

ORGANIZOVANJE UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURIZMA NA NIVOU REPUBLIKE SRPSKE

Tatjana Vujić

Univerzitet Sinergija Bijeljina

Tel. 055/233-162

Fax. 055/201-167

E-mail: it.sobn@gmail.com

Sažetak: Jedna od specifičnosti primene marketinga u turizmu proizilazi iz više nosilaca marketing aktivnosti. Proces organizovanja na destinaciji će osigurati uspeh, ukoliko se obezbedi podrška i uključivanje tri glavne grupe učesnika: vlasti, turističke privrede, lokalne zajednice i ostalih zainteresovanih stakeholdera. Imajući u vidu postojanje različitih interesa pomenutih grupa, neophodno je da oni budu integrisani u stvarnu organizaciju saradnje. Svakako da je uticaj lokalnih vlasti najdominantniji usled njene nadležnosti oko upotrebe resursa (vode, zemljišta, energije) i izdavanja odobrenja za građenje objekata na njenoj teritoriji. Ipak, na višim nivoima vlasti se obezbeđuju podsticaji za turistički razvoj, donacije, stručni saveti, poslovi promocije preko Nacionalne turističke organizacije, a takođe utiču i na razvoj infrastrukture (putna i avio mreža). Da bi se ovi različiti interesi objedinili i delovali kroz koordinisanu strategiju, neophodno je obezbediti odgovarajuću organizacionu strukturu. Za uspešan razvoj turističke destinacije i realizaciju strateških ciljeva razvoja turizma u Republici Srpskoj, jedan od bitnih preduslova jeste postojanje i primena savremene koncepcije organizovanosti poslovne i turističke politike.

Ključne reči: Nacionalna turistička organizacija, značaj, zadaci i funkcije.

Abstract: One of specific qualities of marketing application in tourism springs from a number of marketing activity holders. Organizational process at the destination will insure success if support is provided and three main groups of participants are included: governing structures, tourism sector of economy, local community and other stakeholders concerned. Considering the various interests of the above-mentioned groups they need to be integrated in real cooperation. Surely the influence of local government is dominant owing to its competencies for resource use (water, land, energy) and allowing the construction of buildings on its territory. However, higher levels of government provide encouragement for tourism development, donations, professional advice, promotion through National tourism organization, and they also influence development of infrastructure. In order to integrate these various interests and provide their unified operation through coordinated strategies, it is necessary to provide an adequate organizational structure. For a successful development of the tourist destination and for realization of strategic aims of tourism development in Republic of Srpska, one of important prerequisite conditions is existence and employment of contemporary concepts in the organization of business and tourism policy.

Key words: National tourism organization, importance, tasks and functions.

Uvod

Primena marketinga u turizmu zahteva više nosilaca marketing aktivnosti. Kao osnovni nosioci marketing aktivnosti izdvajaju se preduzeća turističke privrede (mikro nivo) i organizacije koje koordiniraju razvoj turizma (makro nivo - država, region, turističko mesto). Podela nadležnosti i specifično organizovanje turizma na mikro i makro nivou predstavljaju važan preduslov za podelu odgovornosti u upravljanju razvojem turizma. Za uspešan razvoj

turističke destinacije značajna je primena savremene koncepcije organizovanosti poslovne i turističke politike. Pri tom, poseban značaj ima adekvatno povezivanje najvažnijih nosilaca turizma na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. U osnovi celokupnog pristupa treba da se nalazi turista, zadovoljavanje njegovih želja i potreba i kvalitet proizvoda kao sredstvo za realizaciju pomenutih želja i potreba. Postojanje odgovarajuće organizacije jedan je od bitnih preduslova za uspeh strategijskih ciljeva turističke destinacije. Na turističkoj destinaciji potrebno je ustanoviti takav "organizacioni oblik koji će na najbolji mogući način obezbediti njen osnovni zadatak – izvršiti usklađivanje i koordinaciju različitih i brojnih subjekata turističke ponude, i uz očuvanje i unapređenje prirodne i društvene atraktivnosti doprineti harmoničnom razvoju konkretnog turističkog prostora". (*Bakić, 1996:116*).

