

СЛАВОЉУБ М. ВУЈОВИЋ<sup>1</sup>

ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ БЕОГРАД

ЈЕЛЕНА Ћ. ПРЕМОВИЋ<sup>2</sup>

ЕКОНОМСКИ ИНСТИТУТ БЕОГРАД

ЈОВАН Р. СПАЈИЋ<sup>3</sup>

ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАЏМЕНТ, ХЕРЦЕГ НОВИ

## АСПЕКТИ ОДРЖИВОСТИ МЕНАЏМЕНТ ПРОЦЕСА СТВАРАЊА МАТЕРИЈАЛНЕ ОСНОВЕ ТУРИЗМА

**САЖЕТАК.** Истраживања и респектовање еколошких, економских и социокултурних принципа у процесу стварања материјалне основе један су од кључних предуслова одрживог развоја туризма. Отежавајућу околност принципа одрживости, приликом стварања нове и унапређења (реновирања, реконструкције и модернизације) постојеће материјалне основе, чине очекивања носиоца тражње као покретачких фактора укупног развоја туризма, а која морају бити у центру пажње. Одрживи приступ стварању материјалне основе туризма захтева озбиљно истраживање, планирање и управљање, поред истакнутих (економских, еколошких и социокултурних) принципа, истраживање и због обимних дугорочних улагања. Један од планетарних проблема који се мора уважавати код градње материјалне основе туризма на коме инсистирају бројне еколошке групације јесте како не заустављати економски раст, а истовремено задржати чисту/здраву животну средину.

<sup>1</sup> kelovic1967@yahoo.com

<sup>2</sup> jelena.premovic@gmail.com

<sup>3</sup> jspaic@gmail.com

Рад је део истраживања на пројекту *Развој и њимена нових и традиционалних технологија у производњи конкурентних њрехрамдених њроизвода с догајном вредношћу за домаће и свејско њржишће – Сѡворимо догајсѡво из догајсѡва Срдије* (МПНТР РС, др. 046001).

Рад је примљен 27. октобра 2018, а прихваћен за објављивање на састанку Редакције Зборника одржаном 3. децембра 2018.

Поред акционарског и зајмовног капитала, један од начина финансирања инфраструктурних система је и јавно приватно партнерство које подразумева партнерски однос, али и поделу одговорности и ризика у процесу управљања изградњом материјалне основе, управо с аспекта захтева екологије, економије и социологије.

КЉУЧНЕ РЕЧИ: туризам; материјална основа; одрживи развој; менаџмент.

## МАТЕРИЈАЛНЕ И НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ВРЕДНОСТИ ТУРИЗМА

Туризам се у светској привреди данашњице сматра услужним сектором са највећим потенцијалом раста који се очекује у предстојећем периоду, због чега постоји сагласност економских аналитичара око става да је туризам једна од најбрже растућих индустријских грана на међународном тржишту. Један од предуслова развоју туризма јесте здрава природна средина, што имплицира и концепт одрживог развоја (Премовић, Бољевић, Вујовић, Арсић, Милићевић, 2013).

Хипотеза да туризам у свету данас, када су све присутнији дисонантни тонови концепта одрживог развоја, добија све више на значају као општепривредни интегративни фактор, судбоносно везан за здраву природно-географску средину, потврђује реалност (не)квалитета живота људи (Вујовић, Милановић, Мркаљ, 2009).

Када је реч о одрживом развоју туризма, често се наглашава његова нематеријална компонента, како са аспекта понуде тако и са аспекта туристичке тражње, занемарујући принципе осталих фактора (природне и животне средине, културе, традиције и сл.). Са аспекта понуде, реч је о нематеријалном наслеђу које се туристима пласира у виду упознавања са традицијом конкретне дестинације, њеном прошлошћу, локалним обичајима, фолклором, музиком, локалним легендама. Овome свакако треба додати и однос домицилног становништва према туристима<sup>4</sup>. Са аспекта тражње, приметно је да савремени туристи очекују од туристичког путовања првенствено доживљај, догађај, узбуђење, забаву. Каже се, и то са пуно права, да туристи данас не купују „летовање“, „зимовање“, „продужени викенд“ већ нова искуства, нове доживљаје, нова сазнања. Они трагају за новим садржајима, новим дестинацијама са акцентом на активан одмор, па се зато и туризам по-

<sup>4</sup> Однос локалног домицилног становништва према туристима тема је бројних истраживања од којих је Доксијев концепт (Doxey s Irridex односно Irritation Index) један од најпознатијих.

