

STRATEGIJSKO PLANIRANJE TURISTIČKIH PREDUZEĆA STRATEGIC PLANING OF TOURIST ENTERPRISES

**Prof.dr Slobodan Čerović, Univerzitet Singidunum-Beograd, Fakultet za
hotelijerski i turistički menadžment**

Apstrakt: Turističko preduzeće usvaja i sprovodi određenu poslovnu politiku, s ciljem da uz postizanje odgovarajućeg tržišnog učešća ostvari određene finansijske rezultate poslovanja i da svoj razvoj usmeri u željenom pravcu. Zato određeno preduzeće, u turizmu preduzima konkretne radnje, postupke, mere i akcije kojima je zadatak da obezbede razvoj u skladu sa tendencijama u okruženju. Da bi turističko preduzeće uspešno sprovelo usvojene strategije koje podrazumevaju repozicioniranje, treba usvojiti plan i dinamiku ostvarivanja strateških, taktičkih i operativnih odluka. Cilj ovog rada je da se istraže i sagledaju osnovni atributi strateškog planiranja u turizmu.

Ključne reči: *turizam, strateško planiranje, preduzeće, pozicioniranje*

Abstract: Tourist enterprise assimilates and executes specific business policy with the aim to fulfill certain financial results as well as to direct its development to the most convenient direction by managing suitable market share. Therefore, tourist enterprise takes particular actions and procedures to provide development according to the tendencies in its surrounding. Tourist enterprise has to assimilate the plan and dynamism of fulfilling strategic, tactful and operational decisions as a precondition of effective executing of assimilated strategies which imply repositioning. The aim of this paper is to research and perceive the main attributes of strategic planning in tourism.

Key words: tourism, strategic planning, enterprise, positioning.

Uvod

Strateško planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Međutim, strateško planiranje ne znači pravljenje budućih odluka, jer se odluke mogu praviti samo u sadašnjosti. Ovaj proces se posmatra i opisuje sa različitih aspekata¹; Strateško planiranje možemo definisati kao logičan, analitičan proces za izbor buduće pozicije preduzeća² ili kao analitičko razmišljanje i priprema izvora za alokaciju³

Suština formalnog strateškog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji koji leže u budućnosti. Šanse i pretnje, u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije, predstavljaju osnovu za donošenje boljih odluka za iskorišćavanje šansi i izbegavanje pretnji.

¹ Steiner, G.A., Strategic Planning What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979., str.12-16.

² Ansoff I. And Mc Donnell, Implanting Strategic Management, se.Ed., Prentice-Hall New York 1990. str.257

³ Drucker P. Management, Pan Books Ltd., London 1997. str.116

1. Strategijsko planiranje razvoja preduzeća u turizmu

Strategijsko planiranje je proces koji počinje utvrđivanjem organizacionih ciljeva, ili usmeravanjem organizacije putem vizije, misije i razvojnih ciljeva.

Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju, kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Strategijsko planiranje predstavlja i način života, jer posvećenost njemu znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje u organizaciji, trebaju da rade stručno i predano.

Formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnog programa i kratkoročnih budžeta, te operativnih planova. Zato se ono i definiše kao sistematski manje-više formalizovan napor kompanije u procesu utvrđivanja osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije kompanije kao i razvoja detaljnih planova za implementiranje politike i strategije, te ostvarenja ciljeva kompanije.

Struktura i proces strategijskog planiranja orijentisani su na⁴:

- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju;
- definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

U strategijskom planiranju turističkih preduzeća osnovu čine autsajderi i insajderi i baza podataka, a ona sadrži prethodne rezultate, tekuću situaciju i planske pretpostavke (premise) kao rezultate predviđanja.

Osnovna pažnja strategijskog planiranja usmerena je na probleme eksterne povezanosti osnovnih pretpostavki sa internom konfiguracijom preduzeća. Rešavanje problema je primarnog karaktera, a implementacija i kontrola su sekundarne aktivnosti.