1. Organizovanje na nivou turističke destinacije

Jedna od specifičnosti marketinga turističke destinacije jeste značajna uloga javnog sektora. Imajući u vidu da snage na turističkom tržištu nisu u mogućnosti da pokrenu nosioce turističke ponude u aktivnosti marketinga konkretnih turističkih destinacija, javni sektor preduzima napore na polju marketinga odnosno zemlje, regiona, ili naselja kao turističke destinacije. Turistička delatnost bi trebala biti zastupljena preko destinacijske menadžment organizacije (DMO), preko koje bi se formirao jedinstven nastup interesnih grupa, odnosno vlasti, turističkog sektora i šire zajednice. Pri tome glavna motivacija jeste prihvatanje principa da bilo koje turističko preduzeće prvo prodaje destinaciju, pa tek onda vlastiti proizvod. Glavna aktivnost ovih organizacija jeste destinacijski marketing. Destinacijske menadžment organizacije su neophodne za realizaciju zacrtanih misija, ciljeva i smernica odnosno destinacije. Kao takve, one okupljaju različite učesnike, kako bi zajedničkim naporima, postavljeni zadaci bili realizovani. Reč je dakle o organizacijama koje "umrežavaju različite javne i privatne interese na dobrobit jačanja i unapređenja turizma mesta, regije, zemlje, odnosno destinacije" (*Popesku, 2008:22*). Ovako koncipirane DMO odgovorne su za upravljanje (koje uključuje planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu nad celokupnim područjem) i preduzimanje konkretnih akcija u cilju realizacije zacrtanih ciljeva.

Kao osnovne funkcije organizacija za upravljanje turističkom destinacijom, prof. *Popesku* (2008:24) ističe:

- Formulisanje osnovne ideje i strategije konkurentnosti na destinaciji
 - sudelovanje u definisanju ciljeva razvoja turizma,
 - analiza tekuće konkurentske situacije na destinaciji,
 - sprovođenje strategije konkurentnosti u smislu davanja saveta i primenu inovativnog menadžmenta,
- Razvoj i oblikovanje turističke ponude
 - podsticanje i razvoj novih turističkih ponuda javnog sektora,
 - koordinacija turističke ponude na destinaciji,
 - podsticanje novih oblika turističke ponude,
 - kontrola kvaliteta.
- Marketinške aktivnosti
 - izrada marketing strategija destinacije,
 - stvaranje i briga o imidžu destinacije i njenom zaštitnom znaku,
 - unapređenje prodaje putem rezervacionih sistema i promocije,
 - obezbeđivanje informacija.
- Zastupanje interesa

- uključivanje stanovništva u osetljiva pitanja bitna za razvoj turizma,
- koordinacija interesa struke,
- lobiranje za interese turizma pred institucijama i javnošću.

Gotovo svaka važnija receptivna zemlja formira Nacionalnu Turističku Organizaciju (NTO), kao osnovni oblik organizovanja u vezi sa marketingom turističke destinacije. Poslovi i zadaci koje obavlja NTO upravo su od presudnog značaja za realizaciju strategije svake turističke destinacije.

Nacionalna turistička organizacija može biti organizovana u formi (*Bakić, 1996:149-150*) neposrednog državnog organa, pri čemu vlada putem ministarstava, komiteta, ureda i slično, obavlja poslove promocije aktivnosti i koordinaciju turističke ponude, ili u formi posrednog državnog organa kada država prenosi određene poslove i zadatke vezane za unapređenje i promociju na NTO.

Nacionalne turističke organizacije predstavljaju osnovni oblik organizovanja u vezi sa marketingom turističke destinacije. Funkcije, poslovi i zadaci koje NTO obavlja na različitim nivoima u turizmu od presudnog su značaja za sudbinu destinacije. Ona zauzima značajno mesto u makro organizaciji turističke politike svake zemlje. Pored državnih organa u turizmu, turističke privrede i društvene turističke organizacije, NTO predstavlja jedan od četiri stuba koja drže turizam.

U okviru pojedinih država mogu se osnivati regionalne turističke organizacije. Na nivou gradova i opština osnivaju se lokalne turističke organizacije, zadužene za provođenje marketing aktivnosti svojih područja. Osnivaju se odlukom lokalnih vlada ili na dobrovoljnoj osnovi. Bez obzira na kom nivou se vrše destinacijske marketinške aktivnosti, njihova organizacija mora prevazići niz problema koji proističu iz prirode turističke privrede, a tiču se pre svega koordinacije nosilaca turističke ponude.

Da bi NTO efektivno funkcionisala, ona mora obezbediti (*Mill, 1990:140-141*):

- autoritet i sposobnost da inicira promene koje će osigurati ekspanziju turizma u budućem periodu;
- punu podršku vlade, kao i sposobnost da utiče na vladina odeljenja iz delokruga turizma;
- podršku privatnog biznisa turističke privrede;
- dovoljno velik i odgovarajući budžet;
- iskusan kadar.

Zadaci NTO na nivou turističke destinacije su:

- podsticanje korišćenja raspoloživih potencijala destinacije u skladu sa potrebama i željama turističke tražnje;
- razvoj marketing aktivnosti u domenu svih instrumenata marketing miksa, a pre svega promocijnih aktivnosti;
- koordinacija aktivnosti svih interesnih grupa uključenih u turizam;
- svi poslovi vezani za unapređenje i razvoj turističke ponude destinacije.