сматра и као „experience economy“ (Стојановић, 2016, стр. 100). Поједини научни радници (Премовић, 2016, стр. 633) истичу, када је реч о туристичкој тражњи, да „потрошачи искључиво захтевају висококвалитетну туристичку услугу“. Нематеријални аспект туризма подразумева и имиџ носилаца туристичке понуде, рачунајући стечену репутацију на дестинацијском нивоу.

Уважавајући изузетан значај нематеријалне компоненте у савременом туризму, дужну пажњу треба поклонити и материјалној основи туризма. Мисли се на туристичку инфраструктуру и супраструктуру. Без адекватне материјалне основе у виду скијалишта, жичара, пешачких стаза, бициклистичких стаза, трим стаза, видиковаца, туристичких информативних центара, базена, купалишта, спортских терена, голф терена, вештачких стена, све траженијих садржаја за тзв. „адреналинске“ активности, забавних паркова, пешачких зона, ловишта, марина, паркиралишта, нема могућности валоризације нематеријалних вредности (спознаје и хедонистичких и епикурејских уживања). Без поменутих садржаја, као ни без угоститељских објеката и прилазних саобраћајница, нема ни бројних туристичких садржаја, а самим тим ни задовољних туриста.

Сходно наведеном, може се рећи да је одговарајућа материјална компонента основа за вредновање и укључивање нематеријалне компоненте на туристичком тржишту, као и то да се обе компоненте преплићу и да су међузависне.

---

## 2. МЕНАЏМЕНТ ПРОЦЕС СТВАРАЊА МАТЕРИЈАЛНЕ ОСНОВЕ ТУРИЗМА

Туризам је врло специфична делатност, што има одговарајуће последице на менаџмент процес у стварању материјалне основе, поготово у новим, односно потенцијалним туристичким дестинацијама<sup>5</sup>. Изражена *сезоналност* значи да се многи објекти (нпр. хотели, туристичка насеља, марине, скијалишта, забавни парко-

<sup>5</sup> Потенцијална туристичка дестинација је простор којим своје туристичке потенцијале још увек није валоризовао, или ако јесте, то није урадио у довољној мери, а на прави начин. То је простор који захтева надоградњу постојећих природних, друштвених и изграђених садржаја (ако постоје) и изградњу потпуно нових садржаја, са циљем да достигне ниво који ће бити у стању да привуче довољан број посетилаца. То је простор који тек треба да се у свести потрошача позиционира као жељена туристичка дестинација (Стојановић, 2016, стр. 26).

ви и сл.), који су иначе скупи за изградњу, користе свега пар месеци, али да се морају редовно одржавати током целе године<sup>6</sup>, да је тражња врло *хетерогена*, што подразумева да и понуда мора да буде таква, да су *фиксни трошкови релативно високи* (поготово у угоститељству), што доводи до *серије одржавања средстава*, а самим тим и мање заинтересованости приватних инвеститора да улажу у овај сектор.

Са аспекта инвеститора, најкраће речено, одрживост подразумева успешност инвестиције. Са аспекта менаџера/менаџмента, одрживост подразумева успешност по сваку цену и у што краћем року. Са аспекта државе, одрживост има сасвим друго значење – уважавати принципе и осталих фактора шире друштвене заједнице током инвестирања и рада, остављајући простора и будућим генерацијама. У привредама развијених земаља све више добијају на значају (или се не смеју избегавати) нови приступи: како смањивати загађивање животне средине, а не кочити економски раст, затим, „права на загађивање“ животне средине, или, „добри и лоши загађивачи“, или своп „дуг за природу“. Сви наведени аспекти морају се уважавати код стварања материјалне основе туризма. „А кад је влада присиљена да у своје обрачунавање укупне економске активности укључи исцрпљивање природних ресурса – стварајући 'еколошки БДП', на пример – вероватно ће добро да промисли о траћењу драгоцених шума и минералних наслага“ (Rendy, 1992).