Strategijsko planiranje potcrtava izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na njeno okruženje. Dimenzije strategijskog problema, kao menadžerskog problema, mogu se ilustrativno prikazati kao na

U kreiranju strategijskog planiranja koriste se različite tehnike: portfolio matrice, scenario metod, analiza gepa itd., ali se ne može svesti samo na primenu odgovarajućih tehnika.

Može se zaključiti i na osnovu ilustracije, da je strategijsko planiranje usmereno na donošenje odluka strategijskog karaktera vezanih za odnos organizacije i njenog okruženja (pre svega tehno-ekonomsko-informativnih promenljivih u okruženju). Mnogi autoriteti smatraju da je strategijsko planiranje esencijalni deo strategijskog menadžmenta⁵.

U strategijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i opšteg menadžmenta) promenama strategijskih pozicija preduzeća dodaje se strategijskom planiranju.

⁴ Steiner, G.A., Strategic planning: What Every Manager Must know The Free Press, 1979.(preuzeto od Milisavljević M.op cit.str. 168.

⁵ Stainer, G., Miner, J., Gray, E., Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases, Macmillan Publishing Company, New York, 1986., str.18-19.

Pri tome, treba imati u vidu da su strategija i sposobnosti čvrsto povezani i moraju jedno drugo da podržavaju. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za sledećih pet međusobno povezanih komponenta⁶:

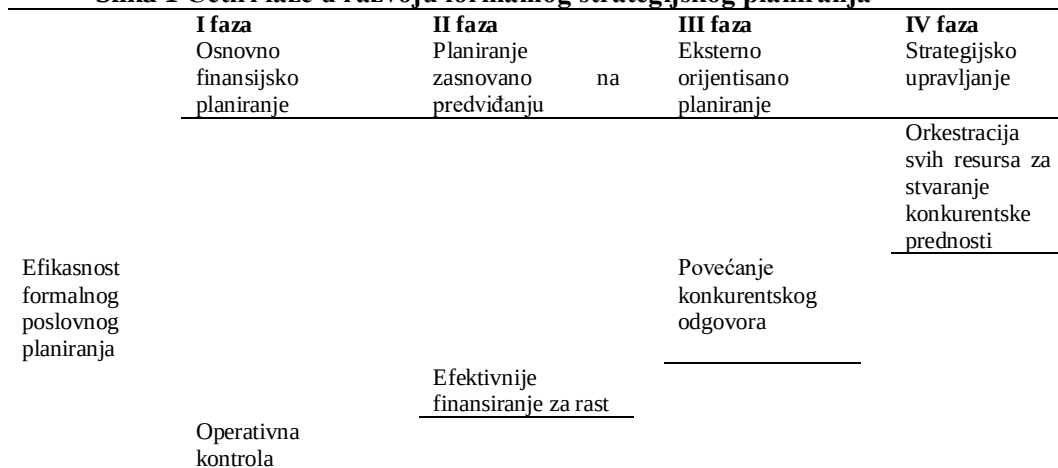
- (1) kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera
- (2) društvena klima (kultura) unutar preduzeća
- (3) snaga strukture
- (4) sistem i organizaciona struktura i
- (5) sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove

Savremeni pristupi u upravljanju preduzećem usmereni su ka ostvarivanju dugoročnog uspeha preduzeća u složenom i promenljivom okruženju.

Preduzeće, kao deo šireg okruženja, treba da se adaptirati promenama u okruženju da bi opstalo, raslo i razvijalo se.

Teško je formulisati odgovarajuće planske odluke u uslovima stalnih promena faktora okruženja. Utvrđivanje odgovora preduzeća (formulisanje planskih odluka), na sve strategijske promene, zahteva strategijski pristup, tj. preduzeće mora izgraditi norme i vrednosti koje određuju njegovu težnju za određenom vrstom strateškog ponašanja⁷. O tome nam svedoči i sledeća slika br. 1

Slika 1 Četiri faze u razvoju formalnog strategijskog planiranja



Sistem vrednosti

Izvor: Gluck, F., Kaufman, S., Wadleck, S., Strategic Management for Competitive Advantage, Harvard Business R.