Svetska turistička organizacija (WTO) ističe sledeće funkcije NTO (prema *Seaton, 1996:370*):

- identifikacija tržišta i auditorija,
- komuniciranje sa njima,
- povećanje broja posetilaca na destinaciji,
- promovisanje imidža destinacije.

Obradjujući ovu tematiku *Pearce* (1992:7-14) navodi sledeće funkcije NTO:

- marketing,
- opsluživanje turista (u smislu njihovog prihvata, pružanja informacija i sl.),
- razvoj destinacijskog proizvoda,
- donošenje strategije razvoja turizma,
- istraživanje,
- koordinacija i lobiranje.

Funkcije NTO imaju dva aspekta posmatranja:

- *Inicijativna funkcija* podrazumeva kreiranje pozitivne slike na emitivnim tržištima,
- *Receptivna funkcija* podrazumeva jačanje uloge različitih nivoa kao "turističkog domaćina" odnosno omogućavanje doprinosa svih zainteresovanih učesnika uspešnoj promociji destinacije.

Holloway (1989:160-161) ističe sledeće funkcije NTO (od kojih neke može ustupiti regionalnim turističkim organizacijama uz praćenje rada i nadgledanje):

- *Funkcije planiranja i kontrole* – uključuje istraživanje i planiranje proizvoda; zaštitu i restauraciju turističke arhive; planiranje i trening zaposlenih; licenciranje i nadgledanje sektora turizma; primenu regulative na polju cena;
- *Marketinške funkcije* – predstavljanje zemlje kao turističke destinacije; istraživanje tržišta; izrada i distribucija turističke literature; organizacija rada turističkih informativnih centara; oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi sa javnošću;
- *Finansijske funkcije* – savetovanje privrede o mogućnostima kapitalnog razvoja; vođenje, odobravanje i nadgledanje programa državne pomoći za turističke projekte;
- *Funkcije koordinacije* – povezivanje sa privrednim udruženjima i profesionalnim telima, vladom i turističkim organizacijama na lokalnom i regionalnom nivou; preduzimanje koordinisanih marketinških aktivnosti sa preduzećima iz oblasti turizma; organizovanje "seminara" za prodavce i potrošače.

Prema navedenim autorima donekle se razlikuju funkcije turističke organizacije. Ipak, svi autori ističu neminovnost ispunjavanja javnih funkcija, od kojih većina nosilaca turističke ponude na destinaciji ima koristi. Prema tome, osnovno polazište za realizaciju funkcija turističke organizacije moraju biti određene specifičnosti unutar celokupnog proizvoda destinacije. Svakako da je najizražajnija osobina destinacijskog proizvoda da on polazi iz određenog skupa usluga. Nezavisno od nivoa na kojima se formiraju destinacijske menadžment organizacije (nacionalni, regionalni, lokalni), njihova organizacija treba osigurati koordinaciju nosilaca ponude na užim destinacijama (turističko mesto) u okviru šire destinacije. Osim toga, zbog potrebe da turista prepozna destinacijski proizvod kao jedinstven, neophodna je optimalna koordinacija ponude. Kao jedno od rešenja ovog pitanja jeste partnerstvo javnog i privatnog sektora na svim nivoima turizma. Nezavisno od nivoa na kojima se formiraju destinacijske menadžment organizacije (nacionalni, regionalni, lokalni), njihova organizacija treba da osigura koordinaciju nosilaca ponude na užim destinacijama (turističko mesto) u okviru šire destinacije. Osim toga, zbog potrebe da turista prepozna destinacijski proizvod kao jedinstven, neophodna je optimalna koordinacija ponude. Kao jedno od rešenja ovog pitanja jeste partnerstvo javnog i privatnog sektora na svim nivoima turizma.

3. Organizaciona struktura turističkih organizacija u Republici Srpskoj i BiH

Državna institucija (na nivou BiH) koja pokriva oblast turizma na državnom nivou ne postoji. Koordinirajuću ulogu između entitetskih institucija ima Ministarstvo ekonomskih odnosa i vanjske trgovine Bosne i Hercegovine. Tokom 2007. godine osnovana je koordinaciona grupa za razvoj turizma na nivou BiH, što predstavlja korak napred u koordinaciji onih aktivnosti koje se po ustavu vrše na državnom nivou. U okviru pomenutog Ministarstva postoji Odeljenje za koordinaciju upravljanja prirodnim resursima, koje deluje preko stručnog savetnika za turizam. Osim ovog tela na nivou Bosne i Hercegovine osnovani su sledeći oblici organizovanja, koji u okviru svog delokruga i nadležnosti pokrivaju oblast turizma:

- Vanjsko-trgovinska komora, grupacija za turizam i ugostiteljstvo
- Udruženje hotelijera i restoratera BiH
- Udruženje turističkih agencija BiH –

Na entitetskom nivou postoje resorna ministarstva koja pokrivaju oblast turizma, ali sa različitim nadležnostima, u skladu sa važećom legislativom. Na nivou Republike Srpske deluju sledeći oblici organizovanja turizma:

- Ministarstvo trgovine i turizma
- Turistička organizacija Republike Srpske
- Privredna komora Republike Srpske – Udruženje za turizam i ugostiteljstvo
- Udruženje ugostitelja i restoratera Republike Srpske
- Udruženje turističkih agencija Republike Srpske.