Приликом стварања материјалне основе у туризму посебно је важно да се препозна и разуме још једна специфичност – *испојање два нивоа туристичког производа*. Први ниво је појединачни (парцијални), а други ниво односи се на интегрални производ (ниво туристичке дестинације). Оба нивоа би требало бити заинтересована за стварање квалитетне материјалне основе, водећи рачуна о принципима одрживости. Разликују се по томе што појединачни носиоци улажу у своје комерцијалне садржаје (смештајне објекте, превозна средства, забавне и рекреативне садр-

<sup>6</sup> Зарада која се оствари у сезони од свега пар месеци мора да се расподели на целу годину, како би се покрили фиксни трошкови током целе године, рачунајући и период ван сезоне када објекат (хотел, жичара, плажа...) не доноси зараду већ само ствара трошкове. Овај проблем посебно је изражен у зимским центрима и приморским местима, а много мање у градским дестинацијама. Зато је продужење туристичке сезоне један од најважнијих задатака менаџмента на нивоу многих дестинација и појединачних носилаца понуде.

жаје и сл.), док надлежни на нивоу дестинације улажу у комуналну и саобраћајну инфраструктуру. У таквим условима, лако може доћи до сукоба интереса између комерцијалног сектора и шире заједнице. Креатори првог нивоа туристичког производа, улагања у материјалну основу виде као начин да увећају профит, док други (градови, регије, држава) кроз улагања у материјалну основу желе да заштите јавни интерес.

Менаџмент стварања материјалне основе туризма у новој туристичкој дестинацији подразумева предвиђање, планирање, организацију и контролу. Истраживање свих услова, фактора и елемената који би утицали на процес стварања материјалне основе нове туристичке дестинације јесте предуслов процеса планирања, односно одговор на питање да ли уопште почињати процес планирања. Планирање је фаза у којој се дефинишу циљеви и задаци креатора стварања материјалне основе и у којој се врше припреме како би ти циљеви били остварени (Јовановић, 2001, стр. 158).

Познато је да се менаџмент процес може дефинисати на различите начине, али у конкретном случају стварања материјалне основе туризма подразумева процесе и активности које менаџери треба да спроводе, а то су најчешће:

- 1) планирање,
- 2) организација и
- 3) контрола (Вујовић, Цвијановић, Штетић, 2012).

Планирање подразумева дефинисање циља (конкретан објекат материјалне основе), затим, одређивање стратегије како остварити постављени циљ (како градити материјалну основу) и одређивање оптималних акција (активности) за испуњење плана (Вујовић, Ануфријев, Дашић, 2011). То значи да менаџмент мора да има одговоре на бројна питања и дилеме: да ли ће се градити потпуно нови објекти или ће се реновирати постојећи? Да ли ће се улагати у смештајне објекте виших или нижих категорија? Да ли ће се у зимском центру уложити у још једну жичару или у недостајући систем за оснежавање стаза (што ће смањити зависност од снежних падавина и продужити сезону)? Да ли ће приморско место добити још један задавни парк (који одмах доноси зараду) или ће се реновирати и проширити постојећи водовод (и тако трајно решити недостатак воде у сезони)? Да ли инвестирати у још један хотел (што ће повећати ионако велики број ноћења у дестинацији) или се определити за проширење паркинг места,

прилазних саобраћајница, шеталишта, боље улично осветљење (како би се унапредили услови за боравак постојећих туриста)? Планирање материјалне основе у туризму не мора да се односи само на постојећа туристичка подручја. *Креативност и визионарство менаџмента уједно се испољава у овој фази – кроз израду нових дестинација и акција. У свету су бројни примери тзв. „наменски изграђених дестинација“ односно „вештачких туристичких дестинација“.* Мисли се на Лас Вегас (изграђен у пустињи), Дизниленд паркове или Палмина острва у Уједињеним Арапским Емиратима. Као посебну специфичност треба истаћи економску оправданост трошкова градње материјалне основе, посебно инфраструктурних система по принципима Cost-Benefit анализе, тако да цене услуга касније не буду оптерећене високим трошковима градње инфраструктуре.

