim i kulturnim dobrima; 3) uključenost lokalne zajednice u donošenje odluka i uključenost u turističke aktivnosti; 4) procena obima i uspeha saradnje među učesnicima.

Planiranje projekata održivog turizma na destinaciji treba da uključuje iniciranje institucionalnih oblika saradnje i partnerstava, zajedničkih poduhvata, strateških alijansi i kooperacija, odnosno mreža i klastera.

Radeći sa partnerima iz javnog i nevladinog sektora, sa iscrpno urađenom studijom izvodljivosti i poslovnim planom, turistički preduzetnici će biti na dobrom putu stvaranja prihoda po standardima ekonomske, društvene i ekološke održivosti.

LITERATURA

- Ashley, C. & Jones, B. (2001): Joint Ventures Between Communities and Tourism Investors: Experience in Southern Africa. *International Journal of Tourism Research*. http://www.propoortourism.org.uk/ashley_jones.pdf, 25.05.2013.
- Ashley, C., Boyd, C. & Goodwin, H. (2000): *Propoor Tourism: Putting Poverty at the Heart of the Tourism Agenda*. London: Overseas Development Institute.
- Avramescu, C. & Popescu, R.F. (2008): Tourism – Part of the Sustainable Local Development. *MPRA Working Paper Series*, No. 11291.
- Dasgupta, P. & Serageldin, I. (1999): *Social Capital*. World Bank.
- Dredge, D. (1999): Destination Place Planing and Design. *Anal of Tourism Research*, 26 (4), 772-791.
- Drumm, A, Moore, A, Soles, A, Patterson, C. & Terborgh, E.J. (2004): *Ecotourism Development*, Volume II: The Business of Ecotourism Development and Management. Arlington, USA: The Nature Conservancy, Worldwide Office.
- Fennel, D.A. (2003): *Ecotourism: an introduction (2ed.)*. Routledge, UK.
- Fennell, D.A. & Butler, R.W. (2003): A human ecological approach to tourism interactions. *International Journal of Tourism Research*. 5 (3), 197-210.
- Godfrey, K. & Clarke, J. (2000): *The Tourism Development Handbook*. London: Continuum.
- Goodwin, H. (2008): Advances in Responsible Tourism. *Occasional Paper*, No. 8.
- Goodfellow Publishers Ltd, (2010): *Understanding the Sustainable Development of Tourism*, edited by Liburd, J.J. & Edwards, D.

- Oxford: Woodeaton.
- Hackett, H. (2004): Community capacity building: www.ranaprocess.com/Articles/Articles/CommunityCapacityBuilding.pdf, 09.11.2013.
- Hall, C.M. (2008): *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. London: Longman.
- Honey, M. (2008): *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise*, second ed. Washington: Island Press.
- Jegdić, V., Cvijanović, S. & Sajfert, D. (2010): Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom. *Industrija*, 3/2010, 121-138.
- Jegdić, V. (2011): *Turizam i održivi razvoj*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Jegdić, V. & Marković, D. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Jegdić, V. (2012): *Održivi razvoj turizma*, Grupa autora: Turizam i lokalni razvoj, urednici Tomka, D. & Jegdić, V. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
20. Jegdić, V. & Milošević, S. (2012). *Ekoturizam*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Jovičić, D. (2010): *Turizam i životna sredina*. Novi Beograd: Ton PLUS.
- Kordej-De Villa, Ž. (1999): Ekonomski rast i održivi razvitak. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 9 (73), 321-341.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (1996): *Marketing for hospitality and tourism*. New York: Prentice Hall.
- Milenković, S. (2006): *Međusobni odnosi turizma i životne sredine*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Nađ, I. (2007): Turizam i rekreacija kao vid realizacije održivog razvoja. *TIMS Acta*, 1 (1), 35-41.
- Pearce, D.W. & Warford, J. (1993): *World Without End: Economics, Environment and Sustainable Development*. Oxford, New York and Oxford: University Press.
- Pezzey, J. (1992): Sustainable Development Concepts: An Economic Analysis. *World Bank Environment Paper*, br. 2, Washington, D.C.: The World Bank.
- Porter, M. & Van der Linde, C. (1995): Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73 (5), 120-134.
- Pravdić, V. (1996): Perspektive održivog razvitka: izbor između ekonomske i ekološke opcije. *Ekonomija*, 2(2), 339-353.
30. Raine, F. (2006): The measurement Challenge in Human Rights. *Sur – International Journal on Human Rights*, 3 (4), 7-29.
- Richins, H. (2000): Influences of Local Government Tourism Decision-Making: A study of authoritative opinion. *The Journal of Tourism Studies*, 11 (2), 1-14.
- Ritchie, J.R.B. (1993): Crafting a Destination Vision. *Tourism management*, 14 (5), 379-389.
- Scott, N, Baggio, R. & Cooper, C. (2008): *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Clevedon, UK: Channel View Publication.
- Simpson, K. (2001). Strategic Planning and Community Involvement Contributors to Sustainable Tourism Development. *Current Issues in Tourism*, 4 (1), 3-32.
- Šebek, D. (2012): Razvoj nove turističke destinacije u sjevernom dijelu crnogorskih Prokletija. *TIMS Acta*, 5 (2), str. 47-60.
- Stojanović, V. (2005): *Održivi turizam u specijalnim rezervatima prirode Vojvodine*. Novi Sad: PMF – Geografija.
- Stojanović, V. (2007): *Održivi razvoj turizma i životne sredine*. Novi Sad: PMF – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
- Tomka, D. (1995): *Turizam u zaštićenoj prirodi*. Novi Sad: Partizan Vojvodine.
- Tourism Concern, (2000): Fair Trade in Tourism, *Bulliten 2, Corporate Social Responsibility, Autumn 2000*.
- United Nations Environment Programme - UNEP, (2003): *Tourism and Local Agenda 21: The Role of Local Authorities in Sustainable Tourism*, <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/3207-TourismAgenda.pdf>, 16.05.2013.
- UNWTO (1993): *Sustainable Tourism Development - Guide for Local Planners*. WTO publication, Madrid.
- UNWTO, (2004): *Inovirana definicija održivog turizma*. [Http://www.cenort.org.yu/modules.php](http://www.cenort.org.yu/modules.php), 10.05.2013.
- Wall, G. (1993): *Towards a Tourism Tipology*, in Nelson, J.G, Butler, J. & Wall, G. (eds) (1993): *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planing, Managing Heritage Resources*. Waterloo: University of Waterloo, Centre Joint Publication Number 1, pp. 45-58.
- Weaver, D. (2006): *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. London: Butterworth-Heinemann.
- World Commision on Environment and Development – WCED, (1987): *Our Common Future*. UK: Oxford.
-
- Datum prijema rada: 30.09.2013.
Datum prihvatanja rada: 12.10.2013.
- Kontakt
- Vaso Jegdić, Fakultet za sport i turizam, Radnička 30a, Novi Sad
vaso.jegdic@tims.edu.rs
- Iva Škrbić, Fakultet za sport i turizam, Radnička 30a, Novi Sad
iva.skrbic@tims.edu.rs
- Srdan Milošević, Fakultet za sport i turizam, Radnička 30a, Novi Sad
srdjan.milosevic@tims.edu.rs