**INTERNATIONAL THEMANTIC MONOGRAPH**
**– THEMATIC PROCEEDINGS –**

# *MODERN MANAGEMENT TOOLS AND ECONOMY OF TOURISM SECTOR IN PRESENT ERA*

**BELGRADE, 2016**

***International Thematic Monograph – Thematic Proceedings***
*Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*

***Editorial Board**:*
1. dr Snežana Štetić, full time professor, The College of Tourism, Belgrade, Serbia
2. dr Dobrica Jovičić, full time professor, Faculty of Geography, Institute of Tourismology, Belgrade, Serbia
3. dr Snežana Besermenji, full time professor, Faculty of Sciences Novi Sad, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia
4. dr Ivo Županović, full time professor, Faculty of Business and Tourism Budva, Montenegro
5. dr Tatjana Pivac, associate professor, Faculty of Sciences Novi Sad, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia
6. dr Darko Lacmanović, full time professor, Faculty of Tourism Bar, Mediterranean University, Podgorica, Montenegro
7. dr Mladen Knežević, associate professor, Faculty of Tourism, University of Maribor, Slovenia
8. dr sc Elvis Mujačević, associate professor, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, Croatia
9. dr Zoran Todorović, professor, Montenegro Business School, Montenegro Tourism School, Mediterranean University, Montenegro
10. dr Elizabeta Mitreva, associate professor, Faculty of Tourism and Business Logistics, University Goce Delcev, Stip, Macedonia
11. dr Vuk Bevanda, associate professor, Faculty of Business Studies, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
12. dr Jasmina Gržinić, associate professor, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirkovic", Pula, Croatia
13. dr Tatjana Boshkov, associate professor, Faculty of Tourism and Business Logistics, University Goce Delcev, Stip, Macedonia
14. dr Irina Petrovska, associate professor, Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Macedonia
15. dr Kristina Košić, associate professor, Faculty of Sciences Novi Sad, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia
16. dr Silvana Đurašević, associate professor, dean, Faculty of Tourism Bar, Mediterranean University, Podgorica, Montenegro
17. dr Tatjana Dimoska, associate professor, Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Macedonia
18. dr Anton Vorina, senior lecturer, School of Sustainable Tourism ERUDIO, Ljubljana, Slovenia
19. dr Aljoša Vitasović, assistant professor, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirkovic", Pula, Croatia
20. dr Ana Tripković-Marković, assistant professor, Faculty of Business and Tourism, Budva, Montenegro
21. dr Ivona Jovanović, assistant professor, Faculty of Tourism and Hotel Management Kotor, Montenegro
22. dr sc. Iva Svilar, assistant professor, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirkovic", Pula, Croatia

***Published by:***
*Association of Economists and Managers of the Balkans in cooperation with the Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Macedonia*

***Belgrade, 2016***

**ISBN 978-86-80194-04-2**

CIP – to be announced in a few days…

# C O N T E N T

**KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U HOTELIJERSTVU SA TEŽIŠTEM NA EKOLOŠKIM PERFORMANSAMA ..... 1**

Milovan Vuković

Danijela Voza

**MARKETING IN TOURISM: THE FACTORS OF CONSUMER BEHAVIOUR IN SERBIA ..... 24**

Igor Trandafilović

Stevan Ćulibrk

**URBANA AKUPUNKTURA KAO INSTRUMENT INOVACIJA U TURIZMU ..... 40**

Tamara Kliček

Tatjana Pivac

**RURAL TOURISM IN ROMANIA. SOUTH MUNTENIA REGION CASE STUDY .. 49**

Adrian Nedelcu

Snežana Štetić

**UTICAJ INFORMACIONO–KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA NA EFIKASNOST POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA U SRBIJI ..... 69**

Predrag Radovanović

Jasmina Jović

**UTICAJ NIVOA OBRAZOVANJA POTROŠAČA – TURISTA – NA STRUKTURU POTROŠNJE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI..... 83**

Slavica Tomić

Ksenija Leković

**EKONOMSKO VREDNOVANJE TURISTIČKIH RESURSA ZAPADNE SRBIJE U FUNKCIJI RAZVOJA TURIZMA ..... 98**

Milan Novović

Nenad Dugalić

**ANALIZA EFIKASNONSTI RAZVOJA TURIZMA REGIONA PRIMENOM DEA METODE ..... 115**

Aleksandra Marcikić Horvat

Boris Radovanov

**ULOGA ZDRAVIH ORGANIZACIJA U ODRŽIVOM RAZVOJU TURIZMA..... 128**

Peter Harmath

Radmila Bjekić

Marko Aleksić

**KRITERIJUMI PRI ODLUČIVANJU KORISNIKA TURISTIČKIH USLUGA U IZBORU DESTINACIJE ..... 144**

Ines Đokić

Olja Milovanov

**GRADSKI TURIZAM U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI REPUBLIKE SRBIJE . 161**

Milena Podovac

**KONCEPUTALNI PREDLOG DIFERENCIJACIJE RURALNOG TURIZMA U EVROPI NA OSNOVU TEMATSKOG BRENDIRANJA ..... 178**

Uglješa Stankov

Kristina Košić

Vanja Pavluković

**IMPACT OF TOURISM ON THE EMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA ..... 192**

Tatjana Dimoska

**IZAZOVI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE U SAVREMENOM DIGITALNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU..... 209**

Marijana Vidas-Bubanja

Snežana Popovčić-Avrić

**KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE: DONOŠENJE ODLUKE POMOĆU METODE OCENJIVANJA PODRŽANO INFORMACIONIM TEHNOLOGIJAMA ..... 223**

Otilija Sedlak

Zoran Ćirić

**PRIMENA CONJOINT ANALIZE U POZICIONIRANJU GASRTRONOMSKIH MANIFESTACIJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SRBIJE..... 240**

Milena Vukić

Marija Kuzmanović

**PAMETAN GRAD - USLOV I POSLEDICA KREIRANJA PAMETNE TURISTIČKE DESTINACIJE ..... 257**

Zoran Ćirić

Stojan Ivanišević

**REGENERACIJA KULTURNO-POVIJESNE BAŠTINE I KREATIVNI TURIZAM KAO POKRETAČI RAZVOJA POST-INDUSTRIJSKIH GRADOVA: SLUČAJ GRADOVA U ISTOČNOJ HRVATSKOJ ..... 267**

Damir Novotny

Zvonimir Sabati

Petra Kale

**ZNAČAJ I RECENTNA KRETANJA U HRVATSKOJ TURISTIČKOJ DJELATNOSTI..... 284**

Katarina Kovač

Gordi Sušić

Ana Šimić Kolarević

**TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING IN HOSPITALITY ENTERPRISES ..... 302**

Ljilja Antić

Bojana Novićević Čečević

**POZNAVANJE DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE KAO MENADŽERSKI ALAT ZA OSTVARIVANJE POSLOVNOG USPEHA U TURIZMU ..... 317**

Džejn Paunković

Violeta Jovanović

**PRIMENA ELEKTRONSKIH SERVISA U TURIZMU ..... 336**

Miloš Ilić

Žaklina Spalević

**RAST KONKURENTNOSTI HRVATSKOG TURIZMA PREMA ODABRANIM POKAZATELJIMA ..... 345**

Gordi Sušić

Katarina Kovač

Ana Rauker

**ТЕРОРИСТИЧКЕ ПРЕТЊЕ И РЕЗИЛИЈЕНТНОСТ ТУРИСТИЧКИХ ДЕСТИНАЦИЈА ..... 359**

Јелена Динић

Милица Ђурчић

**UTICAJ KLJUČNIH RESURSA I ATRAKCIJA NA KONKURENTNOST VOJVODINE (SRBIJA) KAO DESTINACIJE RURALNOG TURIZMA ..... 370**

Dunja Demirović

Adriana Radosavac

**INTEGRATED APPROACH IN TOURISM POLICY ON REGIONAL AND LOCAL LEVEL ..... 388**

Jana Jarábková

Ľubica Majstríková

**CREATIVE INDUSTRIES AND URBAN TOURISM: CASE STUDY FROM THE ARCHITECTURE ..... 399**

Emilia Madudová

**UTICAJ SAVREMENIH MENADŽMENT ALATA NA KREATIVNOST U USLUŽNOM I TURISTIČKOM SEKTORU ..... 416**

Tamara Lukić

Marija Najdić

**MODEL ODRŽIVOG RAZVOJA U TURIZMU IZ PERSPEKTIVE POZITIVNIH UTJECAJA DIONIKA ..... 427**

Iva Slivar

Tamara Floričić

Helena Grgurić

**RAZVOJ AGROBIZNISA U TURIZMU RASINSKOG OKRUGA ..... 442**

Violeta Babić

Marina Stojiljković

**ANALIZA UTICAJA RIZIKA OD TERORIZMA NA ODABIR TURISTIČKE DESTINACIJE ..... 457**

Ana Katić

Marija Kuzmanović

Dragana Makajić-Nikolić

**ИДЕЈЕ, ИНОВАЦИЈЕ И ЗНАЊЕ У ФУНКЦИЈИ ТЕХНО-ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА ТУРИЗМА ..... 472**

Слободан Н. Брацановић

**ФУНКЦИОНАЛНИ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНЕ БЕЗБЕДНОСТИ У ТУРИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА ..... 488**

Душко Томић

Предраг Лечић

**DEVELOPMENT STRATEGIES IN TOURIST MANAGEMENT ..... 498**

Vidoje Stefanović

Mladen Mitrović

Marija Stefanović

**VEČNAMENSKO UPRAVLJANJE Z GOZDOVI V TURISTIČNE NAMENE – IZRABA NELESNIH PRODUKTOV (NWFP) ..... 509**

Darija Cvikl

**TERORIZAM KAO PRIJETNJA HOTELIJERSTVU ..... 520**

Željko Spalević

Žaklina Spalević

**UTICAJ PRIHODA OD TURIZMA NA PLATNI BILANS SRBIJE ..... 529**

Marija Marčetić

Danijela Maksimović

Bojan Kocić

**MOGUĆI UTICAJ PRIMENE CRM KONCEPTA NA USPEŠNOST UPRAVLJANJA U HOTELIJERSTVU ..... 541**

Stojan Ivanišević

Ivana Ćirić

**INSTITUCIONALNI OKVIR ZAŠTITE KORISNIKA TURISTIČKIH USLUGA U SRBIJI ..... 551**

Dragana Simić Antonijević

Saša Spasojević

**SUCCESSION OF FAMILY BUSINESSES: CASE OF CATERING ESTABLISHEMENTS IN EAST SLOVENIA..... 565**

Boris Prevolšek

Jasna Potočnik Topler

Maja Rosi

Črtomir Rozman

**ULOGA MENADŽMENTA U RAZVOJU EKOTURIZMA ..... 581**

Katarina Stojanović

Đurđica Vukajlović

**SOURCES OF FINANCE FOR BUILDING HIGH QUALITY ENTREPRENEURSHIP IN TOURISM INDUSTRY: THE EVIDENCE OF MACEDONIA ..... 603**

Tatjana Boshkov

Nikolina Vrcelj

**TALENT MANAGEMENT KOT METODA RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V GOSTINSTVU..... 614**

Lazar Pavić

Simona Šarotar Žižek

**ZNAČAJ POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA U EKONOMIJI TURISTIČKOG SEKTORA DANAŠNJICE: Studija slučaja Srbije..... 626**

Sara Stanić Jovanović

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
ON ECONOMICS AND MANAGEMENT

# EMAN 2017

March 30, 2017
Hotel M
LJUBLJANA, SLOVENIA

I FEEL SLOVENIA

**www.eman-conference.org**

## Conference theme Globalization Challenges will be discussed in following sections:

**1. Economics, 2. Management, 3. Law,**
**4. Tourism, 5. Environment, 6. Technology**

**Deadline for paper registration: 10 March, 2017**

# Index of Authors


A

Adrian Nedelcu, 49
Adriana Radosavac, 370
Aleksandra Marcikić Horvat, 115
Ana Katić, 458
Ana Rauker, 345
Ana Šimić Kolarević, 284

B

Bojan Kocić, 530
Bojana Novićević Čečević, 302
Boris Prevolšek, 566
Boris Radovanov, 115

Č

Črtomir Rozman, 566

D

Damir Novotny, 267
Danijela Maksimović, 530
Danijela Voza, 1
Darija Cvikl, 510
Dragana Makajić-Nikolić, 458
Dragana Simić Antonijević, 552
Dunja Demirović, 370
Душко Томић, 489

Đ

Đurđica Vukajlović, 582

DŽ

Džejn Paunković, 317

E

Emilia Madudová, 399

G

Gordi Sušić, 284, 345

H

Helena Grgurić, 427

I

Igor Trandafilović, 24
Ines Đokić, 144
Iva Slivar, 427
Ivana Ćirić, 542

J

Jana Jarábková,, 388
Jasmina Jović, 69
Jasna Potočnik Topler, 566
Јелена Диниħ, 359

K

Katarina Kovač, 284, 345
Katarina Stojanović, 582
Kristina Košić, 178
Ksenija Leković, 83

L

Lazar Pavić, 615

LJ

Ljilja Antić, 302
Ľubica Majstríková, 388

M

Maja Rosi, 566
Marija Kuzmanović, 240, 458
Marija Marčetić, 530
Marija Najdić, 416
Marija Stefanović, 499

Marijana Vidas-Bubanja, 209
Marina Stojiljković, 441
Marko Aleksić, 128
Milan Novović, 98
Milena Podovac, 161
Milena Vukić, 240
Милица Ђурчић, 359
Miloš Ilić, 336
Milovan Vuković, 1
Mladen Mitrović, 499

N

Nenad Dugalić, 98
Nikolina Vrcelj, 604

O

Olja Milovanov, 144
Otilija Sedlak, 223

P

Peter Harmath, 128
Petra Kale, 267
Predrag Radovanović, 69
Предраг Лечић, 489

R

Radmila Bjekić, 128

S

Sara Stanić Jovanović, 627
Saša Spasojević, 552
Simona Šarotar Žižek, 615
Slavica Tomić, 83
Слободан Н. Брацановић, 473
Snežana Popovčić-Avrić, 209
Snežana Štetić, 49
Stevan Ćulibrk, 24
Stojan Ivanišević, 257, 542

T

Tamara Floričić, 427
Tamara Kliček, 40
Tamara Lukić, 416
Tatjana Boshkov, 604
Tatjana Dimoska, 192
Tatjana Pivac, 40

U

Uglješa Stankov, 178

V

Vanja Pavluković, 178
Vidoje Stefanović, 499
Violeta Babić, 441
Violeta Jovanović, 317

Ž

Žaklina Spalević, 336, 521
Željko Spalević, 521
Zoran Ćirić, 223, 257
Zvonimir Sabati, 267

# List of Reviewers

1. Adriana Radosavac, Assistant Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Serbia
2. Aleksandra Marčikić Horvat, PhD, Teaching Assistant, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
3. Aljoša Vitasović, Assistant Professor, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirkovic", Pula, Croatia
4. Ana Jovičić Vuković, Assistant Professor, Modern Business School, Belgrade, Serbia
5. Ana Jurčić, Assistant Professor, Faculty of Geoeconomics, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
6. Ana Štambuk, Assistant Professor, Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia
7. Anđelina Marić, Faculty of Geography, University of Belgrade, Serbia
8. Andrea Bučalina Matić, Assistant Professor, Faculty of Business Studies, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
9. Anton Vorina, Professor, School of Sustainable Tourism ERUDIO, Ljubljana, Slovenia
10. Bojan Kocić, Business College of Applied Studies, Blace, Serbia
11. Bojana Novićević Čečević, Assistant Professor, Faculty of Economics, University of Niš, Serbia
12. Boris Radovanov, PhD, Teaching Assistant, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
13. Damir Novotny, Professor, Edward Bernays, College of Communication Management, Zagreb, Croatia
14. Danijela Maksimović, Professor, Business College of Applied Studies, Blace, Serbia
15. Danijela Voza, Assistant Professor, Technical Faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia
16. Darjan Karabašević, PhD, Researcher, Faculty of Management Zaječar, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
17. Denis Tomše, Assistant Professor, Faculty of Commercial and Business Sciences Celje, Slovenia
18. Dragan Ilić, Associate Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Serbia
19. Dragana Simić Antonijević, Professor, Agriculture College of Applied Studies Šabac, Serbia
20. Dragana Trifunović, Assistant Professor, Faculty of Business Studies, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
21. Dunja Demirović, Assistant Professor, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Serbia
22. Duško Tomić, Full-Time Professor, Faculty of Engineering Management, Belgrade, Serbia
23. Džejn Paunković, Full-Time Professor, Vice-Dean, Faculty of Management Zaječar, John Naisbitt University, Serbia

24. Elizabeta Mitreva, Associate Professor, Faculty of Tourism and Business Logistics, University Goce Delcev, Stip, Macedonia
25. Elvis Mujačević, Associate Professor, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia
26. Emilia Madudová, Assistant Professor, University of Žilina, Žilina, Slovakia
27. Floričić Tamara, Assistant Professor, Department for Interdisciplinary, Italian and Cultural Studies, Interdisciplinary Program: Culture and Tourism, Juraj Dobrila University of Pula, Croatia
28. Gordana Bilbilovska, Full-Time Professor, Faculty of Economics, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, Macedonia
29. Gordi Sušić, Professor, Zagreb School of Economics and Management, Croatia
30. Igor Trandafilović, Associate Professor, Faculty of Management Zaječar, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
31. Ines Đokić, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
32. Ivana Ćirić, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
33. Ivo Županović, Full-Time Professor, Faculty of Business and Tourism, Budva, Montenegro
34. Jana Jarábková, Associate Professor, Slovak University of Agriculture in Nitra, Faculty of European Studies and Regional Development, Nitra, Slovakia
35. Jasmina Gržinić, Associate Professor, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirkovic", Juraj Dobrila University of Pula, Croatia
36. Jasna Potočnik Topler, Assistant Professor, Faculty of Tourism Brežice, University of Maribor, Slovenia
37. Katarina Kovač, Zagreb School of Economics and Management, Croatia
38. Kristina Košić, Associate Professor, Faculty of Sciences, University of Novi Sad, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Novi Sad, Serbia
39. Ksenija Leković, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
40. Marija Kuzmanović, Assistant Professor, Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Serbia
41. Marija Marčetić, Business College of Applied Studies, Blace, Serbia
42. Marija Najdić, Professor, The College of Tourism, Belgrade, Serbia
43. Marijana Vidas-Bubanja, Full-Time Professor, Faculty of Trade and Banking, Alpha University, Belgrade, Serbia
44. Milan Novović, Professor, Business College of Applied Studies in Čačak, Serbia
45. Milan Palević, Associate Professor, Faculty of Law, University of Kragujevac, Serbia
46. Milena Podovac, Faculty of Hotel Management and Tourism Vrnjačka Banja, University of Kragujevac, Serbia
47. Milena Vukić, Professor, PhD, Hospitality and Tourism High School in Belgrade, Serbia
48. Milica Nestorović, Assistant Professor, Faculty of Business

Studies, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
49. Miro Simonič, Professor, Economy School in Murska Sobota, Faculty of Commercial and Business Sciences Celje, Slovenia
50. Miško Rađenović, PhD, Executive Director, Academy of Knowledge, Montenegro
51. Mladen Knežević, Associate Professor, Faculty of Tourism Brežice, University of Maribor, Slovenia
52. Momčilo Manić, Associate Professor, Faculty of Management Zaječar, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
53. Nebojša Pavlović, Assistant Professor, Faculty of Hotel Management and Tourism Vrnjačka Banja, University of Kragujevac, Serbia
54. Njegoš Dragović, Technical Faculty in Bor, University of Belgrade, Serbia
55. Otilija Sedlak, Full-Time Professor, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
56. Pero Petrović, Full-Time Professor, Institute for International Politics and Economics, Belgrade, Serbia
57. Peter Harmath, Assistant Professor, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
58. Petra Kale, Edward Bernays, College of Communication Management, Zagreb, Croatia
59. Predrag Radovanović, Higher Business School Leskovac, Serbia
60. Rasto Ovin, Full-Time Professor, DOBA Faculty, Maribor, Slovenia
61. Sara Stanić Jovanović, Faculty of Geography, University of Belgrade, Serbia
62. Saša Spasojević, Professor, Agriculture College of Applied Studies Šabac, Serbia
63. Silvana Đurašević, Associate Professor, Dean, Faculty of Tourism (Montenegro Tourism School – MTS), Mediterranean University, Podgorica, Montenegro
64. Simona Šarotar Žižek, Assistant Professor, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Slovenia
65. Slađan Milosavljević, PhD, Faculty of Security Studies, University of Belgrade, Serbia
66. Slavica Tomić, Associate Professor, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
67. Slavka Drašković, Full-Time Professor, Singidunum University, Belgrade, Serbia
68. Slivar Iva, Assistant Professor, Faculty of Economics and Tourism "Dr. Mijo Mirkovic", Juraj Dobrila University of Pula, Croatia
69. Slobodan N. Bracanović, Associate Professor, Faculty of Economics, University of Priština, Kosovska Mitrovica, Serbia
70. Snežana Besermenji, Full-Time Professor, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia
71. Snežana Popovčić-Avrić, Full-Time Professor, Faculty of Economics, Finance and Administration (FEFA), Singidunum University, Belgrade, Serbia
72. Snežana Štetić, Full-Time Professor, The College of Tourism, Belgrade, Serbia

73. Stojan Ivanišević, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
74. Tamara Kliček, Professor, The College for Applied Sciences in Management and Business Communication, Sremski Karlovci, Serbia
75. Tamara Lukić, Singidunum University, Belgrade, Serbia
76. Tatjana Boshkov, Assistant Professor, Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev" - Stip, Macedonia
77. Tatjana Dimoska, Associate Professor, Faculty of Tourism and Hospitality - Ohrid, Macedonia
78. Tatjana Pivac, Associate Professor, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia
79. Tea Baldigara, Full-Time Professor, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia
80. Uglješa Stankov, Associate Professor, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia
81. Vidoje Stefanović, Full-Time Professor, Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Serbia
82. Violeta Babić, Assistant Professor, Faculty of Business Studies and Law, University Union "Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
83. Violeta Jovanović, Assistant Professor, Faculty of Management Zaječar, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
84. Vuk Bevanda, Associate Professor, Faculty of Business Studies, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
85. Žaklina Spalević, Assistant Professor, Singidunum University, Belgrade, Serbia
86. Žaklina Spalević, Assistant Professor, Singidunum University, Belgrade, Serbia
87. Željko Spalević, Assistant Professor, University Donja Gorica, Montenegro
88. Zoran Ćirić, Associate Professor, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia
89. Zvonimir Sabati, Assistant Professor, Faculty of Organization and Informatics, Varaždin, University of Zagreb, Croatia

# P R E F A C E

International thematic monograph – thematic proceedings: *Modern management tools and economy of tourism sector in present era* is first publication of this kind published by Association of Economists and Managers of the Balkans in cooperation with the Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Macedonia.

Thematic proceedings is more successful than we previously could imagine. Here is why:

- **22 members of its Editorial Board come from 5 different countries** of the Balkans region: 6 from Serbia, 6 from Montenegro, two from Slovenia, 4 from Croatia and 4 from Macedonia;
- Out of more than **60 papers** which have been submitted for publication, it has **44 double blind reviewed papers accepted and published** in 5 languages: English, Serbian, Croatian, Montenegrin and Slovenian on more than **640 pages**;
- it gathered **87 authors form 9 different countries**: Serbia, Romania, Montenegro, Macedonia, Croatia, Slovakia, Slovenia, Switzerland, and Germany, who come from **25 different faculties**, **19 different universities**, **9 colleagues**, one scientific institute and different enterprises and high schools – listed at next page;
- in a review process of a thematic proceedings its contribution gave **89 highly esteemed reviewers** whose competency was scored with 3,9 out of 5;
- average **grade of all published papers** obtained according to all reviews is **74** out of 100.

We would like to express our sincere gratitude to all colleagues who participated in a process of publishing this thematic proceedings and with great honor would like to invite you all to start preparing papers for our 2017 annual edition. Call for papers will be ready soon.

Publisher

- Petroleum-Gas University of Ploiești, Bucharest, Romania
- John Naisbitt University, Belgrade
- Slovak University of Agriculture in Nitra
- Sveučilište J. Dobrile u Puli
- Sveučilište u Zagrebu
- University "Goce Delcev" - Štip, Macedonia
- University of Maribor
- University of Novi Sad
- University of Primorska, Slovenia
- Univerzitet Alfa
- Univerzitet Donja Gorica, Podgorica, Crna Gora
- Univerzitet Privredna akademija
- Univerzitet Singidunum
- Univerzitet u Beogradu
- Univerzitet u Kosovskoj Mitrovici
- Univerzitet u Kragujevcu
- Univerzitet u Nišu
- Univerzitet Union "Nikola Tesla", Beograd
- Žilinská univerzita v Žiline, Slovakia
- Ekonomski fakultet Niš
- Ekonomski fakultet u Prištini
- Ekonomski fakultet u Subotici
- Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Faculty of Agriculture and Life Sciences Hoče, Slovenia
- Faculty of European Studies and Regional Development, Nitra, Slovakia
- Faculty of Management in Zajecar
- Faculty of Sciences and Mathematics Niš
- Faculty of Sciences Novi Sad, Department of Geography, Tourism and Hotel Management
- Faculty of Tourism and Business Logistics Štip
- Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, Republic of Macedonia
- Faculty of Tourism Studies – Turistica, Slovenia
- Faculty of Tourism, Brežice, Slovenia
- Fakultet bezbednosti, Beograd
- Fakultet Ekonomije i Turizma "dr. M. Mirković" Pula
- Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
- Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- Fakultet tehničkih nauka, Kosovska Mitrovica
- Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu
- Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Novi Beograd
- Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Novi Beograd
- Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji
- Fakultet za poslovne studije i pravo
- Geografski fakultet Beograd
- Tehnički fakultet u Boru
- College of Tourism, Belgrade, Serbia
- Edward Bernays, College of Communication Management, Zagreb
- The College for Applied Science in Management and Business Communication, Sremski Karlovci
- Visoka poljoprivredna škola strukovnih studija, Šabac
- Visoka poslovna škola strukovih studija „Čačak"
- Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace
- Visoka poslovna škola, Leskovac
- Visoka turistička škola strukovnih studija
- Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM), Zagreb
- Naučni institut za prehrambene tehnologije, Novi Sad
- Ekonomska srednja škola Subotica
- Ugostiteljsko-turistička škola, Beograd
- Brainobreain doo
- JKP INFORMATIKA, Novi Sad
- T&MC Group, Munich, Germany
- UPC Switzerland LLC

# INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE

## KNOWLEDGE BASED SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT

## ERAZ 2017

**8 June, 2017**
**Belgrade, Serbia**
**www.eraz.org.rs**

Conference ERAZ is supported by the **Ministry of Education, Science and Technological Development of Republic of Serbia**. Papers published in the conference proceedings will beclassified in category M33.

The conference objective is to bring together the academic community (experts, scientists, engineers, researchers, students and others) and publication of their scientific papers for the purpose of popularization of science and their personal and collective affirmation. The unique program will combine presentation of the latest scientific developments in these areas, interactive discussion and other forms of interpersonal exchange of experiences.

Members of the Association of Economists and Managers of the Balkans at the International Scientific Conference ERAZ 2017 may participate and publish their scientific papers free of charge. Call for membership is open.

Monthly membership fee in 2017 is:

- **75 Eur (8.860 dinars for participants from Serbia)** - PhDs, experts, professionals and other interested employed individuals;

- **65 Eur (7.860 dinars for participants from Serbia)** - postgraduate students;

- **55 Eur (6.360 dinars for participants from Serbia)** - undergraduate students and the unemployed.

Member of the Association may publish one paper in the Conference Proceedings of the ERAZ international scientific conference, will receive a copy of the Proceedings on a CD and a certificate of attendance after the conference to the desired address. In addition, all members are invited to attend the conference.

# KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U HOTELIJERSTVU SA TEŽIŠTEM NA EKOLOŠKIM PERFORMANSAMA

# CONCEPT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN HOSPITALITY INDUSTRY WITH FOCUS ON ECOLOGICAL PERFORMANCES

**Milovan Vuković**[1]
**Danijela Voza**[2]

**Sadržaj:** *Ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja je sve prisutnija u privrednim i uslužnim delatnostima. Ovaj trend je aktuelan i u turizmu. Shodno tome, menja se i hotelijerski sektor, koji se može smatrati vodećim činiocem razvoja turističke privrede. Održivi turizam podrazumeva i ekološki orijentisano poslovanje hotela. Cilj ovog rada je analiza politike i menadžmenta hotela jugoistočne Srbije. Anketiranjem rukovodioca ispitivano je da li je, i u kojoj meri, zastupljena ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja.*

**Ključne reči:** *društveno odgovorno poslovanje, ekološki menadžment, održivi turizam, hotelijerstvo, jugoistočna Srbija*

**Abstract:** *The environmental dimension of corporate social responsibility has been increasingly popular both in the economic and service sector. This trend is present in tourism, too. Accordingly, there have occurred some changes in hospitality, which could be considered as the leading factor of the tourism development. Sustainable tourism implies environmentally oriented hotel business. The aim of this paper was to analyze the policy and management of the hotels in Southeastern Serbia. The results obtained by the interviewing managers have shown whether, and at which extent, is present ecological dimension of corporate social responsibility in their company.*

**Key words:** *Corporate Social Responsibility, Environmental Management, Sustainable Tourism, hospitality, South-Eastern Serbia*

## 1. UVOD

Koncept društvene odgovornosti predstavlja imperativ u poslovanju savremenih preduzeća, naročito u slučajevima kada je poverenje jedan od njenih ključnih faktora. Društveno odgovorno poslovanje je jedan od najsigurnijih načina za osvajanje novih tržišta, stvaranje pozitivnog imidža i poboljšanja konkurentnosti preduzeća. Ipak, u uslovima globalne finansijske i ekonomske krize rasprava o odgovornosti poslovanja prema društvu je dobila na značaju. Odluke donesene u cilju sticanja maksimalnog profita u kratkom periodu, primena netransparentnih finansijskih instrumenata, praksa rizičnog kreditiranja i uočena opšta „korporativna pohlepa“ uzdrmale su poverenje u pouzdanost poslovanja [1]. Posledice ovih kriza su raznovrsne i opšteprisutne, te na najoštriji način potvrđuju jaku međuzavisnost poslovanja, politike i društva. Takođe, pokazalo se da neodgovorno poslovno ponašanje može dovesti do dramatičnih posledica podjednako po vladu i građane, ali i samo poslovanje [2].

[1] Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor
[2] Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor

Uprkos tome, kompanije se intenzivno podstiču da deluju u skladu sa principima ekonomske i društvene održivosti.

U slučajevima kada organizacija preduzima aktivnosti koje imaju bilo kakav uticaj na eksterno okruženje, istovremeno dolazi do neplaniranih posledica po životnu sredinu. Uticaj poslovanja na životnu sredinu može biti pozitivan – npr. projekti ozelenjavanja, ili negativan – npr. stvaranje gomile otpada zahvaljujući rudarstvu [3].
Mera u kojoj je društveno odgovorno poslovanje prisutno u korporativnom svetu je tema rasprave u okvirima svih industrijskih sektora, pa tako i turističke industrije. Turizam i dalje predstavlja granu industrije koju odlikuje najveći godišnji porast na globalnom nivou. Međutim, takav razvoj neminovno nosi sa sobom negativne uticaje na životnu sredinu i okruženje, koji se ogledaju u rastućoj količini otpadnih gasova, nekontrolisanoj gradnji i neplaniranom odlaganju smeća i otpadnih voda, kao i nedostatku poštovanja i obazrivosti prema lokalnom stanovništvu, njihovoj kulturi i običajima.

Prema forumu *World Travel and Tourism Council*, sastavljenom od lidera najistaknutijih svetskih turističkih kompanija, turizam je jedan od nosioca privredne aktivnosti i važan za „*snagu održivosti, podizanje životnog standarda u nerazvijenim područjima, promovisanje očuvanja prirodne i životne sredine i obezbeđivanje sredstava za mirnu međunarodnu razmenu*“ [4]. Henderson (2007), na primer, smatra da, pored obaveza u pogledu kvaliteta turističkih proizvoda koji se prodaju i zadovoljavaju potrošački ukus, turistička preduzeća treba da budu sklona razumevanju i usvajanju društveno odgovornog poslovanja [5].

U cilju uspostavljanja održivog razvoja turizma, turistička preduzeća bi trebalo da koncept društvene odgovornosti posmatraju kao instrument prilikom praktičnog sprovođenja pravca održivosti. Stoga, nameće se neophodnost ulaganja znatno veće količine rada, kako se održivost ne bi sagledavala pretežno na teorijskom već i na praktičnom nivou. Potrebno je uključivanje principa društveno odgovornog ponašanja u aktivnosti turističkih preduzeća, kao i postavljanje merljivih ciljeva preduzeća i izveštavanje o ostvarenim koristima (benefitima). Kada je reč o turistima kao korisnicima turističkih usluga, savremena iskustva pokazuju da je sve više društveno odgovornih turista koji preispituju svoj stil života. Primetna je i tendencija porasta broja turista spremnih da plate više za programe putovanja koje organizuju turističke kompanije koje posluju društveno

*Dr **Milovan Vuković** je diplomirao 1986. godine na Vojnotehničkoj akademiji KoV JNA (hemijsko-tehnološki odsek) u Zagrebu. Doktorate u oblasti metalurškog inženjerstva (2000) i političkih nauka (2003) stekao je tokom studijskog boravka u SAD na Univerzitetu u Ajdahu. Dr Vuković je takođe stekao akademske nazive magistra fizičko-hemijskih nauka (1995), metalurškog inženjerstva (2000) i nauka o zaštiti životne sredine (2002). Trenutno radi kao nastavnik Univerziteta u Beogradu; na Tehničkom fakultetu u Boru drži nastavu iz predmeta: Osnovi sociologije, Metodologija NIR-a, Kultura komunikacije i Odnosi s javnošću.*
*Naučna aktivnost dr Vukovića obuhvata preko četrdeset radova objavljenih u naučnostručnim časopisima nacionalnog i međunarodnog značaja. Dr Vuković je autor ili koautor više univerzitetskih udžbenika (Osnovi ekologije, Metodologija NIR-a, Osnovi sociologije, Upravljanje čvrstim otpadom).*

odgovorno. Takozvani „novi potrošač“ postaje sve veći protivnik koncepta potrošačkog društva, dok je masovna proizvodnja sve manje zastupljen model. U savremenom okruženju je, prilikom izbora turističke destinacije, želja za približavanjem istinskim vrednostima (ekologija, poštovanje tradicije i sl.) postala presudna.

## 2. KONCEPT KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

### 2.1. POJAM DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje, ili u prevodu sa engleskog originala korporativna društvena odgovornost (*Corporate Social Responsibility*), postalo je dominantan koncept u poslovnom izveštavanju. Ovaj koncept je nastao kao posledica rastuće međuzavisnosti između povećanog učešća društva u poslovanju i velikog broja društvenih grupa. Društvena odgovornost je svest kompanije o pitanjima kao što su: jednake šanse za sve, ravnopravnost, rasna jednakost, sigurnost na radnom mestu, odgovarajući uslovi rada, bezopasni proizvodi i usluge po realnoj ceni. Koncept društvene odgovornosti podrazumeva da jedno preduzeće treba da ispuni svoje poslovne ciljeve i očekivanja vlasnika, ali i da izbalansira ekonomske, ekološke i društvene imperative.

Postoje brojne definicije ovog pojma, koje se javljaju kao posledica složenosti koncepta i različitih aspekata sa kojih se može analizirati. Najuopštenije definicije društvene odgovornosti preduzeća su vezane za brigu o tome kakav je, odnosno kakav bi trebalo da bude, odnos između globalnih korporacija, vlada zemalja i stanovništva. Lokalno orijentisane definicije se bave pitanjem međusobnog odnosa između korporacija i lokalnog stanovništva. Najzad, postoje i definicije koje proučavaju odnos između korporacija i njihovih stejkholdera [3].
Društvena odgovornost je odgovornost pojedinca ili organizacije za uticaj svojih odluka i aktivnosti na društvo i okruženje kroz transparentno i etičko ponašanje, što znači da:

- doprinosi održivom razvoju, uključujući zdravlje i blagostanje društva;
- uzima u obzir očekivanja aktera;
- u skladu je sa važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja;
- integrisano je i praktikuje se u celoj organizaciji [6].

Prema Komisiji Evropske unije (2002), društveno odgovorno ponašanje se može definisati kao: „*koncept u kome kompanije integrišu društvene i ekološke interese u svoje poslovne operacije i njihovu interakciju sa stejkholderima na dobrovoljnoj bazi*“ [7]. Društvena odgovornost je obaveza nekog entiteta u donošenju odluka da se preduzmu akcije koje će poboljšati zaštitu i interese društva, kao i samog entiteta. Dakle, društvena odgovornost je etička ili ideološka teorija da neki entitet, bilo da je vlada, preduzeće, organizacija ili pojedinac, ima odgovornost prema društvu [8]. Društveno odgovorno ponašanje je način upravljanja u kome se vodi računa i o ekonomskim i o društvenim ciljevima. Odnosi se na profitni sektor (preduzeća), državni sektor (organi vlasti i institucije) i neprofitni sektor (neprofitne organizacije i grupe). Dahlsrud (2008) je, detaljnom analizom brojnih definicija ovog pojma, u celini uspeo sve da ih kategoriše na osnovu pet različitih dimenzija: ekološka, društvena, ekonomska, stejkholderska i dobrovoljna (Tabela 1) [9].

| | **Definicija je dodeljena dimenziji ako se odnosi na...** | **Primeri fraza** |
|---|---|---|
| **Ekološka dimenzija** | prirodno okruženje | „čistija sredina“<br>„ekološko upravljanje“<br>„zabrinutost za životnu sredinu pri sprovođenju operacija“ |
| **Društvena dimenzija** | odnos između biznisa i društva | „doprinos za bolje društvo“<br>„integrisanje brige o društvu u poslovanje“<br>„sveobuhvatno razmatranje uticaja na zajednicu“ |
| **Ekonomska dimenzija** | društveno-ekonomski ili finansijski aspekt uključujući opis korporativne odgovornosti u pogledu poslovanja | „doprinos ekonomskom razvoju“<br>„zaštita profitabilnosti“<br>„poslovne operacije“ |
| **Dimenzija stejkholdera** | pojedinačni stejkholderi ili grupe stejkholdera | „interakcija sa stejkholderima“<br>„kako organizacije sarađuju sa svojim zaposlenima, dobavljačima, kupcima i zajednicama“<br>„tretman stejkholdera preduzeća“ |
| **Dobrovoljna dimenzija** | aktivnosti koje nisu propisane zakonom | „zasnovane na etičkim vrednostima“<br>„iznad zakonskih propisa“<br>„dobrovoljne“ |

Tabela 1. Dimenzije definisanja društvene odgovornosti [9]

## 2.2. PRINCIPI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Zbog nesigurnosti u prirodu aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, veoma je bitno da se one sa pouzdanošću identifikuju. Sa tim ciljem, u obzir se mogu uzeti tri principa društveno odgovornog poslovanja:

- održivost,
- odgovornost i
- transparentnost [3].

Održivost se tiče efekata koje aktivnosti koje su preduzete u sadašnjosti imaju na opcije koje će u budućnosti biti dostupne. Ukoliko su resursi trenutno iskorišćeni, oni neće biti na raspolaganju preduzeću tokom daljeg poslovanja. Ovo je naročito zabrinjavajuće ukoliko je reč o ugroženim resursima. Održivost, dakle, ukazuje na to da se resursi smeju koristiti samo u onoj meri u kojoj se mogu i obnoviti. Posmatranje organizacije kao dela šireg društvenog i ekonomskog sistema ukazuje na to da se ovakvi efekti moraju uzeti u obzir, ne samo kao mera troškova i vrednosti stvorene u sadašnjosti, već i kao uslov za buduće poslovanje. Mere održivosti, dakle, uzimaju u obzir stepen u kome organizacije koriste resurse i stepen u kome se ti resursi mogu regenerisati. U praksi, organizacije teže da smanje negativne uticaje svog poslovanja na održivost povećanjem efikasnosti u aktivnostima kojima se resursi iskorišćavaju. Primer za to može biti program energetske efikasnosti.

Odgovornost je povezana sa sposobnošću organizacije da prepozna uticaj svojih aktivnosti na okruženje i preduzme odgovornost za efekte koje proizilaze iz tih aktivnosti. To podrazumeva kvantifikaciju posledica u internom i eksternom okruženju. Konkretno, ovaj koncept podrazumeva kvantitativno izveštavanje o uticajima na sve strane koje su obuhvaćene dejstvom aktivnosti kompanije.

Transparentnost znači da se eksterni uticaji organizacionih aktivnosti mogu prepoznati na osnovu podnetih izveštaja, a da, pritom, relevantne činjenice nisu prikrivene. Transparentnost je od posebnog značaja za spoljne korisnike ovih informacija, s obzirom na to da su oni

uskraćeni za pozadinske detalje i znanje koje poseduju interni korisnici informacija. Stoga, može se zaključiti da transparentost proizilazi iz prethodna dva principa i predstavlja deo procesa prepoznavanja odgovornosti preduzeća za eksterne posledice i, podjednako, kao deo procesa prenosa moći na spoljne stejkholdere.

## 3. PRIMENA KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TURIZMU

Turistička delatnost u savremenim uslovima mora biti zasnovana na racionalnom korišćenju svih resursa, odnosno aktivnoj zaštiti prirodnog i antropogenog okruženja. Jedan od preduslova razvoja turizma, koji je doprineo kreiranju koncepta održivog razvoja, jeste zdrava i očuvana životna sredina. Odgovor na zadatak nametnut savremenom turističkom poslovanju jeste eko-inovacija, koja se ogleda u prelasku sa klasičnog turizma na održivi i ekoturizam. Održivi turizam se može definisati kao *„način razvoja ove delatnosti kojim se ne ugrožavaju resursi na kojima se zasniva, kako bi oni ostali sačuvani i za dolazeće generacije i kako bi te generacije mogle na istom ili višem nivou da zadovoljavaju svoje turističke potrebe“* [10]. Glavni cilj ovakvog vida turizma jeste da se omogući ljudima uživanje i sticanje znanja o prirodnim, istorijskim, i kulturnim karakteristikama jedinstvenog okruženja, uz očuvanje integriteta mesta i podsticanje ekonomskog razvoja i dobrobiti lokalne zajednice. Prema Svetskoj turističkoj organizaciji (*World Tourism Organisation – WTO*), održivi turizam je *"…oblik turizma koji zadovoljava potrebe turista i njihovih domaćina, štiteći i unapređujući razvojne mogućnosti. Njegov cilj je upravljanje resursima kako bi se zadovoljile ekonomske, socijalne i estetske potrebe i očuvao kulturološki integritet, osnovni ekološki procesi, biološka raznolikost i sistemi na kojima počiva život"* [11]. Podvrstu u okviru održivog turizma predstavlja ekoturizam koji izražava, prvenstveno, održivu verziju turizma zasnovanog na prirodi, a uključuje ruralne i kulturne elemente turizma. Ekoturizam je ekološki odgovorno putovanje i poseta relativno očuvanim područjima radi uživanja u prirodi, uz unapređenje zaštite prirode, neznatan uticaj posetilaca i koristan aktivan uticaj na lokalno stanovništvo.

Turizam ne sme da uništi resurse, već mora poštovati prirodu i karakter okruženja u kome se razvija. Da bi se prevazišli brojni ekološki problemi koji se vezuju za turizam, neophodno je istražiti i primeniti eko-inovacije (Tabela 2).

| Faze životnog ciklusa | Proizvodi/usluge | Moguće eko-inovacije |
|---|---|---|
| Izgradnja infrastrukture | Hoteli, bungalovi, kongresne dvorane, plaže, ski staze, žičare, energija, vodosnabdevanje i dr. | ,,Zeleni" materijali, održivo korišćenje zemljišta, energetska efikasnost, obnovljiva energija, upravljanje otpadom, ekološka policija i dr. |
| Proizvodnja turističke opreme | Ski-oprema, koferi, ranci, jahte, oprema za kampovanje, zaštitne kreme, jedrilice i dr. | ,,Zeleni" materijali, energetska efikasnost, reciklabilnost i reciklaža |
| Priprema za putovanje na turističko odredište | Obezbeđenje smeštaja, priprema/kupovina sportske opreme, obuće, obezbeđenje prevoza, osiguranje itd. | Energetska efikasnost telekomunikacija |
| Putovanje do turističkog odredišta | Prevoz avionom, autobusom, brodom, automobilom, vozom. | Energetska efikasnost prevoznog sredstva, smanjenje saobraćajnih gužvi, eko efikasnost prevoznog sredstva i dr. |
| Odmor u turističkom centru (letovanje, zimovanje) | Korišćenje komunalne infrastrukture, kampovanje i dr. | Energetska efikasnost zgrada, rasvete, štednja vode, upravljanje otpadom, zaštita životne sredine (divlje prirode) i dr. |

| | | |
|---|---|---|
| Putovanje od turističkog odredišta do mesta stanovanja | Prevoz avionom, autobusom, brodom, sopstvenim automobilom, vozom. | Energetska efikasnost prevoznog sredstva, eko efikasnost prevoznog sredstva i dr. |

Tabela 2. Potencijalne eko-inovacije u turizmu [12]

## 3.1. EKOTURIZAM U SRBIJI

Srbija ima sve predispozicije za razvoj i uspeh ekoturizma, koje se ogledaju u bogatstvu šumama, prirodnim rezervatima, nacionalnim parkovima, jezerima, rekama i planinama. Međutim, nedovoljna motivisanost države i turističkih i hotelijerskih preduzeća, kao nosioca turističke delatnosti, predstavlja glavnu prepreku u kreiranju ekološki orijentisanih turističkih proizvoda. Prilikom kreiranja strategije razvoja održivog turizma u Srbiji pažnju bi, prvenstveno, trebalo posvetiti intenzivnijim marketing aktivnostima i izdvajanju finansijskih sredstava. Takođe, treba izdvojiti potencijalne eko-destinacije u Srbiji koje bi mogle da zadovolje sve zahteve ovog savremenog turističkog koncepta. Na osnovu analize njihovih odlika, može se reći da su najaktuelnije potencijalne eko-destinacije u Srbiji:

- prirodni rezervat Zasavica (kod Sremske Mitrovice),
- klisura reke Gradac (kod Valjeva),
- Stara planina,
- NP ,,Đerdap”,
- NP ,,Tara”,
- Vlasinsko jezero i
- Rezervat biosfere Golija.

Srpsko selo i salaši predstavljaju još jednu mogućnost za uspešan razvoj ekoturizma. Sela su najpouzdaniji ,,čuvari tradicije”. Takođe, očuvana priroda i zaštićenost od negativnih uticaja savremene civilizacije, čini ih privlačnim eko-destinacijama. Organska hrana, bez genetskih modifikacija i pesticida, koja je posebno cenjena na svetskim trpezama, na srpskom selu je lako dostupna.

## 3.2. EKOLOŠKI MENADŽMENT U HOTELIJERSTVU

Većina istraživanja društveno odgovornog poslovanja u odnosu na finansijske rezultate obavljena je u preduzećima koja su odabirana iz raznih privrednih delatnosti. Spenser i Tejlor su primetili da se rezultati ovih istraživanja uveliko razlikuju u zavisnosti od vrste delatnosti [13]. Zbog svega ovoga, posebna pažnja se mora obratiti na osobenosti ove problematike kod ugostiteljskih preduzeća. Većina autora u svojim radovima ovog tipa u ugostiteljske objekte ubraja hotele, odmarališta, kazina, restorane, ketering i avio-ketering preduzeća.

Problemom odnosa između društvene odgovornosti i poslovnih rezultata u ugostiteljstvu, pa i u samom hotelijerstvu, najkonkretnije se bavila grupa autora iz čijeg je istraživanja proistekao zaključak da profitabilnija ugostiteljska preduzeća imaju tendenciju većeg društveno odgovornog ponašanja. Ugostiteljska preduzeća su imala veći indeks društveno odgovornog poslovanja od neugostiteljskih preduzeća iste profitabilnosti, što znači da se ugostiteljska preduzeća doživljavaju društveno odgovornijim od odgovarajućih neugostiteljskih. Proveravajući poslovne periode kod istog pojedinačnog ugostiteljskog preduzeća zaključeno je da je profitabilnost veća u periodu većeg indeksa društveno odgovornog poslovanja. Jedinično povećanje ovog indeksa je veće kod ugostiteljskih u odnosu na neugostiteljska preduzeća, što dalje znači da ugostiteljska imaju veću finansijsku dobit od povećanja društveno odgovornog poslovanja. Najzad, veću vrednost na berzi imaju preduzeća koja su društveno odgovornija.

Autori zaključuju da je potrošiti sredstva na sprovođenje društveno odgovornog poslovanja investicija o kojoj, svakako, treba razmisliti [14].

Globalno gledano, sve je češći slučaj da rukovodeće pozicije u ugostiteljstvu zauzimaju obrazovani rukovodioci koji su završili jedan od univerzitetskih ugostiteljskih programa. Moderna profesija zahteva specijalizovana znanja i veštine, kontinuirano obrazovanje u okviru struke i dobro za zajednicu i društvo u celini. Iako su profesionalci više plaćeni za obavljanje posla, pored finansijske koristi, njihov zadatak trebalo bi da bude usmeren prema višim ciljevima – stvaranju, po mogućstvu, dugoročne dobiti za preduzeće i zajednice u kojoj ono posluje.

Ekološki menadžment u hotelijerstvu predstavlja upravljanje hotelskim preduzećem, koje je zasnovano na savremenim principima i efikasnosti u skladu sa održivim razvojem, odnosno upravljanje zaštitom životne sredine, vođenje računa o ekonomskim i socijalnim aspektima u odnosu na prirodne resurse, intervencije u prirodi i posledicama ljudskog ponašanja. Ključne oblasti ekološkog delovanja u hotelijerstvu su: energija, voda i upravljanje otpadom. Briga o održivom razvoju utiče na ugled hotelskih preduzeća, što se manifestuje kroz:

- povećanje kredibiliteta;
- stvaranje utiska kod gostiju da hotelsko preduzeće ima javne ciljeve, što poboljšava poslovne rezultate;
- kreiranje novih mogućnosti za osvajanje i jačanje pozicije na domaćem i stranom tržištu;
- lakše dostizanje stabilne pozicije u kriznim situacijama;
- sprečavanje stvaranja negativnog publiciteta u užem i širem okruženju.

*Dr **Danijela Voza** je osnovne i master studije završila 2007. godine na Odseku za turizam i hotelijerstvo Prirodno-matematičkog fakulteta Univerziteta u Novom Sadu. Potom, završava master i doktorske studije na Odseku za Inženjerski menadžment Tehničkog fakulteta u Boru Univerziteta u Beogradu, gde je i zaposlena. Od 10/2008 do 09/2016 radila je kao asistent na predmetima, Sociologija, Odnosi s javnošću, Kultura komunikacije. Trenutno je angažovana na izvođenju nastave iz predmeta Ekološki menadžment, Poslovna etika i Osnovi organizacije. Autor je ili koautor 1 rada objavljenog u međunarodnoj monografiji, 12 radova u međunarodnim i nacionalnim časopisima, 4 rada u nacionalnim monografijama i 14 članaka predstavljenih na međunarodnim konferencijama. Provela je tri nedelje na studijskom boravku u Environmental Umwelt-Campusu u Birkenfeldu (Nemačka), kao učesnik međunarodne mreže "Entrepreneurship and Innovations". Učestvovala je u međunarodnim projektima "Possibilities for development of business cluster network between SMEs from Visegrad countries and Serbia", kao i "Environmental awareness as a universal European Value", finansiranim od strane Višegrad fondacije.*

Proces uvođenja ,,čistih" tehnologija u ugostiteljstvu započeo je krajem 80-ih godina prošlog veka, najpre u zemljama Severne Amerike. Međutim, poslednjih decenija uvođenje ,,zelene" politike u hotelijerstvu, odnosno ,,ekologizacija", postaje globalni trend. Suština ,,zelenih" hotela je u obezbeđivanju ekološki odgovornog smeštaja gostiju koje je u skladu sa praksom tzv. ,,zelenog" života. Upravljanje zelenim hotelom treba da podrazumeva težnju ka postizanju energetske efikasnosti i isplativosti objekta.

## 4. ISTRAŽIVAČKI DEO

Zadatak empirijskog dela ove studije jeste analiza ekološke dimenzije društveno odgovornog poslovanja u hotelima u Srbiji. Istraživanjem su obuhvaćeni hoteli u jugoistočnoj Srbiji u kojima je ispitivana njihova politika i praksa u oblasti ekološkog upravljanja, kao i eventualna primena eko-inovacija.

### 4.1. METODOLOGIJA

U cilju prikupljanja podataka za potrebe istraživačkog dela primenjen je metod ispitivanja, uz korišćenje anketiranja kao tehnike ispitivanja, uz, naravno, pripremljen instrument (upitnik). Upitnik, koji je za te ispitanike sastavljen, sastoji se od tri grupe pitanja (Prilog 1).

Prva grupa pitanja se odnosi na opšte podatke o preduzeću, odnosno hotelu. Druga grupa je vezana za politiku preduzeća u pogledu ekološke dimenzije društvene odgovornosti. Odgovori na tri pitanja ove grupe su otvorenog tipa (ispitanicima je pružena mogućnost da slobodno formulišu svoje odgovore), dok su odgovori na preostala dva pitanja zatvorenog tipa (ispitanici odgovaraju zaokruživanjem ponuđenih odgovora). Tema trećeg dela upitnika je ekološko upravljanje u hotelskom preduzeću. Ispitanici su na pitanja odgovarali odabirom jednog od tri ponuđena modaliteta – „ne", „delimično" i „da". Ovaj deo upitnika je detaljno obrazložen kroz 10 celina:

- rukovođenje preduzećem (tri pitanja);
- odnos prema energiji (sedam pitanja);
- odnos prema vodi (šest pitanja);
- upravljanje otpadom (tri pitanja);
- buka (tri pitanja);
- izgradnja i opremanje hotela (šest pitanja);
- edukacija i trening zaposlenih (četiri pitanja);
- uloga hotelskog osoblja u informisanju gostiju (pet pitanja);
- ekološko snabdevanje i kupovina (četrnaest pitanja) i
- ostalo (tri pitanja).

Prema izveštaju Ministarstva za trgovinu, turizam i saobraćaj RS za 2014. godinu, ukupan broj kategorisanih objekata u Srbiji iznosio je 354, dok je 64 njih locirano u regionu istočne i jugoistočne Srbije [15]. U anketiranju, sprovedenom u okviru ovog istraživanja, je učestvovao po jedan rukovodilac iz 41 hotelskog objekta, koliko ih je uzeto u razmatranje. Struktura analiziranih hotelskih objekata u pogledu kategorije, smeštajnog kapaciteta i broja zaposlenih prikazana je u Tabeli 3. Među hotelima uključenim u ovo istraživanje, najbrojniji su oni koji su kategorisani sa dve zvezdice, dok ne postoji nijedan hotel najviše kategorije. Ukoliko se izuzmu nekategorisani objekti (njih 9), uzorak od 32 kategorisana hotela predstavlja 50% njihovog ukupnog broja na teritoriji čitave istočne i jugoistočne Srbije.

| Kategorija hotela | Broj hotela | Broj ležaja | Broj zaposlenih |
|---|---|---|---|
| ***** | 0 | 0 | 0 |
| **** | 8 | 226 | 179 |
| *** | 7 | 774 | 278 |
| ** | 16 | 739 | 577 |
| * | 1 | 40 | 20 |
| nekategorisan | 9 | 129 | 96 |
| **Ukupno** | **41** | **1908** | **1150** |

Tabela 3. Kategorija, broj zaposlenih i smeštajni kapacitet analiziranih hotela

## 4.2. OBLAST ISTRAŽIVANJA

Empirijskim istraživanjem u okviru ove studije obuhvaćen je region jugoistočne Srbije (Slika 1). Uprkos brojnim potencijalima, ovaj deo Srbije odlikuje nedovoljno razvijena turistička delatnost. Mogućnosti koje pruža region mogu se uobličiti u turističke proizvode u vidu kružnih putovanja, posetama planinama, banjama i jezerima, zdravstvenog turizma, lovnog turizma, ruralnog i ekoturizma.

Među najpoznatijim destinacijama ubrajaju se: Đerdapska klisura, Sokobanja, Vlasinsko jezero, Stara planina, Lepenski Vir i dr. Ključni investicioni projekti se odnose na projekat „Stara planina", projekte rehabilitacije banja i gradskih hotela, kao i projekte turističke infrastrukture i slobodnih sadržaja.

Slika 1. Regioni Srbije [16]

Istočna Srbija poseduje brojna arheološka nalazišta iz doba antike, kao i specifične prirodne lepote. Borski okrug poslednjih godina postaje sve poznatiji po Borskom jezeru koji je krajnja destinacija domaćih, ali i inostranih turista. U blizini se, pored Zlotskih pećina i Brestovačke banje, ističu planine Crni vrh i Stol, te lovište „Dubašnica".

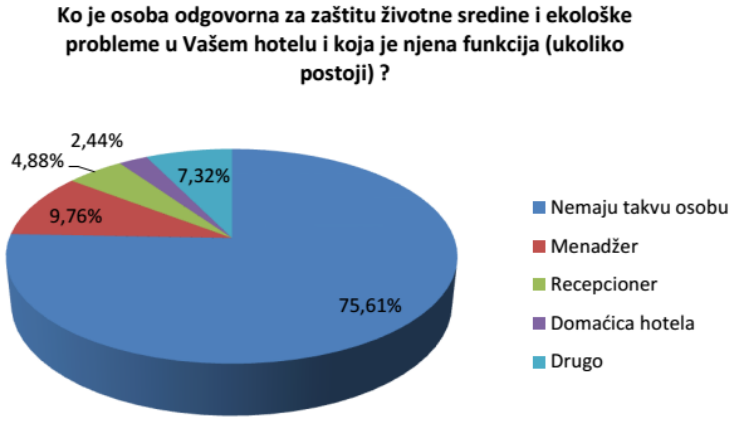
Planina Rtanj se odlikuje brojnim izvorima i pećinama izuzetne lepote. Najviši vrh Rtnja je posebno privlačan, jer se sa njega pruža pogled čak do ušća Save u Dunav. Na ovom mestu se spajaju ruže vetrova sa Karpata, Jadranskog mora i severnih ravnica. Jedinstven i karakterističan entitet u istočnoj Srbiji predstavlja Homoljski kraj. Jedna od njegovih odlika su brojne klisure: Gornjačka, Ribarska, klisure Velike i Male Tisnice, Osaničke reke, ali i specifično kulturno nasleđe. Reka Morava protiče kroz Braničevski kraj koji je, između ostalog, poznat po konjičkim igrama u Ljubičevu kod Požarevca. One predstavlja jednu od najvećih turističkih manifestacija u Srbiji koje se odigravaju svakog septembra. Ka jugoistoku je Pirot

sa okolinom. Zaštitni znak ovog kraja su nadaleko poznati pirotski ćilimi, ručno tkani na razbojima u selima oko Stare planine. Smederevska tvrđava, kao i tvrđave Ram i Golubac, nalaze se na obali Dunava. Tu je i jedna od najlepših klisura u Evropi (Đerdapska klisura), Nacionalni park „Đerdap" i istoimena hidroelektrana. Umetničko bogatstvo po kome je poznat arheološki lokalitet Lepenski Vir ogleda se u kamenim skulpturama ribolikih božanstava. Ostaci Viminaciuma, glavnog grada rimske provincije Gornje Mezije i 61 značajnog rimskog vojnog logora, nalaze se blizu Kostolca. *Felix Romuliana*, blizu Zaječara, jedan je od najreprezentativnijih i najsloženijih spomenika rimske dvorske arhitekture i pod zaštitom je UNESCO-a.

## 4.3. REZULTATI I DISKUSIJA

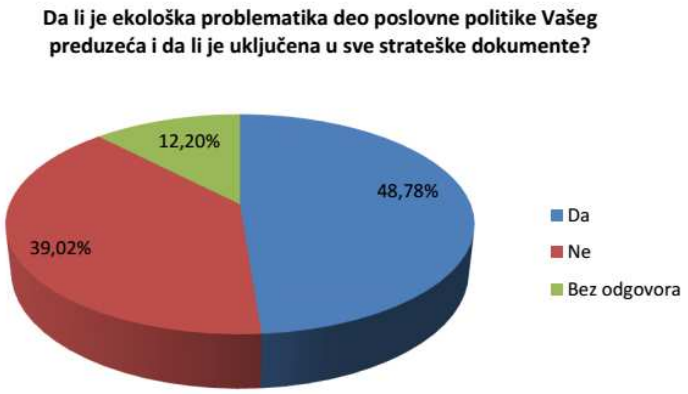
### 4.3.1. ANALIZA POLITIKE PREDUZEĆA U OBLASTI EKOLOŠKI ODGOVORNOG POSLOVANJA

Analizom odgovora iz ove grupe pitanja dolazi se do podataka vezanih za prirodu politike koju preduzeće vodi u pogledu ekološke dimenzije društvene odgovornosti. Grafički prikazi rezultata dobijenih za svako pitanje pojedinačno su predstavljeni u nastavku (Slike od 2 – 5).
Sa izjavom "*U preduzeću postoji osoba odgovorna za ekološke probleme*" se najveći broj ispitanika nije složio.



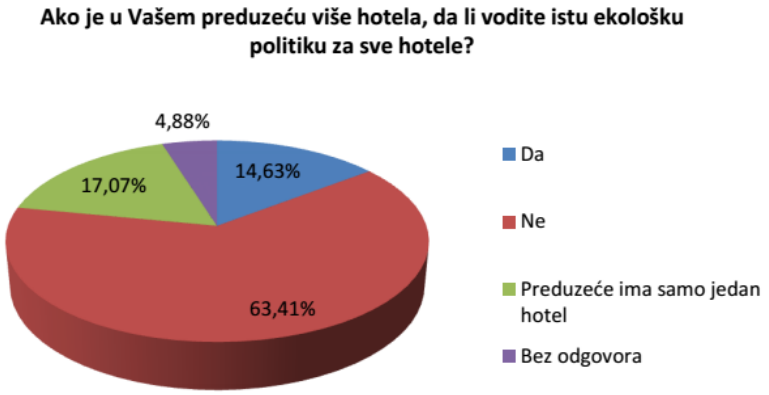

Slika 2. Struktura odgovora na pitanje o osobi odgovornoj za ekološke probleme

Na pitanje „*Da li je ekološka problematika deo politike preduzeća i da li je uključena u sve strateške dokumente"* najveći broj ispitanika je odgovorio pozitivno (48,78%). Sa druge strane, uočena je relativno približna zastupljenost negativnog odgovora (39,02%) (Slika 2).

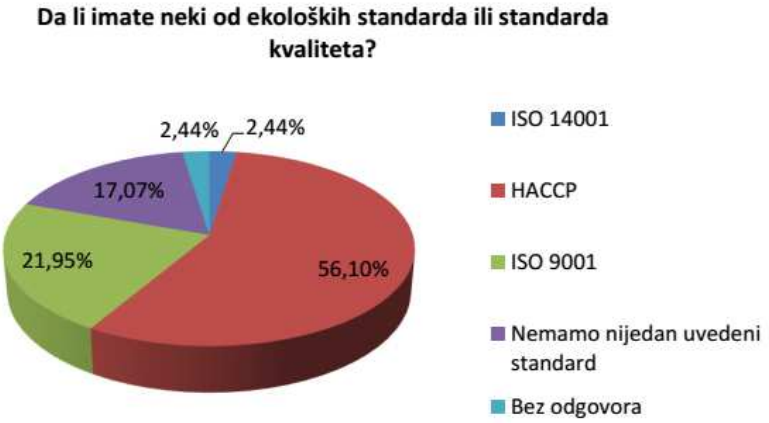



Slika 3. Struktura odgovora na pitanje o zastupljenosti ekoloških aspekata u politici preduzeća

Rezultati analize odgovora na pitanje *„Ako je u Vašem preduzeću više hotela, da li vodite istu ekološku politiku za sve hotele"* pokazuju sledeće podatke: 63,41% ispitanika je negativno odgovorilo, dok je 14,63% ispitanika dalo potvrdan odgovor (Slika 3). Ovakav rezultat vodi ka potrebi za daljim istraživanjem, kako bi se utvrdili razlozi usled kojih dolazi do nejednakog tretmana ekoloških pitanja u hotelskim objektima koji posluju u okviru istog preduzeća.




Slika 4. Struktura odgovora na pitanje o istoj ekološkoj politici u svim hotelskih objektima koje preduzeće poseduje




Slika 5. Struktura odgovora na pitanje o ekološkim standardima u analiziranim hotelima

Analiza odgovora na pitanje *„Da li hoteli imaju neki od ekoloških standarda i za koje delatnosti"* dovela je do saznanja da samo jedan od ukupno 41 analiziranog objekta ima međunarodni ekološki standard ISO 14001. Standard HACCP je zastupljen u pružanju usluga u 56,10% hotela, 21,95% imaju standard ISO 9001, dok 17,07% ispitivanih hotela ne primenjuje nijedan standard kvaliteta (Slika 4).