*Организација* представља дефинисање задатака, поделу улога, организовање акција у групе (тимове), одређивање извршиоца и саму акцију – процес рада.

*Контрола* у конкретном случају надгледа да ли се активности стварања материјалне основе спроводе онако како је планирано, указује на евентуалне грешке и препоручује корективне акције. Сама контрола спроводила би се у три фазе:

- предконтрола (контролисање припремних радова),
- контрола самог процеса или контрола у току и
- контрола резултата или контрола квалитета (Јовановић, 2001, стр. 158)

Контрола је неопходна од самог почетка планирања, у свим фазама рада до самог краја – контрола резултата рада, контрола да ли се ствари дешавају по плану, има ли одступања и, уколико их има, неопходно је сигнализирати на време одговорним субјектима (Вујовић, Цвијановић, Штетић, 2012). Имајући у виду да улагања у материјалну основу туризма изискују висока новчана средства, фаза контроле је по правилу врло детаљна и свеобухватна. Поседна одговорност је на државним органима (министарствима, владиним агенцијама, развојним фондовима) по питању наменског трошења средстава.

*Одлучивање* као фундаментални предуслов за горе наведене процесе имплицира ефикасан пословно-информациони систем. Основна улога пословно информационог система је доношење одлуке о ресурсима неопходним за планирање, организацију и контролу послова у процесу стварања материјалне основе и ра-

звоја туризма у новој дестинацији. Треба нагласити да је *основни њредуслов за доношење њравилних одлука одлично њзнавање захтјева савремених њуристѡа, њихових навика и очекивања*. Без таквих знања о (будућим) корисницима својих услуга ниједан озбиљан инвеститор се не упушта у изградњу нових садржаја. Један такав тренд је и „глампинг“ (гламурозни кампинг) – нови тренд у смештају туриста, као комбинација боравка у природи, али у врло комфорним објектима (Стратегија, 2016, стр. 21). Такође, инвестиције морају да прате захтеве тражње за тзв. „адреналинским“ парковима, вештачким стенама, уређеним бициклическим стазама, тематским парковима и сл.

Поред свих претходно наведених активности у процесу стварања материјалне основе, задатак „број један“ менаџмента је обезбеђивање финансија, јер су *финансије* неопходне од почетка до краја процеса. Сврха настанка и циљ менаџмента (максимизација учинка или профита алокацијом и усмеравањем свих расположивих средстава и фактора ка остварењу претходно дефинисаног циља) упућују на фундаменталне економске принципе „максимизација добити и минимизација трошкова“ у процесу стварања материјалне основе (Вујовић, 2008).

*Извори финансирања* материјалне основе у туризму исти су као и у другим делатностима – сопствена средства, банкарско финансирање, заједничка улагања и сл. Међутим, туризам је посебно погодан за то да се његова материјална основа ствара кроз *јавно ѡприватно ѡарѡнерѡво (ЈПП)*. Зашто? Зато што сталан раст и развој туризма на глобалном нивоу намеће потребу за значајним инвестицијама у унапређење туристичке понуде и њене конкурентности. Питање је колико појединачни субјекти, посебно са подручја која тек почињу да озбиљније развијају туризам, могу самостално да финансирају скупе и дугорочне пројекте. Решење се види и у различитим облицима удруживања капитала и знања јавног и приватног сектора. Јединствен модел ЈПП-а у туризму не постоји, а како ће изгледати у конкретном случају зависиће од организационих, културних и структурних способности оба сектора да учествују и преузму одговорност коју захтева партнерство (Стојановић, 2016, стр. 137; Kim, Kim, Lee, 2005, стр. 41).