Regionalni nivo Republike Srpske organizovan je preko:

- Regionalnih privrednih komora Banja Luka, Bijeljina, Doboj, Trebinje i Istočno Sarajevo
- Udruženja turizma i ugostiteljstva

Spomenuto da gotovo svaka važnija receptivna zemlja formira Nacionalnu Turističku Organizaciju (NTO), kao osnovni oblik organizovanja u vezi sa marketingom turističke destinacije i to u formi neposrednog ili posrednog državnog organa. Funkciju neposrednog državnog organa za turizam u Republici Srpskoj vrši Ministarstvo trgovine i turizma pri Vladi Republike Srpske. Razvojna politika turizma ovog ministarstva se sprovodi putem sektora za turizam, a odnosi se na:

- strateško programiranje,
- pripreme programa regionalnog razvoja turizma,
- prezentaciju turističkih projekata i investicionih kataloga domaćim i stranim investitorima,
- formiranje zajedničkog turističkog proizvoda sa drugim zemljama,
- formulisanje ekonomske politike vezane za turističku privredu,
- harmonizaciju ekonomske politike u turizmu sa Evropskom Unijom itd.

Uloga Ministarstva trgovine i turizma u donošenju zakona i podzakonskih akata realizuje se na zadovoljavajući način. Svi zakoni su inovirani, a u toku je izrada novih propisa iz oblasti turizma. Problem koji se javlja jeste nedostatak finansijskih sredstava za sprovođenje zakona, kao i nedostajuća sredstva za izradu Strategije razvoja turizma. Takođe nedostaju i novčana sredstva podrške malim projektima, te druga sredstva za razne

podsticajne mere iz oblasti turističke politike. Prve aktivnosti ministarstva počele su nakon 2004. godine, kada se počinju izdvajati izuzetno skromna budžetska sredstva za razvoj turizma. Ove aktivnosti se odnose na određena ulaganja iz oblasti turizma i boljim pozicioniranjem Republike Srpske u ukupnoj turističkoj ponudi BiH i regiona.

Na poslovima unapređenja i promocije turizma koji su od interesa za Republiku Srpsku, formirana je Turistička organizacija Republike Srpske (TORS), koja u okviru svojih nadležnosti obavlja sledeće funkcije (a na osnovu Zakona o turizmu):

- Programira, organizuje i sprovodi turističku informativno – propagandnu delatnost u zemlji i inostranstvu u cilju promovisanja turističkih vrednosti Republike Srpske;
- Utvrđuje i realizuje strategiju promocije turizma Republike Srpske na domaćem i međunarodnom tržištu, kao i višegodišnje i godišnje programe turističke informativno – propagandne delatnosti u zemlji i inostranstvu;
- Prati i analizira kretanja na domaćem i međunarodnom tržištu i organizuje istraživanja turističkog tržišta od značaja za informativno – propagandnu delatnost Republike;
- Obezbeđuje informativno – propagandna sredstva za promociju turističkih vrednosti Republike;
- Osniva i razvija jedinstveni informacioni sistem u turizmu Republike, obezbeđujući njegovo povezivanje sa drugim informacionim sistemima u zemlji i inostranstvu;
- Usmerava i vrši koordinaciju inicijativa i aktivnosti privrednih subjekata i drugih organizacija na formiranju i plasmanu turističkog proizvoda;
- Vršiti koordinaciju i objedinjuje promotivne aktivnosti turističkih preduzeća, nosilaca tih poslova na nivou opština, gradova i drugih subjekata iz oblasti turizma, sa ciljem obezbeđivanja jedinstvenog nastupa turizma Republike na domaćem i međunarodnom tržištu. Ostvaruje saradnju sa odgovarajućim organima i organizacijama u zemlji radi stvaranja jedinstvene promocije politike turizma na domaćem i međunarodnom tržištu;
- Sarađuje sa NTO iz drugih zemalja, međunarodnim i regionalnim organizacijama u oblasti turizma i preduzima mere za uključivanje Republike u multinacionalne i regionalne programe i programe razvoja i promocije turizma.