Jedan od najpopularnijih i najčešće primenjivanih pristupa strategijskog planiranja, u turističkim preduzećima razvijenih zemalja, je portfolio pristup. U praksi brojnih diversifikovanih preduzeća razvijenih zemalja primenjuju se različiti modeli portfolija turističkih proizvoda, širi se primena postojećih modela, a nastaju i modifikovani i sasvim novi.

Portfolio koncept počiva na stavu da je dugoročna rentabilnost preduzeća obezbeđena optimalnom kombinacijom portfolija turističkih proizvoda, s različitim stopama rasta

⁶ Anseff, I. and Mc Donnell, E., Implanting strategic Management, Prentice Hall, 1990.

⁷ Ansoff, I., Strategic Management, The Mac Milan Press Ltd. London, 1981., str. 119.

tržišta i različitim učešćem na njemu. Pri tome je neophodno da unutrašnja struktura portfolija proizvoda ili poslova bude funkcija ravnoteže novčanih tokova različitih proizvoda (rasta tržišta i učešća na tržištu). Shodno tome, planiraju se strategijska pozicija i strategijski nastup na tržištu.

S druge strane, treba imati u vidu da sistem strategijskog planiranja sa konceptom strategijskih poslovnih jedinica, u osnovi predstavlja portfolio planiranje. Ovaj proces planiranja, primenjivan pod različitim imenima i na različite načine, u suštini sledi četiri koraka⁸:

- (1) Identifikacija SPJ (strateških poslovnih jedinica)
 - najvažniji korak u preduzeću je pravilno formiranje SPJ i to je ključ je za uspešno portfolio planiranje
- (2) Strategijska analiza ovih jedinica (sažimanje većeg broja kvalitativnih i kvantitativnih faktora)
 - u ovoj fazi određuje se sadašnji portfolio preduzeća
- (3) Strategijsko upravljanje ovim jedinicama
 - utvrđuju se strategije za pojedine SPJ kao i ciljni portfolio preduzeća;
- (4) Strategijsko preispitivanje i kontrola
 - uključuje repozicioniranje SPJ, njihovog mesta i uloga (s obzirom na promene internih i eksternih faktora)

U savremenim sistemima planiranja težište je na strategijskoj orijentaciji jedinica proizvod/tržište, u skladu sa dvosmernim odnosom strategije i strukture.

Veličina preduzeća, priroda njegovog poslovanja, karakteristike okruženja, pravac i metod rasta, ciljevi i drugi elementi određuju neophodan okvir za strategijsko planiranje. Tako, hijerarhijska priroda individualnih poslova zahteva i hijerarhijsku primenu koncepta SPJ, jer ovaj pristup omogućava, preko određenog hijerarhijskog nivoa analize, istraživanje specifičnosti i povezanosti individualnih poslova. Hijerarhijska struktura portfolija počinje na nivou koji uključuje razmatranje individualnih jedinica proizvod/tržište. Najviši nivo bi bio portfolio preduzeća, koji bi uključivao sve portfolije nižih nivoa.

Osim toga, može se primenjivati i kontigentno (viševarijantno) planiranje. Ono se zasniva na menadžment pristupu kontigentne teorije (contingency theory). Taj pristup fokusira adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji⁹.

Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi, u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na jedan standardan način. U suštini, ovaj pristup ističe "ako-tada" odnosno, tj. "ako" postoji situaciona varijabla, "tada" je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo¹⁰. To znači da kontigentno planiranje omogućava stvaranje više varijanti plana za različite scenarije budućnosti. Međutim, vrlo je bitno proceniti verovatnoću o tome da li će se neki događaj desiti ili ne. Planiranje predstavlja posebnu vrstu donošenja odluka i odnosi se na konkretna htenja menadžera za budućnost organizacije, odnosno preduzeća. Planiranje je i prva faza

⁸ Powers, T., op.cit.str.362

⁹ Courtland,L.B., Management, McGraw-Hill, Inc. 1993.

¹⁰ Miličević,V., Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup, Kultura, Beograd, 1993. str. 23.

menadžerskog procesa (ostale su organizacija, liderstvo i kontrola), pa predstavlja i inicijalni impuls u menadžmentu.