Посебно се истичу два разлога за појачаним интересовањем за ЈПП-а у туризму: изградња *ѡурисѡичкоѡ ланца вредности* кроз учешће великог броја субјеката из оба сектора (јавног и приватног) у формирању целовитог дестинацијског производа, као и *високо*

иницијално кайишјално улајање у комбинацији са дујачким временом ѿворајаја уложених средсјава. Изградња основне туристичке инфраструктуре је сама по себи скупа и превише ризична да би се приватни сектор сам упустио у једну такву инвестицију (Kunst, 2011, стр. 186–187).

Према истраживањима Светске туристичке организације<sup>7</sup> издвајају се четири области за партнерство и сарадњу јавног и приватног сектора у туризму: унапређење атрактивности дестинације, унапређење ефикасности маркетинга, унапређење продуктивности дестинације и унапређење управљања дестинацијом (Mladen, Ilak Peršurić, Juraković, 2010). Поменуте области се допуњују и међусобно су повезане – без унапређења атрактивности дестинације (улагања у материјалну основу) нема ни ефикасне промоције, док без суштинских помака у унапређењу управљања дестинацијом неће бити напретка у конкурентској позицији дестинације.

Андрићград у Вишеграду одличан је пример стварања материјалне основе туризма кроз јавно приватно партнерство. Пре шест година приватни сектор са учешћем од 51% (Лотика д.о.о.) и јавни сектор са учешћем од 49% (општина Вишеград и Влада Републике Српске) оснивају предузеће Андрићград д.о.о. Осим саме изградње, поменуто предузеће управља овом новом туристичком атракцијом – изграђеном дестинацијом. Вредност инвестиције је између 10 и 15 милиона евра<sup>8</sup>.

Материјална основа у туризму финансира се и кроз ѿдсјицијне мере државних и локалних орјана власји у виду десјоврајних средсјава и ѿвољних кредитија за адаптацију постојећих објеката и изградњу допунских садржаја. Управо су на тај начин многи, сада већ успешни, етно-комплекси (етно-села, сеоска туристичка домаћинства) изградили вајате, апартмане, кампиралишта, базене, дегустационе центре, услужне сале или увели централно грејање, адаптирали купатила, кухиње и сале за услуживање<sup>9</sup>.

Успешно стварање материјалне основе у туризму подразумева три профила менаџера<sup>10</sup>: менаџере визије, менаџере стратегије и

<sup>7</sup> Детаљније видети у публикацији *Public-Private Sector Cooperation - Enhancing Tourism Competitiveness* (UNWTO, 2000, стр. 13).

<sup>8</sup> [www.visegradturizam.com](http://www.visegradturizam.com)

<sup>9</sup> Вероватно најбољи пример изградње материјалне основе у сеоском туризму кроз подстицање мере надлежних институција је етно-комплекс „Гостољубље“ у општини Косјерић.



менаџере тактике. Менаџменту су у процесу стварања материјалне основе туризма потребни људи који доносе визију – лидери, људи опција (како их неки теоретичари зову) или једноставно људи који се баве питањем „*шта да се ради*“, затим људи који знају одговоре на претходно питање, односно знају како се ради или људи *процедура*, односно они који се баве редовним функционисањем.

Између претходних профила менаџера могу се приметити и извесне одбојности, због чега у већим системима на сцену ступају „интегратори“ – људи који повезују људе опција и људе процедура. У менаџмент процесу стварања материјалне основе туризма нагласак би требало бити на рационалној анализи ситуације, постављању планова и циљева, развоју стратегије, организовању ресурса, координацији активности у управљању и контроли запослених. У концепту менаџмента као пословне филозофије генерално, као и у конкретном концепту стварања материјалне основе туризма, најважнији је људски фактор или, гледано по секторима, сектор људских ресурса. За функционисање сектора људских ресурса менаџмент активност лидерство или вођење имају прворазредан значај. Управо *лидерство* или вођење подразумева креирање визије и мисије и усмеравање запослених ка остварењу визије и мисије, уз коришћење и развој потенцијала запослених. Вођство или лидерство, као део менаџмента у процесу стварања материјалне основе туризма, има важну улогу и утицај на управљање људским ресурсима. Вођство је првенствено потребно у самом врху процеса менаџмента (визија, стратешко одлучивање), али и на нивоу непосредног руковођења. Од свих научних приступа суштини и значају менаџмента, а посебно у процесу стварања материјалне основе туризма, посебан значај има *континџенцијски приступ*. Континџенцијски приступ „полази од идеје да не постоји универзални 'лек' који гарантује ефикасност организације, већ се мора правити оптимална комбинација приступа који узимају у обзир спољашње и унутрашње факторе и везе организације. У основи континџенцијске теорије је успостављање одговарајуће организационе структуре, у складу са спољашњим и унутрашњим факторима“ (Јовановић, 2001, стр. 5).