Sredstva za realizaciju programa turističkih informativno – propagandnih aktivnosti, kao i za rad Turističke organizacije Republike Srpske obezbeđuju se iz prihoda koje ona ostvari vršenjem pomenutih poslova, zatim iz sredstava boravišne takse, turističke članarine, grantova resornog ministarstva namenjenih za promociju turizma, projekata finansiranih iz određenih fondova i drugih izvora. Iako je Zakon o turizmu donešen polovinom 2003. godine, Turistička organizacija Republike Srpske aktivno deluje od početka 2006. godine.

Vodeći se trenutnim stanjem još uvek nedovoljno pozicionirane turističke destinacije, opšti ciljevi rada TORS-a u 2010. godini su aktivnosti na:

- Povećanju javne prezentacije i učešća turističkih potencijala i turističke privrede u ukupnoj ponudi privrede Republike Srpske
- Formiranje i razvoj informacionog sistema u turizmu
- Unapređenju opštih uslova boravka turista
- Razvijanju svesti o značaju turizma
- Doprinosu povećanja broja dolazaka i noćenja turista, te povećanju prihoda ostvarenih od turizma.

Da bi došlo do realizacije ovako zacrtanih osnovnih ciljeva, kroz aktivnosti u 2010. godini, TORS će aktivno i permanentno raditi na sledećim posebnim ciljevima u segmentu promocije i razvoja:

- objediniti i obogatiti turističku ponudu Republike Srpske kreiranjem registra podataka o turizmu
- sprovesti istraživanje tržišta i analizu stanja za potrebe promotivnih aktivnosti turizma Republike Srpske,
- povećati učešće na većem broju sajmova u odnosu na prethodne godine i izradu i štampanje većeg broja promotivnog materijala,
- uskladiti interese, pružati podršku i koordinisati rad lokalnih turističkih organizacija i drugih subjekata u turizmu,
- preduzimati mjere i aktivnosti za razvoj i promociju turizma u turistički nerazvijenim delovima Srpske,
- kreirati jedinstven i prepoznatljiv imidž turizma Republike Srpske,
- unaprediti saradnju sa turističkim organizacijama u okruženju i ostalim NTO, Svetskom turističkom organizacijom, radi razmene iskustava i ostvarivanja regionalnih komparativnih prednosti u sprovođenju razvojnih i turističko-informativno-propagandnih delatnosti,
- razvijati komplementarne sadržaje turističkih destinacija, unaprediti i razvijati turističke proizvode,
- sprovoditi aktivnosti na očuvanju kulturno-istorijskog i etnoloških nasleđa i prirodnih vrednosti,
- intenzivirati saradnju sa ostalim nadležnim institucijama u turizmu.

Prema završnim analizama sačinjenim na osnovu realizacije informativno – promotivnih aktivnosti za potrebe promocije turizma Srpske, u sajamskoj godini septembar 2006 – septembar 2007. godina, TORS je uzeo učešće na 12 najpriznatijih sajmova turizma promovišući turističke vrednosti Republike Srpske. Pri tom TORS je nastupio na domaćim (Brčko, Mostar, Banja Luka), regionalnim (Budva, Beograd – zimski i prolećni sajam, Novi Sad i Ljubljana) i svetski najpoznatijim sajmovima turizma (Utreht, Prag, Berlin i Minhén) ¹. Za potrebe promotivnih poslova u zemlji i inostranstvu TORS koristi materijal štampan na srpskom, engleskom i nemačkom jeziku, koji se prosleđuje svim konzularnim predstavništvima i ambasadama BiH, kao i međunarodnim institucijama i organizacijama u zemlji. Na sve regionalne i međunarodne sajmove na koje izlazi Bosna i Hercegovina, TORS se predstavlja zajedno sa Turističkom zajednicom Federacije BiH pod Turističkim udruženjem Bosne i Hercegovine. Iz razloga nedostatka finansijskih sredstava, ali i usled čestih promena rukovodne strukture, tokom 2008. i 2009. godine, učešće TORS-a na sajmovima turizma je dosta skromnije. Direktno učešće u ovom periodu, Turistička organizacija RS zabeležila je na Međunarodnom sajmu turizma u Beogradu i Novom Sadu, Međunarodnom sajmu "CroTour" u Zagrebu i sajmu "Eko-etno" takođe u Zagrebu, sa zadatkom promocije turističkih vrednosti i postojećih turističkih proizvoda Republike Srpske. Osim toga TORS je bila prisutna i na specijalizovanom sajmu "SKI-Ekspo" u Beogradu, na kojem je promovisan zimski turizam i planinski centri Republike Srpske.

Imajući u vidu da se ponuda turizma Republike Srpske tek poslednjih godina počela prezentovati na međunarodnim sajmovima, za očekivati je njeno uvrštavanje kroz kataloge i brošure inostranih touroperatora.

¹ Na najposećenijem sajmu turizma ITB koji se održava u Berlinu, na štandu Bosne i Hercegovine distribuiralo se oko 100.000 komada raznog promotivnog materijala.