### 4.3.2. ANALIZA STANJA POJEDINIH SEGMENATA EKOLOŠKOG MENADŽMENTA U ANALIZIRANIM HOTELIMA

- Rukovođenje preduzećem

Prva tri pitanja iz trećeg dela upitnika odnose se na primenu ekološkog koncepta u rukovođenju preduzećem. Rezultati prikazani u Tabeli 4 ukazuju na strukturu odgovora na izjave u okviru ove grupe. U slučaju izjave *„Imamo koncept rešavanja ekoloških pitanja sa akcionim planom"* 85,40% ispitanika se izjasnilo da u hotelskom objektu u kome rade ne postoji ekološki koncept ni plan poslovanja. Na tvrdnju *„Poseban deo knjigovodstva vezan je za zaštitu životne sredine"* gotovo ceo uzorak ispitanika, 97,60%, izjasnio se negativno. U slučaju treće izjave koja glasi *„Svake godine podnosimo ekološki izveštaj"* 39% ispitanika je odgovorilo negativno, a 51,20% je odabralo odgovor delimično. Na osnovu analize dobijenih rezultata, može se konstatovati da rukovođenje hotelskim preduzećima u jugoistočnoj Srbiji, uglavnom, nije u skladu sa principima zaštite životne sredine.

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Imamo koncept rešavanja ekoloških pitanja sa akcionim planom | 1 | 2,40 | 35 | 85,40 | 5 | 12,20 | | |
| Poseban deo knjigovodstva vezan je za zaštitu životne sredine | 1 | 2,40 | 40 | 97,60 | | | | |
| Svake godine podnosimo ekološki izveštaj | 4 | 9,80 | 16 | 39,00 | 21 | 51,20 | | |
| **Ukupno** | 6 | 4,88 | 91 | 73,98 | 26 | 21,14 | | |

Tabela 4. Struktura odgovora na izjave o rukovođenju preduzećem

- Odnos prema potrošnji energije

Drugi segment pitanja analizira odnos menadžmenta prema zahtevima efikasne potrošnje i održivosti energetskih resursa. Odgovori rukovodioca su pokazali da se u 17,10% hotela koristi energetski efikasna oprema i uređaji. Toliki je procenat i onih hotela u kojima se ne koriste, dok je 65,90% ispitanika odgovorilo da se ovakva oprema delimično koristi u njihovom objektu. Kod izjave *„Koristimo uređaje za automatsko gašenje svetla/grejanja i klimatizacije"* najveći broj ispitanika je zaokružilo odgovor „delimično'' (82,90%). U slučaju izjave *„Koristimo električnu energiju iz obnovljivih izvora"* gotovo svi ispitanici (90,20%) su dali negativan odgovor. Ovaj rezultat nije iznenađujući jer, iako je natprosečno snabdevena obnovljivim izvorima energije, Srbija ne iskorišćava dovoljno svoje potencijale. U skladu sa tim, takav vid snabdevanja energijom izostaje u svim privrednim granama, između ostalih i u turizmu. Sa druge strane, 53,70% ispitanika je odgovorilo da se u poslovanju hotela u kome rade ne koriste lož-ulje i ugalj. Toplotne pumpe se ne koriste u 70,70% hotela, dok najveći deo ispitanika potvrđuje konstataciju da se u njihovom preduzeću sistemi za ventilaciju i klimatizaciju redovno čiste. Evidencija o potrošnji

električne energije vodi se uglavnom u svim analiziranim hotelskim objektima (97,60%) (Tabela 5).

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Koristimo energetski efikasnu opremu i uređaje | | | 7 | 17,10 | 27 | 65,90 | 7 | 17,10 |
| Koristimo uređaje za automatsko gašenje svetla/grejanja/klimatizacije | | | 6 | 14,60 | 34 | 82,90 | 1 | 2,40 |
| Koristimo električnu energiju iz obnovljivih izvora. | 2 | 4,90 | 37 | 90,20 | 2 | 4,90 | | |
| Ne upotrebljavamo lož-ulje i ugalj. | 1 | 2,40 | 16 | 39,00 | 2 | 4,90 | 22 | 53,70 |
| Upotrebljavamo toplotne pumpe, različite načine grejanja. | 2 | 4,90 | 29 | 70,70 | 5 | 12,20 | 5 | 12,20 |
| Sistemi za ventilaciju i klimatizaciju se redovno čiste. | | | 1 | 2,40 | | | 40 | 97,60 |
| Kontinuirano vodimo evidenciju o potrošnji električne energije. | | | 1 | 2,40 | | | 40 | 97,60 |
| **Ukupno** | 5 | 1,74 | 97 | 33,80 | 70 | 24,39 | 115 | 40,07 |

Tabela 5. Struktura odgovora na izjave o energetskoj potrošnji

- Odnos prema potrošnji vode

U nastavku je izvršeno ispitivanje odnosa rukovodstva hotela prema potrošnji vode. Rezultati su ukazali na to da se u 56,10% hotela delimično koriste tuševi i slavine sa smanjenim proticanjem vode. Štedljive mašine, sa manjom upotrebom vode, nisu zastupljene u 61% slučajeva, dok 34,10% ispitanika delimično primenjuje ovaj način uštede u hotelima. S tim u vezi, može se reći da eko-inovacije koje imaju za cilj uštedu vode, postaju sve prisutnije u hotelskim objektima u jugoistočnoj Srbiji. U čak 92,70% hotela pruža se mogućnost prilagodljivog menjanja peškira i posteljine na zahtev gosta. Međutim, briga o čišćenju i upravljanju otpadnim vodama ne vodi se u čak 85,40% slučajeva, dok je situacija najlošija po pitanju upotrebe kišnice i reciklirane vode, koja se ne koristi ni u jednom hotelskom objektu (Tabela 6).

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Koristimo tuševe i slavine sa smanjenim proticanjem vode. | | | 16 | 39,90 | 23 | 56,10 | 2 | 4,90 |
| Imamo štedljive mašine za pranje, wc šolje, pisoare… sa manjom upotrebom vode. | | | 25 | 61,00 | 14 | 34,10 | 2 | 4,90 |
| Posebnu brigu posvećujemo čišćenju i rukovanju otpadnim vodama. | | | 35 | 85,40 | 3 | 7,30 | 3 | 7,30 |
| Upotrebljavamo kišnicu i recikliranu vodu. | 1 | 2,40 | 40 | 97,60 | | | | |
| Imamo mogućnost prilagodljivog menjanja | 1 | 2,40 | 2 | 4,90 | | | 38 | 92,70 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| peškira i posteljine na zahtev gosta. | | | | | | | | |
| Kontinuirano vodimo evidenciju potrošnje vode i proizvodnje otpadnih voda. | | | 10 | 24,40 | 18 | 43,90 | 13 | 31,70 |
| **Ukupno** | 2 | 0,81 | 128 | 52,03 | 58 | 23,58 | 58 | 23,58 |

Tabela 6. Struktura odgovora na izjave o potrošnji vode

- Upravljanje otpadom

Rezultati analize četvrte grupe izjava ovog dela upitnika prikazana je u Tabeli 7. Na izjavu o tome da li u svim delatnostima vrše razvrstavanje prikupljenog otpada 43,90% ispitanika je dalo negativan odgovor, a 34,10% ispitanika potvrdan. Samo 22% ispitanika vodi računa o bezbednom odstranjivanju opasnog otpada. Na izjavu o kontinuiranom vođenju evidencije o otpadu 85,40% ispitanika je odgovorilo da se ta evidencija u objektu u kome rade ne vodi. Sumiranjem rezultata odgovora na temu upravljanja otpadom, može se reći da je trenutna situacija u analiziranim hotelima na nezadovoljavajućem nivou. Ovakvo stanje je najzabrinjavajuće kada je reč o odlaganju opasnog otpada.

| **Izjava** | **Bez odgovora** | **%** | **Ne** | **%** | **Delimično** | **%** | **Da** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| U svim delatnostima vršimo razvrstavanje prikupljenog otpada. | | | 18 | 43,90 | 9 | 22,0 | 14 | 34,1 |
| Vodimo računa o bezbednom odstranjivanju opasnog otpada. | | | 31 | 75,60 | 1 | 2,4 | 9 | 22,0 |
| Kontinuirano vodimo evidenciju o otpadu. | 1 | 2,40 | 35 | 85,40 | | | 5 | 12,2 |
| **Ukupno** | 1 | 0,81 | 84 | 68,29 | 10 | 8,1 | 28 | 22,8 |

Tabela 7. Struktura odgovora na izjave o upravljanju otpadom

- Buka

Udeli odgovora na izjave koje se odnose na buku predstavljeni su u Tabeli 8. Sa izjavom da se hotel nalazi u blizini spoljnih izvora buke, složilo se 26,80% ispitanika. Izostanak spoljnih izvora buke u većem broju hotela se objašnjava time da je istraživanjem obuhvaćen daleko manji broj gradskih hotela. Među ispitivanim hotelima, 31,70% njih imaju ugrađenu izolaciju protiv buke, dok 41,50% njih nema. Svega 12,20% rukovodioca je potvrdilo postojanje dodatne zvučne izolacije sa prednje fasade objekta.

| **Izjava** | **Bez odgovora** | **%** | **Ne** | **%** | **Delimično** | **%** | **Da** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hotel se nalazi u blizini spoljnih izvora buke. | 1 | 2,40 | 8 | 19,50 | 21 | 51,20 | 11 | 26,8 |
| Objekat ima ugrađenu izolaciju protiv buke. | | | 17 | 41,50 | 11 | 26,80 | 13 | 31,7 |
| Hotel je sa prednje strane fasade dodatno zvučno izolovan. | | | 35 | 85,40 | 1 | 2,40 | 5 | 12,2 |
| **Ukupno** | 1 | 0,81 | 60 | 48,78 | 33 | 26,83 | 29 | 23,6 |

Tabela 8. Struktura odgovora na izjave u vezi buke

- Izgradnja i opremanje hotela

Oblast koja se odnosi na izgradnju i opremanje hotela prikazana je u Tabeli 8. Na izjavu koja dovodi do saznanja o tome da li je hotel izgrađen u skladu sa standardima zelene gradnje, 80,50% ispitanika je odgovorilo negativno. Velika većina (85,40%) ispitanika je, takođe, dala negativan odgovor na izjavu „*Hotel je dodatno termički izolovan*". Sa tvrdnjom „*U izgradnji i opremanju hotela korišćeni prirodni materijali*" delimično se složilo 82,90% ispitanika. Prema odgovorima rukovodioca, u hotelima, uglavnom, nema štetnih isparenja iz materijala i opreme (87,80%). Principi feng shui-a nisu uzeti u obzir kod opremanja nijednog od analiziranih objekata (97,60%). Dakle, izgradnja i opremanje hotela u jugoistočnoj Srbiji još uvek nije u skladu sa pravilima ekološke, odnosno "zelene" gradnje.

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hotel je izgrađen u skladu sa standardima zelene gradnje. | 1 | 2,40 | 33 | 80,50 | 5 | 12,20 | 2 | 4,90 |
| Hotel je dodatno termički izolovan. | 1 | 2,40 | 35 | 85,40 | 2 | 4,90 | 3 | 7,30 |
| U izgradnji i opremanju hotela korišćeni su prirodni materijali. | 1 | 2,40 | 5 | 12,20 | 34 | 82,90 | 1 | 2,40 |
| U hotelu nema štetnih isparenja iz materijala i opreme. | | | 5 | 12,20 | | | 36 | 87,8 |
| U hotelu je izmeren nivo zračenja. | | | 15 | 36,60 | | | 26 | 63,4 |
| Kod opremanja hotela u obzir su uzeti principi feng shui-a. | | | 40 | 97,60 | 1 | 2,40 | | |
| **Ukupno** | 3 | 1,22 | 133 | 54,07 | 42 | 17,07 | 68 | 27,6 |

Tabela 9. Struktura odgovora na izjave o izgradnji i opremanju hotela

- Edukacija i trening zaposlenih

Rezultati analize odgovora na izjave koje se tiču edukacije i treninga zaposlenih prikazani su Tabeli 10. Na izjavu u vezi toga da li rukovodstvo upoznaje zaposlene sa ekološkom problematikom, 56,10% ispitanika je odgovorilo negativno. U gotovo svim hotelima sprovodi se obuka zaposlenih koja se odnosi na uputstva u vezi pravilnog doziranja deterdženata (95,10%). Zaposleni u 41,50% hotela su obučeni za efikasno rukovanje otpadom, energijom i vodom. Sa izjavom koja daje odgovor na pitanje da li rukovodioci obučavaju zaposlene o održavanju i servisiranju opreme i uređaja, 39% njih se nije složilo, dok se delimično slaganje javlja kod 41,50% ispitanika. Generalno, u hotelima ovog regiona se edukacija i trening zaposlenih po pitanju ekološke problematike i uštede, nalazi na srednjem stupnju razvoja.

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Zaposlene upoznajemo sa ekološkom problematikom. | | | 23 | 56,10 | 8 | 19,50 | 10 | 24,40 |
| Zaposlene obučavamo za pravilno doziranje deterdženata. | | | | | 2 | 4,90 | 39 | 95,10 |
| Zaposlene obučavamo za efikasno rukovanje otpadom, energijom i vodom. | | | 17 | 41,50 | 14 | 34,10 | 10 | 24,40 |
| Zaposlene obučavamo o održavanju i edukujemo o servisiranju opreme i uređaja. | | | 16 | 39,00 | 17 | 41,50 | 8 | 19,50 |
| **Ukupno** | | | 56 | 34,15 | 41 | 25,00 | 67 | 40,85 |

Tabela 10. Struktura odgovora na izjave o edukaciji i treningu zaposlenih

- Uloga hotelskog osoblja u informisanju gostiju

Odgovori u vezi sa izjavama iz osme oblasti su analizirani pomoću Tabele 11. Neslaganje sa izjavom o tome da li osoblje hotela informiše goste o životnoj sredini u lokalnim uslovima prisutno je kod 61% ispitanika. Pozitivan odgovor rukovodioci su dali na pitanje o informisanosti o javnom prevozu (80,50%), dok je 75,60% ispitanika odgovorilo da osoblje ne informiše goste o merama za zaštitu životne sredine u hotelu. Sa izjavom „*Goste informišemo o načinu štednje energije i vode*" nije se složilo 73,20% ispitanika. Takođe, u 82,90% analiziranih hotela gosti ne dobijaju informacije o načinu razdvajanja otpada. Stoga, može se izvesti zaključak da osoblje hotela ne pruža gostima dovoljno informacija vezanih za brigu o životnoj sredini.

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ...lokalnim uslovima životne sredine (klima, kvalitet, voda...). | | | 25 | 61,00 | 6 | 14,60 | 10 | 24,40 |
| ...merama za zaštitu životne sredine u hotelu. | | | 31 | 75,60 | 5 | 12,20 | 5 | 12,20 |
| ...načinu štednje energije i vode. | | | 30 | 73,20 | 7 | 17,10 | 4 | 9,80 |
| ...načinu razdvajanja otpada. | | | 34 | 82,90 | 3 | 7,30 | 4 | 9,80 |
| ...mogućnostima javnog prevoza. | | | 5 | 12,20 | 3 | 7,30 | 33 | 80,50 |
| **Ukupno** | | | 125 | 60,98 | 24 | 11,71 | 56 | 24,40 |

Tabela 11. Struktura odgovora na izjave *„Goste informišemo o..."*

- Ekološko snabdevanje i kupovina

U Tabeli 12 su prikazani rezultati analize odgovora iz oblasti ekološkog snabdevanja i kupovine u hotelu. Eko-inovacije u vidu opreme koja pomaže uštedi energije i vode delimično se koriste u 65,90% slučajeva. Većina potvrdnih odgovora (80,50%) javlja se kod pitanja o tome da li se u hotelu upotrebljava povratna ambalaža. Proizvodi sa ekološkom oznakom se delimično koriste u 63,40% analiziranih hotela. Najveći broj ispitanika (80,50%) se slaže sa konstatacijom da je organska hrana lako dostupna. Uprkos dostupnosti i sve većoj popularnosti organskih proizvoda u ishrani ljudi, ovakav način pripreme hrane u hotelskim objektima nije aktuelan. Sa druge strane, ni gosti ne iskazuju želju za više bio proizvoda u jelovniku (92,70%). S obzirom na to da su, uglavnom, domaći turisti gosti objekata jugoistočne Srbije i da u Srbiji još uvek nije u potpunosti zavladao trend organske proizvodnje i ishrane, ovakav rezultat je očekivan. Bio-meni je delimično u ponudi 39% hotelskih objekata. Sa izjavom da koriste deterdžente sa eko-oznakom, 65,90% ispitanika se delimično složilo. Sa druge strane, 70,70% ispitanika osigurava bezbednu i odgovarajuću upotrebu hemijskih sredstava. Korišćenje opasnih proizvoda se izbegava u 85,40% slučajeva. Poslednje pitanje iz ove oblasti se odnosilo na vođenje evidencije o upotrebi hemikalija i potvrdno je odgovorilo 87,80% ispitivanih rukovodilaca.

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Koristimo opremu koja pomaže uštedi energije i vode. | 1 | 2,40 | 8 | 19,50 | 27 | 65,90 | 5 | 12,20 |
| Koristimo proizvode sa ekološkom oznakom. | 1 | 2,40 | 12 | 29,30 | 26 | 63,40 | 2 | 4,90 |
| Organska hrana je teško dostupna. | 1 | 2,40 | 33 | 80,50 | 4 | 9,80 | 3 | 7,30 |
| Organsku hranu nabavljamo na bio gazdinstvima. | 1 | 2,40 | 35 | 85,40 | 5 | 12,20 | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| U ponudu je uključeno više od trećine organske hrane. | 1 | 2,40 | 37 | 90,20 | 3 | 7,30 | | |
| Imamo bio-kutak za doručak. | 1 | 2,40 | 34 | 82,90 | 6 | 14,60 | | |
| Nudimo bio-meni. | 1 | 2,40 | 23 | 56,10 | 16 | 39,00 | 1 | 2,40 |
| Gosti žele više bio-proizvoda. | 1 | 2,40 | 38 | 92,70 | 2 | 4,90 | | |
| Upotrebljavamo povratnu ambalažu. | 1 | 2,40 | 5 | 12,20 | 2 | 4,90 | 33 | 80,50 |
| Ne upotrebljavamo jednokratnu ambalažu. | 1 | 2,40 | 23 | 56,10 | 9 | 22,00 | 8 | 19,50 |
| Uglavnom se koriste boje, deterdženti, sredstva za čišćenje koji imaju eko-oznaku na sebi. | 1 | 2,40 | 9 | 22,00 | 27 | 65,90 | 4 | 9,80 |
| Osiguravamo bezbednu i odgovarajuću upotrebu hemijskih sredstava. | 1 | 2,40 | 4 | 9,80 | 7 | 17,10 | 29 | 70,70 |
| Izbegavamo korišćenje opasnih proizvoda. | 1 | 2,40 | | | 5 | 12,20 | 35 | 85,40 |
| Kontinuirano vodimo evidenciju o upotrebi hemikalija. | 1 | 2,40 | 3 | 7,30 | 1 | 2,40 | 36 | 87,80 |
| **Ukupno** | 14 | 2,44 | 264 | 45,99 | 140 | 24,39 | 156 | 24,40 |

Tabela 12. Struktura odgovora na izjave o ekološkom snabdevanju i kupovini

- Ostalo

Poslednja oblast iz trećeg dela upitnika sadrži četiri izjave u vezi različite ekološke tematike. Delimično je zabranjeno pušenje u 61% zajedničkih prostorija analiziranih hotela, što znači da postoje izdvojeni delovi prostorija za pušače i nepušače. Ni u jednom hotelu se ne sprovodi nadzor emisije gasova staklene bašte. Takođe, standardi serije ISO 14001 nisu prisutni u praksi skoro nijednog objekta (87,80%).

| Izjava | Bez odgovora | % | Ne | % | Delimično | % | Da | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| U hotelu nije dozvoljeno pušenje u zajedničkim prostorijama. | 1 | 2,40 | 2 | 4,90 | 25 | 61,00 | 13 | 31,70 |
| Vrši se nadzor emisije gasova staklene bašte. | 2 | 2,40 | 39 | 95,10 | | | | |
| U sistemu smo standarda EMAS ili ISO 14001 | 2 | 4,90 | 36 | 87,80 | 2 | 4,90 | 1 | 2,40 |
| **Ukupno** | 5 | 4,07 | 77 | 62,60 | 27 | 21,95 | 14 | 24,40 |

Tabela 13. Struktura pitanja na izjave grupe „Ostalo“

## 5. ZAKLJUČAK

Koncept društvene odgovornosti predstavlja imperativ u savremenom poslovanju. Postupci i akcije koje donose benefite svim subjektima iz okruženja su, vrlo često, reper pri odlučivanju stejkholdera o tome da li će poslovati ili koristiti proizvode i usluge određene kompanije. U veku u kome prete klimatske promene, nedostatak energije i stalno povećanje zdravstvenih problema kod ljudi, neophodno je postaviti standarde poslovanja koji zadovoljavaju principe koncepta zaštite životne sredine. Zaštita životne sredine je od suštinskog značaja za kvalitet života sadašnjih i budućih generacija. Odgovorna praksa u sferi zaštite životne sredine se, pretežno, odnosi na upravljanje prirodnim resursima koji se crpe prilikom obavljanja delatnosti. Gotovo sve interesne grupe jednog privrednog subjekta sve više vode računa o načinu na koji se njegov menadžment ophodi prema životnoj sredini i društvu.

Kao posledica pojave ekološke orijentisanosti u poslovanju, nastaju savremeni oblici turizma, koji su u skladu sa ekološkim principima i principima zaštite životne sredine. Menadžment turističkih kompanija mora neprekidno da analizira tržište i potrebe potrošača i, na osnovu tih saznanja, kreira poslovnu strategiju. Tržište diktira trendove i promoviše nove oblike turizma – ekoturizam, ruralni turizam, istraživački i dr. Poslovanje u njima ogleda se u racionalnom korišćenju resursa, upravljanju otpadom, primenom materijala, opreme i proizvoda ekoloških performansi i sl. Takođe, prisutna je i primena eko-inovacija. Hotelski proizvod se ne smatra više uslugom koja se sastoji samo od smeštaja, hrane i neke prateće usluge. Hotelijeri moraju da teže uvođenju inovacija i razvoja novih sadržaja, koji će se naći u ponudi hotela. Najzastupljenije društveno odgovorne aktivnosti u hotelijerstvu širom sveta se odnose na ekološke napore i zelenu praksu, kao što su: ponovna upotreba peškira i posteljina, instalacija opreme u sobama kojom se postiže visok nivo energetske efikasnosti i uštede vode, što rezultira značajnim smanjenjem troškova, i sl. [17].

Srbija je zemlja sa velikim potencijalima za razvoj turizma, kako prirodnim, tako i istorijskim. Uprkos tome, ona još uvek ne ostvaruje značajne rezultate i konkurentnost na međunarodnom tržištu. Imajući u vidu prirodne potencijale koje poseduje, turistički razvoj Republike Srbije bi trebalo usmeriti ka aktuelnim trendovima, koji se ogledaju u održivom razvoju i ekološkoj dimenziji društveno odgovornog poslovanja. Neki od načina za unapređenje ekološki odgovornog ponašanja hotelijera, i turističkih radnika uopšte, jesu promocija koncepta održivosti i zaštite životne sredine, podizanje ekološkog znanja i svesti svih učesnika u turizmu, upoznavanje hotelijera sa ponudom inovativnih sistema, opreme i materijala ekoloških performansi na svetskom tržištu i sl.

Sa smeštajnim kapacitetom od oko 87,000 ležajeva i, pretežno, starim objektima, Srbija ne može postići ni približne rezultate kao konkurentske zemlje. Poređenja radi, Austriju, zemlju sa približno istim turističkim potencijalima i ponudom, godišnje poseti oko 15 puta više turista koji ostvare 17 puta veći broj noćenja nego što je to slučaj sa Srbijom [18]. Takođe, ova zemlja je postala i svetski lider u održivom turizmu zahvaljujući širokoj ponudi *eco-friendly* smeštajnih objekata. Stoga, strategija, plan i razvoj, načini investiranja i marketing koji je Austrija sprovela, mogu biti idealan uzor za unapređenje turističkog sektora Srbije.

Inicijative o društvenoj odgovornosti još uvek nisu značajno prisutne u hotelijerstvu Srbije. I u tom smislu su domaći hoteli još uvek u zaostatku. Pioniri u implementaciji koncepta društvene odgovornosti u Srbiji su hoteli koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima (Holiday Inn, Accor, Marriott, Hyatt, Inter Continental i drugi), što i ne čudi budući da su ti hoteli već upoznati sa praksama društvene odgovornosti, imaju neophodnu infrastrukturu za implementaciju istih koja se ogleda u posedovanju modernih tehnologija, kapitala i znanja [19]. Ipak, menadžment domaćih hotela se polako upoznaje sa konceptom društveno odgovornog poslovanja, kao moćnim alatom za tržišno diferenciranje i sticanje konkurentske prednosti, i teži njegovoj primeni. Hotelijeri širom Srbije, koji su u svoje poslovanje implementirali programe društvene odgovornosti, ističu da ovakvi programi donose brojne prednosti u pogledu troškova, kvaliteta, radne atmosfere, odnosa sa klijentima, poslovnim partnerima i širom zajednicom, imidža hotela, poverenja i lojalnosti stejkholdera [19]. Najnovije istraživanje, sprovedeno na uzorku od 50 hotela širom Srbije, pokazalo je da je rukovodstvo u hotelima, gotovo u potpunosti (95%), svesno postojećih ekoloških problema i intenzivno se zalaže za zaštitu životne sredine (kontrola zagađenja, minimiziranje otpada i reciklaža, ušteda energije i vode) [20].

Analiza stanja u hotelima jugoistočne Srbije sprovedena u okviru ove studije, ukazala je na činjenicu da veliki hotelski objekti sa više od 200 ležajeva i njihova prepoznatljivost ne

garantuju kvalitet. Postoje hoteli manjih smeštajnih kapaciteta, ali sa mnogo naprednijom organizacijom i sa dosta inovacija u poslovanju. Njihov, čini se, najveći problem je kako kreirati efikasnu marketing strategiju i privući što veći broj gostiju. U pogledu politike koja se sprovodi u hotelima jugoistočne Srbije, može se uočiti delimična orijentisanost ka ekološki odgovornom poslovanju. Međutim, organizaciona struktura preduzeća nije u skladu sa principima adekvatnog ekološkog menadžmenta, jer ne postoji osoba koja preuzima odgovornost za pitanja ove vrste. U malobrojnim slučajevima, javljaju se samo naznake i želja rukovodstva ka sprovođenju promena ove vrste. Nedostatak materijalnih sredstava i izostanak temeljne i sveobuhvatne politike i strategije razvoja turizma uticali su na činjenicu da su ekološki aspekti u hotelijerstvu jugoistočne Srbije potpuno zanemareni. Eko-inovacije u poslovanju su prisutne u veoma malom broju objekata. Objašnjenje za to se može pronaći u činjenici da preusmeravanje na ekološki orijentisano poslovanje zahteva dodatna materijalna sredstva sa kojima hotelska preduzeća ovog regiona ne raspolažu. Takođe, uzrok je i nedovoljna informisanost i praćenje aktuelnih trendova. Ne sprovodi se proces upravljanja otpadom; prirodni materijali u izgradnji i opremanju su delimično prisutni; organska hrana se ne nalazi na meniju većine objekata; zaposleni nisu edukovani niti obučeni da obavljaju svoje aktivnosti u skladu sa ekološkim principima, samo su neki od zaključaka ove studije.

U dosadašnjoj praksi, politika razvoja Republike Srbije se nije zasnivala na valorizaciji i iskorišćavanju njenih turističkih potencijala. Iako rezultati nekih skorašnjih istraživanja pokazuju bitne promene na bolje, u uspešnom razvoju turizma na određenoj destinaciji značajnu ulogu ima državna politika. Politička stabilnost jedne zemlje, kao i povoljna poslovna i investiciona klima, su glavni preduslovi za privlačenje investicija koje su Srbiji preko potrebne za unapređenje komparativne prednosti i smanjenje konkurentskih nedostataka svoje turističke ponude. Takođe, mora se uspostaviti čvrsta saradnja i sprega između svih zainteresovanih strana. Dodatno, podrška države bi trebalo da se ogleda i u kreiranju uspešne strategije razvoja turizma i subvencionisanju projekata usmerenih ka unapređenju održivog turizma u Srbiji. Na taj način bi se doprinelo povećanju motivisanosti turističkih radnika da deluju u skladu sa ekološkim principima društveno odgovornog koncepta.

**ZAHVALNICA** Pripremljeno u okviru projekta *Održivost identiteta Srba i nacionalnih manjina u pograničnim opštinama istočne i jugoistočne Srbije* (179013), koji se izvodi na Univerzitetu u Nišu – Mašinski fakultet, a finansira ga Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj RS.

## LITERATURA

[1] Matthias, F.S., Berg, N. (2014) Managing Corporate Social Responsibility for the Sake of Business and Society. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, pp. 253 – 257.
[2] Werther, B.W. Jr., Chandler, D. (2010) *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, p. 241.
[3] Crowther, D., Aras, G. (2010) *Corporate Social Responsibility: Part I*, Ventus, Copehnagen, p. 22.
[4] World Travel & Tourism Council (2002), Corporate Social Lidership in Travel and Tourism, www.wttc.org
[5] Henderson, J.C. (2007) Corporate Social Responsibility and Tourism: Hotel companies in Pukhet, Thailand, after the Indian Ocean Tsunami, Hospitality Management, 26, p. 230.
[6] ISO 26000, http://www.iso.org

[7] EU, European Commission, (2002) *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, COM/2002/0347
[8] Maurrasse, D., Jones, C. (2003) *A future for everyone: Innovative Social Responsibility and Community Partnership*, Routledge, New York.
[9] Dahlsrud, A. (2008), How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, pp. 1–13.
[10] Stojanović, V. (2006) *Održivi razvoj turizma i životne sredine*, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad.
[11] UNEP and UNWTO, (2005) Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers, p.11-12.
[12] Reid, A., Miedzinski, M. (2008). Eco-innovation: Final report for sectoral innovation watch. SYSTEMATIC Eco-Innovation Report.
[13] Spencer, B., Taylor, G. (1987) A Within and Between Analysis of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance, *Akron Business and Economic Review*, 18(3), pp. 7 – 18.
[14] Praveen, G., Rahman, Z., Kazmi, A.A. (2013) Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda", Management Decision, Vol. 51 Iss: 2, pp.361 – 379.
[15] http://www.mtt.gov.rs
[16] http://www4.slikomat.com
[17] Levy, S. E., Park, S. Y. (2011). An Analysis of CSR Activities in the Lodging Industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), pp. 147-154.
[18] Petrović-Ranđelović, M., Miletić, D. (2012) (No) Competitiveness and Sustainable Development of Serbian Tourism, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 44, pp. 78 – 84.
[19] Milovanović, V. (2014). Društvena odgovornost hotela u Srbiji kao element menadžmenta ukupnog kvaliteta, *Ekonomija - teorija i praksa*, VII (2), str. 61–73.
[20] Jakovljević, S., *"Ostvarivanje društvene odgovornosti i održivog razvoja u turizmu Srbije"*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, 2016.

**PRILOG 1.**

**UPITNIK**

**OPŠTI PODACI O PREDUZEĆU**

Naziv hotelskog preduzeća i adresa

_____

| Naziv hotela | Kategorija | Broj ležaja | Broj stalno zaposlenih |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

## POLITIKA PREDUZEĆA U OBLASTI EKOLOŠKE PROBLEMATIKE

1. Ko je osoba odgovorna za zaštitu životne sredine i ekološke probleme u Vašem hotelu i koja je njena funkcija (ukoliko postoji)?

   _____

2. Da li je ekološka problematika deo poslovne politike Vašeg preduzeća i da li je uključena i sve strateške dokumente? Molimo Vas da zaokružite odgovor.

   a) DA b) NE

3. Ako je u Vašem preduzeću više hotela, da li vodite istu ekološku politiku za sve hotele?

   a) DA b) NE c) Preduzeće ima samo jedan hotel

4. Da li imate neki od ekoloških standarda ili standarda kvaliteta? Ukoliko da, molimo da ih navedete.

_____

5. Koji ostali standardi su uvedeni u preduzeće (hotel) i za koje delatnosti? Ukoliko ih ima, molimo da ih navedete.

| Standard | Delatnost |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |

## EKOLOŠKO UPRAVLJANJE

U nastavku sledi tabela u kojoj su, po segmentima, navedena pojedina područja ekološkog upravljanja (ekološkog menadžmenta). Molimo, označite odgovarajuće slaganje sa tvrdnjama.

| **A** | **RUKOVOĐENJE PREDUZEĆEM** | **DA** | **Delimično** | **NE** |
|---|---|---|---|---|
| | Imamo koncept rešavanja ekoloških pitanja sa akcionim planom | | | |
| | Poseban deo knjigovodstva vezan je za zaštitu životne sredine | | | |
| | Svake godine podnosimo ekološki izveštaj | | | |
| **B** | **ENERGIJA** | **DA** | **Delimično** | **NE** |
| | Koristimo energetski efikasnu opremu i uređaje | | | |
| | Koristimo uređaje za automatsko gašenje svetla/grejanja/klimatizacije | | | |
| | Koristimo električnu energiju iz obnovljivih izvora. | | | |
| | Ne upotrebljavamo lož-ulje i ugalj. | | | |
| | Upotrebljavamo toplotne pumpe, različite načine grejanja. | | | |
| | Sistemi za ventilaciju i klimatizaciju se redovno čiste. | | | |
| | Kontinuirano vodimo evidenciju o potrošnji električne energije. | | | |
| **C** | **VODA** | **DA** | **Delimično** | **Ne** |
| | Koristimo tuševe i slavine sa smanjenim proticanjem vode. | | | |
| | Imamo štedljive mašine za pranje, wc šolje, pisoare… sa manjom upotrebom vode. | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Posebnu brigu posvećujemo čišćenju i rukovanju otpadnim vodama. | | | |
| | Upotrebljavamo kišnicu i recikliranu vodu. | | | |
| | Imamo mogućnost prilagodljivog menjanja peškira i posteljine na zahtev gosta. | | | |
| | Kontinuirano vodimo evidenciju potrošnje vode i proizvodnje otpadnih voda. | | | |
| **D** | **OTPAD** | **DA** | **Delimično** | **NE** |
| | U svim delatnostima vršimo razvrstavanje prikupljenog otpada. | | | |
| | Vodimo računa o bezbednom odstranjivanju opasnog otpada. | | | |
| | Kontinuirano vodimo evidenciju o otpadu. | | | |
| **E** | **BUKA** | **DA** | **Delimično** | **NE** |
| | Hotel se nalazi u blizini spoljnih izvora buke. | | | |
| | Objekat ima ugrađenu izolaciju protiv buke. | | | |
| | Hotel je sa prednje strane fasade dodatno zvučno izolovan. | | | |
| **F** | **IZGRADNJA I OPREMANJE HOTELA** | **DA** | **Delimično** | **NE** |
| | Hotel je izgrađen u skladu sa standardima zelene gradnje. | | | |
| | Hotel je dodatno termički izolovan. | | | |
| | U izgradnji i opremanju hotela korišćeni su prirodni materijali. | | | |
| | U hotelu nema štetnih isparenja iz materijala i opreme. | | | |
| | U hotelu je izmeren nivo zračenja. | | | |
| | Kod opremanja hotela u obzir su uzeti principi feng shui-a. | | | |
| **G** | **EDUKACIJA I TRENING ZAPOSLENIH** | **DA** | **Delimično** | **NE** |
| | Zaposlene upoznajemo sa ekološkom problematikom. | | | |
| | Zaposlene obučavamo za pravilno doziranje deterdženata. | | | |
| | Zaposlene obučavamo za efikasno rukovanje otpadom, energijom i vodom. | | | |
| | Zaposlene obučavamo o održavanju i edukujemo o servisiranju opreme i uređaja. | | | |
| **H** | **GOSTE INFORMIŠEMO O...** | **Da** | **Delimično** | **NE** |
| | ...lokalnim uslovima životne sredine (klima, kvalitet, voda...). | | | |
| | ...merama za zaštitu životne sredine u hotelu. | | | |
| | ...načinu štednje energije i vode. | | | |
| | ...načinu razdvajanja otpada. | | | |
| | ...mogućnostima javnog prevoza. | | | |
| **I** | **EKOLOŠKO SNABDEVANJE I KUPOVINA** | **DA** | **Delimično** | **Ne** |
| | Koristimo opremu koja pomaže uštedi energije i vode. | | | |
| | Koristimo proizvode sa ekološkom oznakom. | | | |
| | Organska hrana je teško dostupna. | | | |
| | Organsku hranu nabavljamo na bio gazdinstvima. | | | |
| | U ponudu je uključeno više od trećine organske hrane. | | | |
| | Imamo bio-kutak za doručak. | | | |
| | Nudimo bio-meni. | | | |
| | Gosti žele više bio-proizvoda. | | | |
| | Upotrebljavamo povratnu ambalažu. | | | |
| | Ne upotrebljavamo jednokratnu ambalažu. | | | |
| | Uglavnom se koriste boje, deterdženti, sredstva za čišćenje koji imaju eko-oznaku na sebi. | | | |
| | Osiguravamo bezbednu i odgovarajuću upotrebu hemijskih sredstava. | | | |
| | Izbegavamo korišćenje opasnih proizvoda. | | | |
| | Kontinuirano vodimo evidenciju o upotrebi hemikalija. | | | |

| J | DRUGO | DA | Delimično | NE |
|---|---|---|---|---|
| | U hotelu nije dozvoljeno pušenje u zajedničkim prostorijama. | | | |
| | Vrši se nadzor emisije gasova staklene bašte. | | | |
| | U sistemu smo standarda EMAS ili ISO 14001 | | | |

**HVALA NA SARADNJI!**

# MARKETING IN TOURISM: THE FACTORS OF CONSUMER BEHAVIOUR IN SERBIA

# MARKETING U TURIZMU: FAKTORI PONAŠANJA POTROŠAČA U SRBIJI

**Igor Trandafilović**[3]
**Stevan Ćulibrk**[4]

**Abstract:** *Research of this study is based on the impact of demographic, economic and sociological factors on consumer behaviour in tourism. The hypotheses that have been established were proven on the basis of the results of field research. Field research was conducted using a survey that covered the area of the city of Belgrade, on a representative sample of 310 participants. This research provides an overview of consumer behaviour in choosing the type of tourist services. The results show that the demographic, economic and social factors influence the decision on the selection of type of tourist services.*

**Keywords**: *tourism, marketing, consumer behaviour, research, tourism services*

**Sadržaj:** *Istraživanje u ovom radu se bazira na uticaj demografskih, ekonomskih i društvenih faktora na ponašanje potrošača u turizmu. Postavljene hipoteze su dokazane korišćenjem rezultata terenskog istraživanja. Terensko istrraživanje je sprovedeno putem ankete koja je sprovedena na teritoriji Beograda, na reprezentativnom uzorku od 310 ispitanika. Ovo istraživanje obezbeđuje uvid u ponašanje potrošača prilikom biranja tipa turističke usluge. Rezultati pokazuju da demografski, ekonomski i društveni faktori utiču na odluku o tipu turističke usluge koja će se koristiti.*

**Ključne reči:** *turizam, marketing, ponašanje potrošača, istraživanje, turističke usluge*

## 1. INTRODUCTION

Tourism is a human activity that has a very fast development trend in Serbia and abroad. It appears and is present in almost all regions, continents, and it involves a very different structure of people with different goals and expected results. “Tourism is centered on what we have inherited, which can mean anything from historic buildings, to art works, to beautiful scenery”. [1, p. 248] “Such places attract tourists and form part of the landscape of heritage tourism”. [2, p.312]

“Since the 1990s, the vogue of globalisation and liberalization worldwide has fostered more international transactions”. [3, p. 949] Globalisation plays an important role in the growth of tourism in the global market. The process of globalisation has contributed to the economic, political and cultural views that reflected by the increase in tourist travel to remote areas even beyond national borders. The increase in mobility of people, the improvement of

[3] Faculty of Management in Zajecar, John Naisbitt University, Belgrade
[4] Faculty of Management in Zajecar, John Naisbitt University, Belgrade

telecommunication networks, the invention of the Internet and increased number of people who can afford holidays and travelling, have affected strengthening of tourism especially travelling abroad.

"Continued growth of population who regularly surf the Internet" [4, p.1468], the integration of social networking and "new technologies in daily life of users and especially of young people is a fact". [5, p. 652] The Internet is increasingly being used "by consumers to inform their decisions on which holiday destination to visit or hotel to book". [6, p. 23] Due to recent developments in the mobile technology, increased penetration rates and inherent characteristics of the mobile devices, "the mobile channel has morphed into an ultimate marketing vehicle, which enables business entities to establish a pervasive electronic presence alongside their customers anytime, anywhere". [7, p. 144]

"People are continually searching for new forms of recreation". [8, p. 315] Offering people the conditions for meaningful use of leisure time in the region that is attractive because of its natural and social characteristics, tourism has become a challenge, both as a business and as a space for a temporary, meaningful and relaxing change of residence.

Many underdeveloped tourism destinations have to cooperate with other enterprises in the tourism industry to expand their tourism development. In practice, "the choice of proper cooperation modes is a common issue for decision makers of underdeveloped destinations". [9, p. 1377] Successful business of tourist agency assumes knowledge of the needs and desires of tourists and ways of meeting them adequately. Research of the tourism market is the starting point in the market research on which development research, production and sales research, promotions and other actions of the tourism company are based and performed. "One of the central challenges of a maturing tourism destination is to ensure continuous innovation and improvement of tourism products to meet the demands of an increasingly competitive global tourism economy". [10, p. 59] Involvement of the local community in tourism: "facilities and infrastructure are built, tourism associations are created, and the market is being defined, which, in turn, increases the speed of tourism development". [11, p. 947] Because of the communicative power of tourism, representations of destinations have direct and potentially significant influences on "the people who are being presented, represented and misrepresented, as well as on those (sub)groups who are absent from such representations". [12, p. 9] When a destination wants to be successful, it must achieve tourist awareness and a positive image. "Awareness implies that an image of the destination exists in the minds of potential tourists". [13, p. 404] "Customer loyalty is an important goal in the consumer marketing community as it is a key component for a company's long-term viability or sustainability". [14, p. 31] Also, "Tourism industries often create negative impacts on the environment, society, culture, and sometimes even on the economy". [15, p. 125]

Market research precisely defines the needs, motivations and behaviours of tourists in order to find out if there is and how large is the demand for the products and services of the tourist company. "Consumer decision making research and decision research more generally have investigated numerous influences on judgments and decisions, such as context, affect, primes, heuristics, and regret". [16, p. 137] Detailed examination of geographic, demographic, economic, sociological, psychological and situational factors are *condition sine qua non*. "Consumers often behave optimistically, purchasing products that they are unable to use at the time of purchase, but anticipate being able to use in the future". [17, p. 90]

Marketing research ascribes a major role to the construct of national culture primarily because "cultural values are powerful forces that shape perceptions and behaviours". [18, p. 516] "Research methods are grounded in disciplinary research traditions that reflect the shared beliefs within a community of researchers about which questions are most meaningful and which procedures are most important for answering those questions". [19, p. 1245]

"Managerial decision making in marketing is the heart of the field". [20, p. 89] Market segmentation is widely considered to be at the very heart of marketing and an indication that markets and the individuals who "make up such markets, are not homogenous and therefore, no single market offering will satisfy all individuals". [21, p. 512]

"The importance of commitment for professional business services " in the context of marketing research " follows from researcher and client interactions where clients are actively involved in the marketing research process". [22, p. 786]

***Igor Trandafilovic**, PhD, associate professor at the Faculty of Management Zajecar, John Naissbit University of Belgrade. Marketing is the subject of both his scientific and his personal interest. He teaches the following subjects: Marketing Management, Consumer Behaviour, Marketing Communication Strategies (at basic academic studies), Marketing Research (at master studies) and Green Marketing (at doctoral studies). He has published three scientific monographs and dozens of papers in magazines and has taken part in a number of scientific conferences both in Serbia and abroad.*

Above mentioned factors have long-term impact on marketing activities and determine the micro and macro environment of the enterprise. Consumer behaviour is micromarketing research. The purpose of this research is to identify and anticipate the specific needs and desires of consumers relevant to the business of the company. Consumer behaviour is a complex and multidimensional process. "According to research in the U.S., people spend more time buying, rather than working or sleeping". [23, p. 3]

In the literature in the field of health, spa, wellness, spiritual, and medical tourism, the term "spa" represents water treatment and it is used for therapeutic purposes. "The belief in the curative powers of mineral waters goes back to prehistoric times. Such practices have been popular worldwide, but are especially widespread in Europe and Asia". [24, p. 361] "Tourism-related industries have emphasized the wellness tourism market when numerous countries now face an aging population". [25, p. 122]

"Medical tourism, primarily a late twentieth century phenomenon, is said to have recently and rapidly boomed". [26, p. 1] With increasing globalisation, many countries are considering opening their health systems to greater cross-border movement of tourists. "This is usually done from the viewpoint of a multi-lateral trade relationship". [27, p. 276]

Heritage tourism is defined as a form of special interest tourism, "it caters to the desire of tourists to learn about the history and lifestyle of a destination". [28, p. 789] "Heritage tourism is an expanding market that assumes the values of a desirable product and thus whose importance for tourism development cannot be ignored". [29, p. 28] The activities include "taking study and/or cultural tours, travelling to festivals and other cultural events, visiting monuments, and appreciating folklore or arts". [28, p. 789]

The growing dissatisfaction with the quality of city life often leads visitors, "eager to rediscover folklore traditions generally found only in rural areas or in small towns, to favor the use of the countryside". [30, p. 421] "Rural tourism, defined as a tourist activity developed in rural areas and where the main motivation of individuals is contact with a rural way of life and/or nature is experiencing a strong expansion in most Western countries". [31, p. 341]

Marine and coastal tourism is "one of the fastest growing areas within the world's largest industry". [32, p. 601] "Clean water, healthy coastal habitats, and a safe, secure, and enjoyable environment are clearly fundamental to successful coastal tourism". [32, p. 602] "In 2007, the cruise industry carried 12.6 million passengers worldwide and, with an average annual passenger growth rate of 7.4% since 1990, is the fastest growing segment in the leisure industry". [33, p. 390] Island destinations have long captured the imagination of travelers as being the exotic places. "France, Germany and the UK are the leading generating markets from Europe and represent the traditional markets of the island. Non-traditional markets for the island include South Africa, India and China". [34, p. 1]

The area of "wine tourism is growing as a form of special interest tourism". [35, p. 1180] "For centuries, the Mediterranean and other regions have become icons for their food, wine, laid-back lifestyle and benign weather". [36, p. 974] "Wine tourism is defined as visits to a wine region for recreational purposes". [35, p. 1180] "Attitude toward taking a wine oriented vacation is likely to be a key influence on intentions to take such a vacation". [35, p. 1182]

Throughout the world, "one of the fastest growing tourism niche markets is sport tourism. Within this niche market, sport event tourism plays a significant role, as an increasing number of host destinations incorporate sport events into their marketing mix". [37, p. 806] "Heli-tourism represents one of the great dilemmas and conflicts between recreational enjoyment of the wilderness and the conservation of the fragile alpine and mountain areas where the activity takes place". [38, p. 133]

Adventure tourism has grown significantly in recent years becoming a major niche within the special interest tourism sector. It is also said to be the fastest growing outdoor tourism market sector with an estimated annual growth of fifteen percent. "Approximately a half of American adults (98 million) took an adventure vacation in the last five years of the twentieth century and a quarter of the European package tour market options have an adventure travel context". [39, p. 413]

## 2. SIMILAR RESEARCH

The first research focuses on the impact of social visibility of consumption on tourists' purchase decision making. The research is carried out on Danish tourists and the stimulus country is Germany. Researches have done two studies.

Study 1 investigates "whether the effect of consumers' destination image on their willingness to visit the destination depends on the level of social visibility of consumption that the tourist attaches to a holiday in this destination". [40, p.168] The empirical results of the study show that "travelers place greater importance on destination image during the development of intentions to visit when the holiday destination is considered socially very visible; they place less importance on destination image when the holiday destination is perceived as less socially visible". [40, p.168]

Study 2 investigates "whether the strength of the relationship between consumers' airline product-country image and their willingness to buy depends on the perceived social visibility of consuming the product". [40, p.169] The empirical results of the study show that "consumers place greater importance on product-country image during the formation of intentions when considering products whose consumption is socially very visible; they place less importance on product-country image when considering a purchase for more private consumption". [40, p.169]

Next research examines "the way in which visitors to ski resorts in Greece used their time, and the importance of that time allocation for the management of leisure activities". [41, p. 62] The study has two primary goals. The first was "to record and code the way in which visitors to ski resorts used their time, on the basis of data drawn from time diaries that recorded the behaviour of visitors on a daily basis". [41, p. 62] The second was "to build a methodological tool for managers based on the synergetic relationships between time allocation and activities". [41, p. 62]
In that analysis, the time blocks were identified where visitors engaged in various activities such as visiting the ski centre café and restaurant, taking ski lessons, renting equipment and skiing.
The results show that "visitors engaged in different activities in the seven time blocks within three time periods and that their expenditure on average amounted to 64.91€ per day. Recorded activities in the first period revealed that most visitors start their trip between 9.01 am and 11.00 am. On average, they spend 14.74€ on food and coffee in this time period. In the second time period, on their arrival visitors' average expenditure is 5.15€, mainly for parking fees. The third time period comprises several time blocks from 9.01 am to 2.00 pm. The average expenditure in the ski centre café is 7.24€, while at the restaurant it is 19.82€ per day. To rent equipment and lift tickets, visitors spend 17.74€ and 12.31€ respectively per day". [41, p. 68]

***Stevan Ćulibrk*** *was born on 14. of November 1978. in Belgrade. Primary and secondary school finished in Belgrade. In 2006. he started study at Faculty of Management in Zajecar and graduated in 2010. with the theme ,,Business culture of Asian-Pacific region and organizational structure,, with mark 10. After he had graduated, he continued with Master studies at the same faculty and graduated with the theme ,,Factors of consumer behaviour in tourism,, with mark 10.*

Next research seeks to "determine the demographics of the medical tourists that are visiting Malaysia for various medical treatments. A nationwide questionnaire survey was carried out amongst outpatient medical tourists from medical tourism certified hospitals". [42, p.196]

The results show that "respondents consisted of medical tourists from 19 countries; the largest was from Indonesia with 72.2%, followed by Singapore with 23.0%, and other (which comprised of Japan, China, Vietnam, Cambodia, Korea, US, Africa, Sweden, Canada, Thailand, Australia, France and Germany) with 4.8%. There were 43.9% male respondents and 56.1% female respondents who responded to the survey. The largest age group was between 31 and 45 with 41.7%, followed by age group between 46 and 60 with 34.7%, and followed by age group between 18 and 30 with 17.0%. The average age was around 43 years old". [42, p.198]

The aim of the next research is "to examine the positive relationships among tourists' use of social networking sites, social support, and tourism experience". [43, p. 82] This research also

examines “whether or not the relationship between social networking sites use and social support is moderated by self-presentation strategies”. [43, p. 82] “Data were collected through an online survey targeting young professionals in Korea who had travel experience within the past six months and are familiar with mobile and internet technology”. [43, p. 84]

The results show that there are “positive relationships among tourists’ use of social networking sites, social support, and tourism experience. The more tourists are engaged in social activities through social networking sites while traveling, the more social support they will get, which will contribute positively to their tourism experience. Furthermore, social support does not always directly result from the intense social networking sites use, but rather moderated by tourists’ self-presentation strategies. Specifically, positive and honest self-presentation strategies moderate the relationship between social networking sites use and received social support in the opposite ways. Tourists’ positive self-presentation reflects the use of social networking sites as a channel to highlight the positive aspects of their travel and these positive aspects generate stronger attention and feedback from their social networking sites friends”. [43, p. 87]

## 3. SCOPE, PURPOSE AND METHODS OF THE RESEARCH

The subject of this paper is the impact of demographic, economic and sociological factors on consumer behaviour in tourism, especially when selecting travel services.

The overall goal of this research is to determine the level of impact of the above mentioned factors on consumers' behaviour in choosing the type of tourist services.
Specific objectives:

- Examine to what extent and how does the consumer’s education affect choosing the type of tourist services.
- Examine to what extent and how does the consumer’s age affect choosing the type of tourist services.
- Examine to what extent and how does the consumer’s income level affect choosing the type of tourist services.
- Examine to what extent and how does the consumer’s lifestyle affect choosing the type of tourist services.
- Examine to what extent and how does the consumer’s social class affect choosing the type of tourist services.

During the study and determination of objective scientific principles in the article, the following methods and techniques were used: inductive method; deductive method; logical research based on reasonable judgment, evaluation and implementation of the conclusions and judgments; descriptive method, describing the phenomena, processes and techniques used in research tourism market; systemic holistic method, systematic linking of qualitative and quantitative indicators and facts.

Processing and analysis of data used:

- The arithmetic mean,
- Analysis of the proportions of the basic set,
- $\chi^2$ test,
- Regression analysis.

In the calculation, the SPSS statistical software package was used.

## 4. BASIC SETTINGS OF THE FIELD WORK

Field research was conducted using a survey executed in the city of Belgrade, on a representative sample of 310 participants. The method of data collection was the personal interview which is the most widely used form of testing. It is conducted in direct contact with participants. The participants were filling in their answers on the pre-prepared questionnaire.

Field research has explored the impact of demographic, economic and sociological factors on consumers' behaviour in choosing the type of tourist services. The demographic factors that were studied were education and age structure. When it comes to economic factors, attention was focused on the income of the consumer. Regarding sociological factors, the emphasis is put on the exploration of the influence of social class and lifestyle of the consumer.

Primary data, compiled in the field research, was acquired through simple random sample of 310 participants. Sample was formed by choosing the units from the primary set, which consisted of the population living on the territory of Belgrade and is older than 18 years of age.

Formed sample had the following structure: 153 subjects or 49.4% were male, while 157 or 50.6% were female. According to this, it could be concluded that the structure of the sample is homogeneous by gender because it has an equal number of male and female subjects.
When it comes to the age structure of the population interviewed, the group between 18 and 27 years of age had 47 subjects or 15.2%, the group from 28 to 37 years of age had 133 subjects or 42.9%, the group from 38 to 47 years of age had 52 subjects or 16.8%, the group between 48 and 57 years of age had 57 subjects or 18.4%, and the group of subjects older than 58 years of age had 21 subjects or 6.8%.

Formed sample had the following structure: 6 subjects or 1.9%, had primary education or less, 149 or 48.1% subjects had a high school education, 37 or 11.9% subjects had associate's degree, 96 or 31%, subjects had bachelor's degree and 22 or 7.1%, subjects had master's degrees and PhDs.

From the total number of subjects, 35 or 11.3% were unemployed, 10 or 3.2% were private entrepreneurs or had a company in their ownership, and 177 or 57.1% were employed. As for the managers, 20 or 6.5% interviewed were lower level managers, 29 or 9.4% were mid-level managers, and 10 subjects or 3.2% were top managers. Also in the sample there were 3 high school students or 1%, 8 college students or 2.6%, and 18 pensioner or 5.8%.

Subjects were sorted according to the criteria of time spent at work during the week: 6 subjects or 1.9% worked up to 30 hours per week, 7 or 2.3% of the subjects worked 31 to 35 hours per week, 99 or 31.9% of the subjects worked from 36 to 40 hours per week, 69 or 22.3 % of the subjects worked from 41 to 45 hours per week, 58 or 18.7% of the subjects worked from 46 to 50 hours per week, 6 or 1.9% subjects worked from 51 to 55 hours per week, 7 or 2.3% subjects worked from 56 to 60 hours per week, and one subject or 0.3% worked over 60 hours a week. There were 57 or 18.4% unemployed subjects.

Regarding the income level of the sample, structure is as follows: 27 subjects or 8.7% had monthly income of €200, 127 subjects or 41% had monthly income between €200 and €400, 84 or 27.1% had monthly income from €401 to €600, 12 subjects or 3.9% had monthly income from €601 to €800, 11 subjects or 3.5% had monthly income from €801 to €1.000, 7 subjects or 2.3% had monthly income from €1.001 to €1.200, 3 subjects or 1% had monthly income of

€ 1,201 to €1,400, 3 subjects or 1% had monthly income from €1.401 to €1.600, 1 subject or 0.3% had income from €1,601 to €1,800, 2 respondents or 0.6% with income higher than €1,801. This question gave the subject an option not to respond, and there were 33 subjects or 10.6%.

## 6. RESULTS

The first hypothesis is related to the impact of the educational level on the preference for the sightseeing tourism in the cities of Europe. **$H_1$: The higher the education, the higher the preference for sightseeing tourism of European cities.**

The stated subjects answered the question whether and how often they use sightseeing tourism in the cities of Europe. Multiple choice answers were offered with following options: several times a year, once a year, once every two years, once every three years, and I do not use this tourist service. Table 1 shows the frequency and percentage of each subject category preference for sightseeing tourism in the cities of Europe.

| Sightseeing tourism in the cities of Europe | | Education | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Primary education or lower | High school | Associate's degree | Bachelor's degree | Masters and PhDs | Total |
| Several times a year | f | 0 | 10 | 0 | 9 | 2 | 21 |
| | % | 0.0% | 47.6% | 0.0% | 42.9% | 9.5% | 100% |
| | % | 0.0% | 6.7% | 0.0% | 9.4% | 9.1% | 6.8% |
| Once a year | f | 0 | 6 | 9 | 21 | 7 | 43 |
| | % | 0.0% | 14.0% | 20.9% | 48.8% | 16.3% | 100% |
| | % | 0.0% | 4.0% | 24.3% | 21.9% | 31.8% | 13.9% |
| Once every two years | f | 1 | 2 | 0 | 18 | 8 | 29 |
| | % | 3.4% | 6.9% | 0.0% | 62.1% | 27.6% | 100% |
| | % | 16.7% | 1.3% | 0.0% | 18.8% | 36.4% | 9.4% |
| Every three years | f | 0 | 13 | 3 | 17 | 0 | 33 |
| | % | 0.0% | 39.4% | 9.1% | 51.5% | 0.0% | 100% |
| | % | 0.0% | 8.7% | 8.1% | 17.7% | 0.0% | 10.6% |
| I do not use this tourist service | f | 5 | 118 | 25 | 31 | 5 | 184 |
| | % | 2.7% | 64.1% | 13.6% | 16.8% | 2.7% | 100% |
| | % | 83.3% | 79.2% | 67.6% | 32.3% | 22.7% | 59.4% |
| Total | f | 6 | 149 | 37 | 96 | 22 | 310 |
| | % | 1.9% | 48.1% | 11.9% | 31.0% | 7.1% | 100% |
| | % | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

**Table 1**: The effect of education on preferences for sightseeing tourism in the cities of Europe
**Source:** Authors` survey data

Table 2 shows that the value of $\chi^2$ for 16 degrees of freedom is 103.910, and the statistical significance is 0.000. It could be concluded that there is a statistically significant difference between subjects with different levels of education in terms of preference for the sightseeing tourism in the cities of Europe. Also, on the basis of parameters $Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a medium strong correlation between the observed variables.

| | Value | Significance | df |
|---|---|---|---|
| $\chi^2$ | 103.910 | 0.000 | 16 |
| $Ø^2$ | 0.579 | 0.000 | |
| Cramer's V | 0.289 | 0.000 | |

**Table 2**: Statistical indicators of the impact of education on preferences for sightseeing tourism in the cities of Europe
**Source:** Authors` survey data

Based on regression analysis of the data, the following results were obtained and are shown in Table 3. For sightseeing tourism in the cities of Europe, 32% of variation of the basic set was successfully explained. The preference for sightseeing tourism in the cities of Europe is influenced by age, educational level and income level.

| Dependent variable | Independent variable | $R^2$ | B coefficient | p |
|---|---|---|---|---|
| Sightseeing tourism in the cities of Europe | Gender | 0.321 | 0.063 | 0.189 |
| | Age | | 0.300 | **0.000** |
| | Education | | -0.268 | **0.000** |
| | Position in the company | | -0.120 | 0.019 |
| | Time spent at work | | 0.002 | 0.975 |
| | Income level | | -0.233 | **0.000** |

**Table 3**: Regression analysis of the orientation for sightseeing tourism in the cities of Europe
**Source:** Authors` survey data

Based on this data, as well as detailed analysis of the data presented in Table 1, it can be concluded that the hypothesis **$H_1$ is proven**.

The following hypothesis is related to the impact of the educational level on the preference to visit the monastery. **$H_2$: The higher the education, the greater the preference to visit a monastery.** Subjects, as with previous hypotheses, were grouped in the same categories and they were offered the same options in terms of frequency of visiting the monastery.

The value of $\chi^2$ for 16 degrees of freedom is 46.737, and the statistical significance is 0.000. It can be concluded that there are significant differences among subjects with different levels of education in terms of preference for visiting the monastery. Also on the basis of parameters of

$Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a low correlation between the observed variables.
Regarding the monastery visit tourism services, based on regression analysis it can be concluded that only the time spent at work is relevant for this type of tourism.

Based on this data it can be concluded that the hypothesis **$H_2$ is proven**.

The hypothesis that was tested next is related to the impact of age structure on preferences for health tourism. **$H_3$: The greater the age of the subjects, the greater the preference for medical tourism.**

The stated subjects answered the question of whether and how often they use medical tourism. Multiple choice answers were offered with following options: several times a year, once a year, once every two years, once every three years, and I do not use this tourist service.

The value of $\chi^2$ for 16 degrees of freedom is 43.667, and the statistical significance is 0.000. It can be concluded that there is a statistically significant difference between subjects of different age related to the use of health tourism. Based on the parameters of $Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a low correlation between the observed variables.

Based on results of regression analysis, we see that only age influences the preference for medical tourism.

The data shows that the higher the age of the subjects, the higher the preference for use of medical tourism, which indicates that the hypothesis **$H_3$ is proven**.

Next hypothesis is related to the impact of age on the preference for coastal tourism. **$H_4$: The greater the age of the subjects, the greater the preference for the coastal tourism.** Subjects were classified in the same categories as in the previous case, and they were offered the same options in terms of the frequency of coastal tourism.

The value of $\chi^2$ for 16 degrees of freedom is 69.775, and the statistical significance is 0.000. It can be concluded that there are significant differences among subjects of different age regarding the use of coastal tourism. Also, on the basis of parameters of $Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a medium strong correlation between the observed variables.

The results of the regression analysis show that the preference for coastal tourism is affected by age, income and level of education.

This data, as well as detailed analysis of the data, show that the higher the subjects' age, the lower the preference for coastal tourism. Based on these results, it can be concluded that the hypothesis **$H_4$ is not proven**.

The hypothesis which was tested next is related to the impact of subjects' income level to the preference for the cruise. **$H_5$: The higher the income, the greater the preference for the cruise tourism.**

Subjects were offered „I do not want to answer “option, if they did not want to declare the amount of their income.

The stated subjects answered the question of whether and how often they use Cruise as a form of tourism. Multiple choice answers were offered with following options: several times a year, once a year, once every two years, once every three years, and I do not use this tourist service.

The value of $\chi^2$ for 40 degrees of freedom is 33.875, and the statistical significance is 0.741. It can be concluded that there is no statistically significant difference between subjects with different levels of monthly income regarding the use of tourist cruise service.

Regression analysis shows that gender and age have influence on the preference for cruising.

The data shows that income level does not affect the preference for the cruise, so it can be concluded that the hypothesis **$H_5$ is not proven**.

The next hypothesis is related to an examination of the effect of subjects' income level on the preference for mountain tourism. **$H_6$: The higher the income the higher the preference for mountain tourism.** As with the previous hypothesis, the subjects were classified in same categories regarding level of income and they were offered the same options in terms of the frequency of mountain tourism.

The values show that the $\chi^2$ for 40 degrees of freedom is 44.787, and the statistical significance is 0.278. It can be concluded that there is no statistically significant difference between subjects with different levels of monthly income regarding the use of mountain tourism.

Using regression analysis, it can be concluded that the preference for mountain tourism is affected by level of education.

The data shows that there is no correlation between income and preference for mountain tourism and conclusion is that the hypothesis **$H_6$ is not proven**.

The research was continued by proving the hypothesis that the influence of time spent at work on subjects' preference to visit wellness centers. **$H_7$: The more time spent at work, the greater the preference for wellness tourism.**

As before, the stated subjects answered the question of whether and how often they use the wellness center. Multiple choice answers were offered with following options: several times a year, once a year, once every two years, once every three years, and I do not use this tourist service.
The value of $\chi^2$ for 32 degrees of freedom is 108.584, and the statistical significance is 0.000. It can be concluded that there is a statistically significant difference between subjects who spend different time at work in terms of preference for wellness. Also, on the basis of values of $Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a medium strong correlation between the observed variables.

Using regression analysis, we acquired the data that shows that preference for wellness center tourist service is influenced by level of education and the level of income.

The results show that increase in time spent at work increases the preference for wellness. On the basis of these results, it can be concluded that the hypothesis **$H_7$ is proven**.

The following hypothesis is related to the impact of time spent at work on preference for spa tourism. **$H_8$: The more time spent at work, the greater the preference for spa tourism.** As with previous hypotheses, subjects were divided based on time spent at work.

The value of $\chi^2$ for 32 degrees of freedom is 80.793, and the statistical significance is 0.000. It can be concluded that there is a statistically significant difference between subjects who spend different time at work in terms of preference for spa tourism. Also, on the basis of parameters of $Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a medium strong correlation between the observed variables.

Regression analysis of the data shows that level of education affects preference for spa tourism.

According to the presented data and the detailed study of results, it can be concluded that hypothesis **$H_8$ is proven**.

Research was continued by proving a hypothesis concerning the influence of the subject's position in the company on their preference for wine and gastronomy tours. **$H_9$: The higher the position in the company, the greater the preference for wine tours and gastronomy.**

When it comes to the position in the company subjects were classified into the following categories: private entrepreneur, worker, lower manager, middle manager and top manager. Also there were three categories: unemployed, student and pensioner. As these categories are not relevant to the confirmation of this hypothesis, they will not be considered.