<sup>10</sup> Детаљније у књизи *Менаџмент* (Stoner, Dž. A. F., Friman, E. R., Gilbert, D. R. Jr., 1997).

## ФУНКЦИЈЕ И ПОДСТИЦАЈНИ ФАКТОРИ МЕНАЏМЕНТА У ПРОЦЕСУ СТВАРАЊА МАТЕРИЈАЛНЕ ОСНОВЕ ТУРИЗМА

Сви претходно наведени елементи и вредности материјалне основе, али и остали материјално технички капацитети туристичке понуде, не обезбеђују остварење планираних ефеката, уколико се у концепт туристичке понуде не уграде јасно дефинисана организациона решења и ако се не обезбеде потребни кадрови, који ће обезбедити ефикасно деловање целокупне туристичке понуде дестинације. Претпоставља се да управљање (у неким формама) постоји од времена када људи почињу први пут да се организују у групе. Чак се у најранијим људским заједницама јавила потреба за координирањем и вођењем, једноставно, првим људским групацијама (хорде, племена и сл.) били су потребни појединци ради координирања, усмеравања и управљања групом<sup>11</sup> мада данашњи термини управљање и менаџмент нису били познати<sup>12</sup>.

У контексту дефинисања управљања, руковођења, усмеравања и мотивисања у процесу стварања материјалне основе туризма мора се одмах истаћи да је руковођење доста ужи појам од управљања. Руковођење је на знатно ужем нивоу, нивоу групе, појединца итд. и усмеравање истих ка извршењу одређеног циља или задатка. Ток управљања је широка, универзална активност са принципима примењеним у свим областима економије и друштва (Massie and Douglas, 1973). Научни приступи процесу менаџмента веома често истичу као основне активности: *планирање, организацију, мотивацију, контролу и одлучивање*. Поједини теоретичари (Fajol, 1949) истичу као битну фазу предвиђање, пре фазе планирања као прве и веома битне. Међутим, активност организовања, бар тако пракса показује, нераздвојива је од мотивисања. Код функционалне организационе структуре менаџмента многи

<sup>11</sup> Проучавање историје управљања треба да омогући избегавање грешака из прошлости и давање оквира за садашњост и будућност. Примена првих формализованих система управљања и провере резултата углавном је била ограничена на област финансијског пословања и заштите као и сигурност на раду.

<sup>12</sup> Данас у свету постоји мноштво различитих теоретских приступа поимању и дефинисању менаџмента; такође, постоји низ теорија почев од класичних, затим различитих мотивационих, затим савремених школа менаџерске мисли до савремених приступа менаџменту (системски приступ менаџменту, приступ непредвидивости и улазак у еру динамичног организовања).

познати теоретичари у раним временима изучавања менаџмента акценат стављају на:

- 1) производњу,
- 2) финансије и
- 3) маркетинг.

Нове теорије менаџмента с пуним правом додају људске ресурсе као четврту веома битну функцију. Међутим, данас у ери динамичних промена, између осталог захваљујући брзим техничко-технолошким променама – високим технологијама, када свет постаје глобално село, људски ресурси и управљање њима постаје функционална активност број један. Једноставно, без људи и финансија нема производње, а самим тим нема ни маркетинга.

Бихевиористички приступ процесу менаџмента указује да је главни фактор, субјект или елемент укупне менаџмент филозофије – човек, а главни оквир или подијум деловања – организација, а информације и повратне информације – кључ управљања. Претходне тврдње иду у прилог тези да је у *процесу стварања материјалне основе туризма људски фактор на првом месту*, што потврђује и дефиниција познатог имена у свету менаџмента (Mari Parker Folet, 1868-1933), „менаџмент је вештина да се ствари ураде помоћу људи“.