TORS je aktivirao svoju internet stranicu na kojoj se nalaze informacije o aktuelnim dešavanjima u turizmu Republike Srpske, njenim prirodnim i kulturnim vrednostima, informacije o gradovima i turističkim organizacijama u Republici. Podaci su prisutni na srpskom i engleskom jeziku.

Da bi se valorizovale, očuvale i zaštitile turističke vrednosti na teritoriji opština i gradova, zakonodavac predviđa osnivanje turističkih organizacija na pomenutim nivoima. Turističke organizacije opština / gradova organizuju se u formi javne službe i finansiraju se iz budžeta opštine / grada, iz sredstava boravišne i turističke takse i ostalih izvora.

Za usmeravanje i podsticanje razvoja turizma na svom području, opština, odnosno grad u okviru svojih prava i dužnosti obezbeđuju:

- Izradu programa razvoja turizma i odgovarajućih planskih akata u skladu sa propisima o planiranju i uređenju prostora.
- Unapređenje opštih uslova za prihvata i boravak turista (komunalno opremanje, izgradnja sportsko – rekreativnih i drugih pratećih sadržaja javnog karaktera).
- Usmeravanje i koordinaciju aktivnosti nosilaca turističke ponude na obogaćivanju i podizanju nivoa kvaliteta turističkih i komplementarnih sadržaja i stvaranju atraktivnog turističkog ambijenta.
- Organizovanje turističke informativno – propagandne delatnosti, kulturnih, sportskih i drugih manifestacija od interesa za unapređenje turizma.

Zadaci turističke organizacije opštine/grada na teritoriji njenog delovanja predviđene Zakonom o turizmu su sledeći:

- Promocija i unapređenje izvornih vrednosti – tradicija, običaji, etnološko blago itd.
- Saradnja i koordinacija sa pravnim i fizičkim licima u oblasti turizma, radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i sprovođenja politike razvoja turizma.
- Promocija, koordinacija i organizovanje kulturnih, umetničkih, sportskih i drugih priredbi koje doprinose obogaćivanju turističke ponude.
- Promocija zaštite, održavanja i obnavljanja kulturno – istorijskih spomenika i drugih materijalnih dobara od interesa za turizam i njihovo uključivanje u turističku ponudu.
- Promocija i organizovanje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora i zaštite čovekove okoline.
- Promocija i pomaganje razvoja turizma u mestima na području opštine ili grada koja nisu turistički razvijena, a poseduju određene turističke potencijale nedovoljno afirmisane.
- Izrada programa i planova promocije saglasno koncepciji i smernicama promocije turizma Republike Srpske.
- Organizacija, sprovođenje i nadzor svih radnji promocije turističkog proizvoda opštine i grada.
- Prikupljanje i obrada podataka o turističkom prometu i svih pokazatelja bitnih za praćenje realizacije postavljenih zadataka.
- Osnivanje turističko - informativnih centara.

Nakon stupanja na snagu Zakona o turizmu do danas su u Republici Srpskoj registrovano je 26 turističkih organizacija na nivou opštine i 2 na nivou grada. S obzirom na situaciju da u Republici Srpskoj postoje 63 opštine, TORS mora pokrenuti inicijativu za

osnivanje novih opštinskih turističkih organizacija. Od pomenutih lokalnih turističkih organizacija, njih 19 ima svoju internet prezentaciju.

Poslove promocije i unapređenja turizma na lokalnom i regionalnom nivou vrše turistička društva, koja se mogu osnivati na nivou jednog ili više naseljenih mesta u okviru opštine. Za područja više opština ili gradova može se osnovati turistička organizacija na nivou regije. Do sada, ovaj vid organizovanja turizma ne postoji na području Republike Srpske.

Primeri iz prakse pokazuju visok stepen uticaja politike na organizacionu strukturu turizma, odnosno turističkih organizacija, što ima za posledicu političko kalkulisanje, a ne profesionalna načela u odlučivanju. Polazeći od toga, stručnjaci Instituta za turizam i slobodno vreme iz Berna, izradili su deset osnovnih načela koja bi trebala omogućiti optimizaciju organizacionih struktura turističke organizacije, a sa ciljem porasta aktivnosti i profesionalizma, posebno kroz funkcije marketinga (Magaš, 2003:162):

- izoštriti strukture unutar turističkih udruženja,
- komisije zameniti projektnim grupama,
- pažljivo izabrati direktora i dati mu dovoljno vremena za uhodavanje,
- precizirati obaveze direktora i obezbediti mu dovoljno prostora za rad,
- tražiti saradnju sa turističkim udruženjima iz okruženja,
- informacije i brigu oko turista spojiti u uslužnom centru,
- pažljivo i štedljivo raščlaniti usluge,
- uključiti nove izvore finansiranja uz njihovo dugoročno bolje osiguranje (putem komercijalizacije),
- uključiti domicilno stanovništvo u razvoj (kroz otvorene forume),
- pratiti načine rešavanja problema u drugim turističkim organizacijama.

Na osnovu analize postojećeg stanja organizovanosti turizma u Republici Srpskoj, mogu se naglasiti neki od prioritetnih zadataka za nosioce turističke politike (pre svega TORS):

- Izraditi Strategiju promocije turizma Republike Srpske na domaćem i međunarodnom tržištu
- Permanentno pratiti i analizirati kretanja na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu i osigurati kvalitetno istraživanje turističkog tržišta
- Obezbediti informativno – propagandna sredstva za promociju turističkih vrednosti Republike Srpske (elektronska i pisana sredstva komuniciranja, izdavačka delatnost, nastupi na sajmovima i ostalim manifestacijama itd.)
- Formirati i razvijati jedinstven informacioni sistem u turizmu Republike Srpske
- Organizovati prikupljanje, obradu i distribuciju informacija od značaja za promociju turističkog proizvoda Republike Srpske
- Obezbediti saradnju sa agencijama, fondovima, bankama, donatorskim i drugim organizacijama sa kojima će se u zajedničkoj saradnji delovati u pravcu razvoja turizma Republike Srpske.

4. Mogući pristup organizovanju u funkciji efikasnijeg tržišnog nastupa Republike Srpske kao turističke destinacije

Analiza institucionalnog okvira i nadležnosti u oblasti turizma u Republici Srpskoj, pokazala je da na nivou Bosne i Hercegovine ne postoji telo koje pokriva ovu oblast. Sadašnji

način organizovanja turizma je pod značajnim političkim uticajem. Resorna ministarstva na entitetskim nivoima uređuju organizaciju koja je pod punom kontrolom javnog sektora. Načinom imenovanja direktora i upravnog odbora turističkih organizacija, određivanjem njihovih nadležnosti, prava i obaveza, turističke organizacije postaju javno – politička institucija. Osim toga, prisutna su i ograničenja u vezi sa finansiranjem iz budžeta, slaba ili gotovo nikakva saradnja sa privatnim sektorom, neprofesionalna i nespecijalizovana kadrovska struktura. Ako se tome dodaju i turbulentne promene na turističkom tržištu vezane za promene i motivacije tražnje, nastanak novih destinacija i proizvoda uz intenzivniju upotrebu novih tehnologija, postaje neminovna nova orijentacija i funkcionisanje organizovanja turizma na ovim prostorima. Sadašnji zakonski okvir predstavlja turističku organizaciju kao dobar okvir za početak izgradnje profesionalnog nacionalnog, regionalnog i lokalnog destinacijskog menadžmenta. U tim okvirima TORS bi obavljala sledeće zadatke:

- Razvoj integrisanog turističkog proizvoda
- Istraživanje, promociju i distribuciju proizvoda na ciljnim tržištima
- Informisanost i koordinacija marketinških aktivnosti nižih nivoa
- Aktivnosti na međunarodnom turističkom tržištu.

Pored ovih poslova TORS u saradnji sa klsterskim turističkim organizacijama mora nastojati da osigura:

- Izgradnju imidža Republike Srpske kao destinacije i imidž regija
- Upravljanje marketing informacionim sistemom
- Koordinaciju svih aktivnosti sa klsterskim organizacijama
- Učešće i uzradi strategije i marketing plana razvoja turizma
- Uspostavljanje saradnje sa privatnim sektorom u oblasti turizma.

Regionalne turističke organizacije treba transformisati prema regionalnim – klsterskim destinacijskim menadžment organizacijama. Pri tome je naglasak na aktivnostima razvoja proizvoda i koordinaciji lokalnih turističkih organizacija na područjima regija uz podršku stvaranja njihove konkurentnosti. Na taj način bi klsterske organizacije ušle u jaku saradnju sa privatnim sektorom na području razvoja proizvoda i stvaranja celokupnog lanca vrednosti i sistema iskustva u klsterima, a takođe bi doprinele jačoj saradnji lokalnih turističkih organizacija i TORS-a. Sumirajući pomenute aktivnosti, klsterske organizacije bi imale sledeće zadatke:

- Uspostavljanje koordinacije rada lokalnih turističkih organizacija
- Izrada klsterskih marketinških planova
- Koordinacija sa TORS-om
- Podrška privatnom sektoru na nivou klstera
- Komunikacija sa domicilnim stanovništvom
- Stvaranje baze podataka u klsteru sa ciljem centralizovanog dobijanja informacija od strane potrošača.