Subjects answered the question of whether and how often they use wine tours and gastronomy tours. Multiple choice answers were offered with following options: several times a year, once a year, once every two years, once every three years, and „I do not use this tourist services".

The value of $\chi^2$ for 32 degrees of freedom is 83.031, and the statistical significance is 0.000. It can be concluded that there is a statistically significant difference between subjects who have a different position in the company in terms of preference for wine and gastronomy tours. Also, on the basis of values of $Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a medium strong correlation between the observed variables.

Regression analysis shows that the gender of the subjects has the biggest impact on their preference for this type of tourism.

On the basis of the above presented data it can be concluded that the hypothesis **$H_9$ is proven**.

Last examined hypothesis is related to the impact of the position in the company on the preference to explore the cultural and historical heritage. **$H_{10}$: The higher the position in the company, the greater the preference to visit cultural and historical heritage.**

Subjects were classified in the same categories regarding the position in the company as in the previous hypothesis. To the question of exploring the cultural and historical heritage they were offered the same answers.

The value of $\chi^2$ for 32 degrees of freedom is 57.578, and the statistical significance is 0.004. It can be concluded that there is a statistically significant difference between subjects who have a

different position in the company in terms of preference to explore the cultural and historical heritage. Also, on the basis of parameters of $Ø^2$ and Cramer's V, it can be concluded that there is a medium strong correlation between the observed variables.

Based on regression analysis, it can be concluded that the level of education and level of income have an impact on this type of tourism.

The analysis of the research findings leads to conclusion that the hypothesis **$H_{10}$ is proven**.

## 6. LIMITATION OF THE RESEARCH AND POSSIBLE DIRECTIONS FOR FURTHER RESEARCH

The field research was conducted using a survey with personal interview as data collection method. The survey was conducted in direct contact with subjects, and although the subjects were filling out the questionnaire themselves, human factor was present. It is possible that some subjects did not answer questions objectively, or they would perhaps give another answer if they were alone when they were filling out the questionnaire.

The main limitation is related to the choice of the basic set and limiting research only on the territory of Belgrade. The results obtained this way represent factors and attitudes of users of tourist services in Belgrade, which may differ from the factors and attitudes of users of tourism services in other parts of Serbia and the world.

As the field research was conducted in the city of Belgrade, and the basic set from which the sample was drawn consisted of adult citizens, the expansion of the basic set on territory of Serbia imposes itself as a possible direction for further research. That would give a view of the factors that influence the behaviour of Serbian citizens in the selection of tourist services.

Political and economic situation in the country led to the fact that not all parts of Serbia are evenly developed, that residents of different municipalities have very different monthly income and the number of hours spent at work. One of the possible directions for further research could be a comparative analysis of the behaviour factor of tourist service users from different parts of Serbia.

Mentioned lines of research can be extended to the countries of the region, particularly the European Union and all other countries of Europe. One of the directions could be a comparative analysis of tourist service user behaviour factors in different parts of the world, both developed as well as underdeveloped.

## 7. CONCLUSION

Proving hypotheses led to the conclusion that the demographic, economic and social factors in varying degrees affect the behavior of consumers when purchasing travel services.

The influence of the level of education of the subjects is important for preference for sightseeing tourism in the cities of Europe, while it is less important for the preference for the monastery tours.

Subject’s age proved to be important for preference for coastal tourism, and it was less significant for preference for health tourism.

The income level of the subjects did not have the significance for the preference for the cruise or for mountain tourism.

The time that subjects spend at work has a significant impact in the preference to visit the wellness centers, as well as preference for the spa tourism.

The subject's position in the company has a significant impact on the preference for wine and gastronomy tours, as well as the preference to explore the cultural and historical heritage.

It can be concluded that from the examined factors most influence on the preference for observed tourist services have the level of education of the subjects, as well as income level and age.

## 8. REFERENCES


[1] Poria, Y., Butler, R., and Airey, D. (2003), The core of heritage tourism. *Annals of Tourism Research* 30(1), pp.238-254.
[2] Herbert, D. (2001), Literary places, tourism and the heritage experience. *Annals of Tourism Research* 28(2), pp.312-333.
[3] Kiyong, K. (2011), International tourism and trade flows: a causality analysis using panel data, *Tourism Economics* 17(5), pp.949-962.
[4] Ho, CI., Lin, MH., and Chen, HM. (2012), Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline. *Tourism Management* 33, pp.1468-1482.
[5] Bizirgianni, I., and Dionysopoulou, P. (2013), The influence of tourist trends of Youth Tourism through Social Media (SM) & Information and Communication Technologies (ICTs). *Procedia - Social and Behavioural Sciences* 73, pp.652-660.
[6] Browning, V., Kam, FSK., and Sparks, B. (2013), The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 30, pp.23–40.
[7] Varnali, K., and Toker, A. (2010), Mobile marketing research: The-state-of-the-art. *International Journal of Information Management* 30, pp.144-151.
[8] Nepal, SYK., and Chipeniuk, R. (2005), Mountain Tourism: Toward a Conceptual Framework. *Tourism Geographies* 7(3), pp.313–333.
[9] Dong, J., Shi, Y., Liang, L., and Wu, H. (2012), Comparative analysis of underdeveloped tourism destinations' choice of cooperation modes: a tourism supply-chain model, *Tourism Economics*,18(6), pp.1377-1399.
[10] Rogerson, JM. (2013), Reconfiguring South Africa's hotel industry 1990-2010: Structure, segmentation and spatial transformation. *Applied Geography* 36, pp.59-68.
[11] Lundtorp, S., Wanhill, S. (2001), The Resort Lifecycle Theory: Generating Processes and Estimation, *Annals of Tourism Research*, 28(4), pp.947–964.
[12] Salazar, NB. (2012), Community-based cultural tourism: issues, threats and opportunities. *Journal of Sustainable Tourism* 20(1), pp.9–22.
[13] Konecnik, M., Gartner, W. (2007), Consumer-Based Brand Equity for a Destination, *Annals of Tourism Research*, 34(2), pp.400–421.
[14] Chen, CF., and Chen, FS. (2010), Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioural intentions for heritage tourists. *Tourism Management* 31, pp.29-35.
[15] Logar, I. (2010), Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management* 31, pp.125-135.

[16] Simonson, I., Bettman, JR., Kramer, T., and Payne, JW. (2013), Comparison selection: An approach to the study of consumer judgment and choice. *Journal of Consumer Psychology* 23(1), pp.137–149.
[17] Chan, E., Sengupta, J., and Mukhopadhyay, A. (2013), The antecedents of anticipatory purchase: Reconciling the two routes to optimism. *Journal of Consumer Psychology* 23(1), pp.137–149.
[18] Engelen, A., and Brettel, M. (2011), Assessing cross-cultural marketing theory and research. *Journal of Business Research* 64, pp.516-523.
[19] Davis, FD., Golicic, LS., Boerstler, NC., Choi, S., and Oh, H. (2013), Does marketing research suffer from methods myopia? *Journal of Business Research* 66, pp.1245-1250.
[20] Wierenga, B. (2011), Managerial decision making in marketing: The next research frontier. *International Journal of Research in Marketing* 28, pp.89-101.
[21] Kruger, M., Saayman, M., and Ellis, S. (2011), Segmentation by Genres: the Case of the Aardklop National Arts Festival. *International Journal of Tourism Research* 13, pp.511-526.
[22] Cater, B., and Zabkar, V. (2009), Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management* 38, pp.785-797.
[23] Hawkins, D., Mothersbaugh, D., and Best, R. (2007), *Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy*. McGraw – Hill International edition: Boston.
[24] Georgescu, L., and Necsoi, IC. (2013), Promoting e-learning educational programs for wellness and SPA therapies. *Procedia - Social and Behavioural Sciences* 76, pp.361- 365.
[25] Kaung-Hwa, C., Hsiou-Hsiang, L., and Feng-Hsiang, C. (2013), Essential customer service factors and the segmentation of older visitors within wellness tourism based on hot springs hotels. *International Journal of Hospitality Management* 35, pp.122-132.
[26] Connell, J. (2013), Contemporary medical tourism: Conceptualisation, culture and commodification. *Tourism Management* 34, pp.1-13.
[27] Smith, R., Martínez Álvarez, M., and Chanda, R. (2011), Medical tourism: A review of the literature and analysis of a role for bi-lateral trade. *Health policy* 103, pp.276-282.
[28] Li, Y., and Lap Bong Lo R. (2004), Applicability of the market appeal—robusticity matrix: a case study of heritage tourism. *Tourism Management* 25, pp.789-800.
[29] Aas, C., Ladkin, A., and Fletcher, J. (2005), Stakeholder Collaboration and Heritage Management, Annals of Tourism Research, 32(1), pp.28–48.
[30] Porto, MCS., Leanza, M., and Cascone, G. (2012), Developing Interpretation Plans to Promote Traditional Rural Buildings as Built Heritage Attractions. *International Journal of Tourism Research* 14, pp.421-436.
[31] San Martín, H., and Herrero, A. (2012), Influence of the user's psychological factors on the online purchase intention in rural tourism: Integrating innovativeness to the UTAUT framework. *Tourism Management* 33, pp.341-350.
[32] Hall, CM. (2001), Trends in ocean and coastal tourism: the end of the last frontier. Ocean & Coastal Management 44, pp.601-618.
[33] Andriotis, K., and Agiomirgianakis, G. (2010), Cruise Visitors' Experience in a Mediterranean Port of Call. *International Journal of Tourism Research* 12, pp.390-404.
[34] Prayag, G. (2012), Paradise for Who? Segmenting Visitors' Satisfaction with Cognitive Image and Predicting Behavioural Loyalty. *International Journal of Tourism Research* 14, pp.1-15.
[35] Sparks, B. (2007), Planning a wine tourism vacation? Factors that help to predict tourist behavioural intentions. *Tourism Management* 28, pp.1180–1192.

[36] Alonso, AD., and Liu, Y. (2011), The potential for marrying local gastronomy and wine: The case of the 'fortunate islands'. *International Journal of Hospitality Management* 30, pp.974-981.
[37] Funk, CD., and Bruun, JT. (2007), The role of socio-psychological and culture-education motives in marketing international sport tourism: A cross-cultural perspective. *Tourism Management* 28, pp.806-819.
[38] Hudson, S., and Mille, AG. (2005), The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays. *Tourism Management* 26, pp.133–142.
[39] Williams, P., and Soutar, NG. (2009), Value, satisfaction and behavioural intentions in an adventure tourism context. *Annals of Tourism Research* 36(3), pp.413-438.
[40] Josiassen, A., and Assaf, AG. (2013), The influence of social visibility of consumption on tourism destinations. *Annals of Tourism Research* 40, pp.155–175.
[41] Vassiliadis, CA., Priporas, CV., and Andronikidis, A. (2013), An analysis of visitor behaviour using time blocks: A study of ski destinations in Greece. *Tourism Management* 34, pp.61-70.
[42] Yeoh, E., Othman, K., and Ahmad, H. (2013), Understanding medical tourists: Word-of-mouth and viral marketing as potent marketing tools. *Tourism Management* 34, pp.196-201.
[43] Kim, JJ., and Tussyadiah, IP. (2013), Social networking and social support in tourism experience: The moderating role of online self-presentation strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 30, pp.78–92.

# URBANA AKUPUNKTURA KAO INSTRUMENT INOVACIJA U TURIZMU

# URBAN ACUPUNCTURE AS A TOURISM INNOVATION TOOL

**Tamara Kliček**[5]
**Tatjana Pivac**[6]

**Sadržaj:** *Urbana akupunktura je fenomen koji spada u urbano planiranje i ona na sveobuhvatni način kreira i menja mesta. To donosi pozitivne promene u urbanoj sredini koje onda posredno utiču na stanje društva. Ovo oruđe urbanog razvoja zasniva se na brzim popravkama u urbanom okruženju, koje su dobre naročito u vreme krize. Osnovni razvojni potencijal urbane akupunkture leži u kreativnosti. Upravo zato urbana akupunktura je odličan alat za moderan menadžment koji radi na unapređenju atraktivnosti mesta, a potom i unapređenju urbanog turizma.*

**Key words:** *urbani turizam, urbana akupunktura, urbani dizajn, Kuritiba*

**Abstract:** *The urban acupuncture is a phenomenon and a tool of integrating urban planning and place making. It brings positive change in an urban environment which has big impact on social condition. It is based on quick fix in urban neighborhoods especially in the time of austerity and a lack of urban planning tools. In the core of urban acupuncture lies creativity as a major source. Therefore it is excellent modern management tool for making place more attractive what afterward cause place to be more attractive for tourists.*

**Key words:** *Urban tourism, urban acupuncture, urban design, Curitiba*

## UVOD

Urbana akupunktura predstavlja teoriju, ali i praksu koje govore o urbanom unapređenju prostora putem kombinovanja urbanog dizajna i kineske tradicionalne medicine o akupunkturi. Ovu teoriju razvio je finski arhitekta i sociolog Marko Kazagrande (Marco Casagrande). Kazagrande je svoju inicijativu urbanog planiranja vodio kroz uređenje i čišćenje površine u prostoru koji je zapušten i planiran da se uništi. Njegovi projekti imaju fokus na ekološkoj održivosti urbanih sredina.

U svojoj knjizi „Urbana akupunktura“, brazilski arhitekta, Žaim Lerner (Jaime Lerner), urbanu akupunkturu opisuje kao iskru koja gradu daje novi početak i grad počinje da se razvija u pozitivnijem pravcu, tako što se fokusira na jednostavne mogućnosti koje pruža sam prostor i na taj način motiviše zajednicu da se i sama uključi u ove pozitivne promene. Te promene mogu se odnositi na bilo šta u prostoru što je inspirativno i inovativno. Preciznost i brzina su tajne uspešnosti urbane akupunkture. Kod primene urbane akupunkture dolazi do urbane promene

[5] The College for Applied Scince in Management and Business Communication, Mitropolita Stratimirovica 110, Sremski Karlovci
[6] Department of Geography, Tourism & Hotel Management, University of Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3, Novi Sad

kroz male projekte koji počinju od ideja i potreba zajednice. Uspešna primena ove teorije u praksi predstavlja grad Kuritiba u Brazilu, čiji je prikaz takođe dat ovde.

## URBANI DIZAJN

Urbano planiranje počelo je kao pokret, pre svega, zainteresovan za izazove, koji pripadaju oblasti urbanog dizajna. Urbani dizajn i urbano planiranje se razlikuju u tome što se urbani dizajn više fokusira na dizajn urbanih prostora, dok se urbano planiranje odnosi na upravljanje razvojem mesta, primenom metoda planiranja i programa i drugih oblika kontrole u gradu. Urbani dizajn je izveden iz više naučnih disciplina poput urbanog planiranja, arhitektonskog dizajna, razvojne ekonomije, politike transporta, urbanog inženjeringa i urbanog pejzaža, ali ih prevazilazi. Urbani dizajn spaja ove i druge pravce zajedno u urbanu viziju mesta i korišćenjem resursa i veština koje su potrebne, razvija vizija urbanog života (Farr, 2007).

Urbani dizajn je zajednički izraz koji se koristi da bi opisao proces dizajniranja i oblikovanja velikih, srednjih i malih gradova i sela. I dok se arhitektura fokusira na dizajn pojedinačnih zgrada, urbani dizajn se odnosi na grupe zgrada, ulice, javne prostore, čitava predgrađa i kvartove i na ceo grad da ga učini funkcionalnim, atraktivnim i održivim. Urbani dizajn se odnosi na povezivanje ljudi i prostora. Grad kao životna sredina sklopljen je na dva načina (Cullen, 2007). Prvi je zdravorazumski, objektivan, na osnovu principa zdravlja, pogodnosti i udobnosti, a drugi način, koji nije u suprotnosti sa prvim, jeste oblikovanje grada prema subjektivnim vrednostima onih koji žive u tom stvorenom svetu.

Čuveni britanski arhitekta i urbani dizajner, osnivač pokreta posvećenog gradskom pejzažu (Townscape), Gordon Kalen (Gordon Cullen), u svojoj knjizi Gradski Pejzaž (The Concise Townscape (1961; 1971), Butterworth & Co (Publsihers). Ltd, Belfast, UK), prevedenoj i objavljenoj kod nas tek 2007. godine (Cullen, 2007), govori o umetnosti odnosa između grada i čoveka, „jer grad je dramski događaj u našem okruženju“. „Pogledajte istraživanja koja se ulažu da bi grad živeo – demografi, sociolozi, stručnjaci za saobraćaj, inženjeri, ekolozi, arhitekte i sl., svi sarađuju da bi se bezbroj faktora stopilo u jednu organizacionu celinu koja je zdrava, plodna i funkcioniše. To je ogroman ljudski poduhvat. Ipak, ako i posle svega toga grad deluje, dosadno, nezanimljivo i bez duše, onda on ne ispunjava svrhu svog postojanja, on je promašen.“

Kako se postiže to da grad ne bude bez duše? Prema Kalenu (Cullen, 2007) ukoliko je u pitanju vizuelni doživljaj grada, važno je da u njemu ima kontrast, jer ljudski um reaguje na kontrast, a kontrast se postiže postavljanjem različitosti jednih uz druge. Može se manipulisati bojama i teksturama, karakterima i individualnošću i stilovima kako bi se postigla kolektivna dobrobit. Tako u gradu ili delovima grada dominiraju sivilo, beton, staklo i čelik, grad postaje ne osoben i inertan. Potrebno je razbiti monotonost zelenilom i svežim bojama, cvećem na balkonima i sl. Problemi sredine se na taj način rešavaju, ne kroz ujednačavanje, već kroz igru ovog i onog.

## GRAD I EMOCIJE

Emocionalna reakcija čoveka na grad je veoma važna. Ona se dešava, jer je ljudsko biće stalno svesno svog položaja u okruženju. To su čovekova reakcija na stešnjenost kao u tunelu ili drugačija reakcija prijatnosti na slobodu trga. Tako grad postaje doživljaj osobe ’kroz pritiske i vakume, otvorenost i zatvorenost, uzdržanost i olakšanje’ (Cullen, 2007). Način na koji je sklopljeno životno okruženje je potencijalno jedan od najuzbudljivijih i najrasprostranjenijih izvora užitaka ili frustriranosti svakodnevnog života u gradu. „Ipak dok dođe taj dan kada će

ljudi bacati kape u vazduh pri pojavi urbaniste, kao što to sada čine pred fudbalerima i pop-zvezdama, biće potrebno mnogo, jer mnogo je teže boriti se za opšti princip, nego za posebnosti. Ekolog se bori za nacionalne parkove, lokalne vlasti za zelene pojaseve, antikvari za područja pod zaštitom i sl., a urbanista za sve ovo zajedno. Drugo, promena je sama po sebi prezrena, čak i kada se vidi da je nešto promena na bolje. Kontinuitet je poželjna osobina gradova. Tako, na primer, saglasnost da se radi po planu u nekom od razvojnih tokova može da bude automatska pojava u npr. važnom području zaštite životne sredine gde se može očekivati zakašnjenje od deset ili čak dvadeset godina, jer sve se radi po planu i programu. Ipak, da bi grad oživeo potrebne su vidljive i brze promene, da bi se energija promene pokrenula i motivisala građane da svako da svoj doprinos, ma koliko on bio skroman. Svaka ruševina, pukotina, nefunkcionalnost u gradu, imaju svoju pozadinu i skrivenu priču, u kojoj leži neiskorišćeni potencijal koji se može upotrebiti u pozitivne svrhe (Nan, 2006).

## URBANA AKUPUNKTURA

Urbana akupunktura je teorija o urbanom životnom prostoru, koja kombinuje urbani dizajn i kinesku tradicionalnu medicinu o akupunkturi. Ova strategija posmatra gradove kao žive organizme koji dišu i kojima je u određenim urbanim ’tačkama’, ili čak delovima grada, potrebna intervencija. Održivi projekti se odnose na to da se revitalizuje celina, lečeći njene delove. Urbana akupunktura koristi tehnologiju, povezivanje, kolektivno znanje i inteligenciju, da bi selektovala i odabrala one urbane čvorove, koje treba tretirati prvo, jer imaju najveći potencijal za regeneraciju (http://helsinkiacupuncture.blogspot.com). Finski arhitekta i sociolog, italijanskog porekla, Marko Kazagrande (Marco Casagrande), odbacio je školsko učenje, po kome se urbana obnova događa samo pri masivnim projektima. Kazagrande se založio za sasvim suprotno od tradicionalnog načina planiranja grada, za male lokalne projekte, koji imaju botom up (bottom-up) pristup, odnosno počinju od potreba i ideja iz zajednice (http://kylemillermsis.wordpress.com). U doba restrikcije budžeta, krize i limitiranih resursa, ovo je efektna, a jeftina i vrlo praktična teorija, sada već i praksa, pogotovo ako se zna da je veći deo, brazilskog grada, Kuritibe, koji se smatra najkreativnijim gradom na svetu, obnovljen upravo zahvaljujući primeni urbane akupunkture od strane gradonačelnika Žaima Lernera (Jaime Lerner) i njegovog tima.

Žaime Lerner, dok je bio u funkciji gradonačelnika Kuritibe, upotrebio je urbanu akupunkturu za ulični nameštaj, u ovom slučaju, autobuska stajališta, jer je to bilo goruća potreba u gradu (urban furniture, eng.) ili urbani nameštaj su objekti namenjeni udobnosti i efikasnosti života na ulici: ulična svetla, klupe, mesta za biciklove, hranilice za pse, žardinjere, kante za otpatke i sl.). ‘Vršeći vrlo usko fokusirane pritiske na grad, možemo izazvati srazmerno tome, mnogo veće pozitivne efekte u društvu’ (Lerner, 2009).

Urbana akupunktura ističe značaj razvoja zajednice putem malih intervencija u dizajnu grada (www.gaiadiscovery.com). To se odnosi na osmišljene male intervencije, koje se mogu brzo postići da bi brzo oslobodile energiju i izazvale pozitivno talasanje u društvu. ’Grad je kao porodični portret. Možda vam se ne dopada nos vašeg ujaka, ali zato nećete pocepati celu porodičnu fotografiju. Na isti način, treba da posmatramo grad. Potrebno je da ružnije delove grada učinimo atraktivnijim, a ne da pustimo da se raspadnu ili da dopustimo da ih neko još više uništava’, (Jaime Lerner; www.ted.com/talks).

Marko Kazagrande (http://casagrandetext.blogspot.com) vidi gradove kao kompleksne organizme u kojima postoje različiti slojevi energije, koji utiču na akcije građana, a samim tim doprinose promeni grada. Koristeći očuvanje životne sredine i urbani dizajn, Kazagrande je

razvio metodu punktiranja toka urbane energije, u cilju kreiranja ekološki održivog urbanog razvoja. Te male strategijske intervencije kreiraju novu energiju, koja brzo i precizno udara u metu. Baš kao i u medicinskom smislu, ovakve intervencije služe kao okidač pozitivne lančane reakcije, koja pomaže isceljenju čitavog sistema. Svoju teoriju je razvio na Tamkang Univerzitetu (Tamkang) na Tajvanu (Taiwan) i u nezavisnom multidisciplinarnom, istraživačkom centru Akademija Ruševina na Tajvanu (Ruin Academy; Taiwan). Kazagrande je stavio fokus urbane akupunkture na ekološku dimenziju grada i koristi je kao alat urbanog dizajna, koji punktiranjem doprinosi kreiranju održivog razvoja životne sredine u gradu. Tu spadaju, na primer, urbane bašte i urbane farme u Taipeiu, glavnom gradu Tajvana. Kazagrande opisuje urbanu akupunkturu kao metod za podizanje životne energije grada.

Mnogim gradovima danas je potrebna urbana akupunktura. Ona je najpotrebnija onim gradovima ili delovima gradova koji su zanemarili svoj kulturni identitet, a mnogima, jer su zanemarili svoju prirodnu sredinu. Nekim drugim gradovima ovaj metod je neophodan, jer su zažmurili na štetu, koja je stvorena zbog nekih ekonomskih aktivnosti. Ove zanemarene oblasti delovanja grada su ’ožiljci’ i to su upravo mesta na kojima treba raditi urbanu akupunkturu (http://urbaninteraction.net). Teorija urbane akupunkture otvara vrata nekontrolisanoj kreativnosti i slobodi, pri čemu svaki građanin može da se priključi kreativnom procesu planiranja i može da bude slobodan da koristi gradski prostor u bilo koju svrhu u cilju pozitivnog razvoja svoje sredine (Landry, 2006).

Marko Kazagrande (Marco Casagrande) kaže da je ’za obnovu grada, urbanom akupunkturom potrebno ’organsko znanje’, koje zavisi od unutrašnjeg stanja u gradu isto toliko, koliko i od okoline i uslova momenta u kome se radi urbana akupunktura. Mnogi od nas mogu da razumeju mnogo više od očiglednih činjenica, a to zavisi od fokusa misli, odnosno gde se nalazi težište naših misli. „Ako smo u stanju da intuitivno osetimo, dođemo u dodir sa istinom i u skladu sa tim delujemo, pokreće se energetski tok koji je neophodan da bi se unutrašnji i spoljašnji svet povezali“, (Casagrande interview 2012 at http://casagrandetext.blogspot.com).

Osećajniji građani, oni koji osećaju potrebu za održivim odnosom sa svojom okolinom i sa prirodom su građani koji su svesni intenziteta destrukcije prirode kao posledice modernizacije i mogu mnogo da pomognu svom gradu. Ovaj pristup je realniji i manje košta grad i građane, jer se na efektan način rade male promene koje imaju velike pomake po društvo i utiču na veliko dobro (http://urbaninteraction.net).

Kao prvo važno je razumeti i jednom za svagda shvatiti (Lerner, 2009), da život gradu daju njegovi građani i što je bolji kvalitet života u gradu, bolji će biti njegovi građani, a i sam grad će oživeti. Lerner kaže da mnogi gradovi gube bitku sa destruktivnim silama i nasiljem, jer su se pomirili sa mišlju da su problemi toliko veliki i da se sa njima ne može izaći na kraj, pogotovo ako svi planski instrumenti i finansije nisu u najboljem redu. A to nije tačno, jer se uvek može uraditi još nešto, malo, skriveno možda, ali vrlo značajno. „Budućnost predstavlja posvećenost sa konstantnim inoviranjem. A budućnost je iza ugla. Treba početi sa inoviranjem! Niko ne može biti toliko arogantan da očekuje da ima sve odgovore unapred. Od početne luke do destinacije potrebno je stalno prilagođavanje“ (Lerner, 2009).

Lerner zastupa ideju da se kreativnost postiže ako se odseče jedna nula iz budžeta namenjenom održivosti, a ako se saseku dve nule, onda se zadovoljenje počinje ostvarivati sada, baš odmah. Tu leži ključ urbane akupunkture, jednostavne, brze metode, kojom se oslobađa velika energija i izaziva trenutno socijalno zadovoljstvo. Lerner kaže da „Svaki grad može popraviti kvalitet života za svoje građane u periodu od 3 do 4 godine“ (www.worldwatch.org). Lerner, takođe,

ohrabruje pristup da se urbani problemi, pretvore u inovativna rešenja. Na primer, grad Kuritiba je staru deponiju pretvorila u Univerzitet o životnom okruženju. To je škola koja pruža edukaciju građanima, političarima, urbanistima o projektima koji koštaju 'od malo do ništa'. „U gradu ne postoji ni jedna žaba, koja ne može biti preobraćena u princa", izjavio je Lerner u svom govoru u Međunarodnom institutu za praćenje stanja prirode u svetu (World Watch Insitutu) u Vašingtonu, SAD (Wachington D.C, USA), 2007. godine.

## GRAD ŠIŠARKI, KURITIBA, BRAZIL

Grad Kuritiba je glavni grad južne brazilske države Parana. Ovaj grad se često u literaturi navodi kao model kreativnog grada za svet u razvoju, ali i kao primer kreativnosti svim gradovima sveta. Kuritiba je sa limitirajućim resursima i pod mnoštvom otežavajućih okolnosti uspela, zahvaljujući nekolicini kompetentnih, kreativnih i hrabrih ljudi na rukovodećim mestima, da nađe način i reši razne probleme koje je imala. Ti problemi su se kretali od teško promenljivih poput gradskog pejzaža do društvenih problema, nedostatka zelenila i lošeg gradskog prevoza i sl. Većina tih problema se razvila, jer brz rast stanovništva nije planski ispraćen i grad je postajao neudoban i ugrožen sam sobom.

Pedesetih godina 20. veka, Kuritiba je imala oko 150.000 stanovnika; danas je to veliki grad sa oko 1,7 milion ljudi. Početkom sedamdestih godina 20. veka, grupa mladih arhitekata primetila je da je grad na ivici eksponencijalnog rasta. Želeli su da se grad razvija drugačije u odnosu na druge gradove Latinske Amerike. Razvoj Latinske Amerike bio je u to vreme podstaknut kreditnom groznicom koja je kasnije, osamdesetih godina, dovela do dužničke krize. Kod takvog razvoja, favorizovana je izgradnja skupe infrastrukture kao što su autoputevi, ogromne zgrade, veliki tržni centri i drugi razmetljivi projekti. Žaim Lerner, gradonačelnik Kuritibe u to vreme i njegov tim je primenio urbanu akupunkturu u svrhu urbane revitalizacije.

Godine 1971., tadašnja vojna vlada Brazila, odredila je jednog od vizionarskih arhitekata, Žaima Lernera (Jaime Lerner)**,** za gradonačelnika Kuritibe i od tada je Lerner postao lider pozitivnih promena u Kuritibi, ali i šire. Lerner je bio ukupno tri puta gradonačelnik grada sa prekidima od par godina, a 1994. godine je izabran za guvernera države Parana. Za vreme političke karijere kao Guverner, UNICEF ga je 1996. godine, odlikovao nagradom Čajld end Pis (Child and Peace; Dete i mir) za njegove socijalne programe 'Od ulice do škole' (Da Rua para a Escola), 'Zaštitimo život' (Protegendo a Vida) i 'Univerzitet koji pripada profesorima' (Universidade do Professor).

Takođe, Lerner je uspeo da primenom nove politike vođenja grada privuče investitore, koji su Paranu pretvorili u industrijsko središte Brazila sa uloženih preko 20 milijardi dolara u periodu od 1995-2001. godine. Nastavljajući svoje iskustvo kao gradonačelnika Kuritibe, Lerner je bio fokusiran na unapređenje i razvoj - obrazovanja, prevoza, zdravlja, sanitarija, turizma i industrijalizacije u gradovima. Danas sa više od 70. godina života (rođen: 1937. godine), Lerner je predsednik Međunarodnog udruženja arhitekata (International Union of Architects), zatim on je profesor Urbanog i regionalnog planiranja na Univerzitetu države Parana i gostujući je profesor na Univerzitetu Berkli u Kaliforniji (Univerisity of California, Berkeley). Lerner je takođe aktivan konsultant za gradove koji brzo rastu (np. Šangaj, Kina).

U prevodu sa jezika Indijanaca Tupi, koji su nekada živeli na ovom prostoru, a danas ih ima svega oko 0,2% u gradu, Kuritiba, znači 'zemlja šišarki'. Kuritiba je u skladu sa svojim imenom, proglašena za jedan od najzelenijih gradova sveta, a u Latinskoj Americi ubedljivo je na prvom mestu. Danas u gradu ima 16 parkova, 14 gradskih šuma i više od 1000 javnih

površina sa drvećem i zelenilom, dok je 1970. godine Kuritiba imala jedva 1m$^2$ zelene površine po glavi stanovnika.

Evo nekoliko stvari koje je Lener sproveo kao gradonačelnik Kuritibe, a tiču se ekologije grada i socijalnih programa. Među njegova mnogobrojna dostignuća spadaju i sledeća:

- Obezbeđivanje 1,5 miliona sadnica drveća koje je stanovništvo dobilo da zasadi i neguje.
- Rešavanje problema plavljenja grada deljenjem vode iz nižih delova grada u jezera za 17 novih parkova. U tim parkovima, tinejdžeri su angažovani da održavaju parkove i biciklističke staze čistim.
- Stvaranje pešačke zone u gradskom jezgru. Isprva, plan je naišao na otpor trgovaca, ali su oni pristali na 30-dnevnu probu koja je bila toliko uspešna da su trgovci izvan zone tražili da budu uključeni. Jedna od ovih ulica, Ulica cveća – (Rua das Flores), oivičena je vrtovima koje održavaju deca sa ulice za nadoknadu.
- Dogovor sa trgovinama ili institucijama je da usvoje nekoliko siročadi ili napuštene dece (veliki problem urbanih centara Brazila) da im daju dnevni obrok ili malu nadnicu u zamenu za jednostavne poslove oko održavanja zelenila ili sitnije kancelarijske poslove.
- Kada je reč o upravljanju otpadom, on se deli u dve kategorije: organski i neorganski. U bespravnim naseljima van puteva na kojima se vrši usluga skupljanja smeća, stanovništvo može da donese kese sa đubretom u susedne centre i da ih razmeni za autobuske karte ili hranu koja se gaji na farmama na područjima oko grada. Otpad se odvozi u fabriku (koja je i sama sagrađena od recikliranih materijala) koja zapošljava nove imigrante, osobe sa hendikepom koji rade razvrstavanje konzervi, boca, plastike i materijala koji se ponovo može koristiti, od kojih se neki prodaju različitim granama industrije. Program košta koliko i deponija, ali održava grad čistijim, obezbeđuje više radnih mesta, podržava zemljoradnike i odgovoran je prema okolini, jer se dve trećine njegovog otpada reciklira.

Inače, Kuritiba je brazilski grad sa najviše evropskih doseljenika po glavi stanovnika, preko 80%. Prvo su se u ove krajeve doselili Portugalci krajem 17. veka, zatim su došli Englezi, a početkom 20. veka Nemci, a ima puno Jevreja, Italijana iz severne Italije, Francuza, Ukrajinaca, Rusa i Poljaka. Iz Azije najviše doseljenika ima iz Kine. Svi trgovi u gradu nose naziv nekog od naroda koji u njemu žive – Grčki trg, Jevrejski trg, Ukrajinski trg i sl. Na ovaj način grad daje na važnosti svakome ko tu živi. Lerner u šali kaže, da je Kurtitiba svakoj naciji dala po jedan trg, ali kada su počeli da dolaze ljudi iz Turkmenistana, Tadžikistana, Kazahstana i sl., u gradu je jednostavno ponestalo trgova, tako da ove nacije još moraju da sačekaju. Ovo je odličan primer kako se multikulturalnost pretvara u svakodnevni život ljudi i prelazi u interkulturalnost i ulazi u svakodnevni život građana: ’Hej gde ćemo se naći? Na Italijanskom trgu’.

’Kada je reč o transportu, Lerner kaže: ’ Živeti blizu posla ili dovesti posao bliže kući je jedan od oslonaca održivosti. I zato je jedan od glavnih većih projekata grada bilo rešavanje transportnog sistema u Kuritibi koja je naglo porasla. A uz to je išao i smanjen broj automobila u gradu, jer je javni transport po gradu postao udoban i jeftin, pa se naglo smanjio broj vozila na ulicama. Radilo se na odvajanju đubreta za reciklažu i na tome da sve u gradu, što je potrebno, bude funkcionalno 24 časa. Održivost je jednakost između onoga što je sačuvano i onoga što je potrošeno. Što se više štedi, manje se troši i više je grad u balansu, ali to ne sme da ide na uštrb mobilnosti i solidarnosti. Što se tiče mobilnosti svaki grad treba da napravi najbolji inovativni model transporta kakav već ima. Zdraviji grad postaje onda kada kola nisu najudobniji oblik transporta. Zdrav grad je onaj gde se energija koja bi se inače potrošila čuva. Gde se šetnja ulicama, parkovima, avenijama podstiče’ (Lerner, www.ted.com).

Lerner (2009): „Moje profesionalno iskustvo me je naučilo da gradovi nisu problem, oni su rešenja. Moramo promeniti svoje negativne naočare kroz koje vidimo grad u pozitivne i fokusirati se na neverovatne potencijale koji mogu transformisati ne samo grad, već preko grada i regije, pa i šire. Na primer, upravo u gradovima se ispušta 75% ugljen dioksida koji se skuplja u atmosferi i pravi efekat staklene bašte i zato se upravo u gradovima mogu postići najefektniji rezultati u nastojanjima da se smanji emisija ugljen dioksida na globalnom nivou. Sa ovakvim poimanjem gradova mogu se postići najbolji rezultati prema održivoj budućnosti“.

U svakom gradu važno je pitati Upravu grada dva esencijalna pitanja: „koji je vaš problem?“ i koji je vaš san?“ (ovde je važno napomenuti da se san ne mora odnositi na rešenje određenih problema). Ako je menadžment grada u mogućnosti da formuliše san za svakoga ili za većinu u gradu, ona je grad na putu da postane kreativan grad. Kada sanjamo onda uvlačimo zajedničke težnje i inspiracije u jedan proces koji je neophodan, a radi.

Jednu od najvažnijih uloga koju može odigrati Uprava grada jeste da uspostavi pozitivan svakodnevni kontekst i podstakne proces izgradnje kolektivnog sna, tako što sama demonstrira kako ovakav san može da postane stvarnost. Bez zanemarivanja osnovnih potreba svojih birača u smislu zdravstvene zaštite i brige o zdravlju, obrazovanju, pažnji koja se poklanja deci i starijima, radovi prema strategijski postavljenim ciljevima su sposobni da mobilišu napore čitavog građanstva. U ovom zadatku dobre komunikacione sposobnosti su od presudnog značaja, jer tako se prenose mogućnosti dostizanja scenarija, a u isto vreme postiže se cilj.

Grad na ovaj način ne postaje atraktivan ne samo za turiste, već i za svoje građane. Zato grad ne treba da se priprema za turiste već za ljude i način na koji služi ljudima će biti pokazatelj kvalitet života koji će privući turiste.

Lernerove reforme su popularne širom sveta. Bruto nacionalni dohodak po glavi stanovnika u Kuritibi je 60% veći od proseka u Brazilu. ’Oni koji su bili najveći protivnici reformi pretvoreni su u naše najveće pristalice. Njima je bilo potrebno da vide rezultate. Danas su ponosni na svoj grad’ Lerner.

## URBANI TURIZAM

Na posredan način urbana akupunktura utiče na razvoj urbanog turizma, time što doprinosi razvoju atraktivnosti gradskog prostora. To je veoma važno za ekonomiju gradova, jer je turizam industrija koja stalno beleži rast. Ni teroristički napadi, ni elementarne nepogode, ni ekonomska kriza ne mogu da je zaustave. Uspeh turizma leži najvećim delom u čovekovoj potrebi za kretanjem, jer kao što je čovek prostorno biće, o čemu je bilo reči u prethodnom pod poglavlju, tako je čovek i biće pokreta. Čoveku je važno da se kreće i fizički i umno i duhovno, da saznaje nove stvari, spoznaje drugačiju stvarnost, stiče nova iskustva i oseća da živi. Ukoliko nema kretanja svaki živi organizam propada. Kretanje je utkano u same ćelije svakog živog bića. Otuda je u čovekovoj prirodi da se kreće, putuje, ide.

Kao posledica ljudske potrebe za kretanjem koja leži u osnovi turizma, po svim bitnim pokazateljima turizam je preuzeo vodeću ulogu u privredi mnogih zemalja i ima značajan udeo u bruto nacionalnom proizvodu i ukupnoj zaposlenosti. Osim toga, turizam je utkan u tokove razvoja poljoprivrede, saobraćaja, zdravstva, kulture i uopšte u sve aspekte života i funkcija u mestu na kome se dešava. Njegov društveni i ekonomski značaj je ogroman.

Svi oblici turizma, kao i usluge koje se odvijaju u urbanim sredinama, nazivamo urbani turizam. Pitanje šta turisti traže u gradovima kao mestima koja posećuju jeste početna tačka u shvatanju ovog fenomena. Turizam u gradovima se može povezati sa interesovanjem za upoznavanje destinacije, njene istorije, umetnosti, stila života i baštine i sl. Urbane sredine pružaju i veliki broj događaja kao što su koncerti, pozorišne predstave i druge izvođačke umetnosti, noćni izlasci, sportski događaji i sl. Turistička urbana područja posećuju se takođe radi edukacije, sklapanja poslova, sajmova, pa sve do kupovine tj. šoping turizma koji se za samo nekoliko godina naglo razvio zbog izgradnje velikog broja šoping centara. Iz ovih nabrajanja se vidi da turizam, u gradovima, pretežno pripada oblasti kulturnog i biznis turizama (Selby, 2004).

Turistički sektor donosi 5% svetskog bruto nacionalnog dohotka, odgovoran je za 6% svetskog izvoza i zapošljava jednu od 12 osoba u svetu. Ovi rezultati su ohrabrujući naročito danas u vremenu, kada su nam hitno potrebni funkcionalni alati za stimulisanje privrednog rasta i nove poslove. Turizam je postao važan izvor ekonomskog rasta i razvoja svetske ekonomije. U 2011. godini svetska turistička primanja su porasla za 3,8% u odnosu na 2010. godinu. U 2011. godini ukupna zarada od turizma je bila 1,03 triliona dolara ili 740 milijardi evra, koji su prošli kroz 90 miliona zaposlenja na planeti u turističkom sektoru (http://media.unwto.org).

U svetu danas više od polovine stanovništva živi u gradovima, a u Evropi taj procenat je 80%. Evropa je najurbaniji kontinent na svetu i zato je fenomen grada jedno od najvažnijih pitanja za budućnost Evrope. Ni gradovi Evrope, kao ni svetski gradovi nisu samo mesta izobilja, u kojima je fokus na kulturnom i društvenom razvoju. Gradovi Evrope su takođe mesta zagušenog saobraćaja, bezakonja, zagađenosti, nezaposlenosti i sl. Zato je jedan od prioriteta Evropske Unije razvoj gradskog turizma u održivim gradovima (European Union Regional Policy, 2011).

Na porast turizma uopšte, pa i gradskog turizma, pre svega, uticala je pojava globalnog tržišta ’sve na jednom mestu’, povećanje slobodnog vremena i poboljšanje u mobilnosti ljudi (brzi udobni vozovi i jeftini avionski letovi, bezgranične zone i sl.). Sve to je uticalo da se turizam u mnogim gradovima Evrope drastično poveća, a broj poseta stalno raste. Činjenica da su ljudi sve više zainteresovani za više kratkih odmora na godišnjem nivou. Gradovi su idealni za takve odmore u vidu siti brejk (city break) turizma (Selby, 2004).

U turizmu sve to je dovelo do promene kretanja turizma od pravca 3S (*sand, sun, sea* – pesak, sunce, more) namenjenom masi ljudi, ka 3E (*excitement, entertainment, education* – uzbuđenje, zabava, edukacija). Ovaj novi koncept je zasnovan na načinu života koji prožima čitav individualni i socijalni život savremenog čoveka, a ne samo njegovu ekonomsku stranu. Menadžment usluga prešao je put od *proizvoda* preko *usluga* do *doživljaja* (Rotariu, 2006). U svojoj knjizi "Uslužna ekonomija" Davenport i Bek (Devenport i Back, 2002) govore o "doživljaju" kao novoj modernoj religiji, "katedrali potrošnje", "novoj valutu u biznisu koja pobeđuje sve". Upravo zato, da bi bio atraktivan savremenom turisti, grad treba da bude svojevrsni autentični doživljaj, stalno, a ne samo za vreme manifestacija.

## ZAKLJUČAK

Otkrivanje iznenađujućih iskustava u gradovima jeste centralna tema savremenih diskusija o turizmu. Stvaranje iskustava, estetike, lepote, atmosfere i pozitivnih vrednosti je sveprisutna u urbanom planiranju i razvoju gradova. Gradovi su veoma dinamične destinacije i mnogo toga u njima se može kreativno iskoristiti kao iskustvo koje se pruža turistima i posetiocima. Čak i obična šetnja ulicama nekog grada (Beč, Barselona, London, Beograd i sl.) može predstavljati avanturu. A upravo danas, u doba globalne konkurentnosti, u tome je suština - da se sve što je

na lokalnom nivou, a ne narušava kvalitet života grada i životne sredine, iskoristi za doživljaj turista. Princip posebnosti i različitosti, paradoksalno, ali istinito, gradovima nameće upravo sama globalizacija, koja je u sebi sadrži potpuno suprotni princip nivelisanja, izjednačavanja i homogenizacije. Tako da bismo saznali kakvo iskustvo grad zaista može da ponudi posetiocima, odgovore ne trebamo tražiti od turista, već na lokalnom nivou, od lokalnog stanovništva. Urbana akupunktura je alat koji je odličan za izgradnju živopisnih urbanih sredina, implementiranjem malih intervencija koje na kraju rezultiraju održivim rešenjima, koja kreiraju značajne promene u gradovima. Upravo zato je urbana akupunktura odličan alat u modernim vremenima brzih promena, jer donosi jeftina i brza rešenja i iskorišćava sve potencijale grada, koji ostaju zanemareni usled velikih turističkih i ugostiteljskih investicija.

## LITERATURA


[1] Casagrande, M, Urban Acupuncture - Third generation city. Available: http:// thirdgenerationcity.pbworks.com/f/urban+acupuncture.pdf
[2] Cullen G, (2007), Gradski pejzaž, Građevinska knjiga, Beograd, Serbia / Cullen G, (1961; 1971), The Concise Townscape, Butterworth & Co (Publsihers). Ltd, Belfast, UK
[3] Devenport, T. And Beck, J. (2002), The Attention Economy, Mc Graw Hill, Aukland
[4] Farr D, (2007), Sustainable Urbanism: Urban Design With Nature, Wiley, Hoboken, New Jersey
[5] Fonseca Reis A, Kagayama P., (2009), Creative City Perspectives, Garimpo de Solucoes & Creative Cities Production, Sao Paulo, Brazil
[6] Hunger, J. D., Wheelen, T. L. (2007) *Essential of Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, pp. 20-21.
[7] Landry, C. (2006). *The Art of City Making.* London: Earthscan, UK, pp
[8] Lerner J, (2009). Every City can be Creative City in Fonseca Reis A. C, Kagayama P (Eds.), Creative City Perspectives (pp. 28-34). Garimpo de Solucoes & Creative Cities Production, Sao Paolo, Brazil
[9] Lerner, J. (2014) Urban acupuncture. Island press. Washington DC, USA
[10] Naisbitt, J. (1982) *Megatrends*, Warner Books, New York, pp. 30-31.
[11] Nan E, (2006), Integral Urbanism, Routledge, London, UK
[12] Portal građevinske industrije: www.gradjevinarstvo.rs
[13] Rotariu I, (2006), It is about the time to rewrite the economics: the Course from 3S to 3E, Alma Mater, Sibiu, Romania
[14] Selby M (2004), Understanding Urban Tourism: Image, Culture and Experience, I.B. Taurus, London, UK
[15] TED: Talk of Jaime Lener (2007): Signs of the city, Monterey, California, www.ted.com

# RURAL TOURISM IN ROMANIA. SOUTH MUNTENIA REGION CASE STUDY

**Adrian Nedelcu**[7]
**Snežana Štetić**[8]

**Abstract:** *All over Europe, tourism represents a favourable and fertile area in terms of reviving and modernizing rural economies because businesses are small in size, and the capital requirements are low, imposing fast paced investments, thus representing an investment stimulator. The current social-economic dynamism, implicitly the one at the level of Romania or South Muntenia region, has led to changes in the structure of the services industry as well, where tourism occupies a priority place. In conclusion, the development of rural tourism in South Muntenia region engages a multitude of components with stimulating and engaging effects, both in the tourist industry production, as well as other branches of activity within the economy, participating directly or indirectly in the process of economic growth.*

**Key words:** *Rural tourism, agritourism, agro-tourist guest houses, wine tourism, South Muntenia Region*

## 1. INTRODUCTION

The European rural space holds over 80% of the surface area of the continent and is inhabited by about half of its total population. Adopting a code which comprises the guiding principles of balanced rural development, sustainable development of the agricultural sector and the rural area, at the continental level, as well as the European Charter for Rural Areas (adopted in April 1996), was based on the multifunctional and supported development of the rural environment, the sustainable use of natural resources available, taking into account the fact that most of the population of Europe, respectively important resources of raw materials come from this space [1]. This document, of major importance for all European countries (including Romania), nominates the sector policy directives for rural promotion and development, together with protecting natural rural heritage, increasingly requested by the general public to spend holidays or vacations.

In the development of the European rural space, its three functions have been taken into account:

- *the economic function*, that aims to guarantee an agricultural production system able to meet the food needs of the population, to ensure a fundamental source of income for the rural population, namely to protect the environment and ensure the regeneration of the means of production for generations in the spirit of sustainable development;
- *the ecological function*, considered in terms of the imperative purpose of humanity in which protecting and improving the quality of the environment acquires a vital importance (the preservation of the natural resources of life - water, soil, air, namely their exploitation in a judicious and sustainable manner; protecting biotopes and forests, maintaining and protecting natural landscapes, biodiversity preservation and protection;

[7] Petroleum-Gas University of Ploiești, Bucharest Avenue, No. 39, Ploiești 100 680, Prahova County, Romania
[8] College of Tourism, Belgrade, Serbia

- *the socio-cultural function*, exercised by the rural space, aims at the development and the diversification of the socio-cultural activities, particularly through the local associative life, through the development of relations between the rural and urban population.

The principles that guide the sustained development of the rural space include: the central position of man and his needs in the framework of the objectives and decisions of programmes aiming at the rural balanced and sustainable development of agriculture and the European rural space; the protection of rural society values, the family life, the traditions, the integration of young people in the spirit of the community; the development of communities identities; the safeguarding of the specific, the cultural and historical traditions of the rural space, their promotion at a regional and national level; the creation of facilities for the purpose of diversifying the rural-urban relations, the development of cultural traditions and relations of the population from the rural environment.

The definition of the rural space is found in Recommendation No.1296/1996 of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe with regard to the European Charter for rural areas and is equivalent to "an inner or coastal area comprising villages and small towns, where the most part of the land is used for: agriculture, forestry, aquaculture and fisheries; economic and cultural activities of the inhabitants of these areas (crafts, industry, services, etc.); fittings of non-urban areas for leisure and entertainment (or nature reservations); other uses (except housing)"[1]. Criteria for defining a rural area differ greatly from one country to another (Table 1) [2], [3].

| ***Country*** | ***Criteria to define rural areas*** |
|---|---|
| Denmark | Communities with less than 200 inhabitants |
| Norway | Settlements with less than 200 inhabitants |
| Sweden | Localities with less than 200 inhabitants |
| Ireland | Settlements with less than 500 inhabitants |
| Australia | Population groups with less than 1,000 people, with the exception of certain areas |
| Canada | Settlements with less than 1,000 inhabitants, with a population density of less than 400 inhabitants/km² |
| Scotland | Local authority spaces with less than 100 inhabitants/km² |
| Greece | The population of the municipalities and communes in which the largest population centre has less than 2,000 inhabitants |
| Spain | Municipalities with less than 10,000 inhabitants |
| France | Communes having less than 2,000 inhabitants living in neighbouring houses or at a distance of no more than 200 metres from each other |
| Luxembourg | Communes having less than 2,000 inhabitants in the administrative centre |
| Austria | Communities with less than 5,000 inhabitants |
| Italy | Settlements with less than 10,000 inhabitants |
| Portugal | Agglomerations and other administrative areas with less than 10,000 inhabitants |
| Switzerland | Communes with less than 10,000 inhabitants |
| Turkey | Provincial and district centres outside settlements with less than 20,000 inhabitants |
| Romania | The status of a settlement is governed by law, regardless of the population size or the population density |

Table 1. The criteria defining the rural area in different countries

Rural areas generally suffer from high levels of poverty and are characterized by low levels of economic activities. The poor development of rural economy marks the demographic situation in rural areas through huge migrations towards the urban environment and the rural population "ageing". The "de-ruralisation" process is also directly related to the level of development of the rural economy.

The rural development is a complex and long matter of the present times aiming at the modernization, the equipment and the fitting through systematization and landscaping, without producing the urban expansion, preserving the traditional nature of the rural space and culture.

The rural development policy at the level of the European continent must urgently rely on the following principles:

- the preservation of cultural identity and values of the rural community;
- the rural policy guidance for the purpose of improving the quality of life.

Improving the competitiveness of rural spaces means supporting the rural community's quality of life and encouraging the diversification of the economic activity in the rural space. The measures in the new common agricultural policy for the period 2014-2020 (where the amount of funds allocated to pillar I "Agriculture" will total about 317 billion Euros, while for pillar II "Rural Development" other about 101 billion Euros) are meant to create alternative sources of income and new jobs for farmers and the families of farmers and for the entire rural community [4].

Since 1998 (the Lisbon Agenda), rural space has been defined as one of the fundamental values that define Europe, which must be preserved, managed and promoted.

The rural space should be considered in terms of the future, not as solving problems from the past: "the rural area should not be seen only as a problem, but as an opportunity as well. The rural development policy must include agriculture in a wider socio-economic and ecological context"[5]. Replacing subsidies by creating new, viable and competitive source is considered. From this perspective, the concern for the diversification of activities in rural areas is steadily increasing. Between agriculture and other non-agricultural activities there is a reversible relation, the rapid development of industry and services being required for the development of agriculture and, implicitly, the rural space.

The regional development policy of the European Union, in conjunction with the national policies of the member states, has encouraged the tourism orientation towards rural areas taking into account its positive social effects and its implications. As a result, according to some analyses carried out by the World Tourism Organization, rural tourism has seen a higher rate of development than the rate recorded for international tourism as a whole [6].

For Romania, the representative rural areas have an important, but underused development potential. In 2014, the rural area had 207,522 km² (87.1%) and a population of around 9,200,472 inhabitants, around 46.0% of the Romanian population [7]. The rural population knows an uneven distribution in the territory of the country. Thus, high shares of the rural population are found in the regions of South Muntenia (60.4%), North-East (58.4%) and South-West Oltenia with 53.9%, the largest rural population density being recorded in the North-East region (63.2 inhabitants/km²), while the rural space from the West of the country is less populated (average density of 26.5 inhabitants/km² and a share of 38.2%). An increasingly lower rural population will reduce the work offer in the non-agricultural and agrifood economy and will threaten the

vitality of rural areas. The ageing of the population, considered to be one of the fundamental socio-economic challenges of the European countries, shall affect Romania on average more than Europe, the average age of the population will reach 51.4 years and the share of the population aged over 65 years will reach around 31% of the total [8].

According to P. I. Otiman (2012), the Romanian rural space is marked by several social and economic phenomena with great impact on the stability, durability and sustainability of the national agricultural system, among which:

- *de-agriculturalisation* (the existence of important areas of unworked arable land, areas with wine-producing natural meadows, which are unused or wild, the use of only 6.3% of the irrigation potential of the country);
- *decrease of zootechnicsin agriculture* (decrease in livestock);
- *increased physical and social desertification* of the rural area (through depopulation and ageing of the rural population, with a reduction in the qualitative and professional agricultural workforce);
- *the existence and persistence of certain areas ("clusters") of the severe poverty* where limiting factors of development prevail;
- *the rural economy is mainly primary agriculture* (60% share in its structure, in relation to a share of around 14-15% in the EU);
- *atrophy of the rural social economy*, a phenomenon that has led to the dismissal to unemployment or early retirement of about a million small craftsmen from rural population [9].

The fact that Romania contributes with only 1% to the attainment of the European Gross Domestic Product, that agriculture has a share of 4.7% in the Romanian GDP or that only 18.1% of the active companies with non-agricultural profile carried out their activity in the rural environment shows how little the economic potential is exploited in the rural area.

Nowadays, agriculture, in addition to ensuring food for a population whose natural motion and index of urbanization know rising values, should contribute to the preservation of the rural environment, which represents the primordial element of rural tourism. As such, we can rightly say that there can be no rural space without the vegetal or livestock sector nor sustainable tourism in an area with a degraded environment.

## 2. RURAL TOURISM

Rural tourism developed relatively slowly, in time and space, but consistently, especially in the second half of the last century, especially in the tourist markets of the developed countries (France, United Kingdom, Belgium, the Netherlands, Switzerland, Germany). Hyperindustrialisation and the high degree of urbanization were the main factors that imposed the travels in rural areas. Viewed as an anti-stress product [10], rural tourism offers those living and working within major conurbations, but not only, the possibility to return to nature (to everything that is pure and unaltered) or to origins, but also to achieve the fulfilment of human needs (relaxation, recreation and knowledge). The practice of rural tourism extends almost to the entire European continent, and spending a weekend or a vacation in the countryside has become a habit for experienced tourists, lovers of fresh air, nature or pure ecological spaces [11].

The concept of rural tourism, according to some authors (Alecu and Constantin, 2006), includes a series of "activities, services, facilities offered by farmers, peasants and residents of rural

areas, in order to attract tourists to their area, which generates additional income for their business" [12]. According to other authors, "rural tourism is a concept that encompasses all the tourist activities taking place in the rural environment" [10] or must be practised in rural spaces, it should be small, have a traditional nature, grow slowly and organically, be linked to local families and represent a the complex pattern of the rural environment, the economy, the history and the location [13]. According to the latest research, conducted by experts from European countries with traditions in this form of tourism, rural tourism represents a "way of capitalization of agricultural spaces, natural resources, cultural heritage, folk traditions, agricultural products through specific representative products in the local and regional levels, in order to meet the requirements of consumers in terms of accommodation, food, recreation, entertainment and other ancillary services" [14].

The official definition of rural tourism is provided by the World Tourism Organization, stating that rural tourism, in the context of the global economy, is defined as "a form of tourism which includes any tourist activity organised and carried out in the countryside by the local population, making use of local tourist resources (natural, historical, cultural and human), as well as the tourist facilities, structures, including guest houses and agro-farms".

Conceptually, rural tourism can be regarded as the tourism practised in rural spaces embracing rural areas of great importance for the product offered and whose attractiveness derives from its proximity to nature, the daily activities of the ordinary rural community, a sense of local identity, the contact with rural residents and heritage of the destination [15].

For MacDonald and Jolliffe, cultural rural tourism followers, rural tourism refers to a distinct rural community with traditions, heritage, arts, lifestyle, places and values of its own, as these have been preserved along the generations [16]. When tourists visit rural communities, they receive information about the culture, the folklore and the traditional customs, the natural landscapes of the historic landmarks of the area or they can participate in other activities within the rural area, as well as spend time in nature, sports and adventure, initiate in the art craft, attend festivals, etc.

The diversity of rural resources combined in numerous variations, has allowed the emergence of different forms of expression of the activities of rural tourism and the tourist products offered on the market, such as agritourism, ecoagritourism, farm tourism. Thus, agritourism takes place when the purpose of the visit is directed to specific agricultural activities, such as farming, fruit growing, viticulture, etc. According to some authors [17], agritourism is a hybrid concept that brings together elements of two complex fields (agriculture and tourism) to form new profitable markets for goods and services rendered in the framework of a farm and offers the experience of a trip for an increasingly broader market segment. Furthermore, agritourism makes an important contribution to the preservation of rural lifestyle and landscape, also representing a way to provide a sustainable or "green" tourism [18].The main features of the traditional agritourism and ecoagritourism are shown in Table 2.

| *Traditional agritourism* | *Ecoagritourism* |
|---|---|
| Increasing farmers' incomes;<br>Providing new jobs;<br>The rural environment and the agricultural activities are considered tourist resources;<br>Tourists can experience agricultural life;<br>Support for socio-cultural activities in the farming community;<br>Promoting and selling traditional and quality food products from rural areas;<br>The development of rural areas and the reduction of the rural-urban migration or to other countries. | The agricultural activities are based on organic farming;<br>Tourism and leisure activities are managed according to the principles of ecotourism;<br>Emphasis on environmental protection and natural preservation of the landscape;<br>Respect for the traditional culture of the rural community;<br>Protecting the diversity of ecosystems, agricultural activities and traditional culture;<br>Benefits for local communities;<br>Provider of health services, safe food and recreation;<br>Provides an additional economic resource for environmental protection;<br>Certification carried out by an official body;<br>Environmental management of the farm;<br>Marketing and sales of organic food;<br>The use of natural building materials, with a low impact to the environment, a local architectural style. |

Table 2. Features of traditional agritourism and ecoagritourism
(Source: Kuo N.W., Chiu Y.T., 2006; Privitera D., 2010)

In some papers, green tourism meets the wishes of visitors to connect with nature and the human environment, the direct involvement of local people in the provision of travel services, being used as a term to distinguish the white tourism (tourism for winter sports), blue tourism (tourism practiced in areas designed for seaside holidays), lights tourism (tourism practiced in urban areas). According to some authors (Pourova, 2002; Ryglová, 2007), green tourism is characterized by a mainly active content, respecting and protecting nature, divided into two tourist entities (ecotourism and rural tourism) [19].

The peculiarities with which rural tourism is endowed distinguishes it from other types of tourism carried out outside the rural space. For this reason, rural tourism, marked by a strong cultural and educational component, is considered as a viable and valuable alternative to the traditional, classic tourism, performed in resorts and tourist centres, as well as the standard tourist offer - the industrial type (Table 3).

| *No.* | *Standard tourism activities* | *Rural tourism activities* |
|---|---|---|
| 1. | Multiple socio-economic activities in tourist resorts and cities; | Socio-economic activities with a mainly agricultural and forestry profile; |
| 2. | High density of in-built space; | Low density of in-built space; |
| 3. | High level of resident population density; | Low level of resident population density; |
| 4. | Quantitatively dense infrastructure; | Quantitatively reduced infrastructure; |
| 5. | Modern architecture buildings; | Regional and local architecture buildings; |
| 6. | Multiple, autonomous tourist activities; | Complementary tourist activities; |

| | | |
|---|---|---|
| 7. | Considerable distances between the place of residence and work; | Closeness between the place of residence and the daily activities; |
| 8. | Reduced seasonality; | Pronounced seasonality; |
| 9. | Intense tourist movement by attracting different segments of tourists; | Low tourist movement by attracting different segments of tourists; |
| 10. | Anonymous, impersonal relations with tourists; | Close, personalised relationships with tourists; |
| 11. | Multiple opportunities to promote and market tourism services. | Fewer opportunities to promote and market tourism services. |

Table 3. Elements that distinguish standard and rural tourism
(Source: Alecu N.I.; Constantin M., 2006)

For Cândea, Simon and Tătaru [14], the tourist offer of rural tourism may include:

- *components of the natural environment* (favourable to the tourism as an economic sector through their qualitative and quantitative features);
- *anthropogenic potential elements* (everything meaning built heritage, preserved and conserved throughout the evolution of rural communities, carrier of real tourist facets, including elements of traditional culture and civilization);
- *demographic component* (ensuring the active participation in conducting tourism activities in time and space);
- *tourist products and services* (drawn from the private and public initiatives of rural communities interested in developing and promoting non-agricultural economic functions).

Rural tourism must remain a product of rural society, where spatial planning, implementing leisure and recreation facilities must be achieved by the rural community itself, the only one able to create an atmosphere free of artificiality, where the tourist can discover a traditional way of life which gradually creates a sense of belonging and roots in the respective community. This, unlike the classic traditional tourism practised in resorts and tourist centres, "involves the insertion of tourists in rural society according to their wishes to discover an authentic and unique way of life" [20].

## 3. RURAL TOURISM IN ROMANIA

Rural tourism in Romania has been practised sporadically since the early '20s of the 20th century. The Research Centre for International Tourism Promotion completed in 1972 the study on the organization and promotion of tourist villages in Romania, where a number of 118 rural localities (considered tourist villages) were identified and selected from all areas of the country. In 1973, only 13 localities are declared experimental tourist villages : Fundata and Șirnea (Brasov county), Rășinari and Sălişte (Sibiu County), Lerești and Rucăr (Argeș County), Vaideeni (Vâlcea County), Tismana (Gorj county), Bogdan Voda (Maramureș County), Vatra Moldoviței (Suceava County), Hălmagiu (Suceava county), Murighiol and Sfântu Gheorghe (Tulcea County), of which only two (Lerești and Sibiel) were operational with tourist activities, alongside the framework of organization, operation and direction of the tourist activity and promotion of tourism of these localities.

*Nunta în Carpați* tourist program promotion, in the '70s, by ONT Carpati, in the tourist villages of Bogdan Voda (Maramures), Sibiel (Sibiu) and Lerești (Arges) represented a prerequisite for the favourable development of rural tourism in regions with high ruralism, such as Maramures Depression, Mărginimea Sibiului or Subcarpatii Argeşului. After 1990, the interest for the

affirmation and development of tourism in rural areas is reborn after a long period of stagnation, together with the establishment of several associative forms among which the Romanian Villages Operation Association - known as "Operation Vilagges Roumains" (founded in 1988-1989), the Romanian Federation for Mountainous Development (F.D.R.M.), National Agency for Rural, Ecological and Cultural Tourism (A.N.T.R.E.C.), founded in 1994 and affiliated with the European Federation of Rural Tourism (EUROGÎTES) in the same year, respectively the Romanian Agency for Tourism (1995) stand out.

The first households promoted in the rural tourism circuit, after 1990, were in Moeciu-Bran-Rucăr [15], followed by those in Maramureș, Bucovina, the Apuseni Mountains, Mărginimea Sibiului and Barsa ethnographic areas. The number of jobs in rural and agro-tourist guest houses experienced a significant increase from 3,526 seats in 2000 (divided into 399 accommodation structures) to 34,257 accommodation places in 1,863 rural and agro-tourist guest houses in 2015.