За менаџмент стварања материјалне основе туризма, и развој и функционисање туризма уопште, битно је знати, разликовати и ставити акценат на *стабилнији и ојачанији менаџмент*. За стварање материјалне основе туризма или постизање позитивних ефеката у процесу стварања материјалне основе неопходно је јединство визије, стратегије и тактике.

Менаџмент одговоран за процес стварања материјалне основе у новим туристичким дестинацијама треба стално размишљати о атрактивности будуће дестинације како би материјална основа која се ствара била у функцији атрактивности дестинације, јер управо атрактивност успоставља везу између потреба туриста и саме дестинације. Ако су мотиви, с теоретског аспекта гледано, покретач куповине/кориштења услуга, онда троугао *потреба-мотив-акција* представља важан „путоказ“ менаџменту. Бројни су фактори битни за менаџмент у процесу стварања материјалне основе. Њихова најужа групација изгледа овако:

- 1) покретачки фактори,
- 2) фактори понуде и

## 3) посреднички фактори (Вујовић, 2008).

У оквиру групације покретачких фактора можемо истаћи под-групе: објективне (урбанизација, индустријализација, становништво, итд.) и субјективне (навике, вера, понашање, мода, итд.).

Групацију фактора понуде чине: атрактивни – у оквиру којих опет издвајамо природне и друштвене (рељеф, флора, фауна, хидрографски елементи, климатске карактеристике, затим вредности културно-историјског наслеђа, друштвене манифестације, антропогене вредности и елементи и сл.), комуникативни (разне саобраћајне и друге комуникативне мреже) и рецептивни (смештајни објекти, угоститељски објекти, разни сервиси и сл.).

## ЗАКЉУЧАК

Без одговарајуће материјалне основе нема развоја туризма. Изградња нових и унапређење туристичких капацитета мора да буде у функцији задовољења потреба носилаца туристичке тражње. Чињеница је да су многи објекти у туризму врло скупи за изградњу, али и касније за одржавање. Ово се може превазићи, посебно у случају нових и потенцијалних туристичких дестинација, кроз партнерство јавног и приватног сектора (ЈПП), имајући у виду да је туризам (туристички производ) резултат симбиозе бројних и разноврсних јавних и приватних услуга.

Суштина ЈПП-а у изградњи материјалне основе туризма је у партнерству – подели одговорности, ризика и прихода (губитака) између учесника из јавног и приватног сектора.

Управљање материјалном основом у туризму на нивоу дестинације треба да се заснива, осим на обезбеђењу економске исплативости, и на „win-win“ стратегији односно на препознавању различитих (често међусобно супротстављених) интереса бројних носилаца понуде, уважавању тих разлика, сарадњи на хоризонталном и вертикалном нивоу, као и на различитим облицима партнерства јавног и приватног (комерцијалног) сектора.

Менаџмент стварања материјалне основе морао би да буде у функцији одрживог развоја туризма, а не да подлегне краткорочним интересима било приватног било јавног сектора за непланском изградњом или изградњом неадекватних садржаја, који ће на дуги рок имати негативне последице на екологију и имиџ дестинације.

## ИЗВОРИ

*Историја Андрићграда*, Туристичка организација Вишеград. Доступно на [www.visegradturizam.com](http://www.visegradturizam.com) (17. 01. 2017).