Lokalne turističke organizacije, kao najniži nivo organizacione strukture Turističke organizacije Republike Srpske, treba usmeravati prema javno – privatnom partnerstvu, sa zadatkom izgradnje konkurentnosti svoje destinacije delovanjem kroz informacione centre. Informacioni centri predstavljaju glavne aktivnosti postojećih lokalnih turističkih organizacija. Uz postojeće aktivnosti, informacioni centri bi imali zadatak tesne saradnje i kontakata sa krovnom organizacijom u okviru klstera, odnosno vršili bi marketinšku funkciju. Osim informacija vezanih za vlastitu destinaciju, informacioni centri bi trebali pružati i informacije turistima o celom klsteru, kao i Republici Srpskoj kao destinaciji.

Organizaciona struktura turizma mora počivati na sledećim načelima:

- jasna i jednostavna struktura upravljanja i odlučivanja
- razdvajanje različitih funkcija, uz eventualno različite izvore njihovih finansiranja
- osiguranje nadzora, prava odlučivanja i donošenje odluka.

Na nivou Republike Srpske, TORS kao organizacija za destinacijski menadžment (u saradnji sa Ministarstvom trgovine i turizma) obavljala bi sledeće aktivnosti:

- Vodila bi proces implementacije akcionih planova i programa, koji bi bili zacrtani Strategijom razvoja turizma, te na taj način postala vodeća organizacija koja će implementirati Strategiju;
- Vršila bi promociju i kontrolu investicionih projekata od strane javnog i privatnog sektora putem:
 - planiranja investicionih projekata u turizmu,
 - pripreme investicionih projekata za tržište kapitala,
 - pružanja pomoći u izradi procedura za izradu investicionih projekata,
 - pružanja pomoći u izdavanju konačnih odobrenja za investicione projekte,
 - kontrole procedura u toku izvođenja konkretnog investicionog projekta u turizmu.

Zaključak

Predstavljen način organizovanja ima za cilj uspostavljanje efikasnijeg sistema upravljanja destinacijom koji će podići nivo atraktivnosti za ulaganja na njenom području, ostvariti održivost rasta i osigurati osećanje dobrog života ljudi na odnosnoj destinaciji. Glavni nosilac treba da bude TORS, uz tesnu saradnju sa klasterskim organizacijama. Kao rezultat ovih aktivnosti jeste podizanje nivoa konkurentnosti Republike Srpske kao turističke destinacije. Za postizanje efikasnosti i početak upravljanja konkurentnošću, neophodno je u proces uključiti sve glavne "stakeholdere" i na taj način učiniti početni korak uspostavljanja dugoročnih odnosa javno / privatnog partnerstva. U prilog prikazanom načinu organizovanja turizma idu i sledeće činjenice:

- Nove preferencije turista – informisanje turista sve manje je na nivou zemlje, regije ili mesta, a sve češće na različitim nivoima koji zavise od njihovih sklonosti, motiva, stepenu informisanosti.
- Novi zadaci marketinga – klasična informativna promocija nije više dovoljna, sve više na značaju dobija menadžment marke, kao glavni zadatak marketinga.
- Novi načini zastupanja različitih interesa – sve više na značaju dobija profesionalno zastupanje interesa svih učesnika turističke ponude.

Da bi se pomenuti zadaci na svim nivoima organizovanosti turizma mogli realizovati, potrebna je veća stručnost i profesionalizam nosilaca aktivnosti, koji će biti odvojeni od političkih uticaja, a okrenuti znanju i struci. Putem jasne strategije razvoja turizma i pravilne raspodele zadataka i odgovornosti, moguće je na međunarodnom turističkom tržištu stvoriti, održati i unaprediti pozitivnu sliku o Republici Srpskoj kao poželjnoj destinaciji, sigurnoj i isplativoj za investiciona ulaganja.

LITERATURA

- [1]Bakić, O., *Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici*, Čigoja Beograd, 1996.
- [2]Holloway J.C. (1989), *The Business of Tourism*, 3rd ed., Pitman, London
- [3]Kotler Ph., Bowen J., Makens J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third edition, Prentice Hall New Jersey,
- [4]Magaš D. (2003), *Management turističke organizacije i destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
- [5]Mill C. (1990), *Tourism-The international Business*, Prentice Hall International Inc. New Jersey
- [6]Pearce (1992), *Thourism Organizations*, Longman Group, UK
- [7]Popescu J. (2008), *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum Beograd
- [8]Seaton A.V., Bennett M.M. (1997), *Marketing Tourism Products*, Busines Press London
- [9]Vujić, T., *Unapređenje tržišnog nastupa destinacije u cilju vođenja efikasnije turističke politike*, doktorska disertacija, Singidunum, Beograd, 2008.

Internet referense:

- [10] www.tors.rs.sr
- [11] www.vladars.net
- [12] www.komorabih.ba
- [13] www.uhr-bih.ba
- [14] www.komorars.ba