An relevant x-ray of Romanian rural tourism in the late '90s is done by David Turnock in his paper entitled "Sustainable Rural Tourism in the Romanian Carpathians", where he covered 45 tourist villages, respectively the viable tourist villages from 1973, villages with tourist activity recorded in 1992, pilot tourist villages proposed by Operation Villages Roumains (1995) and villages with more than 10 tourist accommodation structures with accommodation functions, included in the first PHARE programme for rural tourism from Romania, in 1996, an ambitious programme aimed at, inter alia, ensuring mechanisms for an interconnectable computerized system at the European Central for EUROGÎTES bookings. Other reference works that examine the rural tourism from Romania are signed by Mitrache et al. (1996), Bran, Simon and Marin (1997), Tacu and Glăvan (eds., 1999), Petrea, R. and Petrea, D. (2000), Ghereș si Culda (2000), Glăvan (2003), Petrea, R. (2004), Alecu and Constantin (2006), Nistoreanu (2006), Dezsi (2007), Nistoreanu and Ghereș (coord., 2010), and Soare and Costachie (2013) etc. [10], [12], [14-15], [20], [23-29].

The main regions, counties and localities with intense tourist activity is localized in the Carpathian, Subcarpathian range, the landscapes, The Hilly Depression of Transylvania, Suceava Plateau, Mehedinți Plateau and the Danube Delta.

Tourism in rural areas is defined by Mihai Ielenicz (2013) through the following components:

- *the village* and *adjoining area* (equals the space for carrying out various activities specific to this type of tourism);
- *tourist complex,* shaped in different variations as a result of the association between the natural background, the traditional natural human creations (the shape and the overall structure of rural settlement, historical items, artistic items, architectural items, etc., accumulated over time);
- *human resources*, partially geared towards functions and positions in the hospitality industry;
- *material resources* (accommodation, restoration, recreation, entertainment structures, all intended for the provision of services or activities required by tourists), differentiated regionally according to the local community economic power or the interests of their inhabitants;
- *tourists' various reasons*, reflected in the specificity of actions, such as rest, relaxation, recovery, health care, hiking, scientific, geographical, historical, artistic knowledge, organic food, participation in various sports, artistic events, religious rites, understanding and sharing traditional crafts, etc. [30].

## 3.1. TERRITORIAL TYPES OF HUMAN SETTLEMENTS

In rural areas, under the influence of the various factors (natural, historical conditioning, economic development, etc.) we can distinguish:

-**Carpathian human settlements**, where the traditional is preserved the most, but with a certain degree of association with foreign influences, as well as numerous possibilities of services provision, which generates a wide range of tourist activities and the achievement of higher incomes:

- *mountain villages located at high altitude and at large distances from the cities* (where there is the highest level of hospitality, the specific old elements are preserved almost in their entirety, but not enough to generate large streams of tourists and permanent due to the restricted accessibility and the modest tourist services), whereas more attractive to foreign tourists are: Arieșeni, Albac (Alba county), Poiana Sibiului (Sibiu county), Vatra Moldoviței (Suceava county);
- *the villages located along valleys, in depressions*, at the *contact of the Subcarpathian hills, the Western Hills, or in the vicinity of large cities (*the beneficiaries of some modern communication routes), form a relatively opposite category to the first one in terms of function, where the traditional is narrower, modernisation expands, the tourist activities are more varied, but almost all foreign-influenced, the recorded revenues are more important, as well as the human pressure on the natural environment: Dragoslavele, Rucăr, Dâmbovicioara (Argeș county), Fundata, Șirnea, Moeciu de Sus (Brașov), Tismana (Gorj);

-**the Subcarpathian, hilly of plateau-type human settlements** where traditional elements are related to the type of household, settlement structure and texture (an example being the compact Transylvanian village), the type of occupations traditionally reflected in products as well as the shepherds'' villages at the contact with the mountain (Vaideeni, Vâlcea County; Jina, Gura Râului, Sibiu county), famous villages for orchards or vineyards (Năieni and Pietroasele, Buzău county; Tohani, Prahova county), marked by pottery, braided wicker or woven fabrics, to which items related to natural environmental conditions are added (important mineral springs have facilitated the development of local balneal resorts - Figa, Bistrița-Năsăud county; Cojocna, Cluj county; Sângeorgiu de Mureș, Mureș county);

-**human settlements in the plains** where there is another way of organizing the socio-economic life, heavily transformed under influences exercised by the urban environment; witnessing instead to an increasingly growing interest on behalf of the city for the construction of real estate used for relaxation, recuperation, rest or leisure in an environment devoid of urban stress (Păulești, Prahova; Corbeanca, Ilfov county);

-**human settlements from the seaside and the Danube Delta**, standing out through a very high potential of attractiveness, dictated by the elements provided by the natural environment (the sea and the Danube, the ecologic landscape from the Danube Delta, the sapropelic mud present in the Southern Black Sea coast, the association of sea-Sun-sand) or the many tourist activities that you can practice (rest, relaxation, balneotherapy, aquatic sports, artistic festivals, etc.). The interest for tourism has become a necessity for the development of local communities: Vama Veche, Tuzla, Costinesti (Constanţa County), Sfântu Gheorghe, Crișan, Letea, Murighiol (Tulcea County).

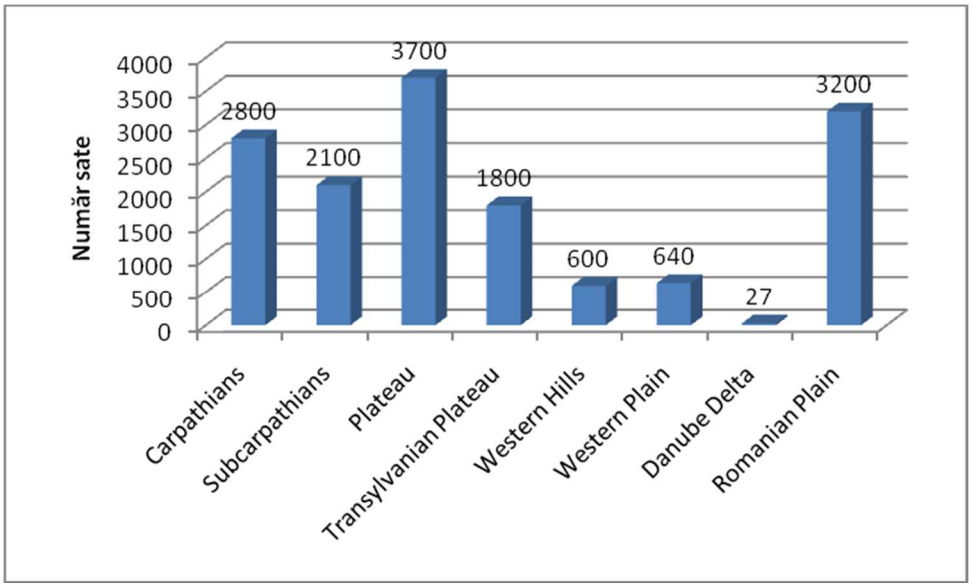



Figure 1. The distribution of villages on major relief units in Romania (2014)
Source: National Institute of Statistics

In the village chosen as tourist destination, depending on the natural background in which it is located (fig. 1), the historical and geographical conditions or the ambitions, the training and the material possibilities of the rural community in question, different types of tourist activities, either based on traditional occupations (woodworking, shepherding, viticulture, etc.) or gastronomy, religion, religious customs, etc., but in close conjunction with the variety and richness of the tourist resources, the visitors' preferences, and the presence and functionality of tourist accommodation functions, public transport, food or leisure.

Being a complex tourism, rural tourism takes different forms, such as: agro-tourism, ecotourism, rest and leisure, cultural, wine, balneal, religious, sports, educational, etc.

## 3.2. THE TOURIST POTENTIAL OF RURAL SETTLEMENTS FROM ROMANIA

Alongside the natural potential, the potential of the Romanian rural settlements forms and perpetuates the image of the rural area, the keeper and the preserver of a wonderful treasure of invaluable historical, architectural or art monuments, historical artefacts, but also a genuine folk heritage with a special value and purity. Among its most representative components we can mention:

- *the archaeological remains related to the genesis of the Romanian people and its continuity in the Carpathian-Danubian-Pontic space*: Dacian fortresses at Costesti, Blidaru, Grădiștea Muncelului; Greek fortresses at Histria, Tomis, Enisala, Calattis; Roman fortresses (Sarmizegetusa, Hațeg, Drajna de Jos); medieval fortresses (Poenari, Rupea, Cisnădioara, Slimnic);
- *historical monuments of architecture and art*, such as: the painted churches of northern Moldavia (Voronet, Humor, Sucevița, Moldovița, etc.) or Moldavian Subcarpathians (Neamț, Sihăstria, Secu, Agapia); the wooden churches of Maramures from Deseși, Bârsana, Plopiș, Rogoz, Budești, Ieud-Deal, Poienile Iezei, Surdești; the peasant fortresses and the fortified churches in Transylvania (Prejmer, Biertan, Viscri, Valea Viilor Mălâncrav, Cisnadioara, Bazna), some of them placed on the UNESCO list of World Cultural Heritage; medieval fortresses (Bran, Harman); monuments in the Brancoveanu style (Mogoșoaia, Horezu, Polovragi);

- *testimonies of popular culture and civilization*, found in the main ethnographic areas of the country (Moldova, Bucovina, Oaș, Banat, Mărginimea Sibiului, Oltenia de sub munte, Dobrogea, etc.), such as: traditional architecture (house with fence reinforced with stone or wood, like a fortress, in Banat, Almaj, Vrancea, Mărginimea Sibiului, Bran), the popular technique (the famous water mills in Bran-Moeciu, Almaj, Gorj, Vâlcea, Valea Gurghiului), folk artistic creation (clothing, folk music, choreography and literature, crafts, ceramics); popular traditional events (fairs, festivals, competitions);
- *museums, memorial houses, collections*: the Golești Museum (Arges county), an open-air Ethnographic Museum in Bujoreni (Vâlcea county), Museum of Ethnography and Folk Art Negrești-Oaș (Satu Mare county), Gâlda de jos (Alba county), "George Enescu" Memorial House in Liveni (Botoșani county), the "Badea Cârțan" Museum in Cartisoara (Sibiu county), etc.

The main components of the Romanian rural tourist products are:
- the basic components (accommodation, food, transport and leisure), which do not justify largely the need for travel or leaving the residence by the potential tourist;
- ancillary components, such as: balneotherapy, cultural activities, sports activities, fishing, hunting, etc. [31].

The rural tourist areas of Romania may classify according to several criteria:
- geographically, we can distinguish the following major tourist areas:
  - **The Eastern Carpathians** with areas Maramures, Dorna-Bârgău (Șaru Dornei, Neagra Șarului, Valea Vinului, Coșna), Bihor Depression, Giurgeu Depression (Homorod Baths, Ciucsângeorgiu, Sâncrăieni), Praid, Valea Bistrita (Broșteni, Borca, Ceahlău), Baraolt Depression (Ozunca-Băi, Biborțeni, Herculian), Brașov Depression (Târlungeni, Vâlcele, Zizin, Bodoc, Turia, Malnaș, Zagon);
  - **The Middle Carpathians** with Bran-Rucăr Passage sub-areas, Olt Valley, Făgăraș Mountains, Parang Mountains, Hațeg region, Loviștei region, Petroșani Depression, Retezat Mountains, Șureanu, Cândrel, Mehedinți and Cernei;
  - **Banat Mountains** with Almaj and Caras-Ezeris depressions, the Danube Gorge;
  - **The Apuseni Mountains**, with Țara Moților, Zarandului area, Beiuș area;
  - **The Black Sea coast and the Danube Delta** with numerous attractive cities and original scenery, therapeutic qualities or archaeological treasure (Vama Veche, 2 Mai, Limanu, Costinesti, Istria- Constanța county, Jurilovca, Enisala, Murighiol, Mahmudia, Maliuc, Mila 23, Crișan, Sfântu Gheorghe – (Tulcea county);
- in terms of the main feature of the tourist potential, we can differ:
  - *tourist villages with balneal properties and landscapes* (Moeciu de Sus, Șirnea, Fundata, Bran - Brașov county, etc.);
  - *ethnographic-folklore tourist villages* (Sibiel, Gura Raului - Sibiu county, Lerești – Argeș county, Vaideeni – Vâlcea county, Bogdan Vodă – Maramureș county, Vama, Moldovița, Putna – Suceava county, etc.);
  - *tourist villages of artistic and artisan creation* (Marginea - Suceava county, Dragomirești – Maramureș county, Marga – Caraș-Severin county, Tismana – Gorj county, Corund – Harghita county);
  - *fishery tourist villages and villages with hunting interest* (Murighiol, Crișan and Sfântu Gheorghe - Tulcea county, Botiza – Maramureș county, Ciocănești – Suceava county, Arpașu de Sus – Sibiu county);

- *tourist villages with orchards and vineyards* (Recaș and Giarmata - Timiș county, Cetatea de Baltă – Alba county, Tohani – Prahova county, Pietroasele – Buzău county);

- in terms of the type of tourism practised, we can distinguish tourist villages as tourism destinations: *accommodation, rest and treatment*; *knowledge - cultural, ethnographic-folklore, museums*; *mountainous*; *sports* and *itinerary*.

### 3.3. RURAL TOURISM IN THE SOUTH MUNTENIA REGION

South Muntenia Region is located in the South-Eastern part of Romania, bordering to the North with the Central region, in the East with the Southeast region, in the South with Bulgaria, the natural border being formed by the Danube River, in the West with the Southwest region. South Muntenia Region covers an area of 34,453 km² (14.54% of the total area of Romania) and comprises a population of 3,085,723 inhabitants (15.46% of the population in 2014).

| ***Region/ County*** | ***Total surface (km²)*** | ***Share in region*** | ***Number of the municipalities*** | ***Number of cities*** | ***Number of localities*** | ***Number of villages*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| South Muntenia Region | 34,453 | - | 16 | 32 | 519 | 2,019 |
| Argeș (AG) | 6,826 | 19.8 | 3 | 4 | 95 | 576 |
| Călărași (CL) | 5,088 | 14.8 | 2 | 3 | 50 | 160 |
| Dâmbovița (DB) | 4,054 | 11.8 | 2 | 5 | 82 | 353 |
| Giurgiu (GR) | 3,526 | 10.2 | 1 | 2 | 51 | 167 |
| Ialomita (IL) | 4,453 | 12.9 | 3 | 4 | 59 | 127 |
| Prahova (PH) | 4,716 | 13.7 | 2 | 12 | 90 | 405 |
| Teleorman (TR) | 5,790 | 16.8 | 3 | 2 | 82 | 231 |

Table 4: South Muntenia - administrative territorial organization (2012)
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online

The presence of the Danube River in the southern region offers the opportunity to realize easy communications with eight river countries, and via the Danube-Black Sea Channel to have an exit to the Black Sea, Constanta harbour, respectively, the country's main maritime gate and the maritime basin.

The presence in the centre of the region (but not part of it), the country's capital - Bucharest, part of the Bucharest-Ilfov Region, represents a real advantage through the social and institutional infrastructure. South Muntenia region is made up of seven counties (Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Ialomița, Prahova and Teleorman), 16 municipalities, 32 of 519 cities and municipalities with 2,019 villages (table 4).

South Muntenia region comprises three major forms of relief: mountain (Făgăraș Mountains, Piatra Craiului Mountains, Bucegi Mountains, Leaota Mountains, Baiului Mountains and Ciucas Mountains) in the extreme north of the region (9.5%), the Subcarpathian hills (19.8%) and the plain (Campia Romana) and meadow (Danube Meadow), in the Centre and South, with a predominant share of 70.7%. If for the four counties located in the South of the region (Teleorman, Giurgiu, Ialomița and Călărași), the low and tabular plain is the specific relief

form, the other three counties in North of the region (Argeș, Dâmbovița and Prahova) comprise both the Piedmont plain and the hills and mountains, here being the junction of the highest altitudes in the country: Moldoveanu peak (2,544m) and Negoiu peak (535 m) in Fagaras Mountains and Omu peak (2,505m) of Bucegi Mountains.
Having an agricultural area of 2,432.3 thousand hectares (about 70% of the total area), South Muntenia Region holds an important agricultural potential. Important sector of the regional economy, agriculture is present in all the counties of the region, the largest share being accounted for by the four Southern counties (Teleorman, Giurgiu, Ialomița and Călărași). The region also has a deeply rural character, the share of rural population in 2012 representing 58.60% of total population, with values between 69.40% in Dâmbovița County and 49.80% in Prahova County (Table 5).

| ***Environment*** | ***South Muntenia Region*** | ***DB*** | ***GR*** | ***TR*** | ***CL*** | ***IL*** | ***AG*** | ***PH*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rural | 58.60 | 69.40 | 68.80 | 66.30 | 61.40 | 53.90 | 52.40 | 49.80 |
| Urban | 41.40 | 30.60 | 31.20 | 33.70 | 38.60 | 46.10 | 47.60 | 50,20 |

Table 5: South Muntenia Region - population structure by area on residence environment in 2012
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online

The comparative analysis of the share of localities and villages at regional level points out the inconsistency determined by geography among the Northern counties of the region (Argeș, Dâmbovița and Prahova), the administrative units with the highest share of villages, and the counties in the Southern region (Teleorman, Giurgiu, Ialomița and Călărași), with the lowest shares in the number of villages (Table 6). From the analysis of the development of the rural population in the region, between 2004 and 2012, we notice that the number of the rural population has declined by about 52,000 people (-2.64%), the largest demographic decreases in the rural environment being recorded in the counties of Teleorman (-7.97%) and Ialomița (-3.39%), and lowest in Prahova (-0.76%) and Argeș (-0.44%). Within the South Muntenia Region, the economic crisis (2008-2012) has experienced generally the same effects as at national level, but their impact was greater, taking into account the particular socio-economic features of the region.

| ***County/ Region*** | ***Number of localities*** | ***Number of villages*** | ***Average number of villages in a locality*** | ***Rural population*** | ***Average size of a locality (inhabitants)*** | ***Average size of a village (inhabitants)*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Argeș | 95 | 576 | 6.1 | 333,676 | 3,512 | 579 |
| Călărași | 50 | 160 | 3.2 | 190,580 | 3,812 | 1,191 |
| Dâmbovița | 82 | 353 | 4.3 | 367,107 | 4,477 | 1,040 |
| Giurgiu | 51 | 167 | 3.3 | 192,118 | 3,767 | 1,150 |
| Ialomița | 59 | 127 | 2.2 | 153,891 | 2,608 | 1,212 |
| Prahova | 90 | 405 | 4.5 | 403,309 | 4,481 | 996 |
| Teleorman | 92 | 231 | 2.5 | 260,552 | 2,832 | 1,128 |
| South Muntenia Region | 519 | 2,019 | 3.9 | 1,901,233 | 3,663 | 942 |

Table 6: South Muntenia Region - localities number and their average size per county (2012)
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online

From the analysis of the evolution of socio-economic indicators between 2004 and 2014, we notice that, during the period of economic crisis, the region's performance decreased, leading to a stagnation in the rate of economic growth, including tourist activities, thus deepening the disparities at regional and local level. At the same time, the positive development of the indicators of tourist movement, even if slower, emphasises the high degree of tourism flexibility before the effects of the economic crisis, adapting rapidly to the challenges caused by changing the "manner of travelling" of consumers, by correlating the offer with the needs of the market. The same crisis period brought an undeniable advantage to the region, namely the possibility of developing other types of tourism such as rural tourism, suitable in a predominantly rural region as South Muntenia.

New developments of socio-economic and cultural nature are able to represent major opportunities for the economic recovery of the rural area in the South Muntenia Region. The proper development of rural tourism in the region can contribute to increasing the multiplier effects of the sector on production, income and employment, to encourage the development of agriculture, including organic products, which are increasingly sought-after, are two to three times more expensive, of crafts, etc. Under these circumstances, the availability of accommodation and excess food by practising rural tourism represents a solution to supplement the incomes of the rural population, especially in the mountainous and Subcarpathian space.

Revaluating the natural and anthropic tourist resources of South Muntenia region, creates opportunities and local economic growth, and the tourism investments in the region allow the use of the benefits of its touristic heritage in order to improve competitive advantages in sectors with high added value and high quality content.

**The analysis of the technical-material base and range of services.** By the end of 2014, South Muntenia region recorded 656 tourist structures with functions of accommodation (10.7% of the total number of graded accommodation structures), of which 149 guest houses and 174 authorised agro-tourist guest houses (Table 7).

From the analysis of the statistical data provided by the National Institute of Statistics, for the period 2000 to 2014, we find out that the number of approved tourist guest houses grew compared to 2000 with 119 units (increase of about 5 times) and 147 agro-tourist guest houses, compared to the same year, i.e. an increase of around 6.4 times (Table 7).

The share of approved accommodation structures in the rural environment (tourist and agro-tourist guest houses), of the total number of accommodation structures in the region, has seen an increasing trend, from 17.76% (2000) to 40.59% (2005) and 49.24% in 2014 (Table 7).

| ***Structures with accommodation functions*** | ***1990*** | ***2000*** | ***2005*** | ***2010*** | ***2014*** |
|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL Romania | 3,213 | 3,121 | 4,226 | 5,222 | 6,130 |
| TOTAL South Muntenia Region | 346 | 321 | 409 | 472 | 656 |
| Guest houses | - | 30 | 68 | 104 | 149 |
| Agro-tourist guest houses | - | 27 | 98 | 109 | 174 |

Table 7: South Muntenia Region - the number of tourist accommodation structures in the period 1990 to 2014
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online

Analysing the territorial distribution of investments within the rural tourism in the last decade, we conclude that they were concentrated mainly in the construction and rehabilitation of

accommodation units located in the Northern mountainous area of South Muntenia Region, in Argeș, Prahova and Dambovita counties (Table 8).

| | 2000 | | 2005 | | 2010 | | 2014 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Region/County** | **TGH** | **ATGH** | **TGH** | **ATGH** | **TGH** | **ATGH** | **TGH*** | **ATGH**** |
| South Muntenia Region | 30 | 27 | 68 | 98 | 104 | 109 | 149 | 174 |
| Argeş | 9 | 9 | 7 | 60 | 18 | 56 | 34 | 112 |
| Călărași | 1 | - | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Dâmbovița | 2 | 6 | 8 | 8 | 9 | 21 | 10 | 24 |
| Giurgiu | - | - | 1 | 1 | - | - | - | - |
| Ialomița | - | - | - | 1 | - | 2 | 1 | 2 |
| Prahova | 18 | 12 | 51 | 27 | 76 | 28 | 99 | 31 |
| Teleorman | - | - | - | - | - | - | 2 | 2 |

Table 8: South Muntenia Region - the number of tourist accommodation structures per counties in the period 1990 to 2014 (units)
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online
* TGH - tourist guest houses; * ATGH - agro-tourist guest houses

The preferential investment polarization, coming from Phare funds and structural funds, for the area in the North of the region, is mainly due to the increasing demand of accommodation in mountain resorts or in adjacent areas, in the higher valleys of Ialomița, Prahova, Teleajen, Dâmbovița, Targ river or Argeș River, where there are also the main destinations for weekend tourism and trekking, not just for the inhabitants of South Muntenia Region, but also for those in Bucharest-Ilfov Region.

Per counties, most of the tourist guest houses and agro-tourist guest houses were approved in the counties of Argeș 45.20% (146 accommodation structures), Prahova 40.25% (130 units), Dâmbovița 10.53% (34 units), while the fewest are found in counties located in the Centre and South of the region: Ialomița (3 accommodation structures), Teleorman (4) and Călărași (6), while Giurgiu County no longer holds any tourist accommodation structure for rural tourism since 2006.

| ***Region*** | ***1990*** | ***2000*** | ***2005*** | ***2010*** | ***2014*** |
|---|---|---|---|---|---|
| Northeast Region | 24,986 | 17,745 | 18,718 | 21,279 | 26,055 |
| Southeast Region | 162,799 | 134,081 | 132,965 | 136,875 | 100,888 |
| South Muntenia Region | 26,900 | 22,433 | 22,292 | 22,625 | 28,348 |
| Southwest Oltenia Region | 26,376 | 15,295 | 14,672 | 16,410 | 18,815 |
| West Region | 26,006 | 21,740 | 21,291 | 23,257 | 26,611 |
| Northwest Region | 29,102 | 25,542 | 26,019 | 26,103 | 28,991 |
| Central Region | 44,241 | 35 235 | 35,479 | 42 029 | 60,597 |
| Bucharest-Ilfov Region | 12,826 | 7,929 | 11,225 | 23,120 | 20 983 |
| Romania | 353,236 | 280,005 | 282,661 | 311 698 | 311,288 |

Table 9: Existing tourist accommodation capability per development regions during the period 1990 - 2014 (number of spaces)
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online

The existing tourist accommodation capacity in the South Region experienced a more serious decline during the period 1990-2010, then grew to 28,348 seats in 2014 (9.11% of tourist

accommodation capacity in the country) - Table 9. South Muntenia Region had an accommodation capacity in the rural area of 5,968 seats (10.33% of the total number of places offered in rural areas), of which 2,919 places in guest houses and 3,049 seats in agro-tourist guest houses compared to 2000 when the number of accommodation places was only 834 (Table 10). This development was influenced by Argeș, Dâmbovița and, above all, Prahova counties.

| ***Accommodation capability*** | ***2000*** | ***2005*** | ***2010*** | ***2014*** |
|---|---|---|---|---|
| TOTAL Romania | 6,741 | 22,061 | 38,630 | 57,775 |
| TOTAL South Muntenia Region | 834 | 2,213 | 3,543 | 5,968 |
| Guest houses | 563 | 1,164 | 1,889 | 2,919 |
| Agro-tourist guest houses | 271 | 1,049 | 1,654 | 3,049 |

Table 10: South Muntenia Region - accommodation capability in rural areas in the period 1990 - 2014 (number of spaces)
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online

In 2014, the tourist and agro-tourist guest houses from South Muntenia Region recorded 119,488 of tourist arrivals, 10.37% of total recorded at national level (Table 11). Of these, 115,338 were local tourists (96.53% of the total), while only 4,150 were foreign tourists (3.47% of total). The world economic crisis and the fluctuations in exchange rates during the period 2009-2011 affected the arrivals of tourists in South-Muntenia Region. The number of foreign tourists' arrivals in the tourist accommodation structures in rural areas was directly affected by the economic crisis.

| ***Number of recorded tourists*** | ***2000*** | ***2005*** | ***2010*** | ***2014*** |
|---|---|---|---|---|
| TOTAL Romania | 117,480 | 480,199 | 696,555 | 1,152,210 |
| TOTAL South Muntenia Region | 28,752 | 53,275 | 75,720 | 119,488 |
| Guest houses | 25,362 | 34,743 | 48,157 | 67,320 |
| Agro-tourist guest houses | 3,390 | 18,532 | 27,563 | 52,168 |

Table 11: South Muntenia Region - arrivals of tourists in the tourist accommodation structures in rural areas, in the period 2000-2014 (number of persons)
Source: National Institute of Statistics, TEMPO online

The number of overnight stays of tourists in the guest houses in the rural area of South Muntenia Region reached the highest quotas in the period 2013-2014, when there were recorded more than 225,000 overnight stays, and the lowest volume (162,697 overnight stays) in 2009, as a result of the action of the economic crisis. In 2014, the Romanian tourists made 217,382 overnight stays (96.54% of total overnight stays), of which 125,406 overnight stays in tourist guest houses and only 91,976 in agro-tourist guest houses. The number of overnight stays in tourist accommodation structures in each county was, of course, influenced by the availability of structures in their respective territories. Because it holds 45.24% of the number of overnight stays recorded in South Muntenia region, Prahova County is the largest point of concentration for both categories of tourists (Romanians and foreigners), followed by the counties of Argeș (35.44%) and Dambovita (15.27%), while those less visited destinations in the region are represented by the counties of Teleorman and Călărași.

The average length of stay in a tourist accommodation structure in the rural area was in the year 2014 of 1.88 days per tourist (equal to the national average), which significantly limits the degree of occupancy of tourist accommodation structures and the cost-effectiveness of its operation. The average length of stay of Romanian tourists was of 1.85 days/tourist, and of the foreign tourist of 2.14 days/tourist, slightly above average at the level of the region (1.88

days/tourist). Besides tourists from Romania, rural tourism attracts foreign tourists interested in Romanian culture, which is a direct means of knowing the authentic traditional civilization. Depending on the intensity and continuity of tourist flows, this activity becomes profitable or not.

The reasons of tourists are very diverse: some tourists are looking for rest and relaxation, others adventure, some tourists prefer nature, while other tourists want to discover new places or are interested in the cultural-historical objectives or cultural manifestations. Restoring health is commonly sought by tourists. There's a fairly good segmentation of the rural tourism market according to the features of tourists such as age, family situation, education level, income level. If youth prefer active tourism (ecotourism, mountain tourism, sports tourism) and choose shorter lengths of stay, families with children are headed mainly toward rural tourism and balneal tourism. Elderly people are especially interested in balneal tourism and in somewhat less proportion in wine tourism and cultural tourism. [32]. Although it has a varied and valuable potential, Prahova county stands out through the development generating elements that have influenced the emergence of the three tourist axes of rural development in Prahova (mountainous and Subcarpathian sector), Doftana and Teleajen, axes that take over and channel the tourist flows either from Bucharest and Ploiești or from Brașov. We consider that the north end of the axes of Teleajen and Doftana, the areas of Teșila-Trăisteni, Cheia-Măneciu-Izvoarele have not reached at all their entire range of polarizing meanings, there being an obvious discrepancy between the tourist potential and its capitalizing, as well as between supply and demand.

Since 2004, there shapes in north-eastern part of South Muntenia region, the Subcarpathian Prahova, another development pole of rural tourism, mainly wine tourism, which consists of rural settlements located along the "Wine road" themed route; with the total length of 58 km travelled through Dealu Mare vineyard, "Wine route" includes stops at princely courts or mansions, monasteries in rural localities, Filipeștii de Pădure, Florești, Zamfira, Bucov, Vărbila, Valea Calugareasca, Jercălăi, Ceptura, Gura Vadului, Tohani or at the tourist vineyards (Budureasca, Licorna Winehouse, Vadu Sapat, SERVE, Rotenberg, Basilescu, Ceptura) in vineyards, where the value of the investment is amounting to over 180 million euros [33]. This is due to the involvement of Prahova County Council, non-governmental organisations and the Association for the promotion and development of tourism in Prahova in the rural tourism development of Prahova County.

The expansion of agro-tourism in the mountain area of the region involves a profound reshaping of rural infrastructure and suitable fitting of agro-tourism households [34]. In addition to fitting agro-tourist households and improving the rural infrastructure to expand tourism, a tourist promotional management, the establishment of tourist information networks bringing the agro-tourism offer as close as possible to the demand, the promotion of this type of tourism as educational tourism for students and even for residents of large urban centres, who do not sufficiently know "the country life" and the specific activities of agriculture, viticulture, horticulture, growing dairy cows, herding, customs and, last but not least, rural traditions [35].

## CONCLUSIONS

The adjacent tourism practice in the rural space leads to the achievement of a higher development of rural communities, both through the contribution to the revenue from accommodation and especially the revaluation of some other local agricultural products, by including them in the tourist circuit. Thus, tourism becomes an important engine of the development of rural area as a part of the income from rural tourism are used for investment and modernization, the tourist activity, contributing effectively to the development and support of the peasant household and rural areas. [36]

Rural tourism is a sub-sector with special development potential in the South Muntenia region, thus representing an alternative for occupational workforce, a way of diversifying economic activities in rural areas and a stabilizing factor of the rural population. A well-planned rural tourism can serve as a strategy for the conservation of the environment and which can function as a new alternative to the current leisure activities through various recreation facilities. The carrying out of tourism in rural areas should be well planned and managed, whereas rural tourism can manifest as an activity that can negatively influence the development of rural areas.

Among the strategic coordinates for the development of rural tourism in South Muntenia Region in the future, we consider the most stringent the following:

- modern and planned fittings of the tourist space;
- introduction to tourist exploitation, through adequate fittings and facilities, new attractive resources;
- expanding the share of rural tourism in the counties in the South of the region;
- the development of ecotourism in natural and national parks within South Muntenia Region;
- support for religious, wine and gastronomic tourism for which the region has major capacity.

## REFERENCES

[1] *European Charter for Rural Areas*, Council of Europe, 1996.
[2] Roberts, L., Hall, D. (2003) *Rural Tourism and Recreation: Principles to Practice*, CABI Publishing, Oxon, UK.
[3] United Nations Demographic Yearbooks. Available online: http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dyb2011.htm (accessed on 15 November 2016)
[4] Mateoc-Sârb, N., Raicov, M., Mănescu, C., Mateoc, T. *Perspectives on the Rural Development Policy of the European Union during the Period 2014-2020*, AGIR Journal, No. 3, 2012, pp. 55-56.
[5] Cândea, M., Bran, F. (2001) *Romanian Geographical Space. Organisation, Planning, Sustainable Development*,Economic Publishing House, Bucharest.
[6] Enea, C. (2007) *Sustainable Rural Development of Romania in the Context of European Integration*, Annals of "Constantin Brancusi" University of Târgu Jiu, Economy Series, No.1, p. 373.
[7] National Institute of Statistics, TEMPO-online. Available online: http://statistici.insse.ro/shop/(accessed on 15 November 2016).
[8] Ministry of Agriculture and Rural Development (2015) *Agrifood Sector Development Strategy for the Medium to Long Term Horizon 2020-2030*, Bucharest.

[9] Otiman, I., P. (2012) *Romania's Current Agrarian Structure - a Great (and Unsolved) Social and Economic Problem of the Country*, Romanian Sociology Journal, year XXIII, no. 5-6, Bucharest, pp. 339-360.
[10] Nistoreanu, P. (2006) *Ecotourism and Rural Tourism*, ASE Publishing House, Bucharest, pp. 160-161.
[11] Oppermann, M. (1996) *Rural Tourism in Southern Germany*, Annals of Tourism Research, 23, pp. 86-102.
[12] Alecu, N., I., Constantin, M. (2006) *Agritourism and Agritourist Marketing*,Ceres Publishing House, Bucharest, p. 70.
[13] Lane, B., 1994, *Sustainable Rural Tourism Strategies: A Tool for Development and Conservation*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 2, Issue 1-2, Special Issue:Rural Tourism and Sustainable Rural Development, pp. 12-18.
[14] Cândea, M., Simon, T., Tătaru, A. (2007) *Rural Space, Rural Tourism and Agritourism*, Transversal Publishing House, Bucharest, p. 87.
[15] Soare, I., Costachie, S., 2013, *Ecotourism and Rural Tourism*, Europlus Publishing House, Galați.
[16] MacDonald, R., Jolliffe, L. (2003) *Cultural rural tourism: evidence from Canada*, Annals of Tourism Research, Volume 30, No. 9, pp. 307-322.
[17] Wicks, B., E., Merrett, C., D. (2003) *Agritourism: An economic opportunity for Illinois*, Rural Research Report, Volume 14, No. 9, pp. 1-8.
[18] Privitera, D. (2010) *The Importance of Organic Agriculture in Tourism Rural*, Applied Studies in Agribusiness and Commerce (APSTRACT), Agroinform Publishing House, Budapest, Vol. 4, No. 1-2, pp. 59-64.
[19] Ryglová, K. (2007) *Limiting factors in the field of business activities in rural tourism*, Agricultural Economics, 53 (9), pp. 421-431.
[20] Petrea, R. (2004) *Rural Tourism in the Apuseni Mountains*, the Publishing House of the University of Oradea, p. 12.
[21] Nedelcu, A., Tătaru, A., Subić, J., Kuzman, B. (2015) *The Local Action Group, Based on Local Community Development Model. Case study LGA "Land of Vineyards and Wine" Vrancea*, Procedia Economics and Finance Vol. 22, pp. 706-715.
[22] Nedelcu, A., Štetić, S. (2016) *Rural tourism – Development opportunity for rural areas and communities. Prahova County case study*, Book of proceedings of IV International scientific-practical conference SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM MARKET: INTERNATIONAL PRACTICES AND RUSSIAN EXPERIENCE (Stavropol, 11-16 March, 2016), pp. 77-83.
[23] Spânu, S., Nicula, V., Nedelcu, A. (2016) *County strategies for sustainable development – an important instrument for rural tourism*, Proceedings of the International Conference „Information Society and Sustainable Development" April 14-15, Polovragi, Gorj County, Romania.
[24] Glăvan, V. (2003) Rural *tourism. Agro-tourism. Sustainable tourism. Ecotourism*, Economic Publishing House, Bucharest, p. 60.
[25] Turnock, D. (1999) *Sustainable Rural Tourism in the Romanian Carpathians*, The Geographical Journal, Vol. 165, No.2, pp. 192-199.
[26] Mitrache, St. et al. (1996) *Agro-tourism and rural tourism*, Fax Press Publishing House, Bucharest.
[27] Bran, F., Simon, T., Marin, D. (1997) *Rural tourism, the European model*, Economic Publishing House, Bucharest.
[28] Tacu, Al. P., Glăvan, V. (coord.) (1999) *Romanian rural tourism. Actuality and perspective*, Pan Europe Publishing House, Iași.

[29] Petrea, R., Petrea, D. (2000) *Rural tourism*, Presa Universitară Clujeană Publishing House, Cluj-Napoca.
[30] Ghereș, M., Culda, S. (2000) *Rural tourism*, Risoprint Publishing House, Cluj-Napoca.
[31] Dezsi, (2007) *The role of rural tourism in the territorial development of Maramures*, Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Geographia, Vol. LII, No. 1, pp. 157-170.
[32] Štetić S., Pavlović S., Stanić S., Šimičević D. (2014), *Dimensions of Integrated Tourism - Case Studies of Selected Villages in the Serbia-Romania Border Area*, Journal of Settlements and Spatial Planning, suppl. Special Issue 3: 81-88.
[33] Nistoreanu, P., Gheres, M. (coord.) (2010) *Rural tourism. Treaty*, C.H. Beck Publishing House, Bucharest.
[34] Spânu, S., Nicula, V., Nedelcu, A. (2016) *County strategies for sustainable development – an important instrument for rural tourism*, Proceedings of the International Conference „Information Society and Sustainable Development“ April 14-15, Polovragi, Gorj County, Romania.
[35] Ielenicz, M., Comănescu, L. (2013) *Tourism. Theory and methodology*, Universitara Publishing House, Bucharest, pp. 69-81.
[36] Štetić S. (2012): *Specific Features of Rural Tourism Destinations Management*, Journal of Settlements and Spatial Planning, Număr special, vol. 1/2012, ISSN: 2248-2499, ISSN-L: 2069-3419, Babes-Bolyai University, Faculty of Geography, Centre for Research on Settlements and Urbanism

# UTICAJ INFORMACIONO–KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA NA EFIKASNOST POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA U SRBIJI

# THE IMPACT OF ICTs ON BUSINESS EFFICIENCY OF TRAVEL AGENCIES IN SERBIA

**Predrag Radovanović**[9]
**Jasmina Jović**[10]

**Sadržaj:** *Razvoj savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija omogućio je pojavu elektronskih kanala distribucije, koji proširuju efektivni domet tržišta. Ovakav trend prisutan je i u turizmu, a turističke agencije i ostali subjekti na turističkom tržištu sve intenzivnije se u svom poslovanju oslanjaju na upotrebu savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija. Efekti upotrebe personalnih računara, Interneta, globalnih distribucionih i rezervacionih sistema su višestruki i ogledaju se u proširenju tržišta, unapređenju plasmana turističkih proizvoda, povećanoj efikasnosti poslovanja, smanjenju troškova itd. U radu je dat prikaz rezultata istraživanja sprovedenog tokom 2016. godine među turističkim agencijama u Srbiji o uticaju savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija na efikasnost poslovanja turističkih agencija.*

**Ključne reči:** *informaciono-komunikacione tehnologije, Internet, elektronski kanali distribucije, turističke agencije, efikasnost poslovanja.*

**Abstract:** *Development of modern information and communication technologies (ICTs) gave rise to the emergence of electronic distribution channels, which broadens the effective reach of the markets. The same trend influenced tourism industry: travel agencies and other participants in tourism markets are increasingly using modern information and communication technologies in their business. The effects of application of personal computers, the Internet, global distribution and reservation systems are numerous, ranging from broadening of market and more efficient placement of travel arrangements, to increased business efficiency and lower costs. The paper presents results of a research — conducted during 2016. among travel agencies in Serbia — on impact of modern information and communi*
*cation technologies on business efficiency of travel agencies.*

**Key words:** *information and communication technologies (ICTs), the Internet, electronic distribution channels, travel agencies, business efficiency.*

## 1. UVOD

Funkcionisanje savremenog društva, savremene ekonomije, savremenog tržišta pa i savremenog pojedinca danas se ne može zamisliti bez upotrebe informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT). U današnje vreme, upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija nije samo pitanje prestiža, već ima dalekosežne posledice na sve

[9] Visoka poslovna škola, Leskovac, V. Jovanovića 8
[10] Visoka poslovna škola, Leskovac, V. Jovanovića 8

sfere ljudske aktivnosti. Bez ovih tehnologija se danas ne može zamisliti rad privrednih subjekata, posebno turističkih organizacija i turističkih agencija.

Prema podacima *World Travel & Tourism Council-a* (WTTC), direktan doprinos turističkog sektora BDP-u Republike Srbije tokom 2014. godine iznosio je 78,5 milijardi dinara ili 2,1% od ukupnog BPD-a, što je niže od svetskog (3,1%) i evropskog proseka (3,4%). Srbija je po ovom pokazatelju zauzela 145. mesto na listi, a ako je uporedimo sa zemljama sa razvijenim turizmom, koje se nalaze pri vrhu ove liste, onda je pomenuti pokazatelj višestruko niži. Ukupan doprinos turističkog sektora BDP-u Republike Srbije tokom 2014. godine bio je 6,1%, što je opet niže od evropskog (9,2%) i svetskog proseka (9,8) i višestruko niže u odnosu na zemlje sa razvijenim turizmom [1, str. 3-8]. WTTC takođe ukazuje na činjenicu da pun potencijal Srbije kao turističke destinacije još uvek nije dostignut i procenjuje da, uz dobru politiku razvoja, ukupan doprinos turističkog sektora BDP-u Republike Srbije može da se poveća na 6,8% do 2023. godine [2, str. 3-5].

Turističko posredovanje je aktivnost koja se intenzivno oslanja na informacije, pa zbog toga svaki napredak u oblasti informaciono–komunikacionih tehnologija ima snažan uticaj na poslovanje turističkih agencija. U svim privrednim delatnostima, pa i u turizmu, prodaja preko Interneta sve više dobija na značaju. Opstanak turističkih agencija će zavisiti od njihovog brzog adaptiranja na novonastale promene i od njihove sposobnosti da brzo ovladaju novim tehnologijama. Prilikom sprovedenog istraživanja, čiji će rezultati biti prezentovani u nastavku rada, pošli smo od pretpostavke da primena savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija u poslovanju povećava efikasnost poslovanja turističkih agencija.

***Predrag Radovanović*** *rođen 28.04.1969. godine u Leskovcu. Diplomirao 1995. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Magistrirao 1999, a doktorirao 2009. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Od 2000. godine radi na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Leskovcu, na kojoj trenutno ima zvanje profesora. Publikovao je 2 monografije, 8 udzbenika i osamdesetak naučnih i stručnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima. Učestvovao u izradi većeg broja studija i projekata za potrebe organa lokalne samouprave, okružnih i državnih organa. Rukovodio brojnim kursevima, seminarima i radionicama iz oblasti elektronskog poslovanja i učestvovao u brojnim stručnim timovima. Pohađao programe stručnog usavršavanja iz oblasti menadžment informacionih sistema i elektronskog poslovanja. Uže oblasti interesovanja: primena informaciono-komunikacionih tehnologija u poslovanju; finansije i bankarstvo; elektronsko poslovanje.*

## 2. PRIMENA SAVREMENIH INFORMACIONO – KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA U TURIZMU

Osnovno obeležje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija je da se potpuni efekti njihove primene ne mogu postići uvođenjem samo pojedinačnih komponenti (npr. kompjutera), niti se može ići na kompjuterizaciju poslovanja samo pojedinačnih privrednih subjekata u turizmu. Suštinske promene u delatnostima turističke privrede nastale su tek uvođenjem jedinstvenog sistema informacija i komunikacija koji su prihvatili svi učesnici u pružanju turističkih usluga (hoteli, avio-kompanije, organizatori putovanja, putničke i rent-a-car agencije, cruising kompanije i drugi subjekti turističke ponude). Promene su bile tako značajne da je svim privrednim subjektima na turističkom tržištu

nametnuta neophodnost korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija kao uslov sopstvenog opstanka i poboljšanja konkurentske pozicije [3].

Internet servisi omogućili su stvaranje globalnog tržišta. Prednosti korišćenja Interneta u turizmu i hotelijerstvu su višestruke:

- smanjenje troškova;
- povećanje tržišta;
- intenzivni marketing;
- mogućnost stalne interaktivne komunikacije sa potencijalnim klijentima i partnerima itd.

Ovi primeri predstavljaju samo neke od prednosti ovakvog načina poslovanja [4].

Pomenuti procesi su naročito intenzivirani deregulacijom avio-saobraćaja. Novi konkurentski odnosi između avio-kompanija uključivali su i potrebu da se u poslovanju koristi daleko više informacija, uz stalne promene, zahvaljujući pojavi novih avio-prevoznika, uvođenju novih linija, čestih promena tarifa, stimulativne politike specijalnih tarifa i sl.

Najkrupnije promene odigrale su se u oblasti distribucije turističkih usluga zahvaljujući širokoj primeni centralnih rezervacionih sistema i kasnije Interneta. Turističko tržište se polako formira kao elektronsko tržište, na kome se distribucija i marketing obavljaju putem elektronskih medija.

Ovakvim sistemom poslovanja značajno se smanjuje vreme potrebno za rezervaciju, a smanjenje troškova je višestruko. Najbolji primer u prilog ovome daje jedan od najvećih i najrazvijenijih hotelskih informacionih sistema u vlasništvu lanca hotela Holiday Inn. Globalni distribucioni sistem ove kompanije povezuje preko dvadeset centralnih rezervacionih sistema sa preko 2000 hotela i blizu pola miliona soba u 60 zemalja. Na godišnjem nivou ovaj globalni distribucioni sistem obradi više od 30 miliona rezervacija [5].

Internet je omogućio jednostavan i jeftin sistem komuniciranja sa tržištem, što je predstavljalo dodatni podsticaj za globalnu poslovnu orijentaciju vodećih turoperatora, uz istovremeno obezbeđenje daleko efikasnijeg sistema direktnog komuniciranja sa potrošačima [6].

***Jasmina Jović*** *radi na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Leskovcu. Rođena 27.12.1959. u Leskovcu. Završila gimnaziju "Stanimir Veljković Zele", matematički smer 1978. god. u Leskovcu. Iste godine upisala na Filozofskom fakultetu u Nišu, na odseku za Prirodne nauke, smer Teorijska matematika, i na istom diplomirala. Iz radnog odnosa upisala magistarske studije na Fakultetu za turizam i ugostiteljstvo u Ohridu, odsek Menadžment u turizmu, i magistrirala 2016 godine. Publikovala je desetak naučnih i stručnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima.*

Elektronski kanali distribucije predstavljaju veliki izazov i pretnju jer dovode do nestajanja tradicionalnih posrednika na turističkom tržištu (proces tzv. dezintermedijacije). U budućnosti treba očekivati ekspanziju novih „elektronskih posrednika" [7].

Na turističkom tržištu Evrope prodaja putem Interneta je u stalnoj ekspanziji. Prema nedavnim istraživanjima, vrednost on-lajn prodaje turističkih usluga porasla je sa 0,2 milijarde evra tokom

1998. godine na oko 50 milijardi evra u 2007. godini, što predstavlja oko 20% ukupne vrednosti prodaje turističkih usluga na tržištu Evrope u 2007. Iste godine učešće prodaje paket aranžmana u ukupnoj vrednosti prodaje turističkih usluga iznosilo je 14,5% [8].

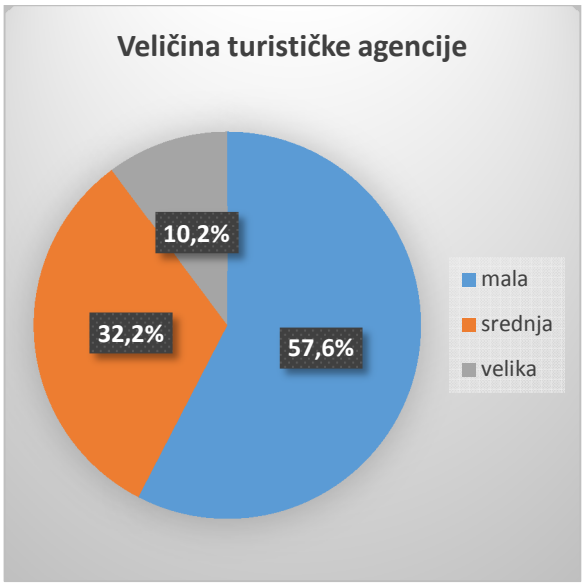
Informaciono-komunikacione tehnologije dovele su do značajnog poboljšanja interne organizacije turističkih agencija. Integrisanjem njihovih back-office (npr. računovodstvo, praćenje provizija, personal) i front-office funkcija (istorija klijenta, sastavljanje maršruta, izdavanje karata i komunikacija sa dobavljačima) turističke agencije su postigle značajnu sinergiju, efikasnost i smanjenje troškova. Budući da se transakcije koje su izvršene u filijalama mogu automatski proslediti centrali, može se postići bolja finansijska kontrola [9].

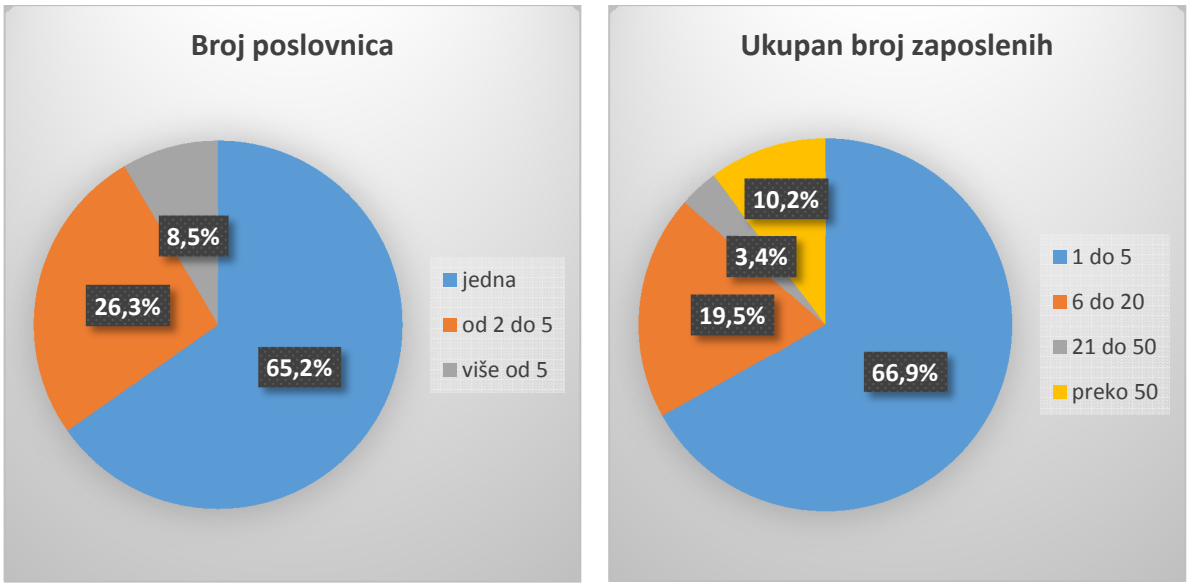
## 3. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA I OPŠTI PODACI O UZORKU

Prema podacima Nacionalne asocijacije turističkih agencija (YUTA), na teritoriji Republike Srbije posluje oko 290 turističkih agencija sa licencom [10]. Istraživanju, koje je sprovedeno među turističkim agencijama u Srbiji tokom 2016. godine, odazvalo se 118 turističkih agencija sa teritorije čitave Srbije. Cilj istraživanja bio je da se ispita uticaj primene savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija na poslovanje turističkih agencija. Agencije su, na osnovu opšteg dela upitnika, razvrstane po osnovnim obeležjima:

- veličina turističke agencije (mala, srednja, velika);
- karakter turističke agencije (lokalna, regionalna, nacionalna, međunarodna);
- oblast poslovanja turističke agencije (organizovanje usluga u turizmu, posredovanje u pružanju usluga u turizmu, organizovanje i posredovanje u pružanju usluga u turizmu);
- broj poslovnica za obavljanje delatnosti (jedna, 2–5, više od 5);
- ukupan broj zaposlenih (1–5, 6–20, 21–50, preko 50);
- vrste usluga koje pruža turistička agencija i teritorija na kojoj se te usluge pružaju.

Na slici 1. prikazani su osnovni podaci o uzorku koji su relevantni za prikaz rezultata istraživanja.






**Slika 1.** Osnovni podaci o uzorku
*Izvor: autori.*

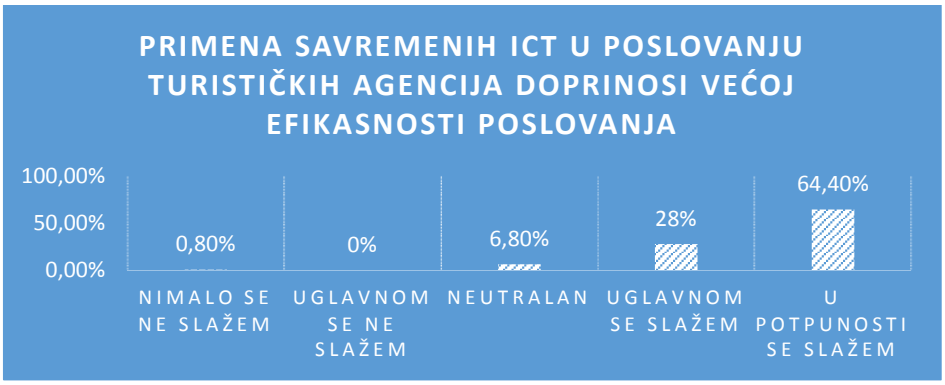
Turističke agencije najpre su odgovarale na pitanja koja se tiču upotrebe informaciono–komunikacionih tehnologija u poslovanju, a potom je ispitanim agencijama ponuđen izvesan broj stavova koje su one rangirale po principu Likertove skale (nimalo se ne slažem; uglavnom se ne slažem; neutralan; uglavnom se slažem; u potpunosti se slažem).

U nastavku prezentujemo najznačajnije rezultate prethodnih istraživanja:

- više od polovine turističkih agencija koje su učestvovale u istraživanju (54,2%) ima uposlenike sa sertifikatom o obučenosti za rad na računaru. Pokazalo se da procenat agencija koje imaju ovakve uposlenike raste uporedo sa veličinom agencije;
- 100% anketiranih agencija koristi širokopojasni pristup internetu, pri čemu je svega 5,1% anketiranih agencija odgovorilo da koriste sporije širokopojasne konekcije brzine 1 – 5 Mbps, dok sve ostale (94,9%) koriste konekcije brže od 5 Mbps;
- Samo 13,6% ispitanih turističkih agencija odgovorilo je da nemaju svoju web stranicu;
- preko 40% ispitanih agencija odgovorilo je da ne koristi ni jedan globalni distribucioni sistem, a od onih koji se koriste u turističkim agencijama u Srbiji najzastupljeniji su Amadeus i Galileo/Appolo;
- najveći broj turističkih agencija se u potpunosti (44,9%) ili uglavnom (27,1%) složio sa stavom da primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi sniženju troškova poslovanja;
- najveći broj turističkih agencija se u potpunosti (50,0%) ili uglavnom (38,1%) složio sa stavom da primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj profitabilnosti poslovanja;
- najveći broj turističkih agencija se u potpunosti (61,0%) ili uglavnom (26,3%) složio sa stavom da ICT pojačavaju konkurenciju na turističkom tržištu;
- najveći broj turističkih agencija se u potpunosti (59,3%) ili uglavnom (29,7%) složio sa stavom da će klijenti u budućnosti sve veći deo svojih turističkih potreba zadovoljavati preko interneta;
- postoje čvrsti statistički dokazi (na nivou značajnosti od 0,000) da turističke agencije u Srbiji smatraju da podrška globalnih distributivnih sistema turističkim agencijama pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda [11].

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kao što smo napomenuli, u ovom radu pošli smo od pretpostavke da primena savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. Za testiranje ove pretpostavke koristićemo stav koji je iznet na rangiranje turističkim agencijama u Srbiji, a koji glasi: „Primena savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja“. Izneti stav turističkih agencija koje su učestvovale u istraživanju rangiran je na sledeći način:




**Slika 2.** Rangiranje iznetog stava od strane ispitanih turističkih agencija
*Izvor: autori*

Testiranje ćemo izvršiti na sledeći način: ako pođemo od pretpostavke da turističke agencije u Srbiji nemaju jasno definisani stav o uticaju primene savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija na povećanje efikasnosti poslovanja, očekivali bismo da njihovi odgovori budu slučajno raspoređeni, odnosno da postoji podjednak broj odgovora u svakoj od navedenih pet kategorija. S obzirom na to da je veličina uzorka 118 agencija, očekivane frekvencije za svaki od pet ponuđenih odgovora bile bi 118 : 5 = 23, 6. Uz pomoć $\chi^2$ – testa proverićemo da li opažene frekvencije odstupaju od očekivanih frekvencija.

Naša nulta hipoteza ($H_0$) je, dakle, da nema razlike između odgovora koje su dale turističke agencije u Srbiji i slučajno raspoređenih odgovora. U narednim tabelama dat je prikaz rezultata testiranja u programu IBM SPSS.

Tabela 1 prikazuje opažene (Observed N) i očekivane frekvencije (Expected N) i odstupanja opaženih od očekivanih frekvencija (Residual).

| Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | | | |
|---|---|---|---|
| | Observed N | Expected N | Residual |
| Nimalo se ne slažem | 1 | 29,5 | -28,5 |
| Neutralan | 8 | 29,5 | -21,5 |
| Uglavnom se slažem | 33 | 29,5 | 3,5 |
| U potpunosti se slažem | 76 | 29,5 | 46,5 |
| Total | 118 | | |

**Tabela 1.** Opažene i očekivane frekvencije
*Izvor: autori.*

Tabela 2 sadrži podatke o $\chi^2$ – testu. Vrednost testa (Chi–Square) je 116,915, pri čemu je bitno napomenuti da nijedna ćelija nema očekivanu frekvenciju manju od 5, što je od značaja za

pouzdanost rezultata $\chi^2$ – testa. Broj stepeni slobode (df – degrees of freedom) je 3, a nivo značajnosti testa (Asymp. Sig.) je 0,000.

| | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja |
|---|---|
| Chi-Square | 116,915[a] |
| df | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 |

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 29,5.

**Tabela 2.** Podaci o $\chi^2$ – testu

*Izvor: autori.*

Ovako visoka vrednost $\chi^2$ – testa ukazuje na to da se rezultati ankete (opažene frekvencije) statistički značajno razlikuju od očekivanih frekvencija. Na bazi rezultata $\chi^2$ – testa i uočenih odstupanja opaženih od očekivanih frekvencija odbacujemo nultu hipotezu ($H_0$) i prihvatamo alternativnu hipotezu ($H_1$), budući da postoje čvrsti statistički dokazi (na nivou značajnosti od 0,000) da turističke agencije u Srbiji smatraju da primena savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja.

Da bismo stekli što jasniju sliku o rezultatima istraživanja prezentovaćemo još nekoliko dodatnih analiza.

Na pitanje „Da li primenjujete savremene ICT u poslovanju?“ ogromna većina turističkih agencija (99,20%) odgovorila je pozitivno.

Ako imamo u vidu prethodno dokazanu hipotezu, logično je očekivati da će najveći broj turističkih agencija nastojati da koristi savremene informaciono–komunikacione tehnologije u poslovanju, budući da to doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. Uporedićemo ove odgovore (tabela 3) sa odgovorima turističkih agencija prilikom rangiranja stava koji smo koristili za dokaz hipoteze (tabela 1). Za ispitivanje međusobne zavisnosti odgovora koje su turističke agencije dale na dva pomenuta pitanja koristićemo Pearsonov $\chi^2$ – test (tabela 4).

| Da li primenjujete savremene ICT u poslovanju? | | | |
|---|---|---|---|
| | Observed N | Expected N | Residual |
| da | 117 | 59.0 | 58.0 |
| ne | 1 | 59.0 | -58.0 |
| Total | 118 | | |

**Tabela 3.** Opažene i očekivane frekvencije

*Izvor: autori.*

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 13.868 | 3 | .003 |
| Likelihood Ratio | 5.505 | 3 | .138 |
| Linear-by-Linear Association | 4.962 | 1 | .026 |
| N of Valid Cases | 118 | | |

**Tabela 4.** Podaci o $\chi^2$ – testu

*Izvor: autori.*

Na osnovu rezultata *Pearsonovog* $\chi^2$ – testa (13,868) na nivou značajnosti od 0.003 možemo zaključiti da one turističke agencije iz uzorka koje smatraju da upotreba savremenih ICT doprinosi efikasnijem poslovanju, zaista i koriste te tehnologije u svom poslovanju.

I pored visokog procenta turističkih agencija koje imaju svoje web stranice (86,4%), tek nešto više od trećine njih (34,7%) ima u radnom odnosu lice koje je zaduženo za redovno održavanje i ažuriranje web stranice, dok je približno polovina anketiranih turističkih agencija odgovorila da ovakvo lice angažuje po potrebi (50,8%).

Da bismo utvrdili korelaciju ovih odgovora sa odgovorima turističkih agencija prilikom rangiranja stava koji smo koristili za dokaz hipoteze (tabela 1), formiraćemo najpre tabelu kontingencije (tabela 5) a potom uporediti odgovore upotrebom *Spearmanovog* $\rho$ (ro) i *Kendallovog* $\tau_B$ (tau–b) koeficijenta korelacije (tabela 6).

| | | **Imate li u radnom odnosu lice koje je zaduženo za redovno održavanje i ažuriranje vaše web stranice?** | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Da | Ne, ali ga angažujemo po potrebi | Nemamo, niti ga angažujemo | |
| **Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja.** | Nimalo se ne slažem | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Neutralan | 1 | 4 | 3 | 8 |
| | Uglavnom se slažem | 6 | 22 | 5 | 33 |
| | U potpunosti se slažem | 34 | 33 | 9 | 76 |
| Total | | 41 | 60 | 17 | 118 |

**Tabela 5.** Tabela kontingencije

*Izvor: autori.*

| | | | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Imate li u radnom odnosu lice koje je zaduženo za redovno održavanje i ažuriranje vaše web stranice? |
|---|---|---|---|---|
| Kendall's tau_b | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Correlation Coefficient | 1.000 | -.256** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .003 |
| | | N | 118 | 118 |
| | Imate li u radnom odnosu lice koje je zaduženo za redovno održavanje i ažuriranje vaše web stranice? | Correlation Coefficient | -.256** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .003 | . |
| | | N | 118 | 118 |
| Spearman's rho | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Correlation Coefficient | 1.000 | -.273** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .003 |
| | | N | 118 | 118 |
| | Imate li u radnom odnosu lice koje je zaduženo za redovno održavanje i ažuriranje vaše web stranice? | Correlation Coefficient | -.273** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .003 | . |
| | | N | 118 | 118 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

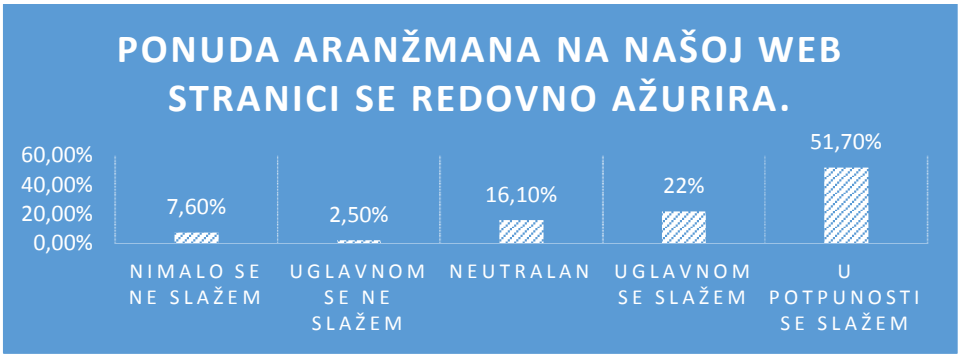
**Tabela 6**. Korelacije

*Izvor: autori.*

U tabeli 6 možemo videti da i *Spearmanov* $\rho$ i *Kendallov* $\tau_B$ koeficijent pokazuju postojanje značajne negativne korelacije na nivou značajnosti od 0,01. Ovo, praktično, znači da iako turističke agencije u Srbiji smatraju da primena informaciono–komunikacionih tehnologija u poslovanju doprinosi većoj efikasnosti poslovanja, one ipak uglavnom nemaju u stalnom radnom odnosu lice koje je zaduženo za održavanje i ažuriranje njihove web stranice.

Ako uporedimo ove rezultate sa rezultatima prethodne analize, možemo zaključiti da turističke agencije u Srbiji greše, jer prilikom upotrebe savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija akcenat stavljaju na njihovu hardversku komponentu, ne shvatajući da je za adekvatno iskorišćenje hardvera i postizanje sinergetskog efekta neophodno angažovati i stručna lica koja će upravljati hardverskim resursima.

Jedan od ponuđenih stavova koji je glasio „Ponuda aranžmana na našoj web stranici se redovno ažurira“, turističke agencije obuhvaćene istraživanjem rangirale su na način prikazan na slici 3.




**Slika 3.** Rangiranje iznetog stava od strane ispitanih turističkih agencija
*Izvor: autori.*

Uporedićemo rangiranje ovog stava sa odgovorima turističkih agencija prilikom rangiranja stava koji smo koristili za dokaz hipoteze (tabela 1). Formiraćemo najpre tabelu kontingencije (tabela 7) a potom uporediti odgovore upotrebom *Spearmanovog* $\rho$ (ro) i *Kendallovog* $\tau_B$ (tau–b) koeficijenta korelacije (tabela 8).

| | | Ponuda aranžmana na našoj web stranici se redovno ažurira. | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Nimalo se ne slažem | Uglavnom se ne slažem | Neutralan | Uglavnom se slažem | U potpunosti se slažem | |
| Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Nimalo se ne slažem | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Neutralan | 2 | 2 | 0 | 0 | 4 | 8 |
| | Uglavnom se slažem | 0 | 0 | 9 | 12 | 12 | 33 |
| | U potpunosti se slažem | 7 | 1 | 10 | 14 | 44 | 76 |
| Total | | 9 | 3 | 19 | 26 | 61 | 118 |

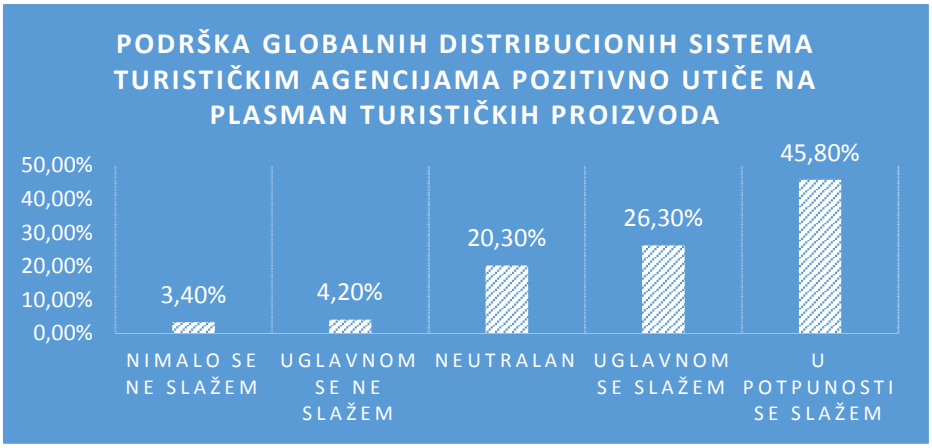
**Tabela 7.** Tabela kontingencije
*Izvor: autori.*

| | | | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Ponuda aranžmana na našoj web stranici se redovno ažurira. |
|---|---|---|---|---|
| Kendall's tau_b | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Correlation Coefficient | 1.000 | .126 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .132 |
| | | N | 118 | 118 |
| | Ponuda aranžmana na našoj web stranici se redovno ažurira. | Correlation Coefficient | .126 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .132 | . |
| | | N | 118 | 118 |
| Spearman's rho | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Correlation Coefficient | 1.000 | .134 |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .149 |
| | | N | 118 | 118 |
| | Ponuda aranžmana na našoj web stranici se redovno ažurira. | Correlation Coefficient | .134 | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .149 | . |
| | | N | 118 | 118 |

**Tabela 8**. Korelacije
*Izvor: autori.*

Iz tabele 8 možemo videti da ni *Spearmanov* $\rho$ ni *Kendallov* $\tau_B$ koeficijent ne pokazuju značajniju korelaciju između odgovora koje su dale turističke agencije, što znači da redovno ažuriranje ponude aranžmana na web stranici turističke agencije nije u vezi sa stavom te iste agencije o doprinosu informaciono–komunikacionih tehnologija većoj efikasnosti poslovanja.

Konačno, pogledaćemo kako su anketirane turističke agencije rangirale ponuđeni stav koji je glasio „Podrška globalnih distribucionih sistema turističkim agencijama pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda“ (slika 4).




**Slika 4.** Rangiranje iznetog stava od strane ispitanih turističkih agencija
*Izvor: autori.*

Uporedićemo rangiranje i ovog stava sa odgovorima turističkih agencija prilikom rangiranja stava koji smo koristili za dokaz hipoteze (tabela 1), takođe uz pomoć tabele kontingencije (tabela 9) i upotrebom *Spearmanovog* $\rho$ (ro) i *Kendallovog* $\tau_B$ (tau–b) koeficijenta korelacije (tabela 10).

| | | Podrška globalnih distribucionih sistema turističkim agencijama pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda. | | | | | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | nimalo se ne slažem | uglavnom se ne slažem | neutralan | uglavnom se slažem | u potpunosti se slažem | |
| **Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja.** | nimalo se ne slažem | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | neutralan | 1 | 0 | 5 | 1 | 1 | 8 |
| | uglavnom se slažem | 2 | 4 | 9 | 10 | 8 | 33 |
| | u potpunosti se slažem | 1 | 1 | 10 | 19 | 45 | 76 |
| Total | | 4 | 5 | 24 | 31 | 54 | 118 |

**Tabela 9.** Tabela kontingencije

*Izvor: autori.*

| | | | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Podrška globalnih distribucionih sistema turističkim agencijama pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda. |
|---|---|---|---|---|
| Kendall's tau_b | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Correlation Coefficient | 1.000 | .381** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | | N | 118 | 118 |
| | Podrška globalnih distribucionih sistema turističkim agencijama pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda. | Correlation Coefficient | .381** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | | N | 118 | 118 |
| Spearman's rho | Primena savremenih ICT u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. | Correlation Coefficient | 1.000 | .424** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 |
| | | N | 118 | 118 |
| | Podrška globalnih distribucionih sistema turističkim agencijama pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda. | Correlation Coefficient | .424** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . |
| | | N | 118 | 118 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabela 10.** Korelacije

*Izvor: autori.*

Iz tabele 10 možemo zaključiti da i *Spearmanov* $\rho$ (ro) i *Kendallov* $\tau_B$ (tau–b) koeficijent korelacije pokazuju značajnu pozitivnu korelaciju na nivou značajnosti 0,01. To znači da postoji značajna pozitivna korelacija između stava turističkih agencija u Srbiji da primena savremenih ICT u poslovanju doprinosi većoj efikasnosti poslovanja i stava turističkih agencija u Srbiji da podrška globalnih distribucionih sistema pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda.

## ZAKLJUČAK

Savremene informaciono-komunikacione tehnologije omogućile su nastanak i razvoj međunarodne infrastrukture javnih računarskih mreža. Kasniji razvoj Interneta i njegova sveopšta komercijalizacija omogućili su pojavu elektronskih kanala distribucije proizvoda i usluga, koji su komplementarni tradicionalnim kanalima distribucije i proširuju efektivni domet tržišta. Elektronski kanali distribucije postaju interesantni čitavom nizu organizacija i institucija iz različitih privrednih delatnosti, čime započinje proces šireg usvajanja elektronskog poslovanja i uspona digitalne ekonomije.

Ovakve tendencije nisu zaobišle turističku delatnost. Poslovanje turističkih agencija je delatnost koja je informatički intenzivna. Stoga svaki napredak u oblasti tehnologija za obradu i prenos podataka i informacija ima snažan uticaj na poslovanje turističkih agencija.

Turističke agencije i ostali subjekti na turističkom tržištu sve intenzivnije se u svom poslovanju oslanjaju na upotrebu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija. Efekti upotrebe personalnih računara i interneta, elektronskih rezervacionih sistema, on-lajn sistema za rezervaciju smeštaja i recenzije, globalnih distribucionih sistema i, uopšte, elektronskog poslovanja u poslovanju turističkih agencija su višestruki i ogledaju se u: proširenju tržišta, unapređenju plasmana turističkih aranžmana, povećanoj efikasnosti poslovanja, smanjenju troškova itd.

Istraživanje koje je sprovedeno na uzorku od 118 turističkih agencija u Srbiji tokom 2016. godine pokazalo je da postoje čvrsti statistički dokazi (na nivou značajnosti od 0,000) da turističke agencije u Srbiji smatraju da primena savremenih informaciono–komunikacionih tehnologija u poslovanju turističkih agencija doprinosi većoj efikasnosti poslovanja. Novi rezultati istraživanja koji su prezentovani u ovom radu, takođe potvrđuju sledeće:

- turističke agencije iz uzorka koje smatraju da upotreba savremenih ICT doprinosi efikasnijem poslovanju, zaista i koriste te tehnologije u svom poslovanju, što je potvrđeno Pearsonovim $\chi^2$ – testom na nivou značajnosti 0,003;
- i pored toga što turističke agencije iz uzorka smatraju da upotreba savremenih ICT doprinosi efikasnijem poslovanju, one uglavnom nemaju u stalnom radnom odnosu lice koje je zaduženo za održavanje i ažuriranje njihove web stranice, što je potvrđeno *Spearmanovim* $\rho$ i *Kendallovom* $\tau_B$ koeficijentom korelacije koji pokazuju postojanje značajne negativne korelacije na nivou značajnosti od 0,01;
- iako turističke agencije iz uzorka smatraju da upotreba savremenih ICT doprinosi efikasnijem poslovanju, ovakav njihov stav nema uticaja na redovno ažuriranje ponude turističkih aranžmana na njihovim web stranicama, budući da ni *Spearmanov* $\rho$ ni *Kendallov* $\tau_B$ koeficijent ne pokazuju postojanje značajnije korelacije;
- turističke agencije iz uzorka koje smatraju da upotreba savremenih ICT doprinosi efikasnijem poslovanju, takođe smatraju da podrška globalnih distribucionih sistema turističkim agencijama pozitivno utiče na plasman turističkih proizvoda, što je potvrđeno *Spearmanovim* $\rho$ i *Kendallovom* $\tau_B$ koeficijentom korelacije koji pokazuju postojanje značajne pozitivne korelacije na nivou značajnosti od 0,01.

Mada su neki od rezultata, na prvi pogled, kontradiktorni, mogu biti od velike koristi u praksi. Naime, dok postoji opšta saglasnost između stavova turističkih agencija u vezi sa uticajem ICT na povećanu efikasnost poslovanja; pozitivnim uticajem globalnih distributivnih sistema na plasman turističkih proizvoda i stvarne primene ICT u praksi, do razmimoilaženja u stavovima

dolazi onda kada je reč o ažuriranju ponude na web stranicama i angažovanju lica koja će se time baviti.

To znači da turističke agencije u Srbiji prilikom primene informaciono–komunikacionih tehnologija akcenat stavljaju na njihovu hardversku komponentu, tj. nabavku računara i ostale hardverske periferne opreme, dok daleko manju pažnju posvećuju edukaciji zaposlenih i angažovanju IT stručnjaka, ne shvatajući da je za adekvatno iskorišćenje hardvera i postizanje sinergetskog efekta neophodno angažovati i stručna lica koja će upravljati hardverskim resursima i iz njih izvući maksimum. Kao što smo i na početku rada napomenuli, osnovno obeležje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija je da se potpuni efekti njihove primene ne mogu postići uvođenjem samo pojedinačnih komponenti (npr. kompjutera), niti se može ići na kompjuterizaciju poslovanja samo pojedinačnih privrednih subjekata u turizmu. Bitno je, dakle, opremiti se i odgovarajućim softverom, i angažovati IT stručnjake koji će održavati hardver, softver, web stranicu itd. Ono što je takođe od velikog značaja jeste efekat umrežavanja, tj. povezivanja sa drugim subjektima na turističkom tržištu koji su takođe opremljeni savremenim ICT. Ako postoji samo nekolicina subjekata na turističkom tržištu koja koristi ICT, onda će efekat umrežavanja izostati. Nasuprot tome, što je veći broj subjekata na turističkom tržištu koji koriste savremene ICT, veći će biti i pozitivni efekti umrežavanja.

U svetlu dobijenih rezultata, smatramo da je potrebno pokrenuti edukativnu kampanju među turističkim agencijama u Srbiji o značaju angažovanja IT stručnjaka, čiji posao neće biti samo održavanje računara, softvera i web stranica, već umrežavanje sa drugim subjektima na turističkom tržištu i sa globalnim distribucionim sistemima, kao i primena SCM, CRM, ERP i ostalih sistema i alata koji će obezbediti turističkoj agenciji realizaciju profitabilnih aranžmana pod najpovoljnijim cenama i uz najmanje utroške resursa, uz ponudu koja je skrojena u skladu sa željama njihovih klijenata, na obostrano zadovoljstvo.

Nameravamo da u nastavku istraživanja pokušamo da kvantificiramo realan doprinos globalnih distribucionih sistema povećanju efikasnosti poslovanja turističkih agencija, bilo kroz povećanje profitabilnosti poslovanja ili kroz smanjenje troškova poslovanja, putem istraživanja kojim bi se obuhvatile turističke agencije i podaci vezani za njihove finansijske pokazatelje (npr. investicije u informaciono-komunikacionu opremu, softver i obuku zaposlenih; ukupni troškovi, profit i sl.).

## LITERATURA

[1] World Travel & Tourism Council. (2013). *Serbia Travel & Tourism Development Potential 2011-2013*. London: WTTC.
[2] World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact 2015 – Serbia*. London: WTTC.
[3] Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies.* Minessota: C.A.B. International Publication, pp. 11-12.
[4] Žižović, M. (2011). *Korišćenje računarske tehnologije u turizmu i hotelijerstvu Moravičkog okruga.* Beograd: Univerzitet „Singidunum“, str. 1.
[5] Svorcan, N.; Stanojević, N. (2003). Hotelski informacioni sistem. *Zbornik radova „Hotellink“*. Beograd: Visoka hotelijerska škola.
[6] Spasić, V. (2007). Uloga velikih organizatora putovanja u stvaranju globalnog turističkog proizvoda. *Zbornik radova „Hotellink“*. Beograd: Visoka hotelijerska škola.
[7] Spasić, V. (2005), *Menadžment turističkih destinacija i organizatora putovanja.* Beograd: Univerzitet „Singidunum“.

[8] Marcussen, C. H. (2008). *Trends in European internet distribution of travel and tourism services*. Centre for Regional and Tourism Research, Denmark.
[9] Bethapudi, A. (2013). The Role of ICT in Tourism Industry. *Journal of Applied Economics and Business*, pp. 67-79.
[10] Nacionalna asocijacija turističkih agencija – YUTA. (2016, 12. 12). *Turističke agecnije članice YUTA: Turističke agencije Srbija – Beograd, Niš, Novi Sad ...* Preuzeto sa http://www.yuta.rs: http://www.yuta.rs/sr/yuta/turisticke_agencije.asp
[11] Jović, J. (2016). *Uticaj informacione tehnologije na rad turističkih agencija* (magistarska teza). Univerzitet „Kirilo i Metodije“ – Fakultet za turizam i ugostiteljstvo u Ohridu.

# UTICAJ NIVOA OBRAZOVANJA POTROŠAČA – TURISTA – NA STRUKTURU POTROŠNJE U TURISTIČKOJ DESTINACIJI

# IMPACT OF THE CONSUMER'S LEVEL OF EDUCATION ON THE STRUCTURE OF TOURIST CONSUMPTION IN THE TOURIST DESTINATION

**Slavica Tomić**[11]
**Ksenija Leković**[12]

**Sadržaj:** *Turizam predstavlja jednu od najznačajnijih svetskih industrija koja beleži konstantan rast u poslednjih šest decenija. Istovremeno i navike turista, njihova očekivanja kao i način odabira turističke destinacije značajno su se promenili. Razumeti zašto se potrošači odlučuju za putovanje te koji faktori utiču na odabir turističke destinacije predstavlja značajni uslov u kreiranju adekvatne marketing i menadžment strategije. U radu su prikazani rezultati istraživanja sprovedenog u cilju utvrđivanja da li između turista različitog nivoa obrazovanja (socio-demografski kriterijum segmentacije) postoje razlike u strukturi njihove potrošnje. Istraživanjem su obuhvaćene „osnovne turističke usluge" – smeštaj, ishrana i prevoz i „dopunske turističke usluge" – izleti (razgledanje) i suveniri (kupovina). Uzorak je činilo 1117 ispitanika različitog nivoa obrazovanja sa područja AP Vojvodine. U analizi prikupljenih podataka primenjena je deskriptivna statistička analiza i Kruškal-Volisov neparametarski test.*

**Ključne reči:** *ponašanje potrošača – turista, nivo obrazovanja, turistička potrošnja, menadžment turističke destinacije*

**Abstaract:** *Over the past six decades tourism is one of the most important global industry with a tendency for further growth. At the same time habits of tourists, their expectations and way of selecting a tourist destination have changed. Understanding the reason why consumers decide to travel and which factors influence the choice of tourist destionation is a significant base while creating adequate marketing and management strategies. This paper presents the results of research conducted in order to determine whether between tourists, with different levels of education (as a socio-demographic segmentation criteria), there are differences in the structure of their consumption. The research included „basic tourist services" such as accommodation, food and transport and „additional tourist services" such as tours (sightseeing) and souvenirs (shopping). The sample included 1117 respondents with different levels of education from the area of Autonomus Province of Vojvodina. In the analysis of the collected data descriptive statistics and the Kruskal-Wallis nonparametric test were used.*

**Key words:** *consumer behavior, tourists, level of education, tourist consumption, tourist destination management*

[11] Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica
[12] Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica

## 1. UVOD

Savremene ekonomije pridaju sve veći značaj turizmu zbog uticaja koji ostvaruje na ekonomski rast i razvoj [8]. Turizam, kao pokretač socio-ekonomskog razvoja, beleži konstantan rast u poslednjih šest decenija. Prema podacima Svetske Turističke Organizacije broj učesnika u međunarodnom turizmu povećao se sa 25 miliona, koliko je iznosio 1950. godine, na milijardu i 186 miliona 2015. godine [54] uz predviđanja da će 2030. godine ovaj broj dostići milijardu i 800 miliona učesnika [55]. Analizirajući prihode od izvoza može se zaključiti da je turizam prerastao u jednu od najjačih industrija u svetu, generišući gotovo 5% svetskog GDP-a. Kao takav, rangiran je odmah nakon naftne i hemijske industrije a pre prehrambene i automobilske. Turizam ima značajnu ulogu i u ekonomiji Evropske Unije. Prema podacima Evropske Komisije on predstavlja treću po redu društveno-ekonomsku aktivnost Evropske Unije, nakon trgovine i građevinarstva [52].

Tokom poslednje decenije, navike turista, njihova očekivanja kao i način odabira turističke destinacije značajno su se promenili. Savremeni trendovi izazivaju promene u sferi turističke ponude i tražnje istovremeno [3]. Studija o konkurentnosti turističke privrede Evropske Unije [52] identifikovala je osam megatrendova koji su doveli do promena na strani turističke tražnje: a) globalizacija koja je rezultirala većom mobilnošću turista; b) demografske promene koje se ogledaju u starenju stanovništva i povećanju broja domaćinstava sa jednom ili dve osobe; c) novi načini pristupa informacijama koji menjaju mogućnosti komuniciranja; d) ekonomija iskustva koja nameće potrebu kreativnog kombinovanja proizvoda i usluga; e) prilagođavanje različitim tržišnim segmentima; f) održivost koja se ispoljava kroz nužnost ekološki-ekonomski-društveno odgovorne potrošnje u turizmu; g) zdravlje i wellness koji postaju stil života potrošača – turista; h) poslovni modeli zasnovani na niskim troškovima. Ove promene utiču na prilagođavanje turističkih destinacija novim trendovima na tržištu i izgradnji dugoročnih odnosa sa potrošačima – turistima [47]. Adekvatnom turističkom ponudom nastoji se obezbediti sve više „sveobuhvatnih doživljaja“ što je u skladu sa trendovima savremene ekonomije okarakterisane kao „ekonomija doživljaja“ [40].

Savremeni turista je sofisticiran, koristi se individualiziranim pristupom pri odabiru turističke destinacije, poseduje razvijenu svest o autentičnim i praktičnim putovanjima, uz česte promene turističkih destinacija. Takođe, on je manje cenovno osetljiv ali traži vrednost za novac. Kupovinom turističkog proizvoda savremeni turista kupuje doživljaj i autentično iskustvo u koje će biti uključen kao aktivni učesnik a ne samo posmatrač. U potrazi za doživljajima turisti se okreću novim oblicima ponude kao što je težnja za putovanjem i upoznavanjem novog što je u suprotnosti sa statičnim odmorom i masovnim turizmom. Iz tog razloga, često ih nazivaju „turistima – istraživačima“ zainteresovanim za otkrivanje, učenje i učestvovanje u svakodnevnom životu destinacije koju posećuju [3].

Turističke potrebe i način njihovog zadovoljenja su veoma specifični. Turistički proizvod je „neopipljiv“ što karakteriše turizam kao „prodaju snova“ [50]. Tako pojedini turisti traže mnogo sadržaja i aktivnosti dok drugi biraju bliže turističke destinacije uz skromniji obim aktivnosti. U većini slučajeva ove odluke uslovljene su razlikama u godinama, prihodima i zanimanjima kojima se bave, kao osnovnim socio-demografskim kriterijumima segmentacije turističkog tržišta.

U radu su prikazani rezultati istraživanja sprovedenog u cilju utvrđivanja da li između turista različitog nivoa obrazovanja (koji je pretpostavka različitog nivoa prihoda potrošača – turista, odnosno nivoa diskrecionog dohotka kojim oni raspolažu) postoje razlike u strukturi njihove

potrošnje, odnosno, iznosu sredstava koja se izdvajaju za kupovinu različitih elemenata integrisanog turističkog proizvoda. Istraživanjem su obuhvaćene „osnovne turističke usluge“ – smeštaj, ishrana i prevoz i „dopunske turističke usluge“ – izleti (razgledanje) i suveniri (kupovina).

## 2. PREGLED LITERATURE

Turistička industrija postaje jedna od najznačajnijih svetskih industrija dok turistička potrošnja doprinosi ekonomskom razvoju kako na nacionalnom tako i na globalnom nivou [34], [9], [15]. Razumeti zašto se potrošači odlučuju za putovanje i koji faktori utiču na odabir turističke destinacije predstavlja značajni uslov u kreiranju adekvatne marketing i menadžment strategije [20]. Za kreatore turističke politike od vitalne je važnosti identifikovanje faktora koji utiču na donošenje odluke o turističkoj potrošnji i merenje efekata koje oni ostvaruju [31].

Turističko tržište se po svojim elementima (ponuda, tražnja, proizvod, cena) ne razlikuje od ostalih tržišta. Međutim, funkcionisanje ovih elemenata ispoljava određene specifičnosti pa se o turističkom tržištu govori kao o tržištu posebne vrste. U cilju zadovoljenja potreba turista, kao nosilaca turističke tražnje, neophodna je prostorna i vremenska sinhronizacija mnogobrojnih učesnika na strani ponude. Sledeća specifičnost ogleda se u naglašenoj sezonskoj koncentraciji turističkog prometa uz nemogućnost skladištenja turističkih usluga u periodima slabijeg intenziteta turističke tražnje [48]. Odluka o kupovini i potrošnja turističkog proizvoda su u vremenskoj diskrepanci stoga je, u većini slučajeva, prisutan veliki stepen rizika u ispunjenju očekivanja potrošača – turista. Sa druge strane, potrošači, tražeći rešenja koja odgovaraju njihovoj ličnosti kombinuju različite elemente turističkog proizvoda, što dovodi do zaključka da je njegov kvalitet promenljiv, odnosno nestandardizovan.

Prema autorima Sampol i Perez [38] interesovanje za determinante i strukturu turističke potrošnje javlja se nakon 80-tih godina prošlog veka. Sve do tad turizam je posmatran kao masovni fenomen nudeći proizvode visokog stepena standardizacije. Promene u motivaciji potrošača – turista, načinima putovanja i tehnologiji dovele su do promene turističkog modela. Turistički proizvod, danas, predstavlja kombinaciju različitih usluga koje se pružaju izrazito segmentiranom tržištu [7]. Stoga se turistički proizvod može označiti kao „kompozitni proizvod – amalgam atraktivnosti, prevoza, smeštaja i okruženja“ [4]. Sadržaj „smese“ – turističkog proizvoda zavisi od preferencija i motiva potrošača – turista. U procesu kreiranja vrednosti neophodno je da se različiti segmenti turista povežu sa adekvatnom formom turističkog proizvoda kako bi kreirana i isporučena vrednost bila maksimalna, u skladu sa očekivanjima i preferencijama potrošača – turista [14].

Turistički proizvod se može posmatrati kao lično iskustvo. Prema autoru Bakić [4] definisanje turističkog proizvoda kao - kupovinu očekivanih koristi - značajno je iz više razloga. Prvi, ovakva definicija je dovoljno široka da obuhvati sve sektore turizma – faktore (motive putovanja). Drugi, ističe se međuzavisnost svih učesnika na strani turističke ponude. Konačno, ovakvo shvatanje turističkog proizvoda u prvi plan stavlja potrošača – turistu i njegove očekivane koristi. Za autore Abbruzzo, Brida i Scuderi [1] turistički proizvod predstavlja set proizvoda i usluga namenjenih potrošačima koji se razlikuju po svojim potrebama, motivima i ponašanju.

Poznata je činjenica da potrošači – turisti putujući na iste turističke destinacije, u isto vreme, troše različito svoj diskrecioni dohodak. Ovakvo ponašanje rezultira različitim ekonomskim uticajem na turističku destinaciju [27] što nameće potrebu poznavanja, segmentacije i

targetiranja turista sa specifičnim potrošačkim navikama [18]. Autor Koncul [25] navodi dva osnovna razloga potrebe proučavanja segmentacije potrošača – turista: prvi, jer je to uslov za diferencirani marketing i menadžment turističke destinacije; drugi, da bi se istražila različita ekonomska ograničenja i prednosti. Autori Senečić i Grgona [39] navode sledeće faktore od značaja za tržišnu segmentaciju u turizmu: porast standarda stanovnika, diverzifikacija njihovih potreba, povećana konkurencija između turističkih destinacija te pojava novih, sofisticiranih tehnika i metoda.

Informacije o turističkoj potrošnji predstavljaju centralnu komponentu determinisanja profitabilnosti [37]. U literaturi se nailazi na istraživanja strukture turističke potrošnje i njenih determinanti sa ciljem utvrđivanja uticaja koje ostvaruju na turizam na makro nivou [13]. Sa druge strane, istraživanja na nivou pojedinca usmerena su na identifikaciju faktora koji utiču na tri specifične dimenzije turističke potrošnje [31]:

1) ZAŠTO potrošači troše na turizam (zašto izdvajaju deo svog diskrecionog dohotka na zadovoljenje turističkih potreba)?

2) KOLIKO troše za kupovinu turističkog proizvoda?

3) KOJE elemente turističkog proizvoda biraju?

Svrha istraživanja strukture turističke potrošnje objašnjava se činjenicom da u današnjem, konkurentskom poslovnom okruženju menadžeri turističke destinacije nastoje uvećati tržišno učešće pronalaženjem potrošača – turista koji su spremni potrošiti novac a ne samo vreme u turističkoj destinaciji [33]. Autor Pike [35] ističe, prvenstveno, neophodnost spoznaje potreba turista a zatim prilagođavanje i isporučivanje turističkog proizvoda koji će ispuniti i/ili nadmašiti očekivanja potrošača – turista.

U segmentaciji turističkog tržišta primenjuju se različiti kriterijumi i veliki broj kvantitativnih i kvalitativnih tehnika na osnovu kojih se vrši segmentacija [14]. U literaturi koja tretira tržišnu segmentaciju postoje različita shvatanja obuhvata demografskih kriterijuma i varijabli. Prema autorima Senečić i Grgona [39] to su: starost, pol, veličina porodice i faze u životnom ciklusu porodice. Navedenim varijablama autor Kotler [26] dodaje prihod, zanimanje i obrazovanje te ističe značaj uticaja navedenih varijabli na proces donošenja

***Slavica Tomić*** *rođena u Subotici 1962. godine. Na Ekonomskom fakultetu u Subotici diplomirala 1984. godine. 1995. godine odbranila magistarsku tezu pod naslovom „Efikasnost reprodukcije-poseban osvrt na izvozno orijentisana preduzeća“. Na istom fakultetu odbranila doktorsku disertaciju pod nazivom „Funkcije koeficijenata angažovanja kapitala u modelima poslovnog uspeha“ 2003. godine. Od 1985. godine zaposlena na Ekonomskom fakultetu u Subotici. U zvanje vanrednog profesora za oblast Menadžment izabrana 2009. godine, reizabrana u isto zvanje za istu oblast 2014. godine. Angažovana je na izvođenju nastave na osnovnim akademskim studijama na predmetima Ekonomika preduzeća, Ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu; na master studijama na predmetima Teorija troškova i Modeliranje razvoja turizma i ugostiteljstva; na doktorskim studijama na predmetu Ekonomija resursima i korporativna efikasnost. Koautor je udžbenika i praktikuma za predmet Ekonomika preduzeća, koautor međunarodne monografije pod naslovom „Korporativno upravljanje“. Autor je i koautor više radova te učesnik na brojnim naučnim konferencijama u zemlji i inostranstvu.*

odluke o kupovini turističkog proizvoda. Takođe, isti autor smatra da je segmentacija turističkog tržišta prema prihodu jedna od primarnih varijabli koje utiču na strategiju formiranja cena u turizmu.

U objašnjenju strukture turističke potrošnje autori Wang, Rompf, Severt i Peerapatdit [51] razlikuju četiri kategorije determinanti: 1) ekonomske – prihodi turista; 2) socio-demografske – starost, pol, obrazovanje i zanimanje turista; 3) determinante vezane za putovanje – dužina boravka, broj putnika, tip smeštaja i vrsta prevoza; 4) psihografske karakteristike turista – motivacija i stepen lojalnosti turističkoj destinaciji.

Slično, autor Živković [50] ističe starost, obrazovanje, stil života i primanja kao osnovne faktore koji utiču na formiranje individualnih potreba potrošača – turista čijim zadovoljenjem potrošač – turista postiže psihičko i fizičko zadovoljstvo (klima, kraj, komfor i atmosfera), emocionalno obogaćenje (socijalni kontakt, zabava, užitak) i/ili duhovno obogaćenje (upoznavanje drugih zemalja, jezika i kulture).
Autori Glover i Prideaux [16] navode socio-demografske promene (poput dužeg životnog veka, manjih porodica i višeg nivoa obrazovanja) kao osnovne faktore koji determinišu i oblikuju turističku potrošnju.

Wang i saradnici [51] u svom istraživanju identifikuju visinu prihoda, starost i determinante vezane za putovanje (broj putnika, dužina boravka, udaljenost turističke destinacije) kao faktore koji ostvaruju najznačajniji uticaj na strukturu turističke potrošnje. Slično, Jang i saradnici [24] ističu pozitivan uticaj prihoda, starosti i dužine boravka u turističkoj destinaciji na strukturu potrošnje turista.

Uz prethodno navedene, i autori Saayman, Saayman i du Plessis [37] koriste starost potrošača – turista kao osnove socio-demografske segmentacije dok autori Soteriades i Arvanitis [41] u svom istraživanju koriste determinante vezane za putovanje (broj putnika).

Hong i saradnici [21] svojim istraživanjem zaključuju kako turistička potrošnja raste sa porastom prihoda i nivoa obrazovanja potrošača – turista.

Obrazovanje, kao faktor koji utiče na ponašanje potrošača – turista, predstavlja predmet brojnih empirijskih istraživanja. Tako, pojedinci sa visokim stepenom obrazovanja raspolažu većim prihodima, odnosno, većim diskrecionim dohotkom kojeg su spremni trošiti na turistička putovanja [23]. Porast broja obrazovanog stanovništva, kao jedan od globalnih trendova, dovodi do povećanja tražnje za kvalitetnim turističkim proizvodima uključujući kvalitetniji smeštaj, hranu i dodatne sadržaje [26]. Obrazovni nivo potrošača neposredno ili posredno utiče na njihovo ponašanje. Sa porastom nivoa obrazovanja rastu i menjaju se želje, navike i interesovanja potrošača – turista. Tako, obrazovanije osobe više novca izdvajaju za kupovinu turističkih putovanja, kulturu i umetnost [32].

Autor Bartoluci [5] ističe da unapređenje obrazovnog nivoa ljudi utiče na dalji razvoj određenih, posebnih oblika turizma kao npr. poslovni, kulturni turizam. Stoga se, veoma često, ovakvi turisti (potrošači kulturnog turizma) objašnjavaju kao bogati i visoko obrazovani [49].

Istraživanjem sprovedenim tokom januara 2013. godine, od strane TNS Political & Social network (na uzorku od 30 628 ispitanika, pripadnika različitih socio-demografskih grupa), u 27 zemalja članica Evropske Unije i Hrvatskoj, Turskoj, Makedoniji, Islandu, Norveškoj, Izraelu i Srbiji došlo se do sledećih rezultata: ispitanici višeg nivoa obrazovanja navodili su kulturu,

prirodu i obilazak znamenitosti kao osnovne razloge pri donošenju odluke o turističkom putovanju dok su ispitanici nižeg obrazovnog nivoa navodili kao glavne razloge posetu rodbini i prijateljima. Fizički radnici su predstavljali segment ispitanika koji je najređe navodio kulturu kao osnov donošenja odluke za posetu turističkoj destinaciji. Takođe, ispitanici višeg nivoa obrazovanja navodili su prirodne lepote kao osnovni razlog ponovnog obilaska iste turističke destinacije dok su ispitanici nižeg obrazovnog nivoa navodili kao razlog ponovne posete kvalitet smeštaja, kvalitet usluge i cene [53].

Slično prethodnom istraživanju, autori Tomić, Leković i Dakić [47] u svom radu analizirali su lojalnost potrošača – turista posmatranu kroz prizmu vraćanja na destinaciju koju su prethodno već posetili. U istraživanju su koristili četiri prediktorske varijable (socio-demografskih faktora): pol, starosna dob, dostignuti nivo obrazovanja i porodični status ispitanika. Na osnovu rezultata istraživanja zaključeno je da samo varijabla – dostignuti nivo obrazovanja – ostvaruje uticaj na lojalnost potrošača. Konačno, autori zaključuju kako viši nivo obrazovanja obezbeđuje bolje plaćene poslove, viši nivo diskrecionog dohotka, veću sofisticiranost, manje (dužeg) vremena za odmor što rezultira kraćim, češćim putovanjima i vraćanju već posećenim turističkim destinacijama.

Vodeći se činjenicom da obrazovaniji potrošači – turisti raspolažu značajnijim iznosom diskrecionog dohotka koji troše tokom putovanja, u literaturi se nailazi na veliki broj autora koji kupovinu (šoping) tokom putovanja smatraju najznačajnijom aktivnošću, pre obilaska kulturno-istorijskih znamenitosti i rekreacije [30], [44]. Slično, i autori Lehto i saradnici [28] ističu kupovinu (šoping) kao osnovni faktor pri donošenju odluke o poseti određenoj turističkoj destinaciji. U prilog tome govore i autori Lyu i Noh [29] koji smatraju da su potrošači – turisti spremni izdvojiti i tri puta više novca za kupovinu tokom putovanja nego što to čine u običnom, svakodnevnom životu. Uz to, veliki broj turista doživljava kupovinu suvenira kao svojevrsan „ritual“ koji je neophodno obaviti pre napuštanja turističke destinacije [22]. Tako, kupovina (šoping) kao aktivnost, zbog svog doprinosa razvoju trgovine, dobija na značaju u turističkoj industriji [2].

Turizam je veoma osetljiv na krize, kako one izazvane faktorima ekonomske, tako i faktorima vanekonomske prirode [36]. Autori Bronner i de Hoog [10] smatraju da kriza ne dovodi uvek do odustajanja od putovanja već pre do smanjenja izdataka namenjenih za određene elemente turističkog proizvoda (skraćenje dužine boravka u turističkoj destinaciji ili korišćenje jeftinijeg smeštaja).

***Ksenija Leković*** *rođena u Subotici 1983. godine. Na Ekonomskom fakultetu u Subotici diplomirala 2007. godine na smeru Marketing menadžment. 2009. godine završila master studije odbranivši master rad pod nazivom „Informaciona osnova direktnog marketinga“. Na istom fakultetu 2016. godine završila doktorske studije Menadžment i biznis, modul Marketing i odbranila doktorsku disertaciju pod nazivom „Deca potrošači i proces odlučivanja o porodičnoj kupovini u odabranim zemljama jugoistočne Evrope“. Od 2008. godine zaposlena na Ekonomskom fakultetu u Subotici u zvanju saradnika u nastavi i asistenta za užu oblast Marketing. Angažovana je na izvođenju vežbi na osnovnim akademskim studijama na predmetima Principi marketinga i Marketing istraživanje i na master studijama na predmetu Direktni marketing. Autor je i koautor više radova te učesnik na brojnim naučnim konferencijama u zemlji i inostranstvu.*

Pregledom literature nailazi se na druge radove čiji autori potvrđuju navedene modifikacije elemenata turističkog proizvoda u uslovima krize [11], [42].

## 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj rada ogleda se u utvrđivanju da li između turista različitog nivoa obrazovanja postoje razlike u strukturi njihove potrošnje tokom turističkog putovanja. U tu svrhu sprovedeno je empirijsko istraživanje koje je obuhvatilo uzorak od 1117 ispitanika različitog nivoa obrazovanja sa područja AP Vojvodine. Anketiranje ispitanika obuhvaćenih uzorkom sprovedeno je u periodu od oktobra do decembra 2015. godine. Prikaz nivoa obrazovanja ispitanika dat je u Tabeli 1.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|
| Osnovna škola ili manje | 40 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| Srednja škola i deo srednje škole | 610 | 54.6 | 54.6 | 58.2 |
| Viša škola ili fakultet | 467 | 41.8 | 41.8 | 100.0 |
| Ukupno | 1117 | 100.0 | 100.0 | |

Izvor: *Kalkulacija autora, SPSS izlazna tabela*

Tabela 1. Nivo obrazovanja ispitanika

Posmatrajući strukturu ispitanika prema nivou obrazovanja, moguće je konstatovati da većina ispitanika ima srednjoškolsko obrazovanje (54,6%), a vrlo mali procenat njih (3,6%) ima stečeno osnovno obrazovanje (ili nedovršeno osnovno obrazovanje). Značajan udeo ispitanika obuhvaćenih uzorkom ima stečeno više ili visoko obrazovanje (41,8%). Autori su u istraživanju pošli od pretpostavke da viši nivo obrazovanja obezbeđuje bolje plaćene poslove, veće prihode i viši nivo diskrecionog dohotka namenjen kupovini integrisanog turističkog proizvoda. Slično, autor Maričić [32] ističe da dohodak označava samo sposobnost (nesposobnost) da se kupe određeni proizvodi i usluge, dok stvarni izbor zavisi od stila života, ukusa, preferencija, stavova što je umnogome uslovljeno vrstom zanimanja i stepenom obrazovanja.

Kada je u pitanju struktura turističke potrošnje tokom turističkog putovanja (Tabela 2), analizirano je koji deo diskrecionog dohotka potrošači - turisti izdvajaju za zadovoljenje „osnovnih turističkih potreba“ (prevoz, smeštaj, hrana) odnosno „dopunskih turističkih potreba“ (izleti i suveniri). U cilju utvrđivanja prethodno navedenog ispitanici su ocenjivali koliki deo diskrecionog dohotka troše za zadovoljenje „osnovnih i dopunskih turističkih potreba“ ocenama na skali od 1 do 5 (1 – nizak, 2 – delimično nizak, 3 – srednji, 4 – delimično visok, 5 – visok). Struktura turističke potrošnje analizirana u radu saglasna je strukturi primenjenoj u radovima autora Abbruzzo, Brida i Scuderi [1] i Marrocu, Paci i Zara [31].

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Prevoz | 1117 | 1 | 5 | 3.95 | 1.146 | 1.313 |
| Smeštaj | 1117 | 1 | 5 | 3.97 | 1.291 | 1.666 |
| Hrana | 1117 | 1 | 5 | 3.31 | 1.089 | 1.185 |
| Izleti | 1117 | 1 | 5 | 3.58 | 1.513 | 2.290 |
| Suveniri | 1117 | 1 | 5 | 3.14 | 1.866 | 3.482 |

Izvor: *Kalkulacija autora, SPSS izlazna tabela*

Tabela 2. Struktura turističke potrošnje

Na osnovu pregleda vladajućih stavova iz literature kao i rezultata dosadašnjih istraživanja postavljena je hipoteza:

**$H_1$: Između potrošača – turista različitog nivoa obrazovanja postoji statistički značajna razlika u strukturi turističke potrošnje.**

Postavljena hipoteza testirana je primenom Kruškal-Volisovog neparametarskog testa za niz zavisnih varijabli. Statistički softver u kojem je vršena obrada podataka i testiranje predložene hipoteze je IBM SPSS verzija 20.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilkovog testa, $p<0,05$), utvrđivanje statistički značajne razlike u strukturi turističke potrošnje u odnosu na nivo obrazovanja turista istražena je pomoću Kruškal-Volisovog testa (Tabela 3), kao neparametarske alternative jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa.

| | Prevoz | Smeštaj | Hrana | Izleti | Suveniri |
|---|---|---|---|---|---|
| Chi-Square | 517.911 | 10.007 | 9.236 | 726.807 | 773.732 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .000 | .007 | .010 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Nivo obrazovanja turista
Izvor: *Kalkulacija autora, SPSS izlazna tabela*

Tabela 3. Kruškal-Volisov test[a]

Kruškal-Volisov test služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih – u ovom slučaju pet kategorija „osnovnih i dopunskih turističkih potreba“ (prevoz, smeštaj, hrana, izleti, suveniri) za tri ili više grupa (identifikovani segmenti turista prema nivou obrazovanja: osnovna škola ili manje, srednja škola i deo srednje škole, viša škola ili fakultet). Kada je nivo značajnosti manji od 0,05 zaključuje se da je razlika u dobijenim vrednostima neprekidnih promenljivih između grupa značajna [12]. Pri tome se primenjuju prateća istraživanja koja, najčešće, obuhvataju pretvaranje rezultata u rangove, te poređenje srednjih vrednosti rangova i medijana [17] (Tabela 4).

| | Nivo obrazovanja turista | N | Mean Rank | Median |
|---|---|---|---|---|
| **Prevoz** | Osnovna škola ili manje | 40 | 363.61 | 3.00 |
| | Srednja škola i deo srednje škole | 610 | 383.95 | 3.00 |
| | Viša škola ili fakultet | 467 | 804.38 | 5.00 |
| | Total | 1117 | | 4.00 |
| **Smeštaj** | Osnovna škola ili manje | 40 | 470.15 | 4.00 |
| | Srednja škola i deo srednje škole | 610 | 542.09 | 4.00 |
| | Viša škola ili fakultet | 467 | 588.70 | 5.00 |
| | Total | 1117 | | 4.00 |
| **Hrana** | Osnovna škola ili manje | 40 | 636.16 | 3.50 |
| | Srednja škola i deo srednje škole | 610 | 577.51 | 3.00 |
| | Viša škola ili fakultet | 467 | 528.22 | 3.00 |
| | Total | 1117 | | 3.00 |
| **Izleti** | Osnovna škola ili manje | 40 | 349.69 | 2.00 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Srednja škola i deo srednje škole | 610 | 353.71 | 2.00 |
| | Viša škola ili fakultet | 467 | 845.09 | 5.00 |
| | Total | 1117 | | 4.00 |
| **Suveniri** | Osnovna škola ili manje | 40 | 348.65 | 1.00 |
| | Srednja škola i deo srednje škole | 610 | 350.13 | 1.00 |
| | Viša škola ili fakultet | 467 | 849.85 | 5.00 |
| | Total | 1117 | | 4.00 |

Izvor: *Kalkulacija autora, SPSS izlazna tabela*

Tabela 4. Srednja vrednost ranga i medijana

Kruškal-Volisov test otkrio je:

1) Statistički značajnu razliku u izdvajanjima za prevoz tokom turističkog putovanja kod tri različita segmenta turista ($Gp_1$, n = 40: osnovna škola ili manje, $Gp_2$, n = 610: srednja škola i deo srednje škole, $Gp_3$, n = 467: viša škola ili fakultet), $\chi^2$ (2, n=1117) = 517,911, p = 0,000. Analizom dobijenih rezultata uočljivo je da je deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za prevoz na najvišem nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom (Mean Rank = 804,38, Md = 5,0), a na najmanjem nivou kod turista sa osnovnom školom ili manje (Mean Rank = 363,61, Md = 3,0). Ovakvi rezultati se objašnjavaju činjenicom da viši nivo obrazovanja obezbeđuje bolje plaćene poslove, zanimanja zbog kojih potrošači češće putuju i iz poslovnih razloga. Ovaj tržišni segment ima mogućnosti a i potrebe (poslovna putovanja) za izdvajanje više novčanih sredstava za učestaliji i kvalitetniji prevoz kao jednu od "osnovnih turističkih potreba". Naime, zahtevi poslovnih turista su se značajno promenili u savremenom turizmu a relativno učešće poslovnih turista u ukupnoj turističkoj potrošnji raste svake godine [14]. Sa druge strane, segment potrošača – turista sa nižim prihodima koristi jeftinije vidove prevoza (autobusni prevoz) te je učešće izdataka za prevoz u diskrecionom dohotku na najnižem nivou [26].

2) Statistički značajnu razliku u izdvajanjima za zadovoljenje potrebe smeštaja na turističkom putovanju kod tri različita segmenta turista ($Gp_1$, n = 40: osnovna škola ili manje, $Gp_2$, n = 610: srednja škola i deo srednje škole, $Gp_3$, n = 467: viša škola ili fakultet), $\chi^2$ (2, n=1117) = 10,007, p = 0,007. Analizom dobijenih rezultata uočljivo je da je deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za smeštaj na najvišem nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom (Mean Rank = 588,70, Md = 5,0), a na najmanjem nivou kod turista sa osnovnom školom ili manje (Mean Rank = 470,15, Md = 4,0). Dobijeni rezultati objašnjavaju se, ponovo, činjenicom da viši nivo obrazovanja obezbeđuje bolje plaćene poslove, zanimanja zbog kojih potrošači češće putuju i iz poslovnih razloga. Ovaj tržišni segment ima mogućnosti a i potrebe (poslovna putovanja) za izdvajanje više novčanih sredstava za učestaliji i kvalitetniji smeštaj. Naime, kvalitet smeštaja kao i mogućnosti komuniciranja sa poslovnim partnerima u okviru smeštajnih objekata imaju bitan uticaj na kreiranje vrednosti. Segment potrošača – turista sa nižim prihodima (niži nivo obrazovanja) bira jeftinije objekte za smeštaj.

3) Statistički značajnu razliku u izdvajanjima za zadovoljenje potreba ishrane na turističkom putovanju kod tri različita segmenta turista ($Gp_1$, n = 40: osnovna škola ili manje, $Gp_2$, n = 610: srednja škola i deo srednje škole, $Gp_3$, n = 467: viša škola ili fakultet), $\chi^2$ (2, n=1117) = 9,236, p = 0,010. Deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za ishranu na najvišem je nivou kod turista sa osnovnom školom ili manje (Mean Rank = 636,16, Md = 3,5), a na najmanjem nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom (Mean Rank = 528,22, Md = 3,0). U analizi dobijenih rezultata autori polaze od činjenice da je hrana jedna od osnovnih ljudskih potreba te je udeo ovih izdataka najveći kod potrošača – turista koji raspolažu manjim

diskrecionim dohotkom. U prilog tome govore autori Marrocu, Paci i Zara [31] koji ističu da potrošači – turisti u penziji troše više svojih novčanih sredstava isključivo na određene komponente turističkog proizvoda kao što je hrana.

4) Statistički značajnu razliku u izdvajanjima za zadovoljenje potreba razgledanja – izleta na turističkom putovanju kod tri različita segmenta turista ($Gp_1$, n = 40: osnovna škola ili manje, $Gp_2$, n = 610: srednja škola i deo srednje škole, $Gp_3$, n = 467: viša škola ili fakultet), $\chi^2$ (2, n=1117) = 726,807, p = 0,000. Analizom dobijenih rezultata uočljivo je da je deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za izlete na najvišem nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom (Mean Rank = 845,09, Md = 5,0), a na najmanjem nivou kod turista sa osnovnom školom ili manje (Mean Rank = 349,69, Md = 2,0). Viši nivo diskrecionog dohotka (viši nivo obrazovanja) omogućava upoznavanje različitih kulturnih vrednosti (izleti) u toku posete turističkoj destinaciji.

5) Statistički značajnu razliku u izdvajanjima za kupovinu suvenira na turističkom putovanju kod tri različita segmenta turista ($Gp_1$, n = 40: osnovna škola ili manje, $Gp_2$, n = 610: srednja škola i deo srednje škole, $Gp_3$, n = 467: viša škola ili fakultet), $\chi^2$ (2, n=1117) = 773,732, p = 0,000. Deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za suvenire na najvišem je nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom (Mean Rank = 849,85, Md = 5,0), a na najmanjem nivou kod turista sa osnovnom školom ili manje (Mean Rank = 348,65, Md = 1,0). Segmentu potrošača sa višim nivoom obrazovanja, usled višeg nivoa diskrecionog dohotka, omogućeno je zadovoljavanje "dopunske turističke potrebe" u vidu kupovine različitih proizvoda koji predstavljaju sastavni deo formiranja vrednosti u turizmu nakon posete turističkoj destinaciji.

Zaključno, imajući u vidu da je Kruškal-Volisov test otkrio statistički značajnu razliku u svih pet kategorija „osnovnih i dopunskih turističkih potreba" (prevoz, smeštaj, hrana, izleti, suveniri) prema nivou obrazovanja turista, može se zaključiti da je hipoteza **$H_1$ potvrđena**, tj. da **između turista različitog nivoa obrazovanja postoji statistički značajna razlika u strukturi turističke potrošnje.**

## 5. ZAKLJUČAK

Turizam predstavlja važan segment privrednog razvoja svake zemlje te kao jedan od vodećih pokretača ekonomskog razvoja mnogih regiona obezbeđuje značajne prihode i utiče na zaposlenost i izvoz. Osnovni ključ uspešnog poslovanja turističkog sektora ogleda se u sposobnosti uočavanja promena koje nastaju u svim njegovim segmentima. Stoga je za menadžere turističke destinacije od vitalnog značaja da identifikuju faktore koji utiču na donošenje odluka o turističkoj potrošnji i da mere efekte istih [31].

Promene koje su zahvatile turistički sektor, konkurencija među turističkim proizvodima i destinacijama kao i promene u preferencijama potrošača - turista dovele su do toga da se turističke destinacije moraju tretirati kao brendovi kojima se mora upravljati na strateški način [6]. Zadatak turističke destinacije, na osnovu podataka o demografskim karakteristikama sadašnjih i potencijalnih turista, jeste da formira demografski profil potrošača kako bi bolje usmerila svoje marketing i menadžment napore [32].

Segmentacija je značajna jer akterima u lancu vrednosti pruža mogućnost identifikovanja grupe turista koji mogu da predstavljaju kritičnu masu kojoj se kreira i isporučuje vrednost na osnovu čega se ostvaruje konkurentska prednost i željeni profit. Ovakav pristup je neophodan jer

turističke destinacije nisu u mogućnosti da istim stepenom efikasnosti i efektivnosti opsluže turiste sa različitim potrebama, očekivanjima i preferencijama. Poznavanje segmenata predstavlja racionalnu osnovu za usmeravanje upravljačkih napora u kreiranju ponude prema očekivanjima i preferencijama targetiranog segmenta.

Kako bi segmentacija turističkog tržišta donela rezultate važno je identifikovati homogene delove tržišta na osnovu potreba i očekivanih koristi od turističkih proizvoda. Menadžerima turističke destinacije, pri istraživanju turističkog tržišta, može da pomogne anketiranje turista sa tipičnim pitanjima [19] koja im se postavljaju kao npr. :

Kakve su im socio-ekonomske karakteristike (stepen obrazovanja, lična primanja)?;

Na šta su potrošili najviše novca tokom boravka u destinaciji?;

Koje komponente doživljaja su im najznačajnije (hrana, prodavnice, mogućnost rekreacije)?;

Da li su mišljenja da je njihov ukupni doživljaj na destinaciji adekvatan utrošenim sredstvima (value for money)?

Rezultati istraživanja prikazanog u radu mogu imati praktične implikacije za menadžere turističkih destinacija. Naime, cilj rada ogledao se u utvrđivanju da li između turista različitog nivoa obrazovanja postoje razlike u strukturi njihove potrošnje tokom turističkog putovanja. Analiza prikupljenih podataka treba da omogući menadžerima turističkih destinacija bolje razumevanje efekata dejstva socio-demografskog faktora – nivo obrazovanja potrošača – na strukturu turističke potrošnje. U istraživanju se pošlo od pretpostavke kako viši nivo obrazovanja pretpostavlja veće prihode i društveni rang te su verovatnija i veća izdvajanja za turistička putovanja, kulturu i razonodu [32].

U radu je istraživana struktura turističke potrošnje tokom turističkog putovanja sa ciljem da se identifikuje koji deo diskrecionog dohotka potrošači - turisti izdvajaju za zadovoljenje „osnovnih turističkih potreba“ (prevoz, smeštaj, hrana) odnosno „dopunskih turističkih potreba“ (izleti i suveniri). Rezultati pokazuju da je:

1) deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za prevoz na najvišem nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom;

2) deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za smeštaj na najvišem nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom;

3) deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za ishranu na najvišem je nivou kod turista sa osnovnom školom ili manje;

4) deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za izlete na najvišem nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom i

5) deo diskrecionog dohotka koji se potroši na turističkom putovanju za suvenire na najvišem je nivou kod turista sa višom školom ili fakultetom.

Zaključno, postavljena hipoteza je potvrđena, odnosno, između turista različitog nivoa obrazovanja uočena je značajna razlika u strukturi turističke potrošnje. Dobijeni rezultati

objašnjavaju se činjenicom da potrošače – turiste višeg nivoa obrazovanja odlikuje turistička kultura, izraženije turističke potrebe te su, kao takvi, značajni nosioci turističke tražnje.

Na menadžerima turističke destinacije je da diferenciraju destinacijski proizvod stvaranjem jedinstvenog turističkog proizvoda kakav ne postoji kod konkurenata čime se otvara prostor za osvajanje dela tržišta.

Polazeći od činjenice da viši nivo obrazovanja obezbeđuje bolje plaćene poslove i zanimanja zbog kojih potrošači češće putuju i iz poslovnih razloga poslovna putovanja postaju važan sektor turizma koji uključuje turiste koji prisustvuju kongresima, konferencijama, sajmovima, izložbama i sl. [46]. Potrošnja poslovnih putnika utiče na povećanje nacionalnog dohotka i podstiče ostale privredne sektore, dovodi do otvaranja novih radnih mesta i stimuliše investicione aktivnosti. U prilog tome govori i podatak kako poslovni turisti troše dva do četiri puta više od "klasičnih" turista [45].

Sa druge strane, potrošači sa višim nivoom obrazovanja imaju manje (dužeg) vremena za odmor što rezultira kraćim, češćim putovanjima i vraćanju već posećenim turističkim destinacijama [47]. Kratki odmori predstavljaju turistički proizvod sličan proizvodu odmora ali za razliku od njega najčešće traju od 3 do 5 dana. Slično poslovnom turizmu i kratki odmori beleže stopu rasta iznad prosečne stope rasta svetskog turizma [14].

Segment turista sa višim nivoom obrazovanja (višim nivoom prihoda) predstavlja i vodeće potrošače wellness i spa turističkog proizvoda. Megatrendovi na turističkom tržištu ukazuju na povoljne razvojne tendencije navedenih turističkih proizvoda. Naime, posetioci centara ne dolaze samo zbog lečenja i rehabilitacije već sve više zbog zabave, relaksacije i uživanja što dodatno utiče na promenu koncepcije ponude i rast tražnje [43].

Na menadžerima turističke destinacije je da predvide, upoznaju se, prate i prilagode turistički proizvod promenama u preferencijama potrošača – turista. Jedan od načina za postizanje navedenog ogleda se u prepoznavanju značaja uticaja socio-demografskog faktora – nivoa obrazovanja – na strukturu turističke potrošnje.

## LITERATURA

[1] Abbruzzo, A., Brida, J. G., Scuderi, R. (2014). Determinants of individual tourist expenditure as a network: Empirical findings from Uruguay. *Tourism Management, 43,* 36-45.
[2] Amir, S., Osman, M., Bachok, S., Ibrahim, M. (2016). Local Economic Benefit in Shopping and Transportation: A study on tourists' expenditure in Melaka, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 222,* 374 – 381.
[3] Babić-Hodović, V. (2014). Uticaj globalizacijskih trendova i društvenih promjena na strukturu turističke tražnje i ponude. *Acta geographica Bosniae et Herzegovinae, 2,* 107-120.
[4] Bakić, O. (2009). *Marketing u turizmu.* Univerzitet Singidunum, Beograd.
[5] Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva - turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu.* Školska knjiga, d.d., Zagreb.
[6] Beerli, A., Martin, J. (2004). Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis—a case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management, 25,* 623–636.

[7] Brida, J. G., Scuderi, R. (2013). Determinants of tourist expenditure: A review of microeconometric models. *Tourism Management Perspectives, 6,* 28-40.
[8] Brida, J. G., Lanzilotta, B., Lionetti, S., Risso, W. (2010). The tourism-led growth hypothesis for Uruguay. *Tourism Economics, 16(3),* 765-771.
[9] Brida, J. G., Pulina, M. (2010). A literature review on the tourism-led-growth hypothesis. *Working paper 17. CRENoS.*
[10] Bronner, F., de Hoog, R. (2016).Crisis resistance of tourist demand: The importance of quality of life. *Journal of Travel Research, 55(2),* 190–204.
[11] Campos-Soria, J.A., Inchausti-Sintes, F., Eugenio-Martin, J.L. (2015). Understanding tourists' economizing strategies during the global economic crisis. *Tourism Management, 48,* 164–173.
[12] Coakes, S. (2013). *SPSS 20.0 for Windows: Analysis without anguish.* Wiley Publishin, Inc., New Jersey.
[13] Craggs, R., Schofield, P. (2009). Expenditure-based segmentation and visitor profiling at the Quays in Salford, UK. *Tourism Economics, 15(1),* 243-260.
[14] Đorđević, A., Zečević, B. (2015). *Kreiranje vrednosti u turizmu.* Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu.
[15] Figini, P., Vici, L. (2010). Tourism and growth in a cross-section of countries. *Tourism Economics, 16(4),* 789-805.
[16] Glover, P., Prideaux, B. (2009). Implications of population ageing for the development of tourism products and destinations, *Journal of Vacation Marketing, 15,* 25-37.
[17] Green, M., Salking, N. (2014). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data.* Pearson Education, Inc., New York.
[18] Hadjikakou, M., Chenoweth, J., Miller, G., Druckman, A., Li, G. (2014). Rethinking the economic contribution of tourism: Case study from a Mediterranean Island. *Journal of Travel Research, 53(5),* 610–624.
[19] Hadžić, O., Stojaković, G., Herman-Milinković, K., Vanić, T., Ivanović, I. (2005). *Kulturni turizam.* Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
[20] Heung, V., Qu, H., Chu, R. (2001). The relationship between vacation factors and socio-demographic and travelling characteristics: the case of Japanese leisure travellers. *Tourism Management, 22,* 259-269.
[21] Hong, G. S., Fan, J. X., Palmer, L., Bhargava, V. (2005). Leisure Travel Expenditure Patterns by Family Life Cycle Stages. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 18 (2),* 15-30.
[22] Hsieh, A., Chang, J. (2006). Shopping and tourist night markets in Taiwan. *Tourism Management, 27(1),* 138–145.
[23] Hung, W. T., Shang, J. K., & Wang, F. C. (2012). Another look at the determinants of tourism expenditure. *Annals of Tourism Research, 39(1),* 495-498.
[24] Jang, S. C., Bai, B., Hong, G. S., O'Leary, J. T. (2004). Understanding Travel Expenditure Patterns: A Study of Japanese Pleasure Travelers to the United States by Income Level. *Tourism Management, 25 (3),* 331-341.
[25] Koncul, N. (2009). *Ekonomika i turizam.* Mikrorad d.o.o., Zagreb.
[26] Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu.* MATE d.o.o., Zagreb.
[27] Legohérel, P., Wong, K.K.F. (2006). Market segmentation in the tourism industry and consumer's spending: What about direct expenditures?. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 20(2),* 15–30.

[28] Lehto, X.Y., Cai, L.A., O'Leary, J.T., Huan, T.C., (2004).Tourist shopping preferences and Expenditure behaviors: the case of the Taiwanese outbound market. *Journal Vacation Marketing, 10(4),* 320–332.
[29] Lyu, S., Noh, E. (2016). Shopping decisions of international tourists to Korea: The Heckman sample selection approach. Preuzeto: http://ac.els-cdn.com/S2212571X16301275/1-s2.0-S2212571X16301275main.pdf?_tid=38356fba-9d29-11e6-9a1f 00000aacb362&acdnat=1477671284_ae632925c6589c43d16e7e12e73064b9
[30] MacCannell, D. (2002). Reflections and reviews: the ego factor in tourism. *Journal of Consumer Research, 29(1),* 146–151.
[31] Marrocu, E., Paci, R., Zara, A. (2015). Micro-economic determinants of tourist expenditure: A quantile regression approach. *Tourism Management, 50,* 13-30.
[32] Maričić, B. (2011). *Ponašanje potrošača.* Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu.
[33] Mok, C., Iverson, T. J. (2000). Expenditure-based Segmentation: Taiwanese Tourists to Guam. *Tourism Management, 21(3),* 299-305.
[34] Paci, R., Marrocu, E. (2014). Tourism and regional growth in Europe. *Papers in Regional Science, 93(Suppl. 1),* 25-50.
[35] Pike, S. (2010). *Marketing turističkog odredišta.* M PLUS d.o.o., Zagreb.
[36] Popesku, J. (2016). *Menadžment turističke destinacije.* Univerzitet Singidunum, Beograd.
[37] Saayman, M., Saayman, A., du Plessis, C. (2005). Analysis of Spending Patterns of Visitors of Three World Cup Cricket Matches in Potchefstroom, South Africa. *Journal of Sport Tourism, 10 (3),* 211-221.
[38] Sampol, C., Perez, E. (2000). Tourist expenditure determinants in a cross-section data model. Pristupljeno: http://www.uam.es/otroscentros/klein/docjor/juaneda.pdf
[39] Senečić, J., Grgona, J. (2006). *Marketing menadžment u turizmu.* Mikrorad d.o.o., Zagreb.
[40] Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. (2015). *Ponašanje potrošača, europska slika.* MATE d.o.o., Zagreb.
[41] Soteriades, M. D., Arvanitis, S. E. (2006). Expenditure Patterns by Travel Party Size: British and German Tourists on Crete, Greece. *Anatolia: An International Journal of Tourism and hospitality Research, 17 (2),* 169-87.
[42] Smeral, E. (2010). Impacts of the world recession and economic crisis on tourism: Forecasts and potential risks. *Journal of Travel Research, 49(1),* 31–38.
[43] Smith, M., Puczko, L. (2010). *Health and Wellness Tourism.* Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford.
[44] Snepenger, J. D., Murphy, L., O'Connell, R., & Gregg, E. (2003). Tourists and residents use of a shopping space. *Annals of Tourism Research, 30(3),* 567–580.
[45] Swarbrooke, J., Horner, S. (2006). *Consumer Behaviour in Tourism.* Elseviers, Oxford.
[46] Štetić, S. (2011). *Poslovni turizam.* Autor, Forma B, Beograd.
[47] Tomić, S., Leković, K., Dakić, S. (2016). Kvantitativna analiza lojalnosti potrošača turističkoj destinaciji. *Ekonomski pogledi* – rad prihvaćen za objavljivanje.
[48] Unković, S., Zečević, B. (2016). *Ekonomika turizma.* Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu.
[49] Zeppel, H. (2002). Cultural tourism at the Cowichan Native Village, British Columbia. *Journal of Travel Research, 41(3),* 92–100.
[50] Živković, R. (2009). *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu.* Univerzitet Singidunum, Beograd.
[51] Wang, Y., Rompf, P., Severt, D., Peerapatdit, N. (2006). Examining and Identifying the Determinants of Travel Expenditure Patterns. *International Journal of Tourism Research, 8 (5),* 333-46.

[52] EPRS | European Parliamentary Research Service - Tourism and the European Union Preuzeto:http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/568343/EPRS_IDA(2015)568343_EN.pdf, 25.10.2016.
[53] Flash Eurobarometer 370. Attitudes of Europeans towards Tourism. Preuzeto: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_370_en.pdf, 25.10.2016.
[54] UNWTO (2016). Tourism Highlights, Edition 2016, World Tourism Organization, Madrid. Preuzeto: http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145, 25.10.2016.
[55] UNWTO (2011). Tourism Towards 2030, World Tourism Organization, Madrid. Preuzeto: http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414024, 25.10.2016.

# EKONOMSKO VREDNOVANJE TURISTIČKIH RESURSA ZAPADNE SRBIJE U FUNKCIJI RAZVOJA TURIZMA

# ECONOMICAL ASSESSMENT OF WEST SERBIA'S TOURIST RESOURCES IN FUNCTION OF TOURISM DEVELOPMENT

**Milan Novović**[13]
**Nenad Dugalić**[14]

**Sadržaj:** *Zapadna Srbija raspolaže značajnim turističkim resursima koji se mogu staviti u funkciju bržeg razvoja turizma. U radu se proučavaju prirodne i antropogene vrednosti Zapadne Srbije i vrši njihova ekonomsko-turistička valorizacija. Ekonomsko vrednovanje turističkih resursa Zapadne Srbije izvršeno je sa ciljem da se ukaže na značaj pojedinih prirodnih i antropogenih vrednosti koje ovaj kraj poseduje za razvoj turizma. U tu svrhu korišćena je metodologija koja je već odavno prihvaćena u svetu.*

**Ključne reči**: *Zapadna Srbija, vrednosti, valorizacija, turizam, prostor*

**Abstract:** *West Serbia possesses significant tourist resources which can be used for faster tourist development. In this paper, we are studying natural and anthropogenic values of West Serbia and we are conducting their economical and tourist valorization. Economical evaluation of West Serbia's tourist resources has been done for the purpose of pointing out the importance of some natural and anthropogenic values this area possesses for development of tourism. In that pupose, we have used methodology, widely accepted in the world for a long time.*

**Key words**: *West Serbia, values, valorization, tourism, area*

## 1. UVOD

Savremene turističke trendove poslednjih decenija karakteriše sve veća zainteresovanost za ruralne destinacije, sve izraženija personalizacija, kao i usmeravanje turista na zdrave prirodne sredine. Raspolažući veoma atraktivnim turističkim resursima Zapadna Srbija u budućem periodu može zauzeti mnogo bolju poziciju na turističkoj mapi Evrope. Njene prirodne vrednosti se ogledaju u karakterističnim reljefnim oblicima, u izuzetnim klimatskim uslovima, bogatstvu hidrološkog potencijala, ali i veoma interesantnoj flori i fauni. S druge strane, antropogene vrednosti se odnose na bogato kulturno-istorijsko nasleđe i raznovrsne manifestacione događaje.

Predmet istraživanja u ovom radu su prirodne i antropogene atraktivnosti, koje mogu učiniti turističku ponudu Zapadne Srbije sadržajnijom i atraktivnijom kako za domaće tako i za strane goste. Cilj rada je ocenjivanje navedenih atraktivnosti u svrhu njihove primene u turističkim aktivnostima. Za ekonomsko vrednovanje turističkih resursa Zapadne Srbije korišćena je metodologija koja je već odavno prihvaćena u svetu, a kojom je izvršena valorizacija prirodnih i antropogenih atraktivnosti na ovom prostoru. U tom pogledu, rad ima aplikativni karakter jer

[13] Visoka poslovna škola strukovih studija „Čačak”, Gradski park 2, 11080, Beograd
[14] Visoka poslovna škola strukovih studija „Čačak”, Gradski park 2, 11080, Beograd

ukazuje na moguću praktičnu primenu različitih atraktivnosti u budućem turističkom razvoju Zapadne Srbije.

## 2. GEOGRAFSKO-TURISTIČKO ODREĐENJE ZAPADNE SRBIJE

U geografskom pogledu, Zapadna Srbija predstavlja prostor „između donje Save i Drine, Šumadije i Zapadnog Pomoravlja, sa nizom mikroregija: Mačva, Šabačka i obrenovačka Posavina, Pocerina, Donja Kolubara, Valjevska kotlina i Podgorina, zatim Jadar, Rađevina, Azbukovica, Lešnica, Tamnava, Ljig... Teren između Drine i Šumadije, severno od Cera, Vlašića i razvođa Uba prema Kolubari čini severnu polovinu Zapadne Srbije (Šabačka regija), a južno od označene linije do razvođa na planinama Povlenu, Maljenu i Suvoboru (prema Zapadnom Pomoravlju) čini južnu i veću polovinu Zapadne Srbije (Valjevska regija)“ [1].

Karta 1. Geografske „granice“ Zapadne Srbije

Izvor: Marković, J. Đ., Pavlović, M. A.: *Geografske regije Jugoslavije (Srbija i Crna Gora)*, Savremena administracija, Beograd, 1995., str. 42.

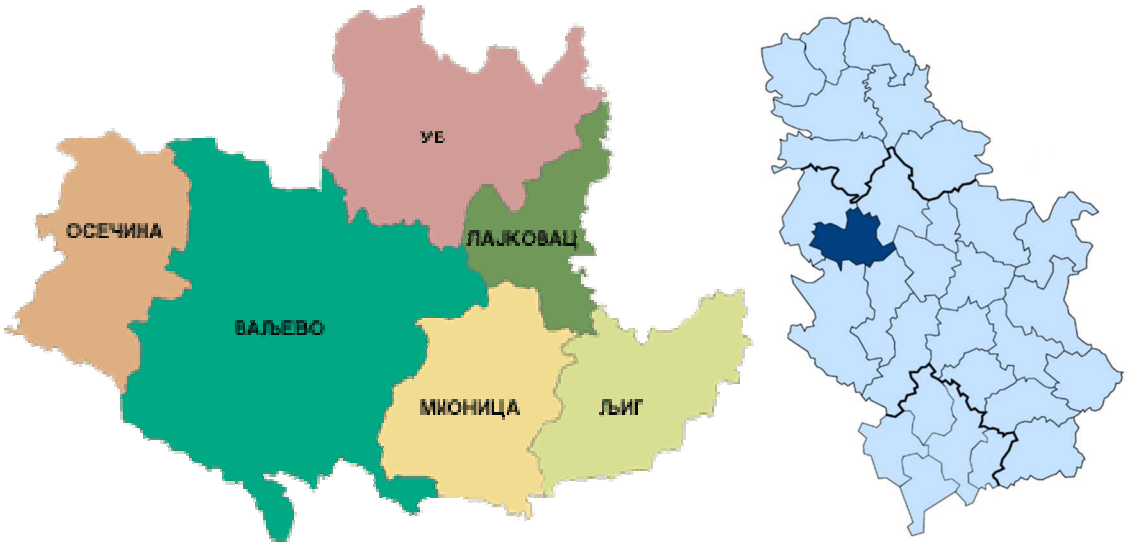
U administrativnom pogledu, u prostor Zapadne Srbije najčešće se ubrajaju sledeće oblasti: Mačvanska, Kolubarska, Zlatiborska i Moravička.

Mačvanska oblast nalazi se u severozapadnom delu Srbije. Sedište oblasti je grad Šabac. Pored gradova Šapca i Loznice, ovu oblast čine i opštine: Bogatić, Vladimirci, Krupanj, Ljubovija, Koceljeva i Mali Zvornik. Površina oblasti je 3.275 km², a broj stanovnika prema popisu iz 2011. godine je 298.931 [2].

Karta 2. Mesto Mačvanske oblasti u Srbiji i njene opštine

Izvor: *upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/94/Macvanski_district.gif, commons.wikimedia.org/wiki/File:Ma%C4%8Dvanski_okrug.PNG*

Kolubarska oblast se, takođe, prostire u severozapadnom delu Srbije i zahvata površinu od 2.467 km2. Najveću površinu (897 km²) i broj stanovnika (90.312) ima centar oblasti - grad Valjevo. Pored njega, ovu oblast čini još pet opština: Ub, Lajkovac, Mionica, Ljig i Osečina. Broj stanovnika na nivou oblasti prema poslednjem popisu je 174.513 [3].

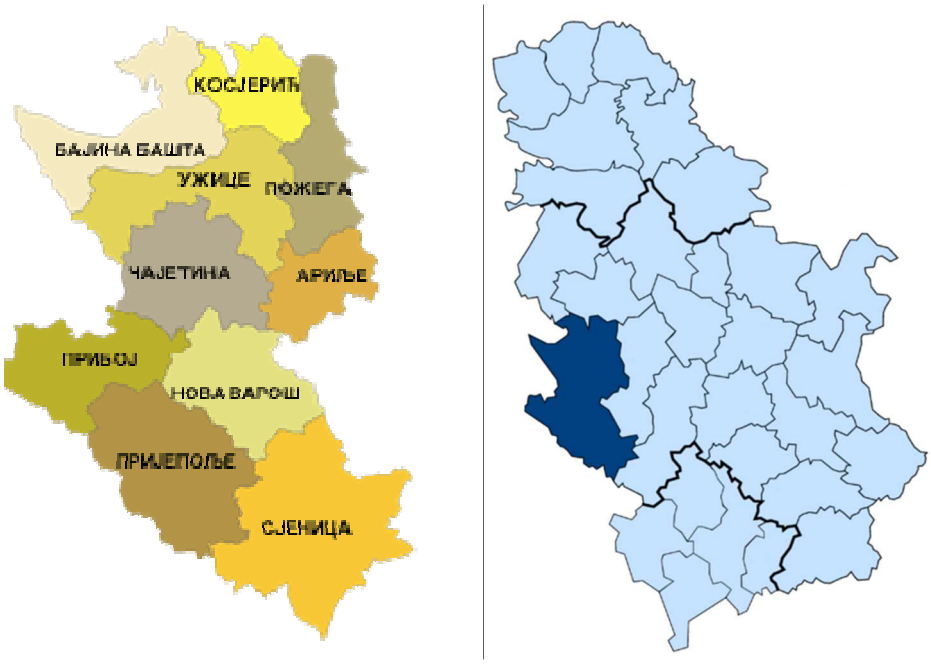



Karta 3. Mesto Kolubarske oblasti u Srbiji i njene opštine

Izvor: upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/83/Kolubarski_district.gif, commons.wikimedia.org/wiki/File:Kolubarski_okrug.PNG

Zlatiborska oblast pripada jugozapadnom delu naše zemlje i sa površinom od 6.147 km² predstavlja najveću oblast u Srbiji, zauzimajući 11% njene teritorije. Ovu oblast čini grad Užice (kao sedište oblasti) i devet opština: Prijepolje, Požega, Priboj, Sjenica, Bajina Bašta, Arilje, Nova Varoš, Čajetina i Kosjerić. Ukupan broj stanovnika prema popisu iz 2011. godine je 286.549 [4]. Oblast je ograničena sa severa planinama Maljenom i Povlenom, sa juga rekom

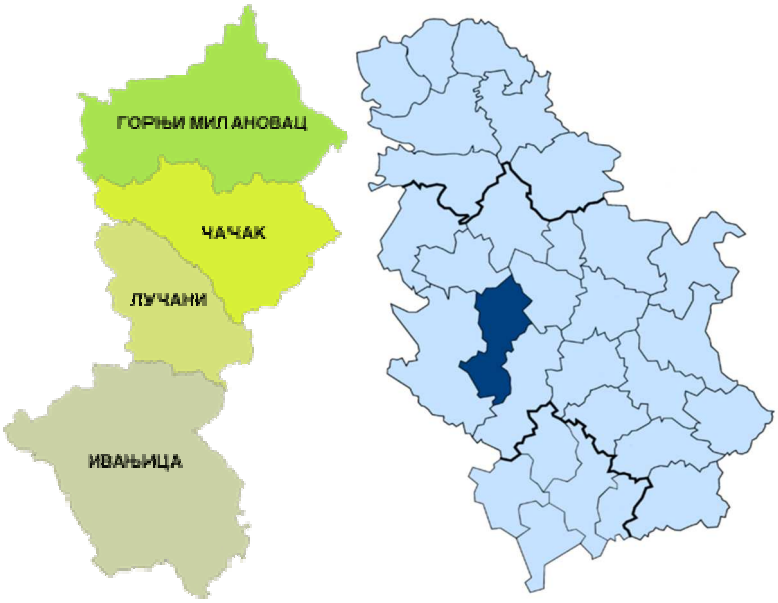
Uvcem, sa istoka Ovčarom i Kablarom i sa zapada Drinom. Nalazi se na tromeđi Srbije, Crne Gore i Bosne i Hercegovine, odnosno Republike Srpske.




Karta 4. Mesto Zlatiborske oblasti u Srbiji i njene opštine

Izvor: upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/64/Zlatiborski_district.gif, commons.wikimedia.org/wiki/File:Zlatiborski_okrug.PNG

Moravička oblast, površine 3.036 km², obuhvata prostor zapadne i centralne Srbije na kome prema poslednjem popisu živi 212.149 stanovnika [5]. Sedište oblasti je grad Čačak, u koju ulaze i opštine: Gornji Milanovac, Ivanjica i Lučani. Oblast je izduženog oblika u pravcu sever - jug, gde je na severu planina Rudnik a na jugu planina Golija, koju je UNESCO 2001. godine proglasio za ekološku oazu, prvi rezervat biosfere u našoj zemlji [6].




Karta 5. Mesto Moravičke oblasti u Srbiji i njene opštine

Izvor: upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fd/Moravicki_district.gif, commons.wikimedia.org/wiki/File:Moravi%C4%8Dki_okrug.PNG

Geografski položaj Zapadne Srbije potenciran je veličinom teritorije i polivalentnošću njegovog prostora u savremenim društvenim i ekonomskim tokovima. Velika frekvencija ljudi i roba povoljno se odražava na niz komplementarnih delatnosti: turizam, ugostiteljstvo, poljoprivredu i zanatstvo. S tog aspekta, prostor Zapadne Srbije ima veoma povoljan turistički položaj, koji se ogleda u odnosu prema glavnim turističkim pravcima u Srbiji, prema glavnim turističkim disperzitivima i prema susednim regionima, kao i susednim zemljama. Ovaj deo Srbije ima povoljan turistički položaj, koji je zavistan od geografskog položaja u odnosu na druge teritorije. Okružen je velikim disperzitivima na rastojanju do 150 km od Beograda i turističkim vrednostima drugih delova naše zemlje, te ima velike mogućnosti da valorizuje svoje turističke vrednosti.

## 3. PRIRODNI TURISTIČKI RESURSI ZAPADNE SRBIJE

Prirodni resursi Zapadne Srbije predstavljaju polazište za proučavanje njenih različitih turističkih vrednosti. Zapadna Srbija, po svojim prirodnim karakteristikama i konfiguraciji tla, pripada brdsko-planinskom području, koje čini pretežni deo šireg regiona Starovlaških planina [7]. Ovaj prostor poseduje znatne klimatske, vodne i šumske resurse.

Na klimu ovog područja najveći uticaj ima reljef, predstavljen planinama, koje su raščlanjene dolinama, nagnutim ka severu i istoku. Zapadna Srbija ima pretežno umereno-kontinentalnu klimu sa kontinentalnim fluvijalnim režimom. Leta su umereno topla, zime umereno hladne, a prelazna godišnja doba blaga. Umereno-kontinentalna klima javlja se na planinama do 1.000 m, a subalpska klima karakteriše područja iznad 1.000 m nadmorske visine [8].

Za razmatranje temperature na prostoru Zapadne Srbije uzete su meteorološke stanice u Šapcu, Valjevu, Čačku, Ivanjici, Zlatiboru i Sjenici.

| *Meteorološke stanice* | *Nadmorska visina (m)* | *Proleće* | *Leto* | *Jesen* | *Zima* | *Godina (prosek)* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Šabac | 78 | 11,1 | 20,8 | 11,9 | 0,9 | 11,2 |
| Valjevo | 185 | 11,4 | 21,4 | 11,8 | 0,2 | 11,2 |
| Čačak | 240 | 10,6 | 19,9 | 11,4 | 0,0 | 10,5 |
| Ivanjica | 455 | 9,7 | 19,0 | 10,7 | - 0,4 | 9,9 |
| Zlatibor | 1.029 | 6,2 | 16,6 | 7,8 | - 2,7 | 7,1 |
| Sjenica | 1.038 | 5,8 | 16,1 | 7,7 | - 5,2 | 6,2 |

Tabela 1. Srednja temperatura vazduha (°C) na prostoru Zapadne Srbije
Izvor: Meteorološki godišnjaci 1925-2015. godine

Srednja godišnja temperatura u Šapcu je 11,3°C, Valjevu 11,1°C, Čačku 10,7°C, Ivanjici 9,9°C, Zlatiboru 7,1°C i Sjenici 6,8°C. Posmatrano po godišnjim dobima, opštine i oblasti Zapadne Srbije imaju ujednačenu temperaturu, koja se kreće u intervalu najtoplijeg leta u Šapcu (20,8°C) do najhladnije zime u Sjenici (-5,2°C) [9]. Srednje vrednosti temperature vazduha ne pokazuju velika kolebanja, osim Pešterske visoravni, koja ima specifičnu klimu. Sjenica se odlikuje posebnom vrstom kontinentalne klime sa izrazitim temperaturnim razlikama u toku godine i sa izrazito hladnim i dugim zimama. Ovaj kraj s pravom nazivaju Balkanskim Sibirom, jer je u njemu 26. januara 1954. godine izmerena apsolutno najniža temperatura (-38,4˚S) od kada se meri temperatura u Srbiji [10].

Zapadna Srbija raspolaže atraktivnim i bogatim hidrografskim potencijalima: veće i brojne manje reke, veštačka i prirodna jezera, mineralni i termomineralni izvori. Najviše izvora je na

prostorima dodira kotlinskog dna i oboda kotline, mada ih ima i na pobrđima na kontaktu vododrživih i vodopropustljivih stena, ali u manjoj meri.

Najveći značaj za razvoj turizma imaju reke Sava i Drina, prvenstveno zbog njihove pogodnosti za kupanje i pružanje uslova za razne sportove na vodi. Sava (945 km) je najveći i najvažniji hidrografski objekat i najveća reka koja se na teritoriji Srbije uliva u Dunav [11]. Suprotno većoj, sporijoj i plovnoj Savi, Drina je poznata kao brza reka sa mnogobrojnim meandrima i rukavcima u donjem toku. Ona je bogata sa vodom čiji hidroenergetski potencijal iznosi oko 20% od ukupnog potencijala Republike Srbije [12]. Za turistička kretanja najveći značaj imaju sportska takmičenja na Savi i Drini. Shodno raznovrsnom bogatstvu ribe u vodama okoline Šapca, uz odgovarajuće mere zaštite, moguće je znatno unaprediti ribolovni turizam. Iako obale Save nisu u dovoljnoj meri uređene, najposećenije izletište je upravo na ovoj reci. Njen miran tok pogoduje razvoju turizma na vodi.

***Milan Novović*** *rođen je 05. januara 1974. godine u Ivanjici. Diplomirao je i magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu, a doktorirao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu. Zaposlen je na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija „Čačak“ - Beograd. Objavio je više od dvadeset radova u naučnim i stručnim časopisima i bio učesnik naučnih skupova i konferencija u zemlji i inostranstvu.*

Vodotokovi reka Save, Drine i drugih (Uvac, Lim, Zapadna Morava itd.) predstavljaju veliki hidroenergetski potencijal, koji još nije u potpunosti iskorišćen. Hidrološku sliku ovog dela Srbije upotpunjuju jezera Perućac, Zaovine, Vrutci, Zlatarsko, Ribničko, Radonjsko, Parmeničko, kao i mnoga druga jezera. Zbog svojih prirodnih potencijala, Zapadna Srbija može da stavi veći akcenat na razvoj različitih vrsta turizma vezanih za vode: banjski, zdravstveno-lečilišni, ribolovni, nautički, rečni, kupališni, splavarenje i mnogi drugi. Turizam na vodi ima veliki potencijal, koji je veoma slabo iskorišćen, pa umesto velikog profita, ovo područje, za sada, još uvek ostvaruje malu finansijsku dobit.

Biljni svet Zapadne Srbije sadrži različite i brojne vrste koje su karakteristične za Balkansku biogeografsku oblast, a poseban kuriozitet je endemska vrsta Pančićeva omorika [13]. Ovaj prostor, pretežno brdsko-planinskog karaktera, sačuvao je bogatstvo gustih šuma i drugih biljnih vrsta. Pretežno su šume hrasta, cera, graba, crnog jasena i bukve.

U predelima ovako bujne vegetacije, nastanjen je raznovrstan životinjski svet. Faunu Zapadne Srbije čine divlje životinje koje su stalno naseljene ili se povremeno javljaju. Dozvoljeno ih je loviti zavisno od Zakona o divljači i lovstvu i plana gazdovanja pojedinim lovištima [14]. Podeljene su na sitnu i krupnu divljač, a neke od životinja su pod zaštitom.

Ukupno gledano, biljni i životinjski svet Zapadne Srbije predstavlja sastavni deo turističke ponude. Prostrani šumski kompleksi sa brojnim rekama omogućavaju izletničko-rekreativna turistička kretanja, lov i ribolov, značajnu estetsku ulogu i veliki boravišno-lečilišni značaj.

## 4. ANTROPOGENE TURISTIČKE VREDNOSTI ZAPADNE SRBIJE

Zapadna Srbija je prostor na kojem se susreću tragovi starih evropskih kultura i civilizacija (antička grčka, rimska, pravoslavna vizantijska, patrijahalno balkanska), koje su ostavile traga u narodnom stvaralaštvu, arhitekturi, načinu života i rada. Neki od spomenika kulture spadaju u najviše graditeljske, stvaralačke i umetničke vrednosti srpske kulturne baštine.

Najstarije antropogene turističke vrednosti predstavljaju arheološki lokaliteti, ostaci rimskih i vizantijskih naseobina. Na najvišem vrhu Cera (Todorov vrh) nalaze se ostaci rimskog Kosaninog grada i vizantijskih utvrđenja na Konjuši i Trojanu [15]. U podnožju ove planine nalaze se manastiri Radovašnica i Petkovica u istoimenim selima. U Tekerišu nalazi se monumentalni spomenik sa kosturnicom srpskih vojnika poginulih u Cerskoj bici 1914. godine.

U Valjevu se posebno ističe najstarija sačuvana zgrada, Muselimov konak, kao tipičan primer turske arhiktekture iz XVIII veka [16]. Kula Nenadovića je jedan od simbola Valjeva, koja je 1813. godine sazidana za potrebe odbrane grada od Turaka. Glavni i najveći pravoslavni hram je Saborna crkva, kao središnja crkva Valjevske eparhije. Značajno je pomenuti i Valjevsku crkvu, iz 1838. godine, koja predstavlja redak primer monumentalne klasicističke građevine u Srbiji. Kod Prijepolja jedan od najznačajnijih spomenika srpske kulture je manastir Mileševa. U njemu se nalazi čuvena freska Belog anđela. Manastir je u XVI veku imao školu i štampariju i predstavljao jedan od centara srpske pismenosti [17].

Posebno mesto u spomeničkoj baštini Čačka i okoline imaju manastiri i crkve, ali i arheološke vrednosti iz praistorijskog i rimskog doba. Najatraktivnija je grupa od deset manastira u Ovčarsko-kablarskoj klisuri, poznata pod nazivom „Mala Srpska Sveta Gora“. „Retko je gde na tako uskom prostoru sagrađeno toliko manastira. Sada ih ima deset. Na desnoj strani Morave su Vavedenje, Vaznesenje, Preobraženje, Sretenje i Sv. Trojica, a na levoj Blagoveštenje, Ilinje, Jovanje, Nikolje i Uspenije. U literaturi poznat je još manastir Sv. Georgija. Njegov se pečat nalazi u Narodnom muzeju u Beogradu“ [18]. Većina ih je sakrivena u šumovitim padinama planine Ovčara. Posebnu spomeničku vrednost u okolini Čačka čine spomenici krajputaši, koji su podizani ne samo pored puteva i raskršća već i u crkvenim portama, na grobljima i oko njih. Oni, po pravilu, označavaju prazne grobove, odnosno mesta na kojima pokojnik nije sahranjen. Ti spomenici su namenjeni onima koji su, boreći se za slobodu, ginuli širom Balkana, nestajali u „plavim grobnicama“ Jonskog mora ili stradali po logorima širom Evrope. Rađeni su od peščara u koje su uklesavane cele figure ratnika [19].

***Nenad Dugalić*** *rođen je 19. aprila 1975. godine u Kraljevu. Diplomirao je i magistrirao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu. Održao je više predavanja na seminarima, a objavio je i više naučnih radova i referata. Trenutno je zaposlen na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija „Čačak“ - Beograd, gde predaje više predmeta iz oblasti ekonomije i finansija.*

Antropogene turističke vrednosti otvaraju mogućnost za obimniji turistički promet, jer najviše doprinose mozaičnosti turističkog prostora. Antropogeno nasleđe još uvek nije u celini valorizovano i ispitano na pravi način. Zapadna Srbija ima brojne i raznovrsne istorijske spomenike, koji predstavljaju značajne turističke potencijale, koji se mogu iskoristiti u pravcu razvijanja religioznog turizma. U tom pogledu posebno treba obratiti pažnju na srednjovekovne manastire, gde Zapadna Srbija može da ima dominantnu ulogu. Sa deset aktivnih manastira u Ovčarsko-kablarskoj klisuri i sa fruškogorskim manastirima, naša zemlja može da se uključi u preraspodelu svetskih Svetih Gora.

Na prostoru Zapadne Srbije stepen razvijenosti sadržaja različitih manifestacionih oblika takođe je veliki. Najpoznatiji je, svakako, Sabor trubača, kao kulturno-turistička manifestacija koja se od 1961. godine održava u Guči. Od tada pa do današnjih dana Sabor je prerastao u jedan od najvećih svetskih festivala te vrste muzike, koji poslednjih godina okuplja preko pola miliona posetilaca [20]. Sociolozima, etnolozima, etnomuzikolozima, kao i istoričarima kulture ostaje da odgonetnu kako je lokalni Sabor trubača, održan u dubokoj provinciji Zapadne Srbije, mogao postati jedan od najznačajnijih narodnih muzičkih manifestacija na svetu i kako je Sabor uspeo da Guču ubeleži u sve turističke mape i kataloge širom naše planete [21].

Etnografske turističke vrednosti su vrlo privlačni turistički motivi. U Zapadnoj Srbiji turistima se mogu prezentovati primerci narodne arhitekture, stari zanati, kulinarstvo, nošnje, prirodne retkosti povezane sa etnografskim običajima i slično. Narodna arhitektura je specifična za planinske predele bogate šumom i kamenom. Primeri takve arhitekture mogu se naći u svim oblastima. Kuće su građene od kamena, brvana, čatme ili kombinacijom materijala - polubrvnare ili polučatmare (takozvane čatmare). Neke čatmare imaju i spomeničku vrednost, odnosno odlike „etnografskih muzeja pod vedrim nebom“ [22]. Autentičan tip brvnara je konak kneza Miloša u Gornjoj Crnući (Gornji Milanovac) iz 1814. godine, koji je pod zaštitom države.

Posmatrajući kulturno-istorijske, manifestacione i etnografske vrednosti Zapadne Srbije, u njihovoj ukupnosti, može se konstatovati da se radi o jednom dragocenom skupu atraktivnosti, koje mogu biti zanimljive avanturistički nastrojenim turistima.

## 5. EKONOMSKO-TRŽIŠNA OCENA TURISTIČKIH RESURSA ZAPADNE SRBIJE

Za izučavanje još uvek neiskorišćenog turističkog prostora mogu se koristiti i ekonometrijski modeli. Stoga smo ocenu prirodnih vrednosti (reljef, hidrografski potencijali - vodni resursi, flora i fauna i klima) za potrebe razvoja turizma i drugih privrednih delatnosti po oblastima Zapadne Srbije izvršili pomoću te metodologije.

Jednačina za izračunavanje ekonomske atraktivnosti reljefa ima sledeći oblik [23]:

$$K_h = \left(\frac{H_i}{H_m}\right)^{\frac{1}{h}\cdot\frac{H_w - H_{Wi}}{H_w}}, \text{ tj., } \log K_h = \left(\frac{H_i}{H_m}\right)\log\frac{1}{h}\cdot\frac{H_w - H_{wi}}{H_w}, \text{ gde je:} \qquad (1)$$

$H_i$ - maksimalna nadmorska visina turističkog mesta;

$H_m$ - maksimalna nadmorska visina regiona, zone, ili većeg prostora u kome se to mesto nalazi;

$H_w$ - maksimalna ili minimalna razlika između najviše i najniže tačke u regionu, zoni ili državi;

$H_{wi}$ - maksimalna ili minimalna razlika najviše i najniže tačke posmatranog turističkog mesta; i

$h$ - mera intenziteta rasčlanjenosti reljefa, koja ima vrednost od 1 do 5.

Ako je $h$ =1, reljef je slabe razuđenosti i pripada ravničarskom tipu. Ovaj reljef je u ekonomskom smislu pogodan za sve privredne aktivnosti, uz primenu svih naučno-tehničkih dostignuća. Ako je $h$ =2, onda reljef pripada brežuljkastom predelu, sa mogućnošću razvoja takozvane svaštarske proizvodnje. Kada je $h$ =3, reljef pripada brdskom tipu, sa razvojem specifičnih privrednih grana. Ako je $h$ =4, reljef je planinskog tipa, sa pretežnim razvojem šumarstva i turizma. Kada je $h$ =5, reljef pripada visokoplaninskom, to jest degradacionom tipu sa velikom razuđenošću.

Koeficijent atraktivnosti reljefa ima sledeće granične vrednosti:

- Ako je $K_h$ = 1, reljef omogućava razvoj bilo koje privredne delatnosti, ali sa prostom reprodukcijom;
- Ako je $K_h$ > 1, u tim oblicima reljefa ne treba razvijati ni jednu privrednu delatnost jer će zbog dejstva negativnih faktora one biti neekonomične; i
- Kada je $K_h$ < 1, u analiziranom prostoru treba razvijati privredne delatnosti, jer će zbog pozitivnog dejstva reljefa one biti rentabilne.

Način na koji je vršeno izračunavanje ovog koeficijanta prikazaćemo na primeru Mačvanske oblasti. Kao turističko mesto ($H_i$) u ovoj oblasti uzećemo Šabac. Uvidom u relevantnu literaturu [24], saznajemo da je u Šapcu maksimalna nadmorska visina 300 m (naselje Bukor), a minimalna nadmorska visina 80 (naselje Mišar). Otuda je maksimalna razlika u nadmorskoj visini u Šapcu ($H_{wi}$) 240 metara (300-80). Maksimalna nadmorska visina šire zone, to jest, u ovom slučaju oblasti ($H_m$) je najviši vrh planine Bobija - Tornička Bobija na 1.272 metra. Najmanja nadmorska visina u Mačvanskoj oblasti je naselje Beljin na samo 75 metara u Vladimircima. Razlika između ove dve tačke je maksimalna razlika u nadmorskoj visini u Mačvanskoj oblasti ($H_w$) i iznosi 1.197 metara (1.272-75). Reljef Mačvanske oblasti pripada brdskom tipu, pa je $h$ =3. Sada imamo sve elemente za izračunavanje ekonomske atraktivnosti reljefa ($K_h$) za Mačvansku oblast:

$$K_h = \left(\frac{300}{1.272}\right)^{\frac{1}{3}\cdot\frac{1.197-240}{1.197}} = 0{,}24^{0{,}27} = 0{,}68$$

Zbog ograničenosti prostora rada, za ostale oblasti i ostale koeficijente kvantitativne valorizacije prirodnih resursa, dajemo samo krajnje rezultate.

| *Oblasti* | $K_h$ |
|---|---|
| Mačvanska | 0,68 |
| Kolubarska | 0,75 |
| Zlatiborska | 0,86 |
| Moravička | 0,93 |
| Zapadna Srbija (prosek) | 0,81 |

Tabela 2. Koeficijent atraktivnosti reljefa za oblasti Zapadne Srbije

Izračunati koeficijent atraktivnosti reljefa za sve oblasti manji je od 1, što znači da je prostor Zapadne Srbije pogodan za razvoj svih privrednih delatnosti, a posebno selektivnog turizma. Što je vrednost koeficijenta bliža 1, to su ovi prostori pogodni za razvoj zimskog skijaškog turizma. Takve primere možemo sresti u Zlatiborskoj i Moravičkoj oblasti, koje imaju pogodne terene za razvoj ove vrste turizma i to, pre svega na Zlatiboru, Zlataru, Tari, Goliji i Rudniku. To znači da je ispunjen zahtev da turizam sa ostalim delatnostima bude u koegzistencijalnom odnosu, a to podrazumeva da razvoj turizma ne smeta razvoju drugih delatnosti već su one međusobno razvojno dopunjujuće.

Intenzitet rasčlanjenosti reljefa kod Mačvanske oblasti je 3, kod Kolubarske i Zlatiborske 4 i kod Moravičke 5. To pokazuje da ukupan prostor Zapadne Srbije ima dobre uslove za razvoj različitih privrednih delatnosti (poljoprivrede, šumarstva, vodoprivrede, zanatstva, turizma i slično), a time i odlične uslove za raznovrsnu turističku valorizaciju. Takvi tereni su sa stanovišta reljefa pogodni za razvoj turizma u banjskim i klimatskim mestima, zatim za ruralni, sportsko-rekreativni, izletnički, istraživački, poslovno-stresni, speleološki i slično. Rezultati su pokazali da reljef kao prirodni uslov i resurs ima najveći uticaj na razmeštaj turističkih i drugih privrednih aktivnosti, pa je zbog toga u ekonomskoj oceni s pravom zauzeo prvo mesto.

Hidrološki potencijali mogu se oceniti pomoću sledećeg modela [25]:

$$K_w = c\left(\frac{Q_i}{Q_w}\right)^{r\cdot\frac{F_{ci}-F_{wi}}{F_{ci}}}, \text{ tj., } \log K_w = c\frac{Q_i}{Q_w}\cdot\log r\cdot\frac{F_{ci}-F_{wi}}{F_{ci}}, \text{ pri čemu je:} \qquad (2)$$

$Q_i$ - srednja godišnja izdašnost najvećeg vodostaja (ili najmanjeg) toka reke ili jezera u turističkom mestu;

$Q_W$ - srednja godišnja izdašnost najvećeg vodotoka u regionu ili državi;

$F_{ci}$ - površina turističkog mesta;

$F_{wi}$ - površina voda (izvora, jezera, reka) u tom mestu;

$r$ - korektivni faktor (dejstvo reljefa, erozije, ljudi, i slično), čija vrednost mora biti manja od 1. Ako bi bila jednaka 1, onda bi vode u potpunosti zavisile od njih, a njihove hidrološke osobine bile bi zanemarene; i

$c$ - ekološki koeficijent, koji određuje kvalitet voda i njihovu klasu, i to u sledećim granicama:

- Ako je $c$ = 1, sve vode pripadaju prvoj klasi, što znači da su čiste, to jest mogu da se koriste za sve privredne delatnosti i za stanovništvo;
- Ako je $c$ = 0,50, vode pripadaju drugoj klasi što znači da uz malo prečišćavanje mogu biti upotrebljive za sve privredne aktivnosti i stanovništvo;
- Ako $c$ = 0,25, onda je to treća klasa voda i kao takve mogu da se primenjuju samo u nekim privrednim delatnostima, ali ne i za stanovništvo, odnosno nisu za ljudsku upotrebu;
- Ako je $c$ = 0,12, vode pripadaju četvrtoj klasi i veoma su zagađene.

Granične vrednosti koeficijenta atraktivnosti vodnih resursa su sledeće:

- Ako je $K_w$ = 1, takva mesta imaju vodne resurse koji omogućavaju samo prostu reprodukciju;
- Kada je $K_w$ > 1, u tom slučaju dolazi do prekomernog iskorišćavanja vodnih resursa; i
- U slučaju da je $K_w$ < 1, vodni resursi omogućavaju razvoj svih privrednih grana, odnosno njihovu proširenu reprodukciju, što znači da su pogodni i za turističku delatnost.

Za oblasti Zapadne Srbije izračunate vrednosti $K_w$ su:

| *Oblasti* | $K_w$ |
|---|---|
| Mačvanska | 0,89 |
| Kolubarska | 0,78 |
| Zlatiborska | 0,53 |
| Moravička | 0,67 |
| Zapadna Srbija (prosek) | 0,72 |

*Tabela 3. Koeficijent atraktivnosti vodnih resursa za oblasti Zapadne Srbije*

Koeficijent $K_w$<1, pokazuje da vodni resursi predstavljaju pogodnu osnovu za razvoj turizma i drugih privrednih delatnosti na ovom prostoru, odnosno da su njegove vode pogodne za piće, lečenje i kupanje, to jest, za lečilišno-rekreativnu svrhu. Shodno kvalitativnim grupama, vode na prostoru Zapadne Srbije pripadaju prvoj, drugoj i trećoj klasi. Prva kvalitativna grupa, gde je $c$ = 1, su termomineralne vode, gornji tokovi svih reka, a naročito manjih (Moravica, Rzav, Đetinja, Čemernica i druge). Drugoj kvalitativnoj grupi sa ekološkim parametrom $c$ = 0,50, pripada srednji tok Save, Zapadne Morave, Kolubare i srednji i donji tokovi manjih planinskih reka, kao i vode svih jezera koje se ne nalaze u zagađujućim zonama urbanih celina. Trećoj grupi pripadaju vode koje su na prostorima gradskih naselja ili su u dodiru sa zagađujućim industrijskim postrojenjima. Na osnovu toga možemo zaključiti da sve vode na prostoru Zapadne Srbije, i to čak sa 80%, mogu direktno da se koriste u turističke namene.

Ekonomska ocena vodnih resursa Zapadne Srbije pokazuje kombinaciju koegzistencijalnih odnosa turizma i drugih privrednih delatnosti, zbog toga što još uvek ima dovoljno mesta za njihov uzajamni razvoj. Sa aspekta savremenog turizma, sve hidrološke atraktivnosti više ukazuju na razvoj masovnog, a manje na razvoj selektivnog turizma. Selektivni turizam moguć je tamo gde se ožive potpune ekološke oaze i etnografski kapaciteti sa mogućim izazovnim događajima (u starim vodenicama, pilanama, starim hidrocentralama, boravištu i taborovanju hajduka, ustanika itd.).

Flora i fauna kao atraktivna turistička vrednost ocenjuje se, pre svega preko atraktivnosti šuma, jer su one zapravo i stanište divljeg životinjskog sveta, ali i poseban turistički motiv.

Koeficijent za vrednovanje flore i faune je [26]:

$$K_l = \left(\frac{L_i}{L_{ci}}\right)^{\frac{1}{l}\cdot\frac{L_{sw}}{L_i}}, \text{ тј., } \log K_l\left(\frac{L_i}{L_{ci}}\right)\log\frac{1}{l}\cdot\frac{L_{sw}}{L_i}, \text{ pri čemu je:} \qquad (3)$$

$L_i$ - površina biljnih zajednica u turističkom mestu (šume, trave...);

$L_{ci}$ - površina tog mesta u hektarima;

$L_{sw}$ - prosečna površina biljnih zajednica u mestu (po jednom hektaru ili po jednom stanovniku); i

$l$ - klasa šume, čija se vrednost kreće od 1 do 5, u sledećim granicama:

- Ako je $l$=5, onda je to prva klasa šuma (takozvane veoma dobre šume);

– Ako je $l$=4, onda je reč o šumama druge klase (dobre šume), koje se nalaze na visini od 800 do 1.200 metara nadmorske visine;
– Ako je $l$=3, radi se o šumama treće klase (srednje šume);
– Ako je $l$=2, šume su četvrte klase (slabe šume); i
– Ako je $l$=1, šume su pete klase (veoma slabe šume).

Za turistički razvoj najpogodnije su šume prve klase, tako da njihova turistička funkcija opada u narednim klasama.

Granične vrednosti koeficijenta za vrednovanje flore i faune su sledeće:
– Ako je $K_l > 1$, šumski resursi su na gornjoj granici eksploatacije i njihovo dalje korišćenje dalo bi negativne rezultate;
– Ako je $K_l = 1$, šume omogućavaju samo prostu reprodukciju; i
– Ako je $K_l < 1$, postoje još uvek raspoloživi šumski resursi čija eksploatacija omogućava proširenu reprodukciju, sa mogućnošću razvoja ekstenzivne poljoprivrede i lovnog turizma.

Koeficijent vrednovanja flore i faune, u Zapadnoj Srbiji po oblastima, ima sledeće vrednosti:

| *Oblasti* | $K_l$ |
|---|---|
| Mačvanska | 0,71 |
| Kolubarska | 0,62 |
| Zlatiborska | 0,84 |
| Moravička | 0,87 |
| Zapadna Srbija (prosek) | 0,76 |

*Tabela 4. Koeficijent atraktivnosti flore i faune za oblasti Zapadne Srbije*

Predeli Zlatibora, Tare, Rudnika, Golije, Javora i drugih manjih planina, bogati su šumom, voćnjacima, livadama, pašnjacima i njivama, u kojima je nastanjena raznovrsna divljač. Kao što pokazuju i vrednosti izračunatog koeficijenta, sve oblasti u Zapadnoj Srbiji pružaju dobre uslove za razvoj ekstenzivne poljoprivrede i lovnog turizma.

Flora ovog područja, takođe, može da bude značajna za izletnički i sportsko-rekreativni turizam masovnog tipa sa stacionarnim objektima za smeštaj i ishranu turista, zatim za eko, etno i posebno za zdravstveni turizam na bazi klimatskih lečilišta. Najbolje uslove za to imaju planine Zlatibor, Tara i Golija, jer po floističnom sastavu spadaju u najkompleksnije biocenoze. Smatra se da je prostor Javora i Golije jedinstveni bio-geografski entitet, pa iz tih razloga dalji razvoj turizma ovog područja treba jedinstveno da se posmatra. Koegzistencijalni odnosi poljoprivrede i turizma su već ostvareni i trajaće, prema procenama, još 50 godina.

Sve biljne i životinjske vrednosti na prostoru Zapadne Srbije ukazuju na to da se u njemu može razvijati masovni turizam sa tendencijom stagnacije odnosno ograničenja, kako se ne bi prešlo iz koegzistencije u konflikt već da se krene iz koegzistencije u simbiozu, i to do one granice dok turisti čuvaju taj prostor. Na taj način bi dati resursi bili određujući faktor korišćenja namenskih vrsta turizma, kao što su: lečenje i prevencija, lov, eko turizam, istraživački, izletnički itd.

Za potpunu ocenu prirodnih vrednosti Zapadne Srbije neophodno je kvantitativno oceniti i klimu. Za to se koriste dva obrasca [27]:

1) Indeks atraktivnosti zimske sezone, čiji je oblik:

$$K_z = K_h^{\left(\frac{S_o}{S_i}\right)^2}, \text{ gde je:} \quad (4)$$

$S_o$ - prosečan broj dana pod snežnim pokrivačem u regionu ili državi,

$S_i$ - prosečna dužina snežnog pokrivača u turističkom mestu, i

$K_h$ - koeficijent ekonomske atraktivnosti reljefa; i

Indeks letnjeg vremena, koji ima oblik:

$$I = W_1 + W_2 + W_3, \text{ pri čemu je:} \quad (5)$$

$W_1$ - zbir prosečnih temperatura u tri letnja meseca,

$W_2$ - trajanje sunčevog sjaja u periodu od tri letnja dana, i

$W_3$ - suma padavina u posmatrana tri meseca.

| *Oblasti* | $K_z$ | $I$ |
|---|---|---|
| Mačvanska | 0,74 | 621 |
| Kolubarska | 0,75 | 629 |
| Zlatiborska | 0,91 | 582 |
| Moravička | 0,89 | 591 |
| Zapadna Srbija (prosek) | 0,82 | 606 |

*Tabela 5. Indeksi atraktivnosti zimske sezone i letnjeg vremena za oblasti Zapadne Srbije*

Koeficijent atraktivnosti zimske sezone $K_z$, za oblasti Zapadne Srbije ima vrednost manju od 1, što znači da sve one, a posebno Moravička i Zlatiborska, imaju velike mogućnosti za intenzivno razvijanje svih oblika zimskog turizma.

Pošto se optimalna vrednost indeksa letnjeg vremena $I$ kreće oko 600, dobijeni rezultati pokazuju da je ovaj deo Srbije pogodan za sve vrste turizma, pa u skladu sa tim treba širiti ponudu u vansezonama gde dolaze do izražaja banjska i klimatska lečilišta, razvoj ruralnog, eko, manifestacionog, lovnog i ribolovnog i drugih selektivnih vrsta turizma. To, pre svega, može da privuče goste starije životne dobi, ali i one avanturiste koji u takvim mestima nalaze svoje izazove.

Pored raznovrsne prirodne osnove za razvoj turističke delatnosti, Zapadna Srbija poseduje i bogato kulturno nasleđe. Zbog izuzetno povoljnog geografskog i saobraćajnog položaja, ovaj deo Srbije oduvek je bio u središtu velikih događaja. Preko njegove teritorije prolaze i ukrštaju se saobraćajnice lokalnog, regionalnog, kontinentalnog i interkontinentalnog značaja. Njima su se kretali brojni narodi koji su ostavili tragove svoga postojanja od praistorije do današnjih dana. Slojevitost kulturnog nasleđa i ostvarenja spomenika i spomen kompleksa relativno novijeg datuma su takva da predstavljaju dobru osnovu za razvoj različitih oblika turističkih kretanja na ovom prostoru.

Prema jednoj anketi sprovedenoj u Švajcarskoj početkom 80-ih godina XX veka čak 41% ispitanika želi da na svom putovanju u drugim zemljama i krajevima razgleda znamenitosti. Ako se tome doda još 10% njih koji isključivo insistiraju na poseti crkvama, manastirima,

dvorcima i slično, i 9% koji žele da budu učesnici u kulturnim i poslovnim manifestacijama (festivali, sajmovi...), onda se može zaključiti da oko 60% turista želi da upozna antropogene vrednosti jedne zemlje [28].

S obzirom na bogato i raznovrsno kulturno-istorijsko nasleđe, etnografske vrednosti i brojne manifestacione sadržaje, Zapadna Srbija može stvoriti značajne prednosti u odnosu na šire okruženje za razvoj verskog, kulturnog, manifestacionog i sličnih vrsta turizma. U skladu sa tim, da bi turizam u budućnosti mogao postati jedan od nosilaca privrednog razvoja Zapadne Srbije, neophodno je njegove antropogene atraktivnosti vrednovati sa nekoliko aspekata.

Prvi aspekt valorizacije je podela na glavne odnosno vodeće, određujuće atraktivnosti. Te atraktivosti daju oblik turističkoj ponudi, utiču na ukupnu fizionomiju prostora, predstavljaju pol razvoja i kreatori su profita. Prema njima se vrši preraspodela turističkih motiva. Ovde dominiraju motivi obrazovanja, prestiža i statusa, kao i poslovni motivi. Ove atraktivnosti mogu činiti itinerer turizma jedne zemlje, kao na primer dvorci na Loari u Francuskoj ili Meka i Medina u Saudijskoj Arabiji i slično. U Zapadnoj Srbiji tako nešto može biti, pre svega, kompleks Srpske Svete Gore, sa svojim rekonstruisanim pričama i običajima.

Drugi aspekt vrednovanja su dopunske komplementarne antropogene vrednosti, kao na primer manje crkve brvnare u većini sela, etno sela u pojedinim opštinama, spomenici iz bliže i dalje istorije, arheološka mesta, kulturne manifestacije itd.

Treći aspekt valorizacije antropogenih atrakcija obuhvata njihov međunarodni, nacionalni, regionalni i lokalni značaj. Manastiri Ovčarsko-kablarske klisure mogu imati međunarodnu vrednost, Crkva brvnara u Takovu već ima nacionalni i regionalni značaj, a spomenici krajputaši imaju lokalni značaj [29].

Četvrti aspekt vrednovanja antropogenih vrednosti Zapadne Srbije polazi od sledećih varijanti:

1) Neophodno je valorizaciju antropogenih atraktivnosti povezati zajedno sa prirodnim vrednostima. Njihova kombinacija u svetu predstavlja takozvani integralni turizam, gde su svi atraktivni elementi nekog područja uključeni u njegovu ponudu. Na prostoru Zapadne Srbije, na primer banja Gornja Trepča može dobiti veća turistička vrednost ako u svoju ponudu uključi i njoj najbliže manastire, kao i planinski turizam na Rudniku.
2) Antropogeni motivi su rezultat društveno-ekonomskih kretanja, pa se i njihova valorizacija ne može ostvariti bez određenog nivoa razvijenosti posmatranog područja.
3) Valorizaciju antropogenih vrednosti određuje u značajnoj meri i stabilnost političkog sistema koji već više od jedne decenije postoji u našoj zemlji, pa se u budućnosti, po tom osnovu, očekuje značajniji priliv stranih turista u Zapadnu Srbiju.
4) Antropogeni turistički motivi mogu se posmatrati kao samostalni ili kao nerazdvojni delovi širih celina. Samostalni turistički motivi na prostoru Zapadne Srbije mogu da budu manastiri, crkve, etno-sela na Rudniku, Koštunićima, Goliji, Devićima, Katićima itd. Oni mogu da se predstave turistima samostalno, odnosno pojedinačno. Antropogene atraktivnosti koje ne mogu samostalno da funkcionišu, kao na primer određena spomen obeležja ili krajputaši u nekom mestu, takođe, imaju određenu vrednost, ali samo kao sastavni deo ukupne turističke ponude tog mesta.

Prilikom vrednovanja antropogenih motiva u Zapadnoj Srbiji, treba uzeti u obzir sledeće karakteristike:

– Ako su motivi bliže naseljenim mestima, urbanim celinama, ili su u okviru njih, njihova vrednost je veća. Ovčarsko-kablarski manastiri su udaljeni od Čačka oko 10 km, kompleks Takova od Gornjeg Milanovca 10 km, memorijalni kompleks Kadinjača 14 km od Užica itd.

– Značaj i vrednost turističkih antropogenih motiva je veća, ako su oni locirani na glavnim pravcima turističkih kretanja, ili u blizini saobraćajnica. Na primer, veću vrednost ima crkva Sv. Trojice u Gornjem Milanovcu, crkva Bogorodica Gradačka u Čačku i crkva Sv. Đorđa u Užicu jer se nalaze u blizini magistralnog puta Beograd - Gornji Milanovac - Čačak - Užice..., nego crkva Sv. Kuzmana i Damjana u selu Ostatiji ili crkva Sv. Nikole u selu Brezova u opštini Ivanjica [30]. Međutim, ovi motivi u zabačenim predelima pojedinih opština dobijaju veću vrednost, kao dopunski element u razvoju drugih vrsta turizma, a mogu biti interesantni i savremenim avanturističkim turistima.

– Teritorijalna preraspodela antropogenih atraktivnosti u nekom mestu uslovljena je tipičnim istorijskim i društveno-ekonomskim razvojem. U Zapadnoj Srbiji veoma vredne antropogene vrednosti ostavio je period Srbije pod Turicma, posebno Prvi i Drugi srpski ustanak (kompleks Takovo u opštini Gornji Milanovac, Muselimov konak, Kula Nenadovića u Valjevu i slično), kao i period Prvog i Drugog svetskog rata (Spomen-groblje u Valjevu, Kadinjača u Užicu itd.).

## 6. ZAKLJUČAK

Turistički resursi Zapadne Srbije predstavljaju pogodnu osnovu za razvoj selektivnih vrsta turizma. Zavisno od postojećih prirodnih i antropogenih vrednosti kojima raspolažu određena mesta u ovom delu naše zemlje, moguće je razvijati različite vrste turizma: ekološki, seoski, banjski, lovni, ribolovni, planinski, zdravstveni, izletnički, manifestacioni, verski, itd.

Rezultati ekonomskog vrednovanja prirodnih resursa Zapadne Srbije ukazuju na to da je koegzistencijalni razvoj turizma i drugih privrednih delatnosti moguć na ovom prostoru jer se izračunate vrednosti kreću od 0 do 1. Koeficijent atraktivnosti reljefa za Zapadnu Srbiju, kao celinu, iznosi 0,81, što je prosek atraktivnosti njenih oblasti. Takođe, koeficijent atraktivnosti vodnih resursa je 0,72, koeficijent atraktivnosti flore i faune je 0,76 i koeficijent atraktivnosti zimske sezone je 0,82. Indeks letnjeg vremena je u granicama optimalnih vrednosti. Opšta ekonomska ocena svih turističkih prirodnih atraktivnosti Zapadne Srbije je da imaju veoma dobar kvalitet. U tom pravcu, potrebno je naći one oblike koji će biti pokretači razvoja turističke delatnosti, pri čemu oni, istovremeno, treba da budu u skladu sa principima održivog razvoja, odnosno u funkciji očuvanja kvaliteta životne sredine.

Na drugoj strani, ekonomsko vrednovanje turističkih antropogenih atraktivnosti na teritoriji Zapadne Srbije izvršeno je sa nekoliko aspekata, zavisno od lokacije, istorijske vrednosti, lične procene autora i sl. Stoga je vrednovanje ovih atraktivnosti pokazalo da one mogu imati različitu vrednost, i to:

– Internacionalnu, za sve oblike međunarodnih masovnih i selektivnih turističkih kretanja;

– Nacionalnu, sa prioritetom za domaće turiste, ali i za posebne segmente putnika iz inostranstva;

– Regionalnu, sa velikim značajem samo za domaće turiste i poneke individualce; i

– Lokalnu vrednost, koja je interesantna ne samo domicilnom stanovništvu, već i stanovništvu susednih regionalnih celina.

Na osnovu svega rečenog, smatramo da je doprinos rada u sagledavanju mogućnosti iskorišćavanja prirodnog i antropogenog potencijala u turističke svrhe, što je inicijalni korak u

pravcu pokretanja razvoja turizma, koji bi kroz koegzistencijalne odnose sa drugim privrednim delatnostima doprineo bržem privrednom razvoju Zapadne Srbije.

## LITERATURA


[1] Marković, J. Đ., Pavlović, M. A. (1995) *Geografske regije Jugoslavije (Srbija i Crna Gora)*, Savremena administracija, Beograd, str. 43.
[2] *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2015*, Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2016., str. 104.
[3] *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2015*, Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2016., str. 104.
[4] *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2015*, Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2016., str. 104.
[5] *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2015*, Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2016., str. 106.
[6] *Program zaštite i razvoja Parka prirode Golija i rezervata biosvere Golija - Studenica za period 2003-2007.*, Republika Srbija, Javno preduzeće za gazdovanje šumama „Srbijašume“, Beograd, str. 1.
[7] Dinić, J. (1997) *Prirodni potencijal Srbije: ekonomsko-geografska analiza i ocena*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 47.
[8] Jovičić, D. (2009) *Turistička geografija Srbije*, Geografski fakultet, Beograd, str. 79.
[9] *Meteorološki godišnjaci 1925-2015*., Republika Srbija, Republički Hidrometeorološki zavod Srbije, Beograd, 2016.
[10] Šabić, D., Pavlović, M. (2004) Klimatska obeležja Sjeničkog kraja, *Glasnik Srpskog geografskog društva*, Sveska LXXXIV, br. 2., str. 38.
[11] *Lokalni ekološki akcioni plan Šapca, knjiga 2: Akcioni planovi*, Republika Srbija, Grad Šabac, 2011, str. 10.
[12] *Strategija lokalnog održivog razvoja opštine Ljubovija za period 2013 - 2022. godine*, Republika Srbija, opština Ljubovija, 2013, str. 9.
[13] Gajić, M. (1989) *Flora i vegetacija Golije i Javora*, Šumarski fakultet, Beograd, OOUR Šumarstvo Golija, Ivanjica, str. 58.
[14] *Zakon o divljači i lovstvu*, Sl. glasnik RS, br. 18/2010.
[15] Ristanović, B., Gajić, M., Vujadinović, S. (2002) Turistički potencijali Šabačkog kraja, *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotilijerstvo*, br. 2., Novi Sad, str. 114.
[16] *Strategija održivog razvoja grada Valjeva 2010 - 2020. godine*, Republika Srbija, Grad Valjevo, 2010, str. 16.
[17] *Strategija održivog razvoja opštine Prijepolje (2011-2015)*, Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj, Prijepolje, 2010, str. 37.
[18] Stanković, S. (2002) *Turizam Srbije*, Srpsko geografsko društvo, Beograd, str. 29.
[19] Popović, V. I. (1996) *Opština Čačak - geografska proučavanja*, Litopapir, Čačak, str. 259.
[20] Timotijvić, M., (2005) *Karneval u Guči - Sabor trubača 1961-2004.*, Legenda, Narodni muzej, Čačak, str. 13.
[21] Marinković, M. R., Lukić, J., prota (2002) *Letopis dragačevskih trubača*, Grafika JUREŠ, Čačak, Dom kulture, Guča, str. 21.
[22] Tomka, D. (1998) *Kultura kroz prostor, vreme i turizam*, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, str. 230.
[23] Milenković, S. (2009) *Turizam i ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 89.
[24] Stamenković, S. (2001) *Geografska enciklopedija naselja Srbije*, Geografski faklutet, Beograd.

[25] Milenković, S. (2000) *Resursi u ekonomiji*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 96.
[26] Milenković, S. (1999) *Turistička aktivnost u tržišnoj privredi*, Vuk Karadžić, Paraćin, str. 47.
[27] Milenković, S. (2000) *Resursi u ekonomiji*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 101.
[28] Milenković, S. (1994) *Poljoprivreda i turizam Srbije*, Vuk Karadžić, Paraćin, 1994., str. 83., na osnovu Studienkreis fur Tourismus, Urlaubsreisen, Zurich, 1982.
[29] Novovic, M., Popovic, J., Vukadinovic, S. (2013). The Quality of Morava County tourism product as the development factor of ecotourism, *International review*, no. 3-4., Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, pp. 133.
[30] Novović, M., Popović, J. (2012) Ekološke vrednosti kao osnova razvoja zdravstvenog turizma opštine Ivanjica, *Srpske duhovne i ekološke vrednosti*, 1(1), Srpska kraljevska asocijacija akademika, naučnika i inovatora (SKAIN), Beograd, str. 257.

# ANALIZA EFIKASNONSTI RAZVOJA TURIZMA REGIONA PRIMENOM DEA METODE

# EFFICIENCY ANALYSIS OF REGION'S TOURISM DEVELOPMENT USING DEA METHOD

**Aleksandra Marcikić Horvat**[15]
**Boris Radovanov**[16]

**Sadržaj:** *Cilj rada je da se ispita efikasnost razvoja sektora turizma u zemljama regiona primenom DEA metode. Rezultati su pokazali da Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Hrvatska na najefikasniji način koriste svoje resurse. Bosna i Hercegovina sa nižim nivoom inputa efikasno ostvaruje određeni nivo autputa, dok Crna Gora i Hrvatska uz viši nivo inputa ostvaruju i više autpute, te postižu maksimalnu efikasnost u odnosu na posmatrane zemlje regiona. Republika Makedonija, Srbija i Slovenija uz visok nivo inputa ne ostvaruju najviši nivo autputa i iz tog razloga ne postižu maksimalnu efikasnost.*

**Ključne reči:** *DEA metod, analiza efikasnosti, sektor turizma*

**Abstract:** *The main aim of this paper is to perform DEA method in order to compare efficiency of tourism development in South Eastern Europe. The results show that Bosnia and Hercegovina, Croatia and Montenegro obtain the best possible relation of selected inputs and outputs and achieve the maximal efficiency, compared to the other countries in this region. Republic of Macedonia, Serbia and Slovenia have quite high level of inputs which is not followed by sufficient level of outputs, therefore those countries do not achieve the maximal efficiency of tourism development.*

**Key words:** *DEA method, efficiency analysis, tourism*

## 1. UVOD

Globalno posmatrano, u poslednjoj deceniji sektor turizma beleži konstantno brži trend rasta i razvoja u odnosu na ostatak privrede. Turizam kao privredna grana pruža brojne mogućnosti ekonomskog i socijalnog razvoja jedne zemlje, bez obzira na njeno ekonomsko blagostanje. Sa sve većom međunarodnom otvorenošću, geografskom mobilnošću, jeftinijim avio prevozom i rastom prihoda stanovništa na međunarodnom nivou turizam postaje sve značajniji motor ekonomoskog razvoja jedne zemlje. Snažan sektor turizma, po pravilu, donosi mnogo mogućnosti zapošljavanja na svim nivoima stručne spreme i oblasti zanimanja. Osim toga, smatra se da razvoj turizma predstavlja izuzetno kompleksni zadatak koji neophodno aktivira saradnju brojnih privrednih sektora, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom nivou, sa ciljem otklanjanja institucionalnih, organizacionih i finansijskih uskih grla. S tim u vezi, ne iznenađuje činjenica da u svetu konstantno raste broj turističkih destinacija koje podižu stepen konkurencije u turizmu na jedan viši nivo. Zbog toga su od presudne

[15]Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica, Srbija
[16]Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica, Srbija

važnosti inovativne ideje i marketing strategije koje doprinose privlačenju maksimalnog broja relevantnih turista u određenu regiju.

Kada su u pitanju zemlje Balkanske regije, tačnije bivše Jugoslovenske republike, prema izveštaju Svetskog Ekonomskog Foruma za 2015. godinu [1] sektor turizma učestvuje u bruto domaćem proizvodu sa nešto više od 6% u proseku, dok je na istom nivou i učešće zaposlenih u pomenutom sektoru u odnosu na ukupan broj zaposlenih. Naravno, u ovim podacima prednjače Hrvatska i Crna Gora sa 12,1%, odnosno 9,8% učešća turizma u bruto domaćem proizvodu i 13,3%, odnosno 8,8% učešća turističkih radnika u ukupnoj zaposlenosti, respektivno. Kod ostalih zemalja uključenih u analizu (Srbija, Bosna i Hercegovina, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija i Slovenija) ovi procenti su na skromnijem nivou, što samo otvara mogućnosti da se kroz adekvatnu strategiju razvoja i regionalnog i globalnog pozicioniranja ove privredne grane stvore šanse za njen veći doprinos rastu bruto domaćeg proizvoda u godinama koje slede. Efikasnost strategije, ulaganja i operativnog delovanja u turističkoj delatnosti je neophodna kako bi se postiglo poboljšanje nacionalnog i međunarodnog tržišnog učešća u turizmu. Upravo iz tog razloga cilj ovog rada je da se izmeri i analizira efikasnost odnosa ulaganja u sektor turizma i benefita takvih ulaganja na opšti rast i razvoj ekonomije pojedinih zemalja Balkana.

Istraživanje efikasnosti sektora turizma treba da pruži uvid u determinističke faktore ponašanja potencijalnih turista, kako na strani ponude, tako i na strani tražnje. Optimalno poklapanje atraktivnosti ponude i tražnje će garantovati optimalnu iskorišćenost turističkih kapaciteta, kvantitativnih i kvalitatitnih. Osim toga, optimalna iskorišćenost turističkih kapaciteta bi trebala da respektuje društveno-kulturne, umetničke i ekološke kapacitete određene oblasti, jer bi u suprotnom njihovo narušavanje dovelo do erozije budućeg rasta turističkog potencijala.

Ako se sektor turističke delatnosti može posmatrati kao privredni entitet, onda je moguće postaviti hipotezu da je navedena privredna grana sposobna da efikasno upravlja raspoloživim resursima, odnosno da efikasna primena raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa, dostupnih turističkoj delatnosti u obliku inputa, generiše ishode u obliku većeg broja dolazaka i noćenja turista, učešću sektora turizma u povećanju bruto domaćeg proizvoda, povećanju zaposlenosti u turizmu, stepenu zadovoljstva turista itd. Drugim rečima, ako određena zemlja nije u mogućnosti da izvede maksimalne rezultate iz dostupnih resursa smatra se neefikasnom u sferi turizma, odnosno privući će relativno manji broj turista imajući u vidu komparativni indeks navedene zemlje. Razlozi neefikasnosti turizma mogu biti usled prevelikog obima upotrebljenih resursa, njihove neadekvatne kombinacije ili neravnoteže resursa i ishoda. Konkretno, na efikasnost turizma mogu uticati državne regulacije kao ograničavajući faktor na utilizaciju turističkih kapaciteta, globalni trendovi u vezi očuvanja životne sredine, demografskih promena i terorizam, kao i društveni i kulturološki aspekti koji mogu da limitiraju operativnost turističke delatnosti.

U narednom poglavlju ćemo prikazati pregled radova iz aktuelne svetske literature koji su nas najviše motivisali za bavljenje ovom tematikom. U trećem poglavlju će biti objašnjeni osnovni koncepti metoda analize obavijanja podataka, koja će biti korišćena za analizu efikasnosti razvoja turizma u četvrtom poglavlju. Četvrto poglavlje se završava analizom rezultata DEA modela, a u poslednjem poglavlju su navedeni glavni zaključci i smernice za buduća istraživanja.

## 2. PREGLED LITERATURE

Turistička destinacija u vidu grada, regije ili zemlje više se ne posmatra samo kao skup posebnih prirodnih i kulturno-umetničkih bogatstava, već kao jedan sveopšti dopadljivi proizvod dostupan na određenom geografskom području. Kako navode [2], turizam se posmatra kao složen i integrisan portfolio usluga koji nudi turistička destinacija u cilju pružanja iskustava odmora u skladu sa očekivanjima turista. U ovom kontekstu, [3] smatraju da je za privredu i državne organe od ključnog značaja da sa razumevanjem razmotre gde su jake i slabe strane konkurentske pozicije jedne država kao turističke destinacije. [4] dodatno pojačavaju prethodnu tvrdnju činjenicom da je bitno znati kako i zašto se menja konkurentnost jedne turističke destinacije.

Prethodni navodi pojačavaju potrebu za primenjenim istraživanjima u oblasti merenja efikasnosti i konkurentnosti država kao turističkih entiteta. Nažalost, veoma mali broj statističkih podataka i empirijskih modeliranja je dostupno u vezi efikasnosti turizma na makro nivou [5]. Prema tome, ovaj rad namerava da obogati literaturu u vezi turizma ukazujući na specifičan aspekt posmatranja turističkih jedinica. Naime, većina literature koja razmatra efikasnost turizma posmatra kao statističke jedinice hotele, restorane i druge vrste ugostiteljskih objekata. Potpuno suprotno prethodnim navodima, prezentovani rad će fokus analize premestiti ka geografskim područjima, tačnije državama kao statističkim jedinicama. U svetlu konkurentskog ponašanja na tržištu turističkih usluga, države kao turističke destinacije se mogu pojaviti u obliku jednog heterogenog proizvoda, odnosno kako navode [2], u vidu multi-klijent poslovne organizacije.

Analiza obavijanja podataka (Data Envelopment Analysis – DEA) pokazuje veliku širinu moguće upotrebe. Stoga, ne iznenađuje njena sve veća upotreba u domenu turizma i putovanja. Na nivou privrednih subjekata veliki je broj urađenih radova. Među najranije spada istraživanje [6] koristeći se analizom obavijanja podataka u vrednovanju performansi generalnih direktora lanca hotela u Sjedinjenim Američkim Državama. Nakon toga, sledi niz radova koji pokušavaju da izmere performanse turističkih kompanija i objasne prostor za eventualni napredak u okviru ovih poslovnih entiteta. [7] koriste analizu obavijanja podataka za merenje menadžment performansi i promena efikasnosti u uzorku od 45 hotela. Njihovi nalazi ukazuju na statističku signifikantnost razlika u efikasnosti nastalih usled drugačijih stilova upravljanja. [8] koristi analizu obavijanja podataka u svrhu merenja i benchmarkinga produktivnosti hotela u Ujedinjenom Kraljevstvu. Navedeni autor predlaže i odgovarajuće strategije za povećanje produktivnosti turističkih kompanija u zavisnosti od nivoa trenutne produktivnosti. [9] mere skorove efikasnosti hotela u Portugalu rastavljajući efikasnost na tehničku i alokativnu. Ovakav pristup donosi širinu mogućih menadžerskih i ekonomskih implikacija. S druge strane, [10] ispituju produktivnost troškova marketinga po jedinici hotelske

***Aleksandra Marcikic Horvat*** *was born in 1985 in Subotica, Serbia. She graduated from the Faculty of Economics Subotica at the University of Novi Sad in 2007 and obtained Ph.D. in 2014 from the same institution. She currently holds the position of Research Assistant at the Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad. Her main fields of interests are: operations research, multi-criteria decision making, business statistics and healthcare management.*

usluge u okviru lanaca hotela Azijsko Pacifičke regije. Dok [11] ispituje efikasnost turističkih agencija u slučaju Španije primenom analize obavijanja podataka i bootstrap tehnike.

Ipak, ono što je mnogo bliže istraživanju u ovom radu jeste pristup analizi efikasnosti određenog geografskog područja, odnosno kako turističke destinacije uspevaju da plasiraju svoje usluge na efikasan način potencijalnim turistima. Na nivou regiona pojedinih zemalja urađeno je nekoliko analiza efikasnosti primenom pomenute metode [12]. Već pomenuti autori [2] su ispitali turističku konkurentnost regija u Italiji i kako se taj stepen konkurentnosti menjao tokom godina. Takođe, [13] ispituju efikasnost turistički destinacija Francuske. Fokusirajući se na vrednovanje efikasnosti turizma kao privredne grane u Republici Kini, [14] kompariraju veći broj gradskih uprava, provincija i autonomnih regija u Kini. Njihovi rezultati ukazuju na ozbiljnu neravnotežu u razvijenosti turizma u pojedinim regijama i ostavljaju prostor za napredovanje datih regija. Osim toga, [15] se posebno fokusiraju na utvrđivanje da li UNESCO nominacije određuju tok turističkih putovanja u italijanskim regijama. Dok [16] analizira sektor hotela i restorana u Rumuniji, ali po regionalnom ključu. Rezultati tog istraživanja ukazuju na nedovoljnu efikasnost regiona koji imaju veći broj turističkih poseta i usmeravaju ka potrebi za intervencijom u vezi sa restrukturiranjem upotrebe raspoloživih resursa. Takođe je zanimljivo pomenuti studiju [17] čiji je cilj bio da kreira jedinstven indeks konkurentnosti turizma. U istraživanju je izvršeno rangiranje 139 zemalja primenom DEA metode, a takođe je izvršena i analiza prema geografskom položaju i nivou nacionalnog dohotka zemlje. Sva ova nastojanja u dosadašnjoj literaturi omogućuju autorima da u budućnosti u većoj meri primenjuju analizu obavijanja podataka prilikom merenja efikasnosti određenih geografskih područja (regiona, država i sl.).

***Boris Radovanov*** *was born in 1983 in Novi Sad, Serbia. He graduated from the Faculty of Economics Subotica at the University of Novi Sad in 2006, obtained master's degree in 2008 and gained Ph.D. in 2014 at the same faculty. Currently, he holds the position of Research Assistant at the Faculty of Economics Subotica, University of Novi Sad. His main fields of interests are: econometrics, business statistics and portfolio management.*

## 3. ANALIZA OBAVIJANJA PODATAKA (DATA ENVELOPMENT ANALYSIS – DEA)

Analiza obavijanja podataka (DEA) je tehnika matematičkog programiranja koja se koristi za analizu i komparaciju efikasnosti različitih entiteta. Parametarski pristupi analizi efikasnosti baziraju se na merama centralne tendencije, te se efikasnost svakog entiteta upoređuje sa prosečnim vrednostima. Za razliku od parametarskih statističkih metoda, DEA poredi efikasnost svakog pojedinačnog entiteta sa najvišim ostvarenim nivoom efikasnosti, a ne sa prosečnim. To je neparametarski pristup, jer ne zahteva a priori pretpostavku o analitičkoj formi posmatranih inputa i autputa. Značajna prednost DEA metoda je što se u analizi može koristiti različit broj raznorodnih inputa i autputa, koji mogu biti predstavljeni različitim tipovima metrike. Na osnovu podataka o ulazima i izlazima, ova metoda ocenjuje da li je neka jedinica o kojoj se odlučuje efikasna ili nije u odnosu na preostale jedinice uključene u analizu, odnosno da li se nalazi na granici efikasnosti. Granica efikasnosti u ekonomskom smislu predstavlja empirijski dobijenu maksimalnu vrednost autputa koji svaki entitet može ostvariti sa datim ulazima i ponaša se kao obvojnica za neefikasne jedinice. Analiza obavijanja podataka rezultira

relativnim merama efikasnosti, jer zavisi od broja entiteta koji su uključeni u analizu, kao i od broja i strukture ulaznih i izlaznih podataka.

Pri analizi obavijanja podataka koriste se modeli linearnog programiranja za određivanje granice efikasnosti inputa i autputa. Linearno programiranje koristi matematičke modele za opisivanje problema. Pridev linearno označava uslov da sve matematičke funkcije u modelu moraju biti linearne, a programiranje se koristi kao sinonim za planiranje. Kao rezultat pojedinačnih modela linearnog programiranja, dobija se efikasnost posmatranog entiteta, koja se kreće u granicama od 0 do 1. Entitet se nalazi na granici efikasnosti ukoliko ostvaruje vrednost 1, što znači da u poređenju sa ostalim jedinicama posmatrani entitet ne pokazuje neefikasnost u korišćenju inputa i generisanju autputa. Ukoliko su posmatrani entiteti relativno neefikasni, njihov indeks efikasnosti je manji od 1. U tom slučaju se zaključuje da je linearnom kombinacijom efikasnih entiteta iz uzorka moguće ostvariti istu vrednost autputa korišćenjem manje inputa.

Postoje različite formulacije modela linearnog programiranja koji se koriste u DEA analizi. Jedna od osnovnih formulacija DEA modela je navedena u nastavku [18]. Neka je $X_i$ vektor inputa entiteta *i*, a *Yi* odgovarajući vektor autputa. Ukoliko u navedenom modelu želimo da analiziramo efikasnost entiteta 0, $X_0$ će biti odgovarajući vektor inputa, a $Y_0$ odgovarajući vektor autputa. Tada model linearnog programiranja glasi:

$$\text{Min } \theta \qquad (1)$$
$$\sum \lambda_i X_i \leq \theta X_0 \qquad (2)$$
$$\sum \lambda_i Y_i \geq Y_0 \qquad (3)$$
$$\lambda \geq 0 \qquad (4)$$

gde su:
$\theta$ - relativna efikasnost entiteta 0
$\lambda_i$ – težinski koeficijenti.

Na osnovu navedenog opšteg oblika modela linearnog programiranja, u nastavku rada će biti izvršena analiza obavijanja podataka (DEA) u cilju komparacije efikasnosti razvoja turizma našeg regiona.

## 4. OPIS PROBLEMA I REZULTATI DEA MODELA

Cilj ovog rada je da se ispita efikasnost razvoja sektora turizma u različitim zemljama našeg regiona. Analiza obavijanja podataka u ovom slučaju predstavlja pogodan metod za komparaciju efikasnosti razvoja turizma, zbog različite prirode, broja i mernih jedinica inputa i autputa. Podaci koji će biti korišćeni u istraživanju su preuzeti iz izveštaja Svetskog Ekonomskog Foruma - The Travel & Tourism Competitiveness Report [1] i [19]. Navedeni izveštaji su objavljeni 2013. i 2015. godine u cilju detaljne analize konkurentnosti i unapređenja sektora turizma u 141 državi širom sveta. U analizi ćemo koristiti podatke sledećih država našeg regiona: Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Hrvatske, Republike Makedonije, Slovenije i Srbije. Poslednji izveštaj iz 2015. godine ne sadrži podatke za Bosnu i Hercegovinu, tako da će se za ovu zemlju koristiti podaci iz prethodnog izveštaja objavljenog 2013. godine. Podaci za sve ostale zemlje su preuzeti iz najnovijeg izveštaja iz 2015. godine.

Kako bi analizirali efikasnost razvoja turizma, potrebno je analizirati odnos izabranih inputa i autputa. U našem istraživanju inputi će biti predstavljeni preko sledećih 12 varijabli:

- Prioritet razvoja sektora turizma u zemlji,
- Izdvajanja iz republičkog budžeta za sektor turizma,

- Efikasnost marketinga i brendiranja zemlje u privlačenju turista,
- Cenovna konkurentnost sektora turizma,
- Održivi razvoj sektora turizma,
- Infrastruktura vazdušnog saobraćaja,
- Infrastruktura drumskog, železničkog i vodenog saobraćaja,
- Infrastruktura turističkih usluga,
- Prirodno bogatstvo zemlje,
- Kulturno bogatstvo zemlje i poslovni turizam,
- Bezbednost zemlje,
- Međunarodna otvorenost zemlje.

Autputi će biti uključeni u model preko sledeće 4 varijable:

- Godišnji broj dolazaka stranih turista (u hiljadama),
- Prihod od međunarodnog turizma (u milionima američkih dolara),
- Učešće sektora turizma u bruto domaćem proizvodu – u procentima,
- Godišnji broj radnih mesta koje obezbeđuje sektor turizma ( u hiljadama).

U sledećoj tabeli predstavljeni su opisi varijabli koje će biti korišćene kao inputi modela. Sva detaljnija objašnjenja varijabli se mogu pronaći u izveštaju Svetskog Ekonomskog Foruma The Travel & Tourism Competitiveness Report [1] i [19].

| ***Naziv varijable*** | ***Opis varijable*** |
|---|---|
| 1. Prioritet razvoja sektora turizma u zemlji | Ocena prioriteta razvoja sektora turizma za određenu državu (1 - nije prioritet, 7 - najviši prioritet) |
| 2. Izdvajanja iz republičkog budžeta za sektor turizma | Procenat izdvajanja republičkog budžeta za razvoj turističkih destinacija, npr. kuturnih znamenitosti (muzeji i sl.), prirodnih dobara (nacionalni parkovi i sl.), izdavanja određenih dozvola, odobrenja (carinska služba, imigracija i sl.) i tako dalje. |
| 3. Efikasnost marketinga i brendiranja zemlje u privlačenju turista | Ocena efikasnosti marketinga pojedine zemlje u privlačenju turista (1 - potpuno neefikasan, 7 – izuzetno efikasan) |
| 4. Cenovna konkurentnost sektora turizma | Pretpostavlja se da niži troškovi putovanja privlače veći broj, kako turista, tako i investicija u sektor turizma u nekoj državi. Ova varijabla predstavlja zbirni pokazatelj, koji obuhvata aspekte cenovne konkurentnosti vezane za aerodromske takse i troškove (koji mogu značajno uticati na cene avionskih karata), troškove hotelskog smeštaja, troškove života i cene goriva. |
| 5. Održivi razvoj sektora turizma | Ocena efiksanosti napora određene države u obezbeđivanju održivog razvoja sektora turizma (1 - izuzetno neefikasni, razvoj ovog sektora ne uvažava osnovne principe zaštite životne sredine i održivog razvoja, 7 – izuzetno efikasni, pitanja vezana za zaštitu |

| | |
|---|---|
| | životne sredine i održivi razvoj predstavljaju osnovu strategije razvoja turizma) |
| 6. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja | Dostupnost i povezanost vazdušnog saobraćaja između država i unutar jedne zemlje je od izuzetno velike važnosti za razvoj turizma. Ovo je zbirni pokazatelj, koji obuhvata kvantitativne i kvalitativne aspekte infrastrukture vazdušnog saobraćaja, kao što su: broj aerodroma, broj odlaznih letova, broj aviokompanija i kvalitet domaćih i inostranih letova. |
| 7. Infrastruktura drumskog, železničkog i vodenog saobraćaja | Dobro organizovan saobraćaj između vitalnih turističkih i poslovnih centara u zemlji, predstavlja značajnu osnovu za razvoj turizma. Ova promenljiva obuhvata podatke vezane za mrežu puteva i železničkih pruga, njihov kvalitet, prateću infrastrukturu, kao i podatke vezane za vodeni saobraćaj. |
| 8. Infrastruktura turističkih usluga | Dostupnost zadovoljavajućeg broja i kvaliteta smešajnih jedinica i objekata za zabavu i opuštanje, može u velikoj meri uticati na broj turista koji žele da posete određenu zemlju. Ovaj zbirni pokazatelj čine podaci vezani za broj smeštajnih jedinica, prisustvo agencija za iznajmljivanje automobila, pokrivenost zemlje bankomatima i sl. |
| 9. Prirodno bogatstvo zemlje | Države sa bogatijim prirodnim resursima očigledno imaju veću konkurentsku prednost u odnosu na ostale. Ova varijabla obuhvata grupu pokazatelja kao što su: broj prirodnih lepota pod zaštitom UNESCO-a, bogatstvo flore i faune posmatrane zemlje, procenat teritorije koju obuhvataju zaštićene površine (kao što su nacionalni parkovi, prirodni rezervati i sl.), učestalost on line pretraživanja posmatranih zaštićennih prirodnih resursa i sl. |
| 10. Kulturno bogatstvo zemlje i poslovni turizam | Kulturni resursi jedne zemlje svakako predstavljaju kritični faktor uspeha u privlačenju turista i razvoju ovog sektora. Poslovni turizam takođe ima izuzetno značajnu ulogu, pogotovo u poslednjem periodu koji je okarakterisan njegovom ekspanzijom. Ova promenljiva sadrži podatke o broju kulturno-istorijskih spomenika pod zaštitom UNESCO-a, bogatstvu kulturne baštine, broju velikih stadiona za sportske i kulturne manifestacije, godišnjem broju međunarodnih sastanaka i |

| | |
|---|---|
| | skupova, učestalost on line pretraživanja posmatranih kulturno istorijskih spomenika i sl. |
| 11. Bezbednost zemlje | Terorizam, nestabilnost i oružani sukobi u velikoj meri utiču na razvoj sektora turizma i nameću nove izazove, jer pre svega ugrožavaju osnovne preduslove, kao što su bezbednost i sloboda putovanja. Ugrožena bezbednost putovanja može uticati na smanjenje tražnje u sektoru turizma određene zemlje, jer ljudi najčešće izbegavaju putovanja u države ili regione koji nisu bezbedni. Ovaj pokazatelj obuhvata podatke vezane za sledeće kategorije: troškove poslovanja izazvane nasiljem i kriminalom, troškove poslovanja izazvane terorizmom u nekoj zemlji, stepen poverenja u policiju i službe bezbednosti, učestalost terorističkih napada, stopa samoubistva i sl. |
| 12. Međunarodna otvorenost zemlje | Razvoj konkurentnog turističkog sektora zahteva određeni stepen otvorenosti države i obezbeđivanje nesmetanog međunarodnog putovanja. Restiriktivni propisi, kao što su npr. komplikovane procedure dobijanja vize, smanjuju motivisanost turista da posete datu državu. Ova varijabla uključuje informacije o broju podnetih zahteva za vizu, otvorenost u bilatelarnim sporazumima i vazdušnom saobraćaju, trgovinske sporazume sa drugim zemljama i sl. |

Tabela 1: Objašnjenja inputa modela

Poznavajući posmatrane varijable, u nastavku rada će biti izvršena analiza efikasnosti korišćenja datih nivoa inputa uz ostvarene autpute primenom analize obavijanja podataka (DEA). U narednim tabelama su prikazane vrednosti inputa (tabela 2) i autputa (tabela 3) za posmatrane zemlje našeg regiona.

| | Bosna i Hecegovina | Crna Gora | Hrvatska | Republika Makedonija | Slovenija | Srbija |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Prioritet razvoja sektora turizma u zemlji | 3,8 | 5,9 | 5,8 | 5,6 | 4,3 | 4,3 |
| Izdvajanja iz republičkog budžeta za sektor turizma | 1,1 | 2,7 | 1,3 | 1,3 | 4,3 | 0,5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Efikasnost marketinga i brendiranja zemlje u privlačenju turista | 3,8 | 5,3 | 5 | 5 | 4 | 3,6 |
| Cenovna konkurentnost sektora turizma | 4,1 | 4,5 | 4,3 | 4,6 | 4,3 | 4,6 |
| Održivi razvoj sektora turizma | 3,6 | 4,8 | 4,6 | 4,8 | 3,8 | 3,4 |
| Infrastruktura vazdušnog saobraćaja | 1,8 | 3 | 3,1 | 2,4 | 2,4 | 2,1 |
| Infrastruktura drumskog, železničkog i vodenog saobraćaja | 2,6 | 3,5 | 4,2 | 3,3 | 5,1 | 3 |
| Infrastruktura turističkih usluga | 4,2 | 5,8 | 6,3 | 4,6 | 5,7 | 4,5 |
| Prirodno bogatstvo zemlje | 2,9 | 2,8 | 3,8 | 2,1 | 3,9 | 1,9 |
| Kulturno bogatstvo zemlje i poslovni turizam | 2,1 | 1,1 | 2,7 | 1,3 | 1,4 | 1,6 |
| Bezbednost zemlje | 5,6 | 5,7 | 6 | 5,8 | 6,2 | 5,5 |
| Međunarodna otvorenost zemlje | 3 | 2,4 | 4,1 | 2,4 | 3,7 | 2,4 |

Tabela 2: Inputi DEA modela

| | Bosna i Hecegovina | Crna Gora | Hrvatska | Republika Makedonija | Slovenija | Srbija |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Godišnji broj dolazaka stranih turista (u hiljadama) | 391,9 | 1324 | 10955 | 400 | 2259 | 922 |
| Prihod od međunarodnog turizma (u milionima američkih dolara) | 627,9 | 884 | 9566,1 | 266,6 | 2708,5 | 1052,9 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Učešće sektora turizma u bruto domaćem proizvodu (u procentima) | 7,4 | 9,8 | 12,10 | 1,3 | 3,6 | 1,9 |
| Godišnji broj radnih mesta u turizmu ( u hiljadama) | 6,6 | 8,8 | 13,3 | 1,2 | 4 | 2,6 |

Tabela 3: Autputi DEA modela

Na osnovu podataka iz tabela 2 i 3 formulisan je model linearnog programiranja za svaku državu. Formulisani modeli su rešeni u softverskom paketu Lingo 16.0. U ovom slučaju država se posmatra kao jedan entitet i ispituje se njena relativna efikasnost u odnosu inputa i autputa. Postavljeni model linearnog programiranja za Srbiju prikazan je u nastavku, gde $t$ predstavlja relativnu efikasnost entiteta, a primarne promenljive $x_i$ ($i=1, 2, 3, 4, 5, 6$) predstavljaju posmatrane države regiona Hrvatsku ($x_1$), Republiku Makedoniju ($x_2$), Crnu Goru ($x_3$), Srbiju ($x_4$), Sloveniju ($x_5$) i Bosnu i Hercegovinu ($x_6$).

Funkcija cilja:

$$\text{Min } t \tag{5}$$

Sistem ograničavajućih uslova:

$$5{,}8x_1+5{,}6x_2+5{,}9x_3+4{,}3x_4+4{,}3x_5+3{,}8x_6-4{,}3t<=0 \tag{6}$$

$$1{,}3x_1+1{,}3x_2+2{,}7x_3+0{,}5x_4+4{,}3x_5+1{,}1x_6-0{,}5t<=0 \tag{7}$$

$$5x_1+5x_2+5{,}3x_3+3{,}6x_4+4x_5+3{,}8x_6-3{,}6t<=0 \tag{8}$$

$$4{,}3x_1+4{,}6x_2+4{,}5x_3+4{,}6x_4+4{,}3x_5+4{,}1x_6-4{,}6t<=0 \tag{9}$$

$$4{,}6x_1+4{,}8x_2+4{,}8x_3+3{,}4x_4+3{,}8x_5+3{,}6x_6-3{,}4t<=0 \tag{10}$$

$$3{,}1x_1+2{,}4x_2+3x_3+2{,}1x_4+2{,}4x_5+1{,}8x_6-2{,}1t<=0 \tag{11}$$

$$4{,}2x_1+3{,}3x_2+3{,}5x_3+3x_4+5{,}1x_5+2{,}6x_6-3t<=0 \tag{12}$$

$$6{,}3x_1+4{,}6x_2+5{,}8x_3+4{,}5x_4+5{,}7x_5+4{,}2x_6-4{,}5t<=0 \tag{13}$$

$$3{,}8x_1+2{,}1x_2+2{,}8x_3+1{,}9x_4+3{,}9x_5+2{,}9x_6-1{,}9t<=0 \tag{14}$$

$$2{,}7x_1+1{,}3x_2+1{,}1x_3+1{,}6x_4+1{,}4x_5+2{,}1x_6-1{,}6t<=0 \tag{15}$$

$$6x_1+5{,}8x_2+5{,}7x_3+5{,}5x_4+6{,}2x_5+5{,}6x_6-5{,}5t<=0 \tag{16}$$

$$4{,}1x_1+2{,}4x_2+2{,}4x_3+2{,}4x_4+3{,}7x_5+3x_6-2{,}4t<=0 \tag{17}$$

$$10955x_1+400x_2+1324x_3+922x_4+2259x_5+391{,}9x_6>=922 \tag{18}$$

$$9566{,}1x_1+266{,}6x_2+884x_3+1052{,}9x_4+2708{,}5x_5+627{,}9x_6>=1052{,}9 \tag{19}$$

$$12{,}1x_1+1{,}3x_2+9{,}8x_3+1{,}9x_4+3{,}6x_5+7{,}4x_6>=1{,}9 \tag{20}$$

$$13{,}3x_1+1{,}2x_2+8{,}8x_3+2{,}6x_4+4x_5+6{,}6x_6>=2{,}6 \tag{21}$$

Rezultati analize obavijanja podataka prikazani su u tabeli 4. Na osnovu rezultata DEA analize možemo zaključiti da najvišu relativnu efikasnost u razvoju turizma našeg regiona (u smislu najboljeg odnosa posmatranih inputa i autputa) ostvaruju Bosna i Hecegovina, Crna Gora i Hrvatska. Ove države ostvaruju relativnu efikasnost 1, što znači da imaju optimalan odnos

posmatranih inputa i autputa. Slovenija, Srbija i Republika Makedonija nalaze se ispod granice efikasnosti jer je njihova relativna efikasnost manja od 1. Za ove zemlje je potrebno izvršiti detaljniju analizu rezultata DEA modela u cilju identifikovanja uzroka neefikasnosti i formulisanja predloga za poboljšanje odnosa inputa i autputa.

| ***Država*** | ***Relativna efikasnost*** |
|---|---|
| Bosna i Hercegovina | 1,00 |
| Crna Gora | 1,00 |
| Republika Makedonija | 0,19 |
| Hrvatska | 1,00 |
| Slovenja | 0,56 |
| Srbija | 0,51 |

Tabela 4: Relativna efikasnost sektora turizma

Na osnovu dobijenih vrednosti dualnih promenljivih koje se odnose na inpute i autpute modela, možemo zaključiti koje autpute bi trebalo poboljšati, da bi se poboljšala efikasnost neefikasnih entiteta pri nepromenjenoj strukturi inputa. Rezultati DEA modela Republike Makedonije pokazuju da ova zemlja ostvaruje najlošiji odnos inputa i autputa, odnosno da svoju efikasnost može poboljšati ili povećanjem autputa ili smanjivanjem inputa (što u slučaju našeg posmatranog problema nije relevantno). Analizom vrednosti dualnih promenljivih možemo zaključiti da bi Republika Makedonija poboljšala svoju relativnu efikasnost iskorišćenja resursa ako bi se povećalo učešće sektora turizma u bruto domaćem proizvodu u narednom periodu (pri ostalim neizmenjenim uslovima). Slovenija takođe ne ostvaruje maksimalnu efikasnost jer velika ulaganja (inputi) ne dovode do maksimalnh benefita (autputa) u sektoru turizma, a trenutna situacija se može poboljšati otvaranjem većeg broja radnih mesta direktno ili indirektno vezanih za turizam u narednom periodu. Isti zaključak može se navesti i za Srbiju, jer na osnovu vrednosti dualnih promenljivih zaključujemo da bi povećanje zaposlenosti u turizmu značajno uticalo na povećanje ukupnih autputa i maksimiziranje relativne efikasnosti.

## 5. ZAKLJUČAK

U periodu koji je okarakterisan globalnim ekonomskim previranjima, nestabilnošću i konstantnim promenama u privrednom okruženju, razvoj turizma predstavlja pitanje od izuzetnog značaja, zbog direktnih i indirektnih doprinosa razvoju kako pojedinih država, tako i regiona u celini. Direktan uticaj razvoja turizma ogleda se u povećanju nacionalnog dohotka i unapređenju platnog bilansa države, dok se indirektni uticaji manifestuju u povezivanju zemalja i razvijanju kritične infrastrukture za unapređenje konkurentnosti posmatrane zemlje. Trenutno, globalna ekonomija pokazuje postepen oporavak od posledica ekonomske krize, što se može primetiti i u sektoru turizma jer se broj putnika konstantno povećava iz godine u godinu, uprkos teškom finansijskom stanju u kojem se nalazi veliki broj zemalja u svetu. U aktuelnim uslovima, kada je nezaposlenost jedan od najvećih problema u svetu, a pogotovo u našem okruženju, podsticanje razvoja turizma može imati veoma važnu ulogu u kreiranju novih radnih mesta. Sektor turizma u svetu obezbeđuje 120 miliona direktnih radnih mesta i 125 miliona indirektnih radnih mesta u povezanim sektorima [1]. Iz navedenih razloga, analiza efikasnosti razvoja turizma predstavlja izuzetno atraktivnu temu, čiji rezultati mogu pružiti egzaktne smernice donosiocima odluka u ovom sektoru. Primenjena analiza obavijanja podataka, pokazala je da u našem regionu Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Hrvatska na najefikasniji način koriste svoje

resurse u ovoj oblasti. Iz prezentovanih podataka može se zaključiti da Bosna i Hercegovina sa nešto nižim nivoom inputa efikasno ostvaruje određeni nivo autputa, dok Crna Gora i Hrvatska uz viši nivo inputa ostvaruju i više autpute, te takođe postižu maksimalnu efikasnost u odnosu na posmatrane zemlje regiona. Sa druge strane, Republika Makedonija, Srbija i Slovenija uz visok nivo inputa ne ostvaruju maksimalno moguć nivo autputa i iz tog razloga ne postižu maksimalnu efikasnost. Kako je naše istraživanje jedno od prvih koje se bavi analizom efikasnosti razvoja turizma na makroekonomskom nivou, u budućnosti bi bilo zanimljivo uporediti rezultate našeg regiona sa drugim regionima u svetu. Takođe bi bilo zanimljivo analizirati efikasnost pojedinih regiona unutar država i odrediti smernice za buduća ulaganja koja bi donela najveću efikasnost razvoja ovog sektora.

## LITERATURA


[1] http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/(29.10.2016)

[2] Cracolici, M.F., Nijkamp, P., Cuffaro, M. (2007) Efficiency and Productivity of Italian Tourist Destinations: A Quantitative Estimation Based on Data Envelopment Analysis and the Malmquist Method, U Matias A., Nijkamp P., Neto P., Advances in Modern Tourism Research, Physica-Verlag, Heidelberg, pp. 325-343.

[3] Dwyer, L., Forsyth, P., Rao, P. (2000) *The Price Competitiveness of Travel and Tourism: A Comparison of 19 Destinations*, Tourism Management, 21(1), pp. 9–22.

[4] Enright, M.J., Newton, J. (2004) Tourism *Destination Competitiveness: A Quantitative Approach*, Tourism Management, 25(XX), pp. 777–788.

[5] Alavi, J., Yasin, M.M. (2000) *A Systematic Approach to Tourism Policy*, Journal of Business Research 48(2), pp. 147–156.

[6] Morey, R.C., Dittman, D.A. (1995) Evaluating a Hotel GM's Performance: *A Case Study in Benchmarking*, Cornell Hotel Restaurant and Administration Quarterly, 36(5), pp. 30–35.

[7] Hwang S., Chang, T. (2003) *Using Data Envelopment Analysis to Measure Hotel Managerial Efficiency Change in Taiwan*, Tourism Management, 24, pp. 357–369.

[8] Sigala, M. (2004) *Using Data Envelopment Analysis for Measuring and Benchmarking Productivity in the Hotel Sector*, Journal of Travel & Tourism Marketing, 16(2), pp. 39-60.

[9] Alberto, C., Barros, P. (2006) *The Measurement of Efficiency in Portuguese Hotels using Data Envelopment Analysis*, Journal of Hospitality & Tourism Research, 30(3), pp. 378-400.

[10] Keh, H. T., Chu, S., Xu, J. (2006) *Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services*, European Journal of Operational Research, 170, pp. 265-276.

[11] Fuentes, R., (2011). *Efficiency of travel agencies: A case study of Alicante*, Spain. Tourism Management, 321, pp. 75-87.

[12] Fuchs, M. (2004) *Strategy development in tourism destinations: a DEA approach*, The Poznań University of Economics Review, 4 (1), pp. 52-73

[13] Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., Solonandrasana, B., (2009) *Tourism destination competitiveness: the French regions case*, European Journal of Tourism Research, 21, 5-24.

[14] Bi, G., Luo, Y., Liang, L. (2011) *Efficiency Evaluation of Tourism Industry with Data Envelopment Analysis (DEA): A Case Study in China*, Journal of China Tourism Research, 7(1), pp. 104-116.

[15] Cuccia, T., Guccio, C., Rizzo, I. (2013) Does Unesco inscription affect the performance of tourism destinations? A regional perspective, ACEI working paper series, AWP-04-2013

[16] Toma, E. (2014) *Regional Scale Efficiency Evaluation by Input-oriented Data Envelopment Analysis of Tourism Sector*, International Journal of Academic Research in Environment and Geography, 1(1), pp. 15-20.
[17] Martín, J.C., Mendoza, C., Román, C. (2015) *A DEA Travel–Tourism Competitiveness Index, Social Indicators Research*, 1-21, doi:10.1007/s11205-015-1211-3
[18] http://mat.gsia.cmu.edu/classes/QUANT/NOTES/chap12.pdf (29.10.2016)
[19] http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/(29.10.2016)

# ULOGA ZDRAVIH ORGANIZACIJA U ODRŽIVOM RAZVOJU TURIZMA

# THE ROLE OF HEALTHY ORGANIZATIONS IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM

**Peter Harmath**[17]
**Radmila Bjekić**[18]
**Marko Aleksić**[19]

**Apstrakt:** *Koncept održivog razvoja podrazumeva zadovoljenje sadašnjih potreba bez ugrožavanja mogućnosti zadovoljenja potreba budućih generacija. Planiranje, očuvanje i pažljiva eksploatacija resursa su ključni za dugoročan rast i razvoj. Kod zdravih organizacija, zaposleni su u prvom planu kao osnovni element, a motor razvoja organizacije čine skladni međuljudski odnosi zasnovani na visoko kvalitetnoj komunikaciji i konstantnom protoku informacija. Cilj rada je da se utvrdi značaj zdravih organizacija u savremenim uslovima poslovanja i njihova uloga u održivom razvoju turizma. U radu je dat pregled relevatne literature u ovoj oblasti i izvršena analiza vladajućh stavova. Zaključci rada otvaraju mnoga pitanja o mogućim organizacionim rešenjima koja mogu da doprinesu održavanju i poboljšanju "zdravlja" organizacija koje čine bazu održivog razvoja turizma. Umrežavanje organizacija u turizmu postaje conditio sine qua non opstanka i razvoja. Navedene okolnosti zahtevaju predlog stvaranja mreža zdravih organizacija koje omogućavaju održivi razvoj turizma.*

**Ključne reči**: *održivi razvoj, koncept zdrave organizacije, turizam, komunikacija, analiza drustvenih mreza.*

**Abstract:** *The concept of sustainable development implies meeting present needs without jeopardizing the needs of future generations. Planning, preserving and careful exploitation of resources are keys to long-term growth and development. The subject of the article is the analysis of characteristics of "healthy" organizations that can develop sustainably. In healthy organizations, employees are placed in the foreground as the basic element, and consequently, the engine of healthy organizations is harmonious interpersonal relations based on high-quality communication and constant information flow. The aim of the paper is to establish the significance of healthy organizations in contemporary conditions of business and their role in the sustainable development of tourism. The paper gives an overview of relevant literature in this area, and the analysis of predominant opinions. The conclusions achieved open many further questions about possible organizational solutions enabling improvement or maintaining of the aspects of "health" of organizations during their sustainable development. Networking of organization in tourism is becoming conditio sine qua non of survival. Such circumstances require proposal for creating a network of healthy organizations enabling the sustainable development of tourism.*

[17] Harmath P., Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Segedinski put no. 9-11, 24000 Subotica, Republic of Serbia
[18] Bjekić R., Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Segedinski put no. 9-11, 24000 Subotica, Rebuplic of Serbia
[19] Alesić M., Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Segedinski put no. 9-11, 24000 Subotica, Republic of Serbia

**Keywords:** *sustainable development, the concept of healthy organizations, tourism, communication, Social Network analyses (SNA).*

## INTRODUCTION

Sustainable development is the conditio sine qua non of survival, bear in mind, among others, that sustainable development implies satisfying present needs without jeopardizing future generations. In 1992, World Bank described sustainable development using the phrase "sustainable development is the development that continues" [16], In the Rio de Janeiro Declaration on Environment and Development, sustainable development is described as long-term continuous development of society aimed at meeting the present needs of mankind, but also in future through rational use and renovation of natural resources. Sustainable development refers to preservation of the Earth for future generations [16]. The notion of sustainable development refers primarily to the convergence of three pillars: economic development, social equality and development of environment.

Pearce, Markandya and Barbier [15] proposed a more general definition of sustainable development, which guarantees support for the following goals: increase in the real income, improvement of education level, improvement of population's health; more precisely, they took into account the level of general quality of life.

Ghosh [12] represented the concept of sustainable development in the form of a triangle including three main dimensions of sustainable development: economic, social and environmental.

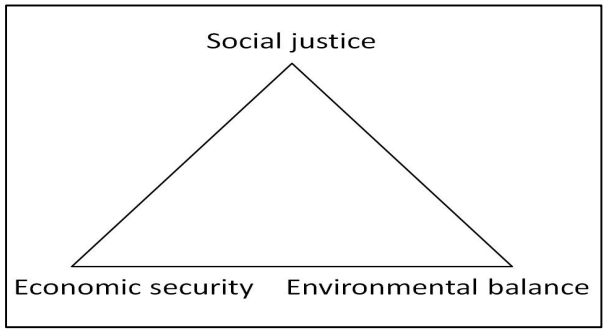



*Figure 1. The triangle of sustainable development*

Sustainability means conceiving a new vision, not only of economy and technology, but also of culture, politics, medicine etc, that is, the overall way of life and earning. Therefore, sustainable development must be sustainable economically, environmentally, socially, culturally and politically. Economic sustainability implies as efficient use and increase in productivity of available resources as possible, with a simultaneous effort to remove or reduce negative impacts on the environment. Ecological responsibility implies maintaining the integrity of ecosystem, care of its capacity and biodiversity. It encompasses efforts for preservation of the quality of water, air and soil, for protection of wildlife habitats and efforts for more efficient use of natural resources and energy. Social sustainability implies that development should meet the needs of most people on the planet, that it should be just, which includes struggle against poverty, productive employment, all-embracing and efficient health care and education, change in consumption habits, democratization of social life and prevention of negative social phenomena, etc. Cultural sustainability implies prevention of domination of one culture over another in multicultural communities of society. Political sustainability can be defined as

securing human rights and democratic freedom, which represents an important prerequisite for achieving all other aspects of sustainability [20].

**Literature background**

Literature often mentions the concept of socio-cultural sustainability which reflects the interface between development and dominant social norms, where the focus is on maintaining the stability of social system. Social sustainability implies increasing resistance and vitality of social and cultural systems, and their ability to endure shocks. The selected and cited literature supports the authors approach to combine the three aspects of consideration (sustainable, healthy and "linked") into one, with main aim emerging viability of tourism. In order to show certain particularities of research, it seems necessary to have separated tittles over some of the cited references.

**Methods and materials**

The subject of the paper is the analysis of characteristics of "healthy" organizations that can develop sustainably. The aim of the article is to establish the significance of healthy organizations in contemporary economic conditions and their role in the sustainable development of economy.

Taking into account the subject and aim of research, the paper starts from the following hypotheses:

***H1*:** Networking of healthy organizations contribute to the sustainable development of a tourism.

With taking into account the aspects of healthy organizations and their sustainable development the significance of linkages is growing. Included methodology of (Social Network Analysis – SNA) offers simulation of different actions of emerging aspect of health and sustainability. SNA analyses showed in the paper are based on basic measures [7,14] giving to offered approach new viewpoints on sustainability and healthy organizations. The case is based on simulation of possible linkages. Software support (of Pajek, NodeXl, Netdraw) were applied.

Taking into account all of the above, sustainable development is a very complex problem combining efficiency and equality in the economic, social and environmental sphere, bearing in mind future generations [10]. However, despite all the mentioned benefits that companies have from sustainable development, examples are not rare when companies adopt sustainable policy, not changing their business practices [13], which definitely does not result in long-term sustainable development.

The conclusions of the paper that the authors reached open many issues about possible organizational solutions that would enable improvement or maintenance of "health" of organizations during their development, and sustainable development of economy as a whole.

## 1. CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM

In recent decades, changes in the global tourism market are increasingly frequent. The increasing interconnectedness and conditionality of the tourism market, the environment and

the economy affect the appearance of new challenges that need to be implemented in tourism product (destination) [23].

The goal of sustainable tourism development is the development and management of activities and processes associated with tourism which protect the character of the destinations and attractiveness that make it an interesting destination for both tourists and locals. Among the main objectives of sustainable tourism development include [5]:

- sustainable and ecologically balanced tourism which improves the economic and social situation,
- improvement the quality of life in society,
- providing services to tourists,
- maintaining quality of the environment in a broader sense,
- ensuring equity in development.

Stakeholders in tourism development must actively participate in environmental protection with the aim of a stable and continuous economic growth and development, and only in that way it will be possible to meet needs of present and future generations. Planning of sustainable tourism development for each destination is very complex process. It is necessary to consider and take into account local specifics, natural and socio-cultural characteristics. Bearing in mind above mentioned, it is obvious that participation in the process must take all stakeholders, which often have different views and interests, and their harmonization is crucial condition for successful sustainable development [6].

Sustainable tourism depends on the economic, political, socio-cultural and ecological stability, for this reason it is necessary to develop tourism in such a way that does not destroy the tourist attractiveness and thus deters tourism demand, as preserved natural environment is the basic condition for the development of tourism [9].

One of the key challenges for the implementation of sustainable tourism for most destinations are economic, in terms of balanced development of economy. In this connection it is necessary to harmonize short-term and long-term effects. According to most authors sustainable tourism development can be achieved with the controlled growth and development.

***Peter Harmath*** *rođen 23.05.1969. godine u Subotici. Osnovno i srednje obrazovanje stekao u Subotici. Studije na Ekonomskom fakultetu u Subotici, smer Marketing i trgovina, upisao 1989. godine i diplomirao na istom januara 1994. godine. Poslediplomske studije upisao je na Ekonomskom fakultetu u Subotici školske 1997/1998. godine, na smeru Marketing menadžment. Magistarsku tezu odbranio je 2001. godine, iz naučne oblasti menadžmenta. Jula 2008 godine doktorirao, a 2009 godine izabran u zvanje docenta na Ekonomskom fakultetu u Subotici. Naučna oblast menadžment i organizacija. U 2003. godini, na osnovu konkursa COIMBRA group, međunarodnog studijskog sponzorstva, boravio je u Finskoj u poseti ABO Univerziteta u gradu Turku. U 2005. godini, na osnovu međufakultetske saradnje sa Portland State University (PSU), boravio na Fakultetu School of Business Administration (SBA) Portland.*
*Oblast profesionalnog interesovanja: Teorija organizacije, Projektovanje organizacije, primena metoda projektovanja organizacije u praksi preduzeća, softverska simulacija funkcionisanja organizacija, modeliranje funkcionisanja organizacija.*

Despite the existence of economic challenges, other important reasons for the changes are, non-economic nature relating to [26][20]:

- more efficient entrepreneurial and sustainable use of existing and unused protected natural and cultural resources,
- their more effective and comprehensive protection,
- increasing energy efficiency and use of renewable energy sources in tourist facilities and destinations,
- encouraging rural and regional development and reducing depopulation.

For sustainable development of tourism is necessary to meet above mentioned challenges, and one of the more appropriate way is networking of organizations in tourism on local, national and regional level.

## 2. CHARACTERISTICS OF HEALTHY ORGANIZATIONS

Healthy organizations place harmonious interpersonal relations in the foreground. For healthy interpersonal relations to exist, it is necessary for employees to identify with the organization. It is the theory of social identity that is used to explain a range of employee behaviours [17] - [18]. The positive correlation from the aspect of organizational behaviour when it comes to identification of employees with the company (worker-company) was pointed out by Riketta [18]. In 2000 Van Knippenberg pointed to the importance of identification of workers with the company with the aspect of motivation and performance level [21].

Human resources are the most important element of a contemporary organization. In the contemporary business conditions, organizations' success depends primarily on people. And it is the definition and realization of the CSR strategy that can make a positive impact not only on the quality of the employees' work, but also on their satisfaction [19]. However, all of the above will not lead to desired long-term effects unless we take into account one of the key factors influencing the interpersonal relations in an organization and the organization's "health" – communication on the relation manager-subordinate.

The managerial process of planning, organizing, leading and controlling cannot be achieved without the communication process. It is the blood flow of every organization. Without efficient communication between different sides, the model of relationships which is usually called organization structure will not meet anyone's needs. Communication is the means of connecting of people in an organization, i.e. connective tissue of all organizational parts. Communication is necessary for internal functioning of an enterprise, because it integrates all management functions. The elements of communication process are one of the most significant processes in human resource management. Communication management is therefore very important for efficient and effective management of human resources. However, to avoid the problems of communication in general, especially in the conditions of conducting appropriate changes (and also for the communication system to manifest its positive sides), it is necessary to manage communication efficiently and effectively, which implies developing an appropriate communication plan which includes several relevant activities of the management in the communication process.

[20] http://rpksrem.co.rs/wp-content/uploads/2016/02/strategija-razvoja-turizma.pdf

If there are problems in communication, the organization can very easily become "sick" just like a person. It is interesting that, the same way the condition of organization affects people working in an organization, people affect the condition of organization. The purpose of maintaining stable, efficient communication is to improve the condition of organization and maintain the organization's health. In healthy organization [1]:

- objectives are widely accepted by the members of the organization;
- people boldly point to problems and optimistically expect that the problems are manageable;
- problem solution is very pragmatic;
- feeling for teamwork is present;
- there is trust in organization;
- the range of the organization's problems involves individuals' needs and relations;
- cooperation is broadly present, people are ready to help each other, but also to compete within fair play and in the direction of common goals.

The prerequisite for all of the above is free exchange of relevant information through open formal and informal communication channels developed within the organization. Successful leadership of people, which is one of the basic functions of management, implies, among other things, the ability to communicate efficiently, i.e. the ability to send and receive information, ideas, emotions, even thoughts. The huge significance of communication for enterprise management is pointed out by a range of experts who regard the ability to communicate inside and outside the organization as one of the fundamental managerial skills, and regard the phenomenon of communication as the central topic in research, especially in human resource management. It is believed that in no other area do people work so seriously and with such dedication like psychologists, experts in the area of interpersonal relations and management, as it is worked on enhancing communication in organizations [11]. For an organization structure to be in the service of preserving the health of a business system, to be able to develop sustainably, it must built on "healthy" foundations, i.e. from "healthy" elements, the most important of which are people. Organizations that take care of interpersonal relations, enhance communication, foster teamwork, solve problems pragmatically, appreciate the employees' opinions and needs, encourage cooperation between employees, but also on the relation manager-employee, can develop successfully, sustainably and in the long term. Such organizations face more easily the challenges of development, which are, among other things related to the tendency of constant harmonization of all known factors with internal and external environment, which is, in essence, a huge challenge and the secret of success of every organization. Successful interpersonal relationships that simultaneously collide and permeate different cultures, are a prerequisite for the survival and development of tourism. Unlike other industries, communication in tourism is not always just an instrumental set of links designed to connect participants in tourism, on the contrary, it has a much greater significance, and often it is itself the purpose and motivation for travel. Therefore, the development and improvement of communication and networking participants in tourism should be one of the goals in tourism development, considered on the micro and macro level. Networking should be priority on every level, from local through national and so on regional.

## 3. ORGANIZATION IN THE SERVICE OF PRESERVATION OF HEALTH OF BUSINESS SYSTEMS

For healthy existence and functioning, organizations need to establish a harmony of all known factors with the internal and external environment. In essence, this is a great challenge and secret to success of every organization. Activities are related to establishing and maintaining

necessary measures in order to achieve harmony between different factors of the situation (contingency factor), then total harmony of all the observer elements of the structural form with design parameters. A healthy organization is the one where there is a harmony of elements (organization design). Only a total harmony of organizational elements provides effective and efficient functioning of the organization. The fit is achieved with very skillful organizational measures undertaken by managers. The set formal structure defines the order of relations of elements (defined wholes of e.g. teams, groups, units, etc,) which should meet a range of preconditioning providing through which the characteristics of adequacy of structural solutions are provided. The structure is required to be stable, to serve its purpose and to withstand certain negative effect to protect itself from entropy. At the same time, it should be flexible and provide the possibility of adaptation (to be dynamic) in changed conditions.

### 3.1. FORMAL AND INFORMAL STRUCTURE AS SUBSYSTEMS OF RELATIONSHIPS AND RELATIONS IN AN ORGANIZATION

The hierarchy of authorities, delegated by the management, allocates people and resources in organizational tasks and roles, determines the way and order by which things in the organization should happen. These formal channels enabling movement of information and communication in daily operation. However, other forms of communication links and lines of information movement appear in working teams. These informal lines are generated daily and function when performing tasks, by socialization of members, outside defined structural relations. They form an informal structure in the organization (including certain wholes, “invisible units”, teams, friends, co-workers). As a rule, informal relations of communication do not mean danger in communication processes as long as these lines are not contrary to officially defined channels. If the two “structures” are significantly separated, the informal structure can be an obstacle and influence on the decline in working morale, team harmony. A theoretically ideal condition is if these borders overlap. Real and administrative borders, from the aspect of projecting, mean a differentiated unit by formal structure, and informal structure is the one that is formed according to natural motives of communication. Informal structures are not defined by schemes, and only more experienced, older members of the organization know of the existence and specific features of the given lines.

### 3.2. SIGNS OF “HEALTH” IN ADEQUATE CONNECTIONS BETWEEN PARTS OF ORGANIZATION

Like every healthy organism, every enterprise requires not only evenly developed elements, but also their adequate interconnection. When building the structure, grouping tasks and creating units – departmentalization – is a vital process in the forming of healthy organization, however, not less important is the way of their mutual connection, which is erroneously often less analyzed.

Establishing connections flows in two forms. One is on the basis of built (designed) formal communication flows, where connections are established as a part of formal structure in the organization, and second through spontaneous process, when individuals initiate internal relationships of communication and cooperation, and informal structure occurs through their flows. Contemporary interpretations of internal flows of communications and connections increasingly use the model of the so-called dual structure [19], which views the organization as a system with two parallel structures. One with defined administrative, formal relations, consciously constructed and supported by communication channels based on hierarchy, delegation and formal distribution of labor, and another, often invisible subsystem – network,

which is formed spontaneously and maintained by the members of organization according to their needs of working engagement and interpersonal contacts. In essence, this network is created from the beginning of emergence and functioning of every organization, and later gradually moves to the "background" due to the increasingly dominant rationalized and standardized measures of organization.

The existence of such a dual structure is not a harmful "pathological phenomenon" for the organization. The existence of this network within the organization is a natural occurrence, and should not be destroyed; rather, the power of this network should be used so that the created system of relations is in the service of goals of the whole organization. These networks in organization can be researched, analyzed, and even developed based on the methodology of social network analysis (SNA). Such analyses help give the answer to the question whether built formal flows of communication and connections are suitable for the requirements or the nature of the task that should be performed in the given organization. Does formal structure provide a harmony of elements? Where does the bottleneck appear or threaten to appear from the aspect of functioning of all business processes? Knowing that the so-called administrative frameworks of rigid structures can significantly thwart the effectiveness and efficiency of the whole of the organization, such analyses are desirable for the preservation of the healthy balance.

Healthy organizations not only have the necessary network of links between elements, but only balanced characteristics of connections, i.e. links (firm or loose), which depends on the character of interactions (linear and complex) of relationships necessary for communication. Loose connections provide the opportunity of isolating certain unwanted influences from the environment.

***Radmila Bjekić*** *rođena je 1989. godine u Novom Sadu. Na Ekonomskom fakultetu u Subotici diplomirala je 2012. godine, a master studije na smeru Menadžment, na istom fakultetu, završila je 2013. godine, odbranivši rad na temu „Upravljanje ljudskim resursima i motivacija u NIS-u".*

*Zaposlena je na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu od 2013. godine, a 2015. godine izabrana je u zvanje asistenta za užu oblast Menadžment. Vežbe izvodi na predmetima Teorija organizacije, Projektovanje organizacije i Organizacija turističkih i ugostiteljskih preduzeća. Izvodi pripremnu nastavu za prijemni ispit iz predmeta Poslovna ekonomija. Student je II godine doktorskih studija na studijskom programu Poslovna ekonomija i menadžment, modul: Preduzetnički menadžment.*

*Tokom 2015. godine bila je na stručnom usavršavanju u Sloveniji u okviru letnje škole Logistike, u organizaciji Fakulteta za Logistiku u Celju, Univerziteta u Mariboru.*

*Do sada je objavila više radova iz oblasti menadžmenta (organizacija preduzeća, menadžment ljudskih resursa, turizam) u istaknutim domaćim i stranim časopisima. Prisustvovala je većem broju domaćih i međunarodnih konferencija.*

*Govori engleski jezik.*

In the functioning of relationship, the contacts between units do not have to be of the same significance. The importance of individual relationships is measurable with the combination of SNA measures and other methodologies of diagnosis and design of organizations [8]. As derived category from the set of SNA measures, the Organizational Network Analysis (ONA) uses the applicable methodology of modelling and quantifying these relationships. Various and

numerous measures of SNA analysis provide a creative approach for various aspects of observation. From the level of individuals as parts of smaller wholes to complex networks, the measures provide a possibility of demonstrating the relationships of observed entities [7]. The quality of linkage may mean a prerequisite for success and healthy existence of an organization, and even more. The high level of knowledge of business systems through their functioning and characteristics of behaviour in the network enables skillful players to predict what will happen and so it seems that "the future is predictable" [2].

### 3.3. FREQUENT PROBLEMS OF CONNECTING PARTS OF ORGANIZATIONS AS POSSIBLE "SOURCES OF DISEASE"

Some of the characteristic problems of connecting in organizations are as follows: formal structure that does not follow the natural requirements of functioning and processes in an organization; insufficiency of communication, i.e. required lines of linking units do not exist or are insufficiently built, i.e. set. As processes are often fragmented from the aspect that they are carried out by several functions in an organization, it seems of key importance to set up adequate connection i.e. structural support for as efficient fulfilment of the process as possible. Communication between functions must be viewed in order to avoid bottlenecks. In this case, sequential nature of process flows in an organization through various functions can be illustrated with the analogy of the weakest link in the chain. The total performance of the process will be up to the limit of the weakest element in the process.

However, linking cannot be set based on mutual linking of all elements, because in case of larger organization we would get too many contacts that cannot be fostered, nor will they serve the functioning of the organization.

Overloaded hubs and isolates are the extremes from the aspects of set lines of communication flows.

Formal structure thwarts or makes certain processes in the organization inefficient. A question is, therefore asked: which form would suit their mutual communications? The reply demands good knowledge of methodology of organization design, knowledge of characteristics of internal and external business environment, so that the adequate harmony of the mentioned elements can be established. Our proposal is to use measures of the SNA method in the case of rather frequent similar problems (e.g. in this case Between Eigenvector, cauterization factor).

Creation of hostile lines of relationships – relations within organization: in some cases, the links themselves can be the source of

***Marko Aleksić*** *rođen je 1988. godine u Bačkoj Palanci. Na Ekonomskom fakultetu u Subotici diplomirao je 2012. godine, a master studije je na smeru Agrarna ekonomija i agrobiznis, na istom fakultetu, završio 2013. godine, odbranivši rad na temu „Uloga strategijskog menadžmenta u oblikovanju organizacija poljoprivrednog gazdinstva".*

*Zaposlen je na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu od 2015. godine. Izvodi vežbe na predmetima: Ekološki urbani inženjering, Menadžment u agrobiznisu, Menadžment proizvodnje organske hrane i Menadžment životnom sredinom. Student je I godine doktorskih studija na studijskom programu: Ekonomija, modul: Agrarna ekonomija.*

*Objavio je više radova iz oblasti menadžmenta i poljoprivrede, u domaćim i stranim časopisima.*

jeopardizing the healthy existence of an enterprise. In formal and informal network, communication can also become hostile relations. Those lines mean sickness of organizations and threaten to destroy the healthy whole. Negative connections can also be demonstrated, analyzed, and removed by various methods of the management toolkit [4]. The possible emergence of negative relations must always be counted on, although they (more or less always) exist. It has been proven that negative relations definitely affect the efficiency of work of organization, and this can be significantly more essential than positive [22] - [7]. Modern SNA techniques with simulated situations can help regulate the problem of negative links. A large number of relevant social questions can be interpreted by the results of analysis of negative relations such as, for instance, various forms of resistance, isolation, and creation of different forms of workplace bullying and violence. An analysis can encompass the aspect of creating a gap between hierarchy levels, between horizontal functional areas, i.e. difference in the spatial dimension. The tendency to link with the similar, i.e. hemophilia in positive relation can be a decisive motive, whereas, for instance, the very fact of distance (geographical differentiation (distant units of an organization) does not have to mean an increase in the gap and creation of hostility, especially in the world of contemporary communication techniques.

Gaps can be bridged by improvement communication links, setting clear standards in the business operations and building such a structure that will have more a character of network, rather than high hierarch structures (according to topological forms, the appropriate forms would be circle and star.

Antipathy, rejection of differences (heterophobia) and other disadvantages affecting the development of negative relations are often based on the difference of goals and interests of individual groups (departments) of processes in the organization. Unfortunately, negative conditions evolve much faster [24] unlike friendly relationships, and can cause a destructive action. To preserve the health of business systems, considering the SNA measures and models with a good knowledge of contingency factors, i.e. organizational characteristics (structure and design of parameters) can prevent such occurrences.

## 4. THE RESULTS

### 4.1. WAY OF MAINTAINING HEALTH – A PROPOSAL FOR NETWORKING IN TOURISM ON EXAMPLE OF AP VOJVODINA

SNA measures give opportunity to analyze different kinds of connections between entities or their functions. The attached example is created on the base of Marketing Strategy of Tourism of Vojvodina [25] According to this reference source, the seven district areas of Vojvodina were connected with the major types of offer conceived [25] for each region. (*see **table 1).***

| North Backa District (2) | West Backa District (16) | South Backa District (28) | North Banat District (43) | Central Banat District (51) | South Banat District (58) | District of Srem (71) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Cultural, historical and archaeological value (1) | Cultural and historical monuments (15) | Geological sites (29) | Cultural events (42) | Cultural and sports events (50) | Archaeological and geological sites (57) | Archaeological - ancient Sirmium (70) |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Legends and myths (3) | Buildings and squares (17) | Castles and fortresses (30) | Art colony (44) | Natural reserve The Carska bara (52) | Churches and monasteries (59) | Natural resorts, lake (72) |
| Walking, horse riding, carriage rides, (4) | Sport hunting and fishing (18) | National Park (31) | Health care and rehabilitation programs (45) | Churches (53) | Monuments of industrial heritage (60) | Museums and Galleries (22) |
| Bicycling (5) | Nautical programs (19) | Paddock (32) | Channels of Banat (46) | Castles (54) | City squares (61) | Art colony (44) |
| Sailing on Palic Lake (6) | Cycling - Pannonian way of peace (Sombor Osijek) (20) | Ethno house (33) | Sporting Events (47) | Golf (55) | Parks (62) | Sport hunting and fishing (18) |
| Ethno villages (7) | Monasteries and churches (21) | Ethno Village Tiganjica (34) | The site of fossil remains of prehistoric animals (48) | Gastronomy (56) | Salt lake (63) | Churches (53) |
| the Paddock (8) | Museums and Galleries (22) | Nature Reserve Zasavica (35) | Gastronomy and enology (49) | | Natural resorts (64) | Events and Festivals (13) |
| Windmills (9) | Hot Springs (23) | Winemakers and cellars, wine route Fruska Gora (36) | | | Sands (65) | Gastronomy (56) |
| | | | | | Lakes and rivers (66) | |
| Farms and Card (10) | Ethno houses and farms (24) | Pedestrian and bike paths (37) | | | Art Colony of Naive Art (67) | |
| Active holidays in nature (11) | nature reserve (25) | Health Programs (38) | | | Old crafts (68) | |
| Famous People and Events (12) | The above "Danube" (26) | Geological site (unique in Europe) (39) | | | Gastronomy and enology (wine route Vrsac) (69) | |
| | Gastronomy (27) | Fairs and Exhibitions (40) | | | | |
| Events and Festivals (13) | | Gastronomy and enology (Wine Route Fruska Gora) (41) | | | | |

| |
|---|
| Gastronomy and enology (Wine Route) (14) |

***Table 1***. Grouped offers for seven administrative districts of Vojvodina - seven administrative districts with listed offers for tourism Abridged from Marketing Strategy of Tourism in Vojvodina

**Source**: authors' illustration based on the Marketing Strategy of Tourism of Vojvodina (APV, 2009)[21]

Those tourism offers or touristic attractions are linked (directed) as a characteristic offer of distinct region. Based on the table, "network" graph [14] is created. [3].

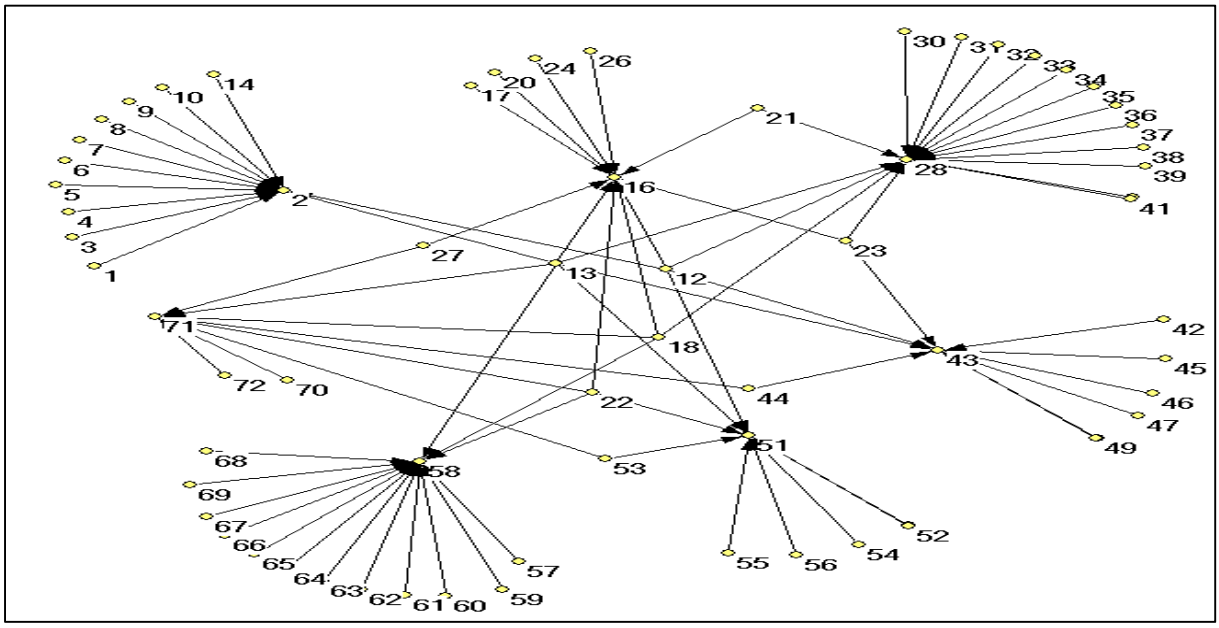



**Figure 2**: Network built on different forms of offers in Vojvodina

**Source:** Authors' view (used software – Pajek2.04).

Picture shows how each identified offer as an emphasized content links to it's district area. Also, according to the picture 1 for example some common forms of offers can be found. Those offers are with more out degree directed to more possible destinations or districts. *Table 2* shows a sample of selected lines as possible combination for building narrower value for offer.

| |
|---|
| Density1 [loops allowed] = 0.0171682 |
| Density2 [no loops allowed] = 0.0174100 |
| Average Degree = 2.4722222 |
| The highest values of lines: |
| Rank Line Value Line-Id |
| ---------- |

[21] Numbers present the coded points according to ***figure 2***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 27.71 | 1.00000 | gastronomy. District of Srem |
| 2 | 13.71 | 1.00000 | Events and Festivals. District of Srem |
| 3 | 18.71 | 1.00000 | Sport hunting and fishing. District of Srem |
| 4 | 44.71 | 1.00000 | Art colony. District of Srem |
| 5 | 53.71 | 1.00000 | Churches. District of Srem |
| 6 | 22.71 | 1.00000 | Museums and Galleries. District of Srem |
| 7 | 70.71 | 1.00000 | Archaeological - ancient Sirmium. District of Srem |
| 8 | 69.58 | 1.00000 | Gastronomy and enology (wine route Vrsac). South Banat |
| 9 | 68.58 | 1.00000 | Old crafts. South Banat district |
| 10 | 67.58 | 1.00000 | Art Colony of Naive Art. South Banat district |

**Table 2:** Selected (dominating) connection of property and area
**Source:** authors' analysis

## 4.2. SIMULATED EXPERIMENTAL MODEL OF LINKAGE

The graph developed with SNA [3] uncovers this links between hubs - the districts). By simply looking into graph some package tour offer idea can be created, as well as with redefining the contents of offered forms, new linkages can be discovered. All of those variations or case simulations can be well supported with suggested approach carried out with SNA measures.

The approach provides further aspects for analyses. E.g. *Figure 3* shows a partition. Built on possible connections, it displays realistic way for simulation of healthy linkages of functions or assets included into tourism offer. The example shows possibilities of establishing links between organizations or regions or services on bases of communication.

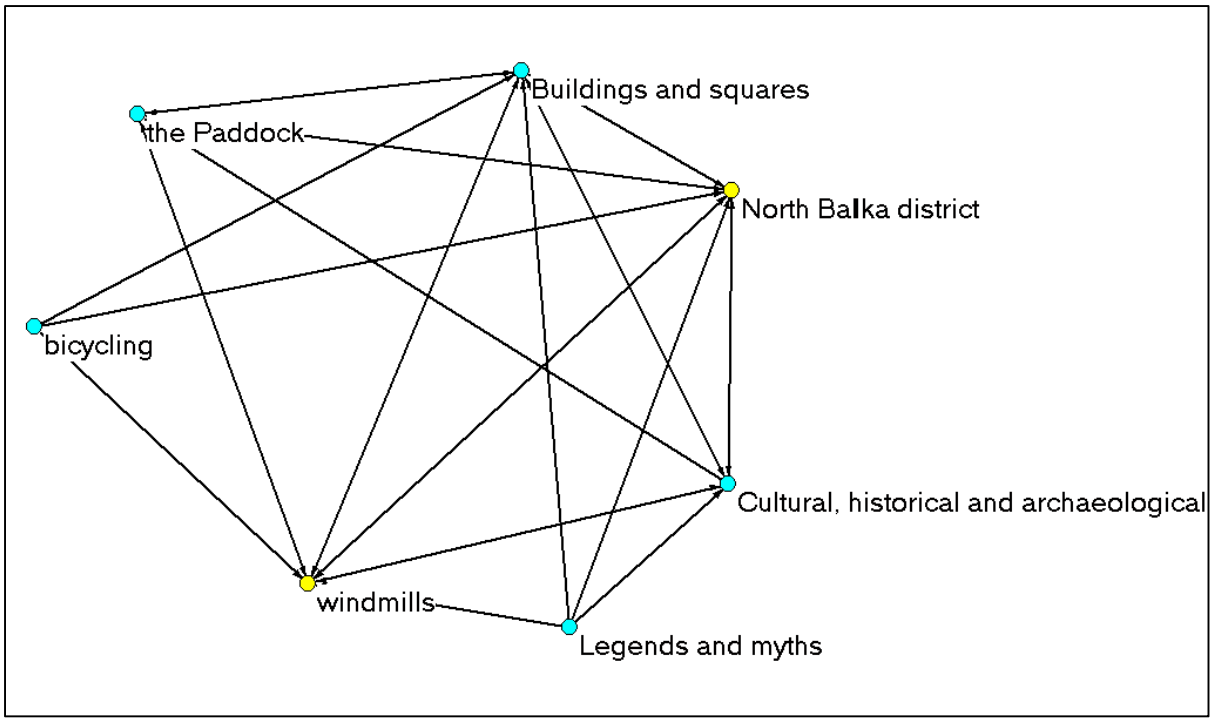



**Figure 3**: Identifying N1 according to C1 out of 7 Software Pajek
**Source**: authors' illustration

With analyses of clustering effects new grouping criterions can be involved. That means more possibility or more sophisticated base of forming clusters or other patterns of communication between stakeholders of tourism in Vojvodina region. Of course the thinking pattern of creating healthy organizations with well-established networking as a "blood circulation" in a healthy body can be and should be widened to national and interregional level. It is possible thanks to powerful tools of SNA measures and with more management oriented ONA (Organizational Network Analysis). Including SNA to development of management decision making, particularly when forming marketing strategies, it is promising more accuracy and efficiency. Tourism is an industry that depends on so much factors that can be followed only with considering huge number of variables and aspects.

## DISCUSSION

A great challenge to the organizational science is to attempt to interpret how healthy organizations set their formal structure, how informal structure is created and functioned behind it or parallel with it, to define all of it through processes into a so-called organizational architecture. It is a very complex process which is continuous and demands a high level of energy by the employees, and especially by managers. Extremely large efforts are needed to establish a healthy organization, and even greater effort and perseverance of all employees are needed to maintain this health. If the enterprise does not see the importance of establishing stable communication as the basis of building both formal and informal structure, it is very possible that an organization will not be able to develop sustainably. Should this happen, the first step to the "healing" of the organization is recognizing that the problem exists. Some of the signs of the condition which points to the fact that the organization is "sick" are that there is very little engagement and participation in the attainment of the enterprise's goals; the employees in the organization see that things are going bad, but nothing is done to improve it, everyone is quiet. Personal feelings and needs represent "marginal problems"; people do not cooperate, there is no team spirit; managers act as autocrats, which causes staff dissatisfaction.

These symptoms point to a condition in the organization where there is no mutual orientation to attaining the vision, communication is unilateral and the accent is only on formal channels. In the modern business conditions, such organizations cannot develop healthily.

Sustainable development is possible in organizations that are socially responsible, characterized by the existence of parallel formal and informal structure stable, bilateral and continuous communication. Organization in which the staff is oriented one to another, where teamwork is normal and staff satisfaction a normal phenomenon, rather than exception. Organization which is socially responsible, which contributes to the sustainability of economic development cooperating with the employees, local community and society in general with the aim of improving the quality of life. Only business systems characterized by such a healthy organization can develop sustainably and contribute to the sustainable development of economy.

Maintaining the health of the organization is a continuous process of redirecting and augmenting business strengths and abilities. Like in living organisms, being in a good condition implies permanent practice, and for business system this means daily effort for enhancement. The approach that is proposed in the paper should contribute to such preparation that would enable organizations to be ready for new challenges of the increasingly turbulent tourism environment.

## CONCLUSIONS

Well established linkages inside and between organizations can significantly improve health and sustainability of each stakeholder in given industry. Particularly in the case of tourism, where so many aspects have to be considered. Organizations in good condition e.g. healthy organizations are able to perform sustainable development processes. One of the crucial ability for survival is the ability to develop and maintain linkages. Different tools – approaches, viewpoints can be developed to help the explained aim.

According to performed analyses, further research is needed in the field of tourism sector of the Republic of Serbia. For proper determination of the current situation, it is necessary to find out when and how the networking emerges to the level of established real networks between stakeholders. The proposed pattern of thinking could offer an improved possibility for comparison of present and future models of linkages. With identifying the gaps and problems much wider social implication appears. The main idea of identifying crucial problems and finding possible management solutions for sustainable development is successfully supported in this study.

## REFERENCES

[1] Ahmetagić E., Harmath P. (2009): *Projektovanje organizacije*, Faculty of Economics, Subotica
[2] Barabasi A. L. (2010): Villanasok – a jovo kiszamithato, (The hidden pattern behind everything we do). Nyitott konyvmuhely, Budapest.
[3] Batagelj V., Mrvar A., (2011): Pajek 2.04, free for noncommercial use. http://pajek.imfm.si/ pristup 05.04.2016
[4] Bonacich, P. Lloyd, P.(2004): *Calculating status with negative relations.* Social Networks 26, p 331–338.

[5] Bulatović, D. (2011): "Ekoturizam u zaštićenim područjima Republike Crne Gore." Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu, Subotica, Srbija.
[6] Butts, S., & Briedenhann, J. (2006): Rural Tourism: Projects, Environment and Viability. *Acta turistica*, 109-137.
[7] Brass, D.J. (1995): "A social network perspective on human resources management." Research in Personnel and Human Resources Management, 13, pp 39-79.
[8] Burton R., Obel B., (1998): *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Kluwer, Boston,
[9] Byrd, E. T. (2007): Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, *62*(2), 6-13.
[10] Ciegis R., Ramanauskiene J., Martinkus B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios, Engineering Economics (2), 28-37
[11] Drucker, P (1985), *Management tasks, responsibilities, practices*, Harper and Row Publishers, Inc.
[12] Ghosh, N. (2008), *The Road from Economic Growth to Sustainable Development:* How was it Traversed? http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1082686
[13] Marquis, C., Qian, C. (2013) Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25:127-148
[14] Noel S., Baggio R., Cooper C (2008) Network Analysis and Tourism, From Theory to Practice, Channel view publications, Clevendon
[15] Pearce D., Markandya A., & Barbier, E. (1989). *Blueprint for a Green Economy.* London.
[16] *Rio Declaration on Environment and Development* (1992). http.www.bnpparibas.com/en/sustainable-development/text/Rio-Declaration-on-Environmentand-Development.pdf.
[17] Riketta M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis, Journal of Organizational Behavior, 23 (3), pp. 257-266
[18] Riketta M, Van Dick R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment, Journal of Vocational Behavior, 67 (3), pp. 490-510
[19] Singhapakdi A., Lee D., Sirgy J., Senasu K. (2015). The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. Journal of Business Research, Vol 68, pp. 60-66
[20] Štrbac N, Vuković M, Voza D, Sokić M, (2012): *Održivi razvoj i zaštita životne sredine*, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Institute for Technology of Nuclear and other Mineral Raw Materials, Belgrade, Serbia
[21] Van Knippenberg (2000), Work motivation and performance: A social identity perspective. Applied Psychology: An International Review, 49 (3), pp. 357-371
[22] Wasserman, S. – Faust, K. (eds.) (1994): *Structural balance and transitivity. In: Social Network Analysis Methods and application, Cambridge University Press* Cambridge, 220–248.
[23] Weaver, D. B. (2006). *Sustainable tourism: Theory and practice*. Routledge.
[24] Wiseman, J. P., & Duck, S. W. (1995). Having and managing enemies: A very challenging relationship. In S. W. Duck & J. T. Wood (Eds.), Confronting Relationship Challenges [Understanding Relationship Processes 5], (pp. 43-72.). Thousand Oaks: SAGE.
[25] *"Markteing strategija turizma Vojvodine"*, APV (2009), APV 2009, Republika Srbija - Autonomna Pokrajina Vojvodina - Izvršno Veće – Sekretarijat za privredu, pp. 112-124
[26] *"Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016-2025." godine*, http://rpksrem.co.rs/wp-content/uploads/2016/02/strategija-razvoja-turizma.pdf

# KRITERIJUMI PRI ODLUČIVANJU KORISNIKA TURISTIČKIH USLUGA U IZBORU DESTINACIJE

# CRITERIA IN TOURIST DECISION-MAKING PROCES FOR THE SELECTION OF TRAVELING DESTINATION

**Ines Đokić**[22]
**Olja Milovanov**[23]

**Sadržaj:** *Veliki deo tražnje na globalnom tržištu generiše se u turističkoj industriji. Obilje informacija i mogućnosti za odlazak na najrazličitije destinacije širom sveta privlače sve veći broj turista stvarajući još oštriju konkurenciju u ovoj oblasti. Borba za svakog potrošača turističkih usluga predstavlja kompleksan zadatak u kome marketing stručnjaci, kao kreatori turističke ponude, moraju što bolje izučiti prirodu i dinamiku procesa donošenja odluka o izboru destinacije, što podrazumeva i detaljnu spoznaju svih činilaca i kriterijuma koji utiču na krajnje opredeljenje. Cilj ovog rada je da ispita stavove i preferencije ispitanika prilikom procene pet kriterijuma odabira turističke destinacije: atraktivnost lokacije, kultura, turistička ponuda, cene i uticaj marketing aktivnosti. Sprovedeno je strukturirano lično ispitivanje putem upitnika na 250 ispitanika lociranih u većim gradovima Republike Srbije. Rezultati su pokazali da su najznačajniji kriterijumi u donošenju odluka kultura i cene, ali se ne može zanemariti ni uticaj marketing aktivnosti, koje u određenom broju slučajeva značajno opredeljuju potrošačev izbor.*

**Ključne reči:** *Turizam, proces donošenja odluka, marketing u turizmu.*

**Abstract:** *A large part of demand on the global marketplace is generated in the tourism industry. The abundance of information and opportunities for visiting various destinations around the world attract more and more tourists, creating an even stronger competition in this area. The fight for each consumer of tourism services is a complex task in which marketing experts, as creators of the tourist offerings, have to seriously investigate the nature and dynamics of the process of making decisions about the choice of destinations, which includes a detailed knowledge of all the factors and criteria that affect the final determination. Thus, the aim of this paper is to examine the attitudes and preferences of consumers while making a decision of traveling destination, in regard to five selected criteria: the attractiveness of the location, culture, tourism offer, the prices and the impact of marketing activities. The survey (questionnaire method) included 250 consumers located in major cities of the Republic of Serbia. The results showed that the most important criteria in tourist decision-making process are culture and prices. Still, the impact of marketing activities mustn't be ignored, since, in some cases, it was significantly important determinant of consumer's choice.*

**Key words:** *Tourism, decision-making process, marketing in tourism.*

[22] Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu Segedinski put 9-11
[23] Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu Segedinski put 9-11

## 1. UVOD

U moderno doba, turizam zauzima veoma značajnu poziciju na globalnom tržištu, kako u okviru psihološkog, tako i društvenog i kulturnog okruženja [1]. Raspoloživost informacija i alternativa u turističkoj industriji izraženija je nego ikad, kao i motivacije i mogućnosti ljudi da obilaze najrazličitije destinacije. Odlazak na službeni put, godišnji odmor, tokom vikenda ili na duži vremenski period, jednom ili više puta godišnje, na domaću ili inostranu destinaciju – izbori su neograničeni.

Odlučivanje o putovanju je proces sačinjen od velikog broja faza u kojima se donosi manji broj izbora, da bi na kraju svi zajedno kreirali konačnu odluku [2]. Proces traženja pravih informacija je u većini slučajeva i dalje inicijalni korak koji ljudi preduzimaju pre putovanja [3] i on značajno opredeljuje krajnji izbor i ponašanje [4].

Sa rastom mogućnosti i transparentnosti informacija došlo je i do povećanja broja kriterijuma koji se uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke o izboru destinacije, čime je ceo proces postao znatno složeniji [5]. Različite situacije zahtevaju drugačije pristupe u promišljanju ponuđenih opcija, što je uticalo i na bogaćenje i rast značaja studija koje adresiraju ponašanje turista kao potrošača i njihov proces kupovine. Razumeti kako turisti razmišljaju, kako prikupljaju, organizuju i koriste informacije od ključnog je značaja za marketing stručnjake i menadžere u turizmu, kao glavne kreatore i ponuđače turističkih usluga.

Tokom poslednjih godina razvijene su brojne studije koje mere značajnost višestrukih kriterijuma pri odabiru turističke destinacije. U ovom radu korišćena je studija koju su razvili autori [6], i koja meri signifikantnost pet kriterijuma koji se uzimaju u obzir prilikom procesa donošenja odluka o izboru turističke destinacije. Prva skala je vezana za atraktivnost lokacije, druga za kulturu, treća za samu turističku ponudu, četvrta za cene a peta za uticaj marketinga. U radu je sprovedeno strukturirano lično ispitivanje na 250 potrošača, na teritoriji tri veća grada u Republici Srbiji (Beograd, Novi Sad, Subotica), čime je dat doprinos u istraživanju preferencija potrošača u zemljama u razvoju. Rezultati sprovedenog istraživanja jasno ukazuju da kultura destinacije i cene, uz marketing aktivnosti kojima se data destinacija predstavlja potrošačima, imaju najveći uticaj na odabir potrošača, što marketing menadžerima u ovoj oblasti obezbeđuje smernice za kreiranje svojih strategija, a u cilju privlačenja što većeg broja turista.

## 2. PREGLED LITERATURE

Složenost procesa donošenja odluka turista i iznalaženje modela koji bi taj proces najbolje objasnili predmet je istraživanja brojnih autora iz oblasti turizma [5], [7]-[12]. Rezultati koje su dale ovakve studije ogledaju se u rasvetljavanju strukture i prirode procesa donošenja turističkih odluka po osnovu višestrukih kriterijumima koje su istraživači analizirali.

### 2.1. PRAVCI U IZUČAVANJU PROCESA DONOŠENJA ODLUKA TURISTA

Celokupan proces planiranja putovanja obuhvata niz stadijuma u kojima turisti postepeno prolaze kroz početne, opšte ideje o putovanju (npr. tip putovanja – letovanje, zimovanje; tip smeštaja, vreme putovanja), razmatraju konkretne opcije kojima bi se realizovale početne ideje (npr. tačna destinacija i smeštaj), i ograničenja sa kojima se mogu sustresti pri donošenju odluke (npr. termin godišnjih odmora, dostupnost smeštaja, raspoloživ budžet) [13]. Kako je oblast izučavanja procesa donošenja odluka o izboru destinacije i ponašanju turista kao potrošača

privukla brojne autore, višegodišnje istraživanje dalo je brojne modele koji sa različitih aspekata posmatraju prirodu donošenja odluka turista.

Generalno gledano, može se identifikovati pet glavnih pravaca u teoriji izučavanja procesa odlučivanja turista kao potrošača, koji su poslužili kao baza za izgradnju različitih modela [14, str. 2]:

1. mikroekonomski pristup,
2. motivaciona perspektiva,
3. bihejvioristička paradigma,
4. kognitivni pristup,
5. postmodernistička perspektiva.

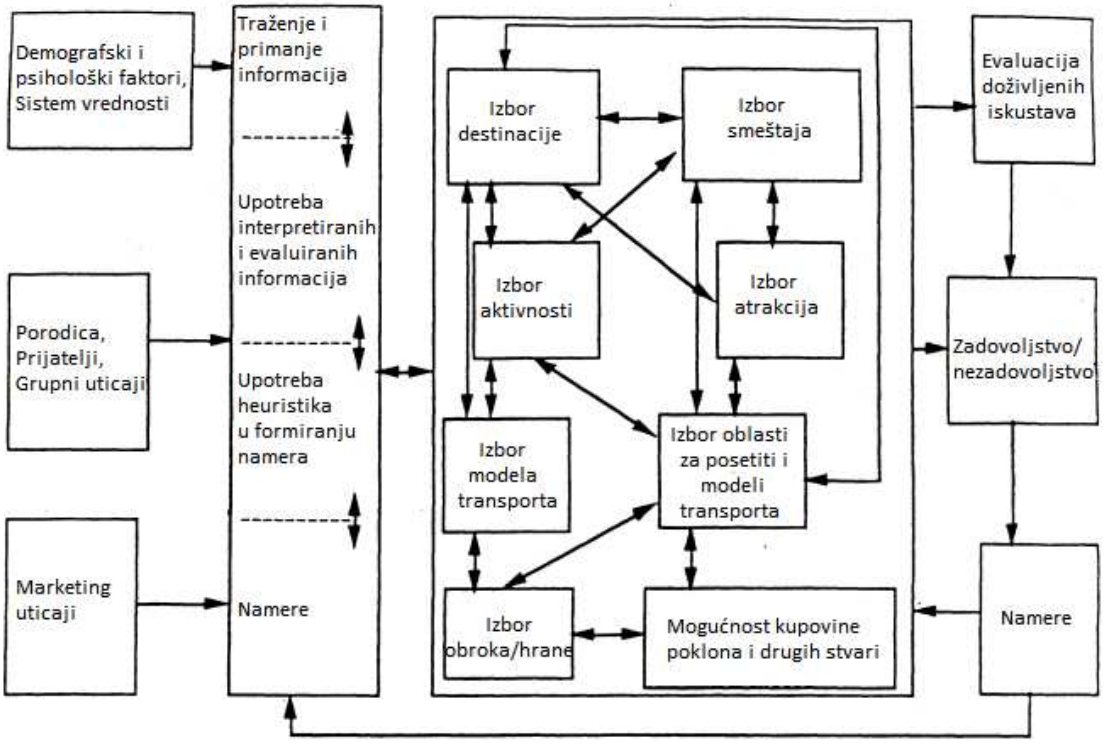
Mikroekonomski pristup, zasniva se na posmatranju turista kao racionalnih donosilaca odluke, koji ekonomišu u svakom trenutku i, poređenjem koristi i troškova, nastoje da maksimiziraju korisnost i vrednost koju dobijaju načinjenim izborom [15]. Identifikovanjem nezavisnih varijabli (značajnih atributa destinacije), računa se vrednost zavisnih varijabli [14]. Međutim, u slučaju prevelikog broja informacija, turisti su skloni da razlože proces donošenja odluka na više koraka, koji uključuju inicijalnu odluku da se ode na putovanje, motivacije i na kraju konkretnu destinaciju [9].

Studije koje pripadaju bihejvioristočkoj paradigmi izučavaju psihološke procese na način da nastoje otkriti kako isti stimulansi imaju različit uticaj na pojedinačne donosioce odluka [16]. Zbog toga je bihejvioristički pristup u izučavanju procesa donošenja odluka potrošača veoma blizak kognitivnim pristupima koje u osnovi izučavaju mentalne aspekte odlučivanja turista [14].

Na primer, [5] su istraživali dinamiku mentalnih procesa koji se dešavaju u svesti turista pre donošenja odluke o putovanju, ukazujući na to da svaki pojedinac unapred razmišlja o posledicama svojih odluka nastojeći da izbegne one negativne. Samim tim, mentalna stanja i procene svih pitanja sa kojima se osoba susreće čine “kognitivnu kutiju” koja čini bazu za procenu izbora pre nego što su oni zaista doneti [str. 3]. Ukoliko neka komponenta putovanja nije uključena u kognitivnu procenu turista, ona ni neće biti uzeta u obzir kao značajna i opredeljujuća za odluku. Komponente koje obuhvataju mentalne predstave uključuju: atribute i koristi (koje zavise od željenog ishoda), situacione varijable (kontekst u okviru koga se donosi odluka koji je nezavistan od odluke) i uzročno-posledične odnose između njih [17]-[18]. Oba tipa pristupa, i bihejvioristički i kognitivni, predpostavljaju da su potrošači racionalni donosioci odluka vođeni željom za maksimiziranjem korisnosti, i da je takav proces linearan i logičan [15]. Međutim, kako je najveći izazov ovakvih analiza činjenica da ljudi obično nisu svesni svojih kognitivnih procesa [5], što utiče na pouzdanost njihovog rezultata, oni su kritikovani od strane brojnih autora.

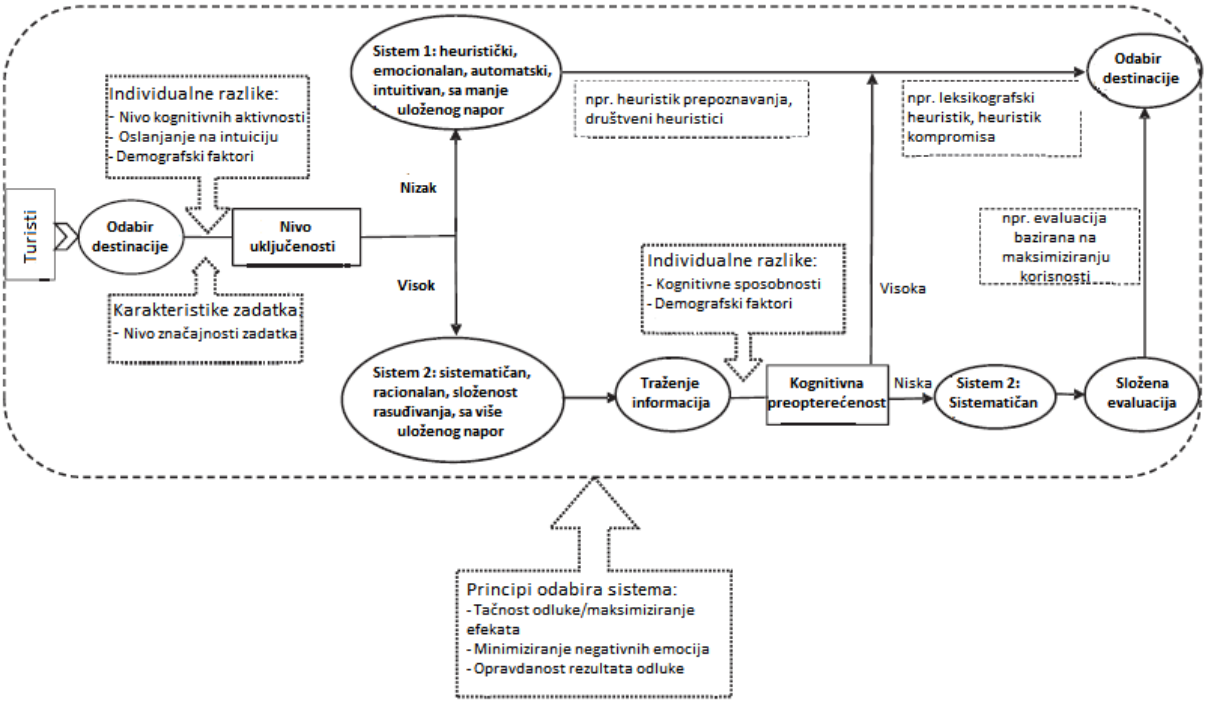
***Ines Đokić*** *je upisala Ekonomski fakultet u Subotici 2003. godine na smeru Marketing menadžment a diplomirala 2007. godine. Završila master studije 2009. godine i upisala doktorske studije na istom fakultetu na studijskom programu Menadžment i biznis, modul Marketing. Od 2008. zaposlena na Fakultetu kao saradnik u nastavi, a od 2010. godine kao asistent na predmetima iz oblasti Marketinga. Autor ili koautor je na više od 20 radova iz oblasti marketinga, publikovanih u naučnim časopisima ili prezentovanih na naučnim konferencijama. Član je Srpskog udruženja za marketing – SeMA.*

Prvi izuzetak od stava da je potrošač racionalan donosilac odluka koji odlučuje po linearnom modelu je "opšti sistematski okvir procesa donošenja odluka potrošača o turističkim uslugama (slika 1), koji su razvili [19], i koji tvrde da se odluka o svakom elementu putovanja može donositi u različitim vremenskim periodima, i svaki od njih zahteva različit skup kriterijuma, motiva i informacionih procedura. Ovakav stav potvrdili su i [20], koji objašnjavaju da se korisnost neke destinacije sastoji pre od sagledavanja pojedinačnih komponenti putovanja, nego destinacije kao celine.




Slika 1. Opšti sistematski okvir procesa donošenja odluka potrošača o turističkim uslugama [19, str. 33]

Drugi izuzetak je "novi opšti model donošenja odluka turista" autora [14], čiji doprinos se ogleda u navođenju da proces donošenja odluka turista nije uvek racionalan već da on može biti izazvan socijalnim i emocionalnim stimulansima (Slika 2).




Slika 2. Novi opšti model donošenja odluka turista [14, str. 7]

Ovakvi pristupi pripadaju postmodernističkoj perspektivi koja kritikuje generalne modele donošenja odluka turista usled izostavljanja emocionalnih, socijalnih i simboličkih determinanti u tom procesu. Dodatno, kao posledica globalizacije i novih trendova u turističkoj industriji i rasta iskustva i moći turista, [1] ukazuju na značajnu evoluciju procesa donošenja odluka turista kao potrošača, i tvrde da bi on trebalo da bude fleksibilan i sposoban da integriše različite psihološke procese i sisteme, kao što su afekti, intuicija, heuristici i slični subjektivni i situacioni faktori, koji često determnišu odluke i ne podrazumevaju racionalnost koju predlažu postojeći modeli.

Generalno, turisti u najvećem broju slučajeva tragaju za informacijama o putu na koji idu i tokom vremena stiču, na osnovu iskustava i ponovljenih izbora, percepcije o različitim atributima povezujući ih sa njihovim koristima [21]. Zato se proces donošenja odluka od strane potrošača, pogotovo onih složenijih, treba posmatrati kao dinamički sistem koji zahteva stalno nadograđivanje [5].

## 2.2. KRITERIJUMI OD ZNAČAJA ZA DONOŠENJE ODLUKA TURISTA

Odluke koje turisti donose predstavljaju krajnji ishod procesa kombinovanja brojnih opcija i kriterijuma koji su međusobno usko povezani [13] i koji predstavljaju „pododluke“ planiranja putovanja [22]. Mogućnost kreiranja najboljeg miksa pododluka uticaće direktno na atraktivnost te destinacije [23].

Prema [22], pododluke koje obuhvata proces planiranja putovanja su: izbor destinacije, metod transporta, tip smeštaja, aktivnosti, budžetske mogućnosti i rezervacije. U slučaju međunarodnog turizma, ove odluke su one o kojima turista inicijalno razmišlja i koje su pod uticajem imidža date destinacije, marketing aktivnosti vezanih za destinaciju, prethodnog iskustva turiste i saveta turističkih posrednika [22].

Autori [13, str. 314] prikazali su izbor destinacije kao funkciju dve ključne grupe faktora koji čine njen imidž:

1. aktivnosti koje ta destinacija pruža (sport, kulturne aktivnosti, noćni život, kupovina i sl.),
2. atributi same destinacije (nivo cena, klima, sigurnost, jezik, i sl.).

Autor [24] je posmatrao imidž destinacije kao sinergiju tri kategorije atributa: 1) primarni statični atributi - pejzaž, klima, infrastruktura i sl.; 2) sekundarni dinamički atributi – turistička ponuda, politička klima, stepen razvoja i sl.; i 3) tercijalni, atributi od značaja za trenutnu odluku – marketing regiona, cene u regionu i zemlji porekla i sl. Slično, autori [6] razvili su skalu za analiziranje kriterijuma putovanja prilikom odabira inostrane destinacije, u kojoj su kao naznačajnije karakteristike mesta o kome turisti razmišljaju naveli: atrakcije, kulturu, turističku ponudu, cene i marketing uticaje.

***Olja Milovanov**, asistent i student doktorskih studija na Ekonomskom Fakultetu u Subotici (Univerzitet u Novom Sadu). Predavala na predmetima Principi marketinga, Menadžment proizvoda, Marketing menadžment, Menadžment prodaje i Poslovni marketing. Autor i koautor više radova objavljenih u vodećim domaćim časopisima i učesnik na više nacionalnih i međunarodnih konferencija. Tehnički sekretar časopisa „Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici“.*

Autori [9] su predstavili tri bazične grupe odluka o kojima turisti razmišljaju: 1) odlazak na odmor, 2) odabir inostrane ili domaće destinacije, 3) odabir jedne ili više destinacija tokom odmora. Pri tome, kriterijumi koji su od značaja za donošenje odluke u sve tri grupe odnose se na lična ograničenja (nivo dohotka, broj članova porodice, stav ka datim destinacijama), sociodemografskih karakteristika (godine starosti, profesionalne orijentacije, nivoa obrazovanja, veličine grada u kome osoba živi) i psihografskih faktora (lični stav o odlasku na odmor, stil života i sistem vrednosti). U lična ograničenja, prema [12], ulaze i ljudi sa kojima turista putuje kao i ljudi koje poznaje na različitim destinacijama. Uzimajući u obzir da su u prirodi turizma socijalni procesi koji neminovno zahtevaju da se u odlučivanje uključe i drugi učesnici (članovi porodice, prijatelji, kolege i sl.), oni bi trebalo da budu važan deo analize. Ipak, istraživanje procesa donošenja odluka i procene kriterijuma odabira destinacije se do sada u najvećoj meri usmerilo na analizu odlučivanja individualnih potrošača [25].

Dodatno, kao jedna od stavki o kojima turisti razmišljaju i što može uticati na atraktivnost turističke usluge je i mogućnost za ostvarivanje ušteda u troškovima i vremenu provedenom u putu [26]. Pored toga, rizik koji put sa sobom nosi značajan je aspekt donošenja odluke [27]. Očigledno je da je proces donošenja odluka turista pod uticajem brojnih internih i eksternih faktora, u koje se pored navedenih ubrajaju i lični koncept, motivacija, kultura u kojoj je osoba odrasla, percepcije i kognicija, stavovi i sl. [22].

Konačno, značajno je napomenuti da u slučaju donošenja svih odluka vezanih za kriterijume putovanja, pristupi značajno variraju i u zavisnosti od toga da li osoba putuje prvi put na datu destinaciju, ili je tamo već putovala [28], kao i da li se odluka donosi u kraćem vremenskom periodu pa je i sam proces odlučivanja spontaniji i ne podrazumeva sve faze linearnog odlučivanja [29], ili je ona rezultat planiranja u dužem vremenskom periodu [30].

## 3. METODOLOGIJA

Upitnik se sastoji iz dva dela. Prvi deo se sastoji od 24 pitanja koja su u okviru 5 skala vezanih za faktore koji utiču na izbor destinacije korisnika turističkih usluga. Prva skala je vezana za atraktivnost lokacije, druga za kulturu, treća za samu turističku ponudu, četvrta za cene a peta za uticaj marketinga [6]. Pomenute skale su prilagođene kontekstu istraživanja a finalna verzija pitanja definisana je nakon sprovođenja predtestiranja u kome je istražena razumljivost i smislenost pitanja. Ispitanici su ocenjivali stavke iz svake skale na Likertovoj skali ocenama od 1 do 7 (1 – najniža ocena, 7 – najviša ocena). Drugi deo upitnika se sastoji od pitanja vezanih za pol, godine, nivo obrazovanja, veličinu prihoda, mesto stanovanja ispitanika i broj putovanja na godišnjem nivou.

Zbog utvrđivanja da li pomenute skale mogu da se primenjuju za istraživanje u Srbiji, testirana je pouzdanost, validnost i jednodimenzionalnost skala. Testiranje pouzdanosti skale vršeno je korišćenjem Kronbahove alfe (Cronbach's alpha), Kronbahove alfe ako je stavka obrisana (Cronbach's alpha if item deleted) i korigovane korelacije pojedinačnih stavki skala sa totalnim zbirom ocenjenih vrednosti svih stavki skale (Corrected item - total correlation). Nakon testiranja pouzdanosti skala, vršeno je testiranje validnosti skala eksploratornom faktorskom analizom, metodom ekstrakcije „najveće verovatnoće" (Maximum likelihood factor analysis) i metodom rotacije Varimax (Varimax with Kaiser Normalization). Jednodimenzionalnost skala testirana je korišćenjem konfirmatorne faktorske analize.

Da bi se utvrdilo da li postoji statistički značajna razlika između ispitanika različitog pola i različitog mesta stanovanja u vezi sa vrednovanjem svakog pojedinačnog faktora za izbor turističke destinacije, primenjen je t-test nezavisnih uzoraka korelacije. Pri utvrđivanju postojanja statistički značajne veze između faktora za izbor turističke destinacije i godina ispitanika, njihovog nivoa obrazovanja, visine prihoda i broja godišnjih putovanja, primenjen je Spearmanov test korelacije.

Za obradu podataka korišćeni su statistički paketi SPSS i AMOS.

Sprovedeno je strukturirano lično ispitivanje putem upitnika u septembru 2016. godine, na teritoriji Republike Srbije u više gradova (Beograd, Novi Sad, Subotica). Ispitanici su osobe koje su u prethodne tri godine bile minimum jednom godišnje na višednevnom turističkom putovanju i to na moru, planini ili u banji. Osnovne karakteristike uzorka su prikazane u tabeli 1.

| **KARAKTERISTIKE UZORKA** | | **%** |
|---|---|---|
| POL | muški | 42 |
| | ženski | 58 |
| GODINE | do 20 godina | 12.0 |
| | od 20 do 30 godina | 35.6 |
| | od 30 do 40 godina | 28.8 |
| | preko 40 godina | 23.6 |
| STEPEN OBRAZOVANJA | osnovna škola | 6.4 |
| | srednja stručna sprema | 24.0 |
| | viša stručna sprema | 28.8 |
| | visoka stručna sprema | 40.8 |
| VELIČINA PRIHODA | do 25000 dinara | 8.0 |
| | od 25000 do 45000 dinara | 26.0 |

| | | |
|---|---|---|
| | od 45000 do 65000 dinara | 41.2 |
| | iznad 65000 dinara | 24.8 |
| MESTO STANOVANJA | selo | 35.2 |
| | grad | 64.8 |
| BROJ PUTOVANJA GODIŠNJE | 1 | 59.6 |
| | 2 | 32.0 |
| | 3 | 7.2 |
| | 4 | 1.2 |

Tabela 1. Osnovne karakteristike uzorka

Ukupno je anketirano 250 ispitanika, a metod uzorka koji je korišćen je prigodan uzorak.

## 4. REZULTATI

### 4.1. POUZDANOST, VALIDNOST I JEDNODIMENZIONALNOST SKALE

Rezultat prvog koraka istraživanja odnosno testiranja pouzdanosti skale pokazuje da je Kronbahova alfa u svim skalama iznad 0,7 i da se njena vrednost ne bi povećala ako bi se iz skala izbacilo neko pitanje. Ovo upućuje na zaključak da se upitnik može primeniti sa svim pitanjima u njemu. Pouzdanost korišćene skale prikazana je u tabeli 2.

| DIMENZIJE SKALE | KRONBAHOVA ALFA | TVRDNJE | KRONBAHOVA ALFA AKO JE STAVKA OBRISANA | KORIGOVANA KORELACIJA POJEDINAČNIH STAVKI SKALA SA TOTALNIM ZBIROM OCENJENIH VREDNOSTI SVIH STAVKI SKALE |
|---|---|---|---|---|
| ATRAKTIVNOST | 0,955 | Unikatna lokacija koja pruža zadovoljstvo | 0,948 | 0,844 |
| | | Zanimljiv živi svet prirode | 0,949 | 0,813 |
| | | Klima atraktivna za odmor | 0,947 | 0,855 |
| | | Atraktivnost (plaže, šetališta, skijaška staza) | 0,949 | 0,827 |
| | | Prirodne lepote | 0,949 | 0,826 |
| | | Pozitivan stil života | 0,951 | 0,775 |
| | | Stabilno pravno i političko okruženje | 0,951 | 0,776 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Zanimljiva kultura | 0,950 | 0,802 |
| | | Pogodnost za avanturistički odmor | 0,949 | 0,822 |
| KULTURA | 0,961 | Mnogo kulturnih događaja | 0,946 | 0,920 |
| | | Zanimljivi i sofisticirani ljudi | 0,950 | 0,899 |
| | | Mnogo nezagađenih atrakcija | 0,953 | 0,877 |
| | | Zakoni me štite | 0,949 | 0,902 |
| | | Velika raznovrsnost raspoložive hrane | 0,958 | 0,851 |
| TURISTIČKA PONUDA | 0,949 | Efikasan transportni sistem | 0,940 | 0,840 |
| | | Dobri smeštajni kapaciteti | 0,933 | 0,880 |
| | | Odlični nivoi usluge | 0,933 | 0,877 |
| | | Dobri kapaciteti za turiste | 0,934 | 0,874 |
| | | Mnogo luksuznih objekata | 0,943 | 0,823 |
| CENE | 0,933 | Razumni troškovi proizvoda | 0,906 | 0,858 |
| | | Razumne cene | 0,874 | 0,897 |
| | | Troškovi života koje je moguće priuštiti | 0,925 | 0,832 |
| MARKETING | 0,861 | Najbolje je kada ima ranije ugovorenih paketa putovanja | - | 0,757 |
| | | Ranija iskustva poznanika | - | 0,757 |

Tabela 2. Pouzdanost skale

Eksploratorna faktorska analiza je korišćena da bi se testirala validnost skala. Stavke su testirane objedinjeno, uzet je Kajzerov kriterijum da je Eigenvalue veći od 1 i dobijeno je 5 faktora koji se „pune“ odvojeno i u okviru kojih nema razlika većih od 0,2. Rezultat Kajzer-Mejer-Olkinovog testa (KMO) je 0,897 veći od 0,6, nivo značajnosti Bartletovog testa sferičnosti je 0,000, dok je procenat objašnjenih varijansi 77,445% total. Ovi rezultati upućuju na zaključak da su skale validne, odnosno na adekvatnost sprovođenja eksploratorne faktorske analize. Rezultati testiranja validnosti skala prikazani su u tabeli 3.

| DIMENZIJE SKALE | TVRDNJE | FAKTOR 1 | FAKTOR 2 | FAKTOR 3 | FAKTOR 4 | FAKTOR 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ATRAKTIVNOST | Unikatna lokacija koja pruža zadovoljstvo | **0,851** | 0,088 | 0,113 | 0,011 | 0,141 |
| | Zanimljiv živi svet prirode | **0,827** | 0,078 | 0,075 | -0,074 | 0,077 |
| | Klima atraktivna za odmor | **0,870** | 0,077 | 0,080 | 0,021 | 0,099 |
| | Atraktivnost (plaže, šetališta, skijaška staza) | **0,836** | 0,059 | 0,107 | 0,043 | 0,074 |
| | Prirodne lepote | **0,826** | 0,110 | 0,130 | -0,014 | 0,111 |
| | Pozitivan stil života | **0,790** | 0,047 | 0,032 | 0,012 | 0,052 |
| | Stabilno pravno i političko okruženje | **0,761** | 0,094 | 0,205 | -0,002 | 0,131 |
| | Zanimljiva kultura | **0,806** | 0,018 | 0,119 | 0,000 | 0,141 |
| | Pogodnost za avanturistički odmor | **0,836** | 0,082 | 0,010 | 0,031 | 0,072 |
| KULTURA | Mnogo kulturnih događaja | 0,108 | **0,941** | 0,039 | 0,009 | 0,066 |
| | Zanimljivi i sofisticirani ljudi | 0,106 | **0,916** | 0,095 | 0,049 | 0,018 |
| | Mnogo nezagađenih atrakcija | 0,147 | **0,888** | 0,023 | 0,016 | 0,016 |
| | Zakoni me štite | 0,083 | **0,914** | 0,038 | 0,036 | 0,024 |
| | Velika raznovrsnost raspoložive hrane | 0,034 | **0,873** | -0,036 | -0,008 | 0,001 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| TURISTIČKA PONUDA | Efikasan transportni sistem | 0,173 | 0,047 | **0,851** | 0,053 | 0,036 |
| | Dobri smeštajni kapaciteti | 0,118 | 0,022 | **0,903** | 0,068 | -0,009 |
| | Odlični nivoi usluge | 0,089 | 0,047 | **0,904** | 0,029 | -0,040 |
| | Dobri kapaciteti za turiste | 0,116 | 0,026 | **0,895** | -0,007 | -0,010 |
| | Mnogo luksuznih objekata | 0,114 | 0,007 | **0,841** | -0,053 | 0,053 |
| CENE | Razumni troškovi proizvoda | -0,006 | 0,048 | 0,039 | **0,896** | 0,003 |
| | Razumne cene | -0,021 | 0,045 | 0,051 | **0,958** | -0,051 |
| | Troškovi života koje je moguće priuštiti | 0,039 | -0,008 | -0,017 | **0,868** | 0,024 |
| MARKETING | Najbolje je kada ima ranije ugovorenih paketa putovanja | 0,280 | 0,051 | 0,020 | -0,024 | **0,705** |
| | Ranija iskustva poznanika | 0,288 | 0,039 | -0,011 | 0,007 | **0,956** |

Tabela 3. Validnost skale

Sledeći korak u istraživanju je ocena jednodimenzionalnosti skale. U ovom koraku korišćena je konfirmatorna faktorska analiza sa odgovarajućim indikatorima adekvatnosti modela (Chi-square/df, p vrednost modela, CFI, GFI, AGFI, SRMR, RMSEA, PCLOSE), koji su upoređeni sa preporučenim vrednostima koje daju [31]. Rezultati su prikazani u tabeli 4.

| | **VREDNOSTI** | **PREPORUČENE VREDNOSTI (HU & BENTLER, 1999)** |
|---|---|---|
| chi-square/df CMIN/DF | 1,6 | <3 |
| p – vrednost za model | 0,0 | > 0,05 |
| CFI | 1,0 | > 0,95 |
| GFI | 0,9 | > 0,95 |
| AGFI | 0,9 | > 0,8 |
| SRMR | 0,0381 | < 0,09 |
| RMSEA | 0,0 | < 0,05 |
| PCLOSE | 0,7 | > 0,05 |

Tabela 4. Rezultati konfirmatorne faktorske analize

Rezultati konfirmatorne faktorske analize pokazuju da je na osnovu skoro svih pokazatelja model adekvatan i da se može sprovoditi dalja analiza.

## 4. 2. VREDNOVANJE FAKTORA I KARAKTERISTIKE ISPITANIKA

Naredna tabela (tabela 5) pokazuje prosečne ocene za svaki od faktora koji utiču na izbor destinacije korisnika turističkih usluga.

| FAKTORI | **ATRAKTIVNOST** | **KULTURA** | **TURISTIČKA PONUDA** | **CENE** | **MARKETING** |
|---|---|---|---|---|---|
| PROSEK | 4,36 | 5,46 | 4,39 | 5,37 | 4,60 |

Tabela 5. Prosečne ocene faktora koji utiču na izbor destinacije

Kada je u pitanju vrednovanje faktora izbora turističke destinacije od strane ispitanika različitog pola, rezultati pokazuju sledeće:

- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom atraktivnost između muškaraca (M = 4,5386; sd = 1,117849) i žena (M = 4,2284; sd = 1,38145): t (248) = 1,862; p = 0,064 > 0,05.
- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom kultura između muškaraca (M = 5,4610; sd = 1,57361) i žena (M = 5,4538; sd = 1,47860): t (248) = 0,037; p = 0,971 > 0,05.
- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom turistička ponuda između muškaraca (M = 4,4114; sd = 1,54816) i žena (M = 4,3779; sd = 1,66368): t (248) = 0,162; p = 0,872 > 0,05.
- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom cene između muškaraca (M = 5,5397; sd = 1,26202) i žena (M = 5,2529; sd = 1,58127): t (248) = 1,537; p = 0,125 > 0,05.
- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom marketing između muškaraca (M = 4,4905; sd = 1,34626) i žena (M = 4,6862; sd = 1,38562): t (248) = -1,116, p = 0,266 > 0,05.

Kada su u pitanju godine ispitanika, rezultati pokazuju sledeće:

- između faktora atraktivnost i godina ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho$ = 0,027, n = 250, p = 0,672).
- između faktora kultura i godina ispitanika postoji negativna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho$ = -0,014, n = 250, p = 0,826).
- između faktora turistička ponuda i godina ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho$ = 0,065, n = 250, p = 0,306).
- između faktora cene i godina ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho$ = 0,102, n = 250, p = 0,108).
- između faktora marketing i godina ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho$ = 0,079, n = 250, p = 0,216).

Pri posmatranju veze između obrazovanja ispitanika i vrednovanja pojedinih faktora izbora turističke destinacije, došlo se do sledećih zaključaka:

- između faktora atraktivnost i obrazovanja ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho$ = 0,089, n = 250, p = 0,161).
- između faktora kultura i obrazovanja ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho$ = 0,001, n = 250, p = 0,987).

- između faktora turistička ponuda i obrazovanja ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = 0,091$, $n = 250$, $p = 0,153$).
- između faktora cene i obrazovanja ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = 0,094$, $n = 250$, $p = 0,139$).
- između faktora marketing i obrazovanja ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = 0,111$, $n = 250$, $p = 0,079$).

Kada je u pitanju visina prihoda ispitanika, rezultati pokazuju sledeće:

- između faktora atraktivnost i nivoa prihoda ispitanika postoji negativna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = -0,073$, $n = 250$, $p = 0,252$).
- između faktora kultura i nivoa prihoda ispitanika postoji negativna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = -0,071$, $n = 250$, $p = 0,266$).
- između faktora turistička ponuda i nivoa prihoda ispitanika postoji negativna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = -0,024$, $n = 250$, $p = 0,710$).
- između faktora cene i nivoa prihoda ispitanika postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = 0,016$, $n = 250$, $p = 0,802$).
- između faktora marketing i nivoa prihoda ispitanika postoji negativna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = -0,054$, $n = 250$, $p = 0,394$).

Pri posmatranju veze između broja putovanja na godišnjem nivou i vrednovanja pojedinih faktora izbora turističke destinacije, došlo se do sledećih zaključaka:

- između faktora atraktivnost i broja putovanja na godišnjem nivou postoji negativna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = -0,069$, $n = 250$, $p = 0,276$).
- između faktora kultura i broja putovanja na godišnjem nivou postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = 0,049$, $n = 250$, $p = 0,439$).
- između faktora turistička ponuda i broja putovanja na godišnjem nivou postoji negativna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = -0,083$, $n = 250$, $p = 0,191$).
- između faktora cene i broja putovanja na godišnjem nivou postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = 0,031$, $n = 250$, $p = 0,628$).
- između faktora marketing i broja putovanja na godišnjem nivou postoji pozitivna i slaba korelacija koja nije statistički značajna ($\rho = 0,021$, $n = 250$, $p = 0,736$).

Kada je u pitanju vrednovanje faktora izbora turističke destinacije od strane ispitanika različitog tipa mesta stanovanja, rezultati pokazuju sledeće:

- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom atraktivnost između ispitanika koji žive u ruralnim područjima ($M = 4,2437$; $sd = 1,41490$) i ispitanika koji žive u urbanim područjima ($M = 4,4211$; $sd = 1,24398$): $t(248) = -1,026$; $p = 0,306 > 0,05$.
- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom kultura između ispitanika koji žive u ruralnim područjima ($M = 5,3727$; $sd = 1,43172$) i ispitanika koji žive u urbanim područjima ($M = 5,5025$; $sd = 1,56249$): $t(248) = -0,645$; $p = 0,519 > 0,05$.
- postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom turistička ponuda između ispitanika koji žive u ruralnim područjima ($M = 4,0295$; $sd = 1,55409$) i ispitanika koji žive u urbanim područjima ($M = 4,5889$; $sd = 1,61503$): $t(248) = -2,650$; $p = 0,009 < 0,05$.
- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom cene između ispitanika koji žive u ruralnim područjima ($M = 5,3864$; $sd = 1,46207$) i ispitanika koji žive u urbanim područjima ($M = 5,3663$; $sd = 1,46324$): $t(248) = 0,104$; $p = 0,917 > 0,05$.
- ne postoji statistički značajna razlika u vezi sa faktorom marketing između ispitanika koji žive u ruralnim područjima ($M = 4,5341$; $sd = 1,44396$) i ispitanika koji žive u urbanim područjima ($M = 4,6420$; $sd = 1,33103$): $t(248) = -0,594$, $p = 0,553 > 0,05$.

U nastavku rada je prikazana diskusija u vezi sa dobijenim rezultatima.

## 5. DISKUSIJA

Prva primena skala vezanih za faktore koji utiču na izbor destinacije korisnika turističkih usluga u Srbiji pokazala je njihovu pouzdanost, validnost i jednodimenzionalnost. Bez sprovođenja prikazanih analiza bilo bi besmisleno govoriti o održavanju istih faktora koji su definisani u inicijalnoj skali, kao i računati njihove proseke i zaključivati na osnovu njih.

Na osnovu rezultata istraživanja se može zaključiti da je faktor koji ima najviše uticaja na izbor destinacije onaj koji se odnosi na kulturu sa prosečnom ocenom 5,46. Kako je već prikazano pri navođenju skale, faktor kulture se odnosi na obilje kulturnih događaja, fasciniranost ljudima koji žive na turističkim destinacijama, očuvanost lokacija u smislu nezagađenosti, osećaj postojanja zakonske zaštite i raznovrsnost gastronomske ponude.

Na drugom mestu po značaju među faktorima koji utiču na izbor destinacije, sa prosečnom ocenom 5,46, je faktor nazvan cene. Taj faktor se odnosi na mogućnosti turista da priušte ponudu turističke destinacije, ali i da cene percipiraju kao adekvatne u pogledu odnosa kvaliteta i vrednosti.

Jedino su u slučaju prethodna dva faktora prosečne ocene turista iznad 5, što je na sedmostepenoj Likertovoj skali odgovor koji ukazuje na njihovo slaganje. Bliža broju 5 je i prosečna ocena faktora koga autori nazivaju marketing (4,60), a koja se odnosi na preporuke poznanika u vezi sa turističkom destinacijom i postojanje ranije ugovorenih paketa putovanja.

Prosečne ocene preostala dva faktora koji utiču na izbor turističke destinacije najbliže su broju 4, što na sedmostepenoj Likertovoj skali predstavlja odgovor „niti se slažem, niti se ne slažem“. U pitanju su faktori turistička ponuda (4,39) i atraktivnost (4,36). Prvi faktor se, kako je već prikazano, odnosi na efikasan transportni sistem, dobre smeštajne kapacitete i dobre kapacitete za turiste, odlične nivoe usluge i obilje luksuznih objekata. Drugi faktor se odnosi na unikatnost lokacije, atraktivnost prirode i klime, kao i na stil života.

Traganje za statistički značajnim vezama ili razlikama kada su u pitanju sociodemografske karakteristike ispitanika i njihovo vrednovanje svakog pojedinačnog faktora izbora turističke destinacije ukazalo je na samo jednu značajnu razliku - ispitanicima koji žive u urbanim područjima mnogo je značajniji faktor turistička ponuda nego onima koji žive u ruralnim sredinama. Međutim, izostanak drugih veza ili razlika ukazuju na oskudne mogućnosti segmentacije tržišta.

Na osnovu prethodnih rezultata moguće je zaključiti da destinacije koje žele da privuku domaće turiste treba prvenstveno da se baziraju na određene aspekte kulture i cene. Kada se uporede elementi ova dva faktora sa pojedinim elementima ostalih faktora, zaključuje se da je manevarski prostor ponuđača turističkih usluga relativno veći kada su u pitanju kultura i cene nego što bi bio kada bi bilo potrebno unapređivati transportne sisteme, nuditi luksuzne destinacije sa vrhunskim uslugama i biti prepoznatljiv kao unikatna lokacija. Neki od tih drugih faktora postaju bitniji kada su u pitanju turisti koji žive u gradovima. Međutim, zbog oskudnih mogućnosti segmentacije u smislu uočavanja većih segmenata, ponuda destinacija sa izrazito različitim karakteristikama od onih koje su ovde najviše vrednovane, treba da se usmeri ka tražnji pojedinih tržišnih niša.

## 6. ZAKLJUČAK

Današnji uslovi poslovanja diktiraju svakodnevnu borbu za potrošačima, što je slučaj i u oblasti turizma kada su u pitanju korisnici usluga. U tom smislu, potrošačima je na raspolaganju veliki broj turističkih destinacija koje bi mogli da odaberu za odmor, a na ponuđačima je da se izdvoje iz konkurencije i budu pravi izbor za potrošače. Veliki doprinos izboru turističke destinacije ima primena marketing koncepta, u okviru čega marketing stručnjaci treba da kreiraju turističku ponudu. Ono što je posebno važno kada je u pitanju kreiranje turističke ponude jeste uzimanje u obzir kriterijuma koje potrošači vrednuju prilikom izbora destinacije, kao i proces donošenja odluka o izboru iste.

Kada potrošači donose odluku o putovanju prolaze kroz proces koji je sačinjen od više faza u kojima se donose posebne odluke, da bi na kraju kreirali konačnu odluku. Navedeno posebno usložnjava činjenica da sa rastom mogućnosti za izbor i sve većim brojem informacija dolazi i do povećanja broja kriterijuma koje potrošači uzimaju u obzir prilikom donošenja odluke o izboru destinacije. Sagledavajući literaturu mogu se uočiti različiti kriterijumi za izbor, kao što su: izbor destinacije, metod transporta, tip smeštaja, aktivnosti, budžetske mogućnosti, rezervacije, imidž destinacije i slično.

Kriterijumi za izbor turističke destinacije koji su uzeti u obzir za potrebe istraživanja u ovom radu su: atraktivnost destinacije, kultura, sama turistička ponuda, cene i marketing uticaji. Svaki od kriterijuma je prikazan kroz više stavki, a ispitanici su popunjavali upitnik dajući svoju ocenu svakoj od pojedinačnih stavki. Cilj istraživanja je bio da se istraži koliki uticaj na donošenje odluke o izboru destinacije ima svaki od navedenih kriterijuma, kao i uočavanje statistički značajnih veza ili razlika kada su u pitanju sociodemografske karakteristike ispitanika. Rezultati istraživanja su pokazali da najveći uticaj na odluku ispitanika o izboru turističke destinacije imaju kriterijumi vezani za kulturu a zatim za cenu. Kada su u pitanju sociodemografske karakteristike ispitanika i njihovo vrednovanje svakog pojedinačnog faktora izbora turističke destinacije, rezultati pokazuju da ne postoji statistički značajna veza između njih, osim kada je u pitanju kriterijum turistička ponuda i mesto stanovanja ispitanika. Ispitanicima koji žive u urbanim područjima mnogo je značajniji faktor turistička ponuda nego onima koji žive u ruralnim sredinama. Nepostojanje drugih veza ili razlika ukazuju na oskudne mogućnosti segmentacije tržišta.

## LITERATURA

[1] McCabe, S., Li, C., and Chen, Z. (2015). Time for a Radical Reappraisal of Tourist Decision Making? Toward a New Conceptual Model. Journal of Travel Research, 55(1), pp. 1–13.
[2] Grigolon, A., Kemperman, A., and Timmermans, H. (2013). Facetbased Analysis of Vacation Planning Processes: A Binary Mixed Logit Panel Model. Journal of Travel Research, 52(2), pp. 192-201.
[3] Molina, A., and Esteban, A. (2006). Tourism brochures: Usefulness and image. Annals of Tourism Research, 33(4), pp. 1036–1056.
[4] Grønflaten, O. (2009). Predicting travelers' choice of information sources and information channels. Journal of Travel Research, 48(2), pp. 230–244.
[5] Dellaert, B. G.C., Arentze, T. A., and Horeni, O. (2013). Tourists' Mental Representations of Complex Travel Decision Problems. Journal of Travel Research, 53(1), pp. 3–11.

[6] Summers, J., and McColl-Kennedy, J. (1995). Development of a measurement scale for analyzing destination choice criteria in the tourist decision process. European Advances in Consumer Research, 2, pp. 406-411.
[7] Choi, S., Lehto, X. Y., Morrison, A. M., and Jang, S. (2012). Structure of Travel Planning Processes and Information Use Patterns. Journal of Travel Research, 51(1), pp. 26-40.
[8] Decrop, A. (2010). Destination Choice Sets: An Inductive Longitudinal Approach. Annals of Tourism Research, 37(1), pp. 93-115.
[9] Nicolau, J. L., and Más, F. J. (2005). Stochastic Modeling: A Three-Stage Tourist Choice Process. Annals of Tourism Research, 32(1), pp. 49-69.
[10] Jeng, J., and Fesenmaier, D. R. (2002). Conceptualizing the Travel Decision-Making Hierarchy: A Review of Recent Developments. Tourism Analysis, 7(1), pp. 15-32.
[11] Crompton, J. (1992). Structure of Vacation Destination Choice Sets. Annals of Tourism Research, 19(3), pp. 420-34.
[12] Woodside, A. G., and Lysonski, S. (1989). A General Model of Traveler Destination Choice. Journal of Travel Research, 27(4), pp. 8-14.
[13] Dellaert, B.G.C., Ettema, D.F., and Lindh, C. (1998). Multi-faceted tourist travel decisions: a constraint-based conceptual framework to describe tourists' sequential choices of travel components. Tourism Management, 19(4), pp. 313-320.
[14] Decrop, A. (2014). *Theorizing Tourist Behavior*. In The Routledge Handbook of Tourism Marketing, edited by S. McCabe, 251–67. London: Routledge.
[15] Sirakaya, E., and Woodside, A. G. (2005). Building and Testing Theories of Decision Making by Travellers. Tourism Management, 26(6), pp. 815–32.
[16] Stewart, J. (1994). *The Psychology of Decision Making*. In Decision Making: an Integrated Approach, edited by D. Jennings and Wattam. London: Pitman.
[17] Kusumastuti, D., Hannes, E., Depaire, B., Vanhoof, K., Janssens, D., Wets, G. and Dellaert, B. G. C. (2011). An Interactive Computer-based Interface to Support the Discovery of Individuals' Mental Representations and Preferences in Decisions Problems: An Application to Travel Behavior. Computers in Human Behavior, 27(2), pp. 997-1011.
[18] Dellaert, B. G. C., Arentze, T. A., and Timmermans, H. J. P. (2008). Shopping Context and Consumers' Mental Representation of Complex Shopping Trip Decision Problems. Journal of Retailing, 84(2), pp. 219-32.
[19] Woodside, A. G., and MacDonald, R. (1994). General System Framework of Customer Choice Processes of Tourism Services. In Spoilt for Choice. Decision-Making Processes and Preference Change of Tourists: Intertemporal and Intercountry Perspectives, edited by R. V. Gasser and K. Weiermair, 30–59. Thaur, Germany: Kulturverlag.
[20] Tussyadiah, I. P., Kono, T., and Morisugi, H. (2006). A Model of Multidestination Travel: Implications for Marketing Strategies. Journal of Travel Research, 44(4), pp. 407–17.
[21] Gursoy, D., and McCleary, K. W. (2004). An Integrative Model of Tourists' Information Search Behavior. Annals of Tourism Research, 31(2), pp. 353-73.
[22] Moutinho, L. (1987). Consumer Behaviour in Tourism. European Journal of Marketing, 21(10), pp. 3 - 44.
[23] Kemperman, A. D. A. M., Borgers, A. W., Oppewal, H. and Timmermans, H. J. P. (2000). Consumer Choice of Theme Parks: A Conjoint Choice Model of Seasonality Effects and Variety Seeking Behavior. Leisure Sciences, 22(1), pp. 1-18.
[24] Meinung, A. (1989). Determinants of the attractiveness of a tourism region, in S.F Witt and L Moutinho, (Eds.), Tourism Marketing and Management Handbook, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., pp 99 - 101.
[25] Decrop, A., and Kozak, M. (2009). Tourist Decision Strategies in a Multi-Level Perspective. In Marketing Innovations for Sustainable Destinations, edited by A. Fyall, M. Kozak, L. Andreu, J. Gnoth, and S. Lebe, 80–91. Oxford: Goodfellow.

[26] Hwang, Y. H., Gretzel, U., and Fesenmaier, D. R. (2006). Multicity Trip Patterns: Tourists to the United States. Annals of Tourism Research, 33(4), pp. 1057-78.
[27] Money, R. B., and Crotts, J. C. (2003). The Effect of Uncertainty Avoidance on Information Search, Planning, and Purchases of International Travel Vacations. Tourism Management, 24(2), pp. 191-202.
[28] Kemperman, A. D. A. M., Joh, C. H., and Timmermans, H. J. P. (2004). Comparing First-time and Repeat Visitors' Activity Patterns. Tourism Analysis, 8(2-4), pp. 159-64.
[29] Decrop, A., and Snelders, D. (2004). Planning the Summer Vacation: An Adaptable Process. Annals of Tourism Research, 31(4), pp. 1008-30.
[30] Oppermann, M. (1995). Travel Life Cycle. Annals of Tourism Research, 22(3), pp- 535-52.
[31] Hu, L., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), pp. 1-55.

# GRADSKI TURIZAM U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI REPUBLIKE SRBIJE

# URBAN TOURISM IN THE FUNCTION OF COMPETITIVENESS OF THE REPUBLIC OF SERBIA

**Milena Podovac**[24]

**Sadržaj:** *U ovom radu, predmet analize predstavlja gradski turizam, pod kojim se podrazumevaju različiti oblici turističke aktivnosti, kojima se turisti bave u gradovima. Kao turistički proizvod, koji karakteriše multifunkcionalnost motiva putovanja i smanjeni uticaj sezonalnosti, značaj gradskog turizma ogleda se u njegovoj povezanosti sa drugim vrstama turizma, zbog čega se turisti najčešće i opredeljuju za posetu gradu. Posebna pažnja posvećena je analizi resursa Beograda i Novog Sada kao ključnim nosiocima razvoja gradskog turizma u Republici Srbiji.*

**Ključne reči:** *Gradski turizam, grad, Beograd, Novi Sad, konkurentnost, turistička destinacija.*

**Abstract:** *In this paper, the subject of analysis is urban tourism, where different form of tourism are implied, which deal with tourist and cities. As a tourism product, which is characterized by multifunctionality travel motives and reduced the impact of seasonality, the importance of urban tourism is reflected in its relations with other types of tourism, which is why most tourists choose to visit the city. Special attention was paid to the analysis of the resources of Belgrade and Novi Sad as well as key stakeholders of the development of urban tourism in the Republic of Serbia.*

**Key words:** *Urban tourism, city, Belgrade, Novi Sad, competititveness, tourist destination.*

## 1. UVOD

Sa razvojem masovnog turizma, gradovi su postali mesta okupljanja velikog broja turista različitih motiva putovanja. Kao multifunkcionalne celine, gradovi omogućavaju celogodišnji priliv turista, čime se stvaraju značajni ekonomski efekti po turizam i druge komplementarne privredne delatnosti. Pod gradskim turizmom podrazumeva se skup resursa i aktivnosti, koji se nalaze u gradu i dostupni su turistima radi zadovoljenja različitih potreba kao što su zabava, poslovni razlozi i dr. [1]. Činjenica da gradski turizam svojom ponudom može zadovoljiti širok spektar potreba turista, ukazuje na postojanje neraskidive veze sa drugim oblicima turizma, koji su karakteristični za gradske sredine (kulturni, poslovni, manifestacioni i dr.). Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije [2], gradski turizam je turistički proizvod sa globalnom atraktivnošću i visokim dugoročnim potencijalom. Za razvoj turizma Republike Srbije, gradski odmori predstavljaju značajan segment u portfoliju turističkih proizvoda sa posebnim akcentom na glavne administrativne centre kao konkurentne gradske destinacije. Predmet analize u ovom radu je gradski turizam kao specifičan oblik turizma i

[24] Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5A, Vrnjačka Banja 36-210

njegovo pojmovno određenje. U radu su analizirani ključni nosioci razvoja gradskog turizma Republike Srbije, Beograd i Novi Sad, kao i njihovi potencijali za razvoj gradskog turizma.

## 2. POJAM KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

U savremenim uslovima poslovanja, konkurentnost predstavlja opšteprivaćeni kriterijum za merenje uspešnosti na makro i mikro nivou. Pojam konkurentnosti označava *sposobnost zemlje da proizvede dobra i usluge, koja zadovoljavaju zahteve međunarodnog tržišta istovremeno održavajući i povećavajući realne prihode i unapređujući nivo blagostanja stanovništva* [3]. Konkurentnost je zapravo rezultat produktivnosti jedne privrede i njene sposobnosti da na bolji način zadovolji potrebe potrošača u odnosu na svoje glavne konkurente. Sama priroda destinacija i struktura turističke ponude ukazuju na specifičnosti postizanja konkurentnosti u odnosu na konkurentnost proizvodnog sektora. Turističke destinacije predstavljaju skup opipljivih i neopipljivih faktora, čijim sinergijskim delovanjem je moguće kreirati jedinstveno turističko iskustvo. Sa druge strane, turističke destinacije su odredište putovanja turista sa različitim potrebama i preferencijama, koje je potrebno zadovoljiti odgovarajućom ponudom i sadržajima. Zadržavanje i unapređivanje konkurentnosti, povezani su sa kontinuiranim povećanjem kvaliteta celokupne turističke ponude. U epohi savremenog razvoja turizma, turističke destinacije su izložene izazovu pronalaska novih načina za postizanje konkurentske pozicije na turističkom tržištu. Pojava novih oblika poslovanja u turističkom sektoru i kontinuirano pomeranje granica u zahtevima turističke tražnje uticali su na stvaranje zaoštrenih odnosa između destinacija u cilju zauzimanja konkurentske pozicije.
Razmatranje pojma konkurentnosti turističke destinacije uslovljeno je brojnim faktorima, koji su vezani za turističku ponudu i turističku tražnju [4]:

- Razvoj međunarodnog turizma, koji je uticao na intenziviranje konkurencije između međunarodnih turističkih destinacija.
- Raznolikost proizvoda i usluga turističkih destinacija, koja potencijalnom turisti daje mogućnost izbora pre svega između domaćih i međunarodnih destinacija. Potencijalni turista vrši izbor destinacije analizirajući objektivne (cena, lokacija, fizičke karakteristike objekata ili destinacije i usluga) i subjektivne (imidž destinacije) kriterijume.
- Veća značajnost turističkih destinacija od pojedinačnih atrakcija i objekata, s obzirom da se veći deo turističke privrede nalazi u destinacijama, u kojima turista provodi veći deo svog vremena.
- Postojanje čvrste veze između stavova prema pojedinim objektima i ponašanja u pogledu ponovne kupovine ili preporuci iste.
- Postojanje jake veze između objekata, koji su deo turističke ponude i ukupnog poslovanja u samoj destinaciji.
- Usled značajne uloge informacione i transportne tehnologije kao i organizovanih turističkih putovanja, turisti imaju veću mogućnost da steknu iskustva u mnogim destinacijama, što naglašava važnost kvaliteta usluga i objekata.
- Metodi distribucije turističkih proizvoda su, u određenoj meri, različiti od drugih delatnosti. tzv. prodaja turističkih destinacija ne predstavlja transfer vlasništva, već ograničeno pravo upotrebe.

U literaturi se konkurentnost turističke destinacije tumači na različite načine. Vengesayi [5] definiše konkurentnost turističke destinacije kao *njenu sposobnost da isporuči iskustvo