- ЛИТЕРАТУРА Вујовић, С., Цвијановић, Д., Штетић, С. (2012). *Дестинацијски концепт развоја туризма*. Београд: Институт за економику пољопривреде.
- Вујовић, С. (2008). *Стварање материјалне основе туризма*. Београд: Институт за економику пољопривреде.
- Вујовић, С., Милановић, М., Мркаљ, Р. (2009). Проблеми одрживог развоја туризма – индиректни трошкови стварања материјалне основе туризма као генератор проблема одрживог развоја. *Темајски зборник – Медитерански дани Требиње 2009* (62–70). Требиње: Република Српска.
- Јовановић, М. (2001). *Интекултурни менаџмент*. Београд: Мегатренд.
- Премовић, Ј. (2016). Специфичности људских ресурса у руралном туризму. *Економика пољопривреде*, 63 (2), 633–647.
- Премовић, Ј., Бољевић, А., Вујовић, С., Арсић, Љ., Милићевић, З. (2013). Глобални еколошки проблеми и одрживи туристички развој. *Ecologica*, 70, 305–310.
- Стојановић, Р. (2016). *Промоција нових туристичких дестинација на примеру добрагских туристичких оштина* (неодјављена докторска дисертација). Природно-математички факултет, Нови Сад.
- Стојановић, Р. (2016). *Увод у туризам*. Ужице: Висока пословна школа струковних студија.
- Стратегија (2016). *Стратегија развоја туризма Републике Србије за период 2016–2025*. Београд: Министарство трговине, туризма и телекомуникација.
- Fajol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman: London.
- Kim D. K., Kim C., Lee T. H. (2005). *Public and Private Partnership for Facilitating Tourism Investment in the APEC Region*. Seoul: APEC Tourism Working Group (TWG) & Ministry of Culture and Tourism of Republic of Korea.
- Kunst, I. (2011). Примјенљивост модела јавно-приватних партнерства у туризму. *Acta turistica*, 23 (2), 175–201.
- Massie, J. L. and Douglas, J. (1973). *Managing: A Contemporary Introduction*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mladen, R., Ilak Peršurić, A. S., Juraković, L., (2010). Јавно-приватно партнерство у функцији развоја руралног туризма. У: D. Katica, A. Radoš (ur.), *Zbornik radova drugog kongresa ruralnog turizma* (215–223). Zagreb: Hrvatski farmer.
- Rendy, C. E. (1992). *A Beginner's guide to the world economy*. New York: Random House.
- Stoner, Dž. A. F., Friman, E. R., Gilbert, D. R. Jr. (1997). *Menadžment*. Београд: Желнид – предузеће за жељезничку издавачко-новинску делатност.
- Vujović, S., Anufrijev, A., Dašić, G. (2011). Planing tourism development. *Abstract Proceedings: 4<sup>th</sup> International Conference – Science and higher education in*

*function of sustainable development (70–75). Užice: Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija.*

UNWTO (2000). *Public-Private Sector Cooperation – Enhancing Tourism Competitiveness*. World Tourism Organization.

SLAVOLJUB M. VUJOVIĆ

ECONOMICS INSTITUTE, BELGRADE

JELENA Đ. PREMOVIĆ

ECONOMICS INSTITUTE, BELGRADE

JOVAN R. SPAJIĆ

FACULTY OF MANAGEMENT, HERCEG NOVI

---

SUMMARY

SUSTAINABILITY ASPECTS OF MANAGERIAL PROCESS OF CREATING  
MATERIAL BASIS FOR TOURISM

Research of and respect for environmental, economic, and socio-cultural principles in the process of creating the material basis are one of the key preconditions for the sustainable development of tourism. The aggravating circumstances when ensuring sustainability—such as creating new and improving the existing material basis (renovation, reconstruction and modernization)—are the expectations of those who create the market demand as a driving factor of the overall development of tourism. The sustainable approach to creating the material basis for tourism requires serious study, planning, and management of the above-mentioned principles in order to secure extensive long-term investments. Numerous environmental groups insist on finding ways to keep the environment healthy and clean without stopping the economic growth, which is one of the global issues in creating the material basis for tourism.

In addition to the shareholding and loan capital, one of the ways of financing infrastructure systems is a public-private partnership that involves sharing both benefits and responsibilities and risks in the process of building the material basis, in accordance with the requirements of ecology, economics, and sociology.

**KEYWORDS:** tourism; material basis; sustainable development; management.



Овај чланак је објављен и дистрибуира се под лиценцом Creative Commons

Ауторство-Некомерцијално Међународна 4.0 (CC BY-NC 4.0 |

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

This paper is published and distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial International 4.0 licence (CC BY-NC 4.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).