Međutim, treba imati u vidu da planiranje nije zaokružena aktivnost sa početkom i krajem, nego je proces koji neprekidno traje i koji odražava promene okruženja i prilagođava im se, a u kome deluju i druge organizacije. Sa pojavom novih tehnologija i sve jačom konkurencijom, planiranje mora da se prilagođava u kontinuitetu. U tom smislu, odluka o merama koje će preduzeti i reakcije na mere koje su drugi preduzeli, je stalni izazov za menadžere zadužene za planiranje. Uspešan odgovor, na izazove iz okruženja, predstavlja njihov zadatak.

2. Proces planiranju u turističkim preduzećima

Proces planiranja započinje određivanjem preciznih, merljivih ciljeva koje treba dosegnuti u realnom roku. Postoje najmanje četiri razloga zašto su ciljevi važni:¹¹

- (1) Pružaju nam osećanje usmerenja
- (2) Usredsređuju naše napore
- (3) Usmeravaju naše planove i odluke
- (4) Pomažu nam da ocenimo naš napredak

U organizacijama i preduzećima, koja ne žele da budu prepuštena stihijskom načinu odlučivanja, gotovo se svakodnevno ističe važnost planova. To je stoga što planiranje za organizaciju predstavlja proces utvrđivanja ciljeva i iznalaženja načina da se oni ostvare. Bez plana menadžeri ne mogu efikasno organizovati ljude i resurse (može se desiti da nemaju ni jasnu predstavu šta je to što bi trebalo da organizuju).

Menadžeri bez plana ne mogu pouzdano rukovoditi, ni očekivati da ih drugi prate. Isto tako, bez plana, menadžeri i njihovi sledbenici, imaju male šanse da ostvare ciljeve ili shvate gde i kada su skrenuli sa zacrtanog puta (pod ovakvim okolnostima ni kontrola ne može biti od koristi).

U praksi, neadekvatni planovi negativno deluju na budućnost celokupne organizacije, odnosno preduzeća. U tom kontekstu je planiranje, kao deo sveukupnog menadžerskog procesa, od presudnog značaja.

Ukupno rukovođenje organizacijom postiže se primenom dveju vrsta planova.

Prvi su **strateški planovi** i donose ih glavni menadžment i definišu opšte ciljeve organizacije.

Drugi su **operativni planovi** i sadrže podatke na osnovu kojih se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan (detalji za realizaciju i implementaciju).

Obe ove vrste planova doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Prethodi im izjava o misiji, a opšti organizacioni cilj zasnovan je na premisama planiranja, i u tome je svrha postojanja organizacije.

Strateški planovi se primenjuju na odnose među ljudima u organizaciji i ljudima koji rade u drugim organizacijama.

Operativni planovi odnose se na ljude unutar jedne organizacije.

Strateški i operativni planovi proističu i sprovode se prema određenoj hijerarhiji (kako je ilustrovano u narednom grafikonu). Na samom vrhu je izjava o misiji. To je široko postavljen cilj koji odražava mišljenje menadžera o svrsi i kompetentnosti kompanije po kojoj se ona prepoznaje. Izjava o cilju može da solidariše i motiviše članove organizacije.

¹¹ Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.240.

Grafikon 1 Hijerarhija planova



Izvor: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D.: Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str. 242

Odgovornost za planiranje u praksi ima bezbroj varijanti a ovo je jedna od najboljih varijanti. Veće organizacije uglavnom imaju centralizovan ili decentralizovan profesionalni kadar za izradu planova. U manjim organizacijama komisije sastavljene od rukovodilaca ili čak menadžera, uz pomoć određenog broja glavnih radnika, planove izrađuju nabacivanjem ideja. Upravni odbor često aktivno učestvuje u postavljanju strateških ciljeva u planiranju.

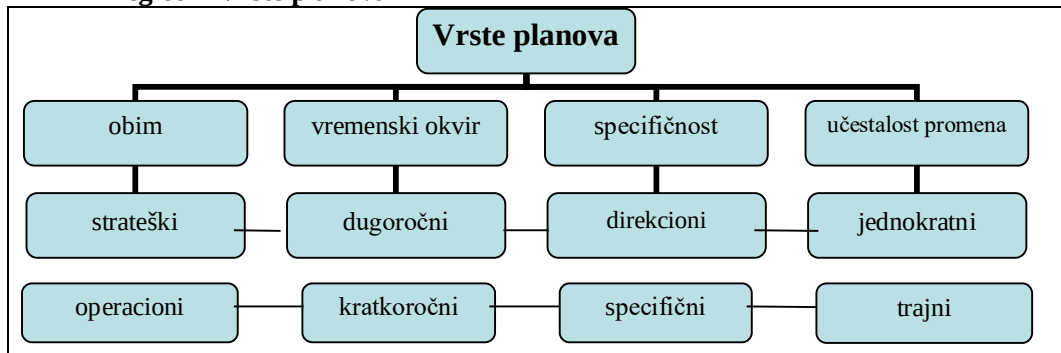
Strateški i operativni planovi se razlikuju na osnovu tri bitna kriterijuma:¹²

- (1) Vremenski rokovi
 - Strateški planovi uvek su okrenuti ka budućnosti (od nekoliko godina do nekoliko decada)
 - Operativni planovi donose se uglavnom na godinu dana
- (2) Obim
 - Strateški planovi obuhvataju širok raspon aktivnosti organizacije
 - Operativni planovi koncentrisani su na pojedinu delatnost organizacije
 - Postoji razlika između strateških ciljeva i operativnih aktivnosti
- (3) Obim obuhvaćenih detalja
 - Strateški ciljevi najčešće se iskazuju opštim i krajnje jednostavnim terminima (što ih čini razumljivim za sve ljude u organizaciji)
 - Operativni planovi su derivati strateških planova i u njima se navode detaljni podaci

U svakom slučaju, strategija je opšti program koji definiše ciljeve organizacije i pomoću koga se oni realizuju. To je i način na koji organizacija reaguje na okruženje i predstavlja vrhovni plan svake organizacije.

¹² Hayes, R., Wheelwright, S., Restoring Our Competitive Edge Through manufacturing, New York, Wiley, 1984., pp.27-28.

Pregled 1 Vrste planova



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment, osmo izdanje, Data Status, Beograd, str 162.

Dugoročno, strateško planiranje daje osnovu za izradu drugih vrsta planova u preduzeću (srednjoročnih i godišnjih). Proces strateškog marketing planiranja prolazi kroz sledeće faze¹³:

- (1) dijagnoza: gde je preduzeće i čime se bavi
- (2) prognoza: u kom pravcu će se razvijati preduzeće
- (3) utvrđivanje ciljeva: određivanje pravca razvoja preduzeća
- (4) strategija: određivanje najboljeg puta do cilja
- (5) taktika: određivanje mera i akcija za realizaciju ciljeva
- (6) kontrola: praćenje izvršenja planova

Analiza situacije obuhvata, pre svega, analizu tržišta. U ovoj fazi stvara se informaciona osnova koja oslikavata poziciju - položaj preduzeća na tržištu. Uspostavljanjem informacionog sistema stvaraju se mogućnosti za sistematski pristup u rešavanju poslovne problematike. Pri tome je neophodno koristiti informacije koje se generišu u svim poslovnim funkcijama preduzeća. Odsustvo sistemskog pristupa, uglavnom, dovodi do parcijalnog prilaza u rešavanju problema. Za obezbeđenje sistemskog pristupa, u vidu kontinuiranog programiranja i realizovanja marketinga, potrebno je prikupljanje i eksploatacija informacija iz internih i eksternih izvora.

Ovaj proces počinje sa utvrđivanjem misije preduzeća u turizmu i definisanja njegovog poslovanja. Potom se pristupa utvrđivanju ciljeva, koji u praksi turističkih preduzeća mogu biti veoma različiti. U razvijenim tržišnim privredama planiranju uopšte, a posebno stratezijskom planiranju i planiranju marketing strategije, poklanja se izuzetna pažnja i uvek su u funkciji menadžmenta.

U ukupnom procesu upravljanja, savremeno poslovanje obeleženo je intenzivnim razvojem planiranja. Težište je, pri tome, na stratezijskom planiranju, bez koga se ne mogu uspešno ostvariti ni druge faze upravljanja preduzećem u dužem vremenskom periodu.

U turizmu se ranije manje pažnje poklanjalo planiranju uopšte i stratezijskom planiranju za razliku od ostalih privrednih delatnosti. Brojni su razlozi za to, ali izdvajaju se dva osnovna:

- (1) u turizmu se, prirodno, zahteva *veći stepen fleksibilnosti i adaptibilnosti* u odnosu na promenljive uslove u okruženju

¹³ Kotler, F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989., str. 43

- visok stepen neizvesnosti u okruženju, promene ekonomskih uslova poslovanja, intenzivne promene struktura tržišta, pojavljuju novih formi i oblika konkurencije, skraćivanje životnog veka institucija turizma i sl., uticalo je da planiranje u turizmu, posmatrano samo kao dugoročna obaveza, nije bilo pogodno za turistička preduzeća
 - turistička preduzeća, imaju veliku potrebu za planiranjem, koje će povećavati, a ne smanjivati njihovu fleksibilnost u uslovima stalnih promena u okruženju
- (2) *stepen diversifikovanosti poslovanja* je drugi argument koji se ističe kao razlog za nedovoljnu upotrebu planiranja u turizmu
- u turizmu je stepen diversifikacije neuporedivo veći u odnosu na ostale privredne grane, jer su turistička preduzeća, po pravilu, prinuđena da svoja poslovanja usmeravaju prema različitim stratezijskim područjima;
 - preduzeća u turizmu su prinuđena da svakodnevno donose brojne odluke različitog karaktera i sadržaja, ali tradicionalni stratezijski modeli su, do sada, manje primenjivani u turizmu (veća turistička preduzeća, sa većim stepenom diversifikovanosti svoga poslovanja, više su naglašavala potrebu stratezijskog planiranja i razvoja).

3. Faze stratezijskog planiranja turističkih preduzeća

Planiranje, a posebno stratezijsko i planiranje marketinga u turističkom preduzeću, mora biti u funkciji menadžmenta, imajući u vidu da se u sadržajnom i u metodološkom smislu, praktično obrađuju gotovo ista pitanja (stratezijsko planiranje turističkog preduzeća obuhvata celinu njegovog rasta i razvoja, a marketing aktivnosti prožimaju celokupno poslovanje preduzeća u turizmu). Međutim u teoriji, ali i u praktičnom poslovanju turističkih preduzeća, postoje različiti pristupi i različite sistematizacije pojedinih faza u opštem procesu stratezijskog planiranja.

Uglavnom izdvaja se šest:

1. *Utvrđivanje misije preduzeća;*

- proces planiranja počinje identifikacijom korporativne misije, šta firma planira da ostvari na turističkim tržištima, i opisom stratezijskih puteva, koji će uslediti u predviđivoj budućnosti (svrha misije je da se firma diferencira od ostalih na tržištu)
- misija obuhvata osnovni sadržaj “paketa ponude” koji se odnosi na turiste i tržišta, i identifikuje poslovno interesovanje korporacije
- misija treba da unificira ukupnu aktivnost menadžmenta i fokusiraju ciljeve i strategiju turističkog preduzeća;
- sagledavanjem “misije” i preciznim definisanjem ciljeva poslovanja, obezbeđuje se **osnovna pokretačka snaga za rast i razvoj** turističkog preduzeća, a na osnovu toga moguće je izvršiti generalnu selekciju osnovnih kategorija turističkih proizvoda i usluga (pre svega, radi se o kadrovskoj bazi, njenoj strukturi i usmerenosti, ali i o raspoloživom kapitalu)

2. *Istraživanje okruženja i sopstvenih potencijala preduzeća*

- utvrđivanje pozicije preduzeća u odnosu na okruženje i sopstvene potencijale (ocena realne pozicije preduzeća na tržištu u odnosu na njegove konkurente). U ovom domenu izdvajaju se **tri područja** istraživanja, u kojima je bitno dobro poznavanje svih elemenata tržišta:

- a) ocena atraktivnosti različitih turističkih tržišta, u kojima je poslovanje konkurentno ili to može biti
 - tržišni faktori
 - turistička infrastruktura i konkurencija
 - faktori okruženja
- b) ocena ciljeva i sposobnosti konkurenata
 - osnovna pitanja u analizi konkurencije: ciljevi, strategija, ostvareni rezultati, finansijska sredstva, odnosi sa dobavljačima, lokacije konkurenata
- c) ocena snaga i slabosti preduzeća u odnosu na konkurente
 - realna ocena sopstvenih snaga i slabosti zasniva se na analizi brojnih elemenata (upravljačke sposobnosti, finansijska sredstva, poslovanje, sposobnosti menadžmenta turističkih objekata, lokacije, turistički potencijal i apsorpciona moć turista)

3. Identifikovanje mogućih strategijskih alternativa;

a) strategija turistički proizvod-tržište (potrebe i zahtevi turista čine osnovu za definisanje turističkog preduzeća)

Problem selekcija tržišta i planiranje proizvoda podrazumevaju brojna pitanja i odgovore, od kojih se izdvajaju četiri, a odnose se na kombinaciju proizvoda i tržišta:

- koja tržišta treba da budu uslužena?
- koji oblici turističkog proizvoda treba da se obezbede?
- šta proizvod treba da bude za korisnika?
- za koga je proizvod najznačajniji?

b) bliži uvid u korporativne strategije rasta turističkog preduzeća (svoju strategiju rasta preduzeće često realizuje putem korišćenja prostorne dimenzije svoje ponude) čine:

- portfolio diversifikacije novih tržišnih područja
- identifikacija vrednosne platforme preduzeća, konkurenata i tržišnih ciljeva
- odabir strategije rasta (stari i novi turistički objekti)
- korišćenje ekonomije obima i ekonomije ponavljanja
- kreiranje sopstvenog portfolia turističkog poslovanja

c) sadržaj svake pojedinačne strategije (osnov za strategijsko planiranje)

- serija utvrđenih finansijskih i nefinansijskih ciljeva za svako područje poslovanja
- specifične mere u realizaciji ciljeva (sredstva, umešnost, ekspertize, iskustva)
- konkurentske sposobnosti (proširene i razvijene prema konkurentima)
- sinergetski efekti (kombinacija specifičnih mera i konkurentskih prednosti preduzeća)

4. Ocena strategijskih alternativa (procena realnih mogućnosti preduzeća) obuhvata:

- a) finansijsku analizu (stopa prinosa na kapital)
- b) analizu tržišne atraktivnosti i konkurentske pozicije (matrica ukrštanja):
 - ocena povoljnih prilika za svaku strategijsku alternativu
 - identifikovanje glavnih faktora koji određuju atraktivnosti tržišta i konkurentsku poziciju

- rangiranje svake strategijske investicije
- kalkulisanje isplativosti za svaku povoljnu priliku pri ostvarivanju tržišne atraktivnosti i sagledavanje konkurentske pozicije
- utvrđivanje plana za svaku odabranu strategijsku alternativu

5. Utvrđivanje ciljeva (tržišnih, finansijskih, socijalnih i personalnih) i alokacija resursa

Svrhe utvrđivanja ciljeva su:

- a) obezbeđivanje pravaca i uputstava za formulisanje strategije
- b) obezbeđivanje standarda za merenje i analiziranje ostvarenih rezultata
- c) tržište – tržišno učešće (dugoročno merenje i iskazivanje profitabilnosti turističkih preduzeća)

Definisani ciljevi trebaju imati sledeće komponente:

- posmatranu realizaciju, uključujući i numeričke indekse pomoću kojih se može meriti razvoj
- vremensku dimenziju ostvarivanja
- nivo investicija koje su neophodne za realizaciju

6. Razvoj i kontrola izvršavanja strategijskih ciljeva i njihovo podešavanje su:

- formiranje konkretnog “paketa ponude” za svaku odabranu strategijsku poslovnu jedinicu (razrada konkretnog sadržaja u dužem vremenskom periodu)
- kontrolni mehanizam neophodan u uslovima stalnih promena u okruženju
- razrađeni *proces kontrole* strategijskih planova koji obuhvata sledeće elemente : ko sprovodi kontrolu, gde i koliko često je sprovodi, koja područja strategijskog plana treba obuhvatiti, koji subjekti treba da budu kontaktirani i kako članovi menadžmenta treba da reaguju na rezultate kontrole
- *aktivna kontrola* mora biti (korektivne akcije u budućnosti) ali i *sveobuhvatna* (svi segmenti plana: asortiman, cene, propaganda i promocija prodaje, distribucija i podrška prodaji, nivo usluga, finansije, fizički kontakti, informacioni sistem, kadrovi)
- korektivne akcije koje upućuju na potrebu revidiranja jednog ili više segmenata strategije, proces upravljanja strategijom je kontinuiran, što znači da se stalno obnavlja, revidira i dopunjuje
- kontrola kao jedan od kritičnih elemenata menadžment procesa (kontrolni sistemi zavise od strategijskih planova)
- korporativna kultura i upravljački (menadžment) stil imaju glavni uticaj na proces strategijskog planiranja i kontrole
- korektivne akcije kontrole su svrha i između kontrole i planiranja postoji visok stepen međuzavisnosti koji omogućava optimizaciju usaglašenih ciljeva na različitim nivoima, odnosno modifikaciju nivoa izvršavanja planskih zadataka i načina merenja ostvarenih rezultata preduzeća u turizmu.

Zaključak

Strategijsko planiranje postaje nužnost u uslovima visokih turbulencija na tržištu, kada se promene i izazovi u budućnosti ne dešavaju u kontinuitetu, već u diskontinuitetu u odnosu na prošlost, takvi diskontinuiteti su predvidivi.

Nivo nemira (turbulencije) u okruženju organizacije je veliki i značajan, ali se istraživačkim aktivnostima menadžera u turizmu mogu predvideti šanse i pretnje za dalji razvoj turističkog preduzeća u celini.

Upravo efikasan sistem informacija omogućava preduzeću da se suočava sa većim rizikom i da se lakše (efikasnije) prilagođava promenama u nacionalnom i međunarodnom poslovnom okruženju.

Holistički pristup interaktivističkog planiranja¹⁴ ima dve komponente: princip koordinacije i princip integracije. Koordinacija se bavi međuosobnim odnosima različitih podсистema na istom organizacionom nivou, a integracija povezivanjem podсистema na različitim nivoima u organizacionoj strukturi.

Princip integracije smatra da planiranje, obavljeno na pojedinačnom nivou ne može biti efektivno kao planiranje koje se usklađeno obavlja na svim nivoima. Konflikti među nivoima, u poslovnom sistemu, su nešto uobičajeno. Kada se ova dva principa (koordinacije i integracije) objedine, dobija se holistički princip, to znači što je više podсистema i nivoa planiranja međuzavisnih i simultanih nivoa planiranja, utoliko je bolje.

Literatura:

1. Ackoff, R.L., Creating the corporate future, John Wiley and Sons, New York, 1981.
2. Anseff, I. and Mc Donnell, E., Implanting strategic Management, Prentice Hall, 1990.
3. Ansoff I. and Mc Donnell, Implanting Strategic Management, se. Ed., Prentice-Hall New York 1990.
4. Ansoff, I., Strategic Management, The Mac Milan Press Ltd. London, 1981.
5. Courtland, L.B., Management, McGraw-Hill, Inc. 1993.
6. Drucker P. Management, Pan Books Ltd., London 1997.
7. Gluck, F., Kaufman, S., Wadleck, S., Strategic Management for Competitive Advantage, Harvard Business R Izvor: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.
8. Hayes, R., Wheelwright, S., Restoring Our Competitive Edge Through manufacturing, New York, Wiley, 1984.
9. Kotler, F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989.
10. Milićević, V., Strategijsko poslovno planiranje: menadžment pristup, Kultura, Beograd, 1993
11. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.
12. S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Data status, Beograd.
13. Stainer, G., Miner, J., Gray, E., Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases, Macmillan Publishing Company, New York, 1986.
14. Steiner, G.A., Strategic Planning What Every Manager Must Know, The Free Press, 1979.

¹⁴ Ackoff, R.L., Creating the corporate future, John Wiley and Sons, New York, 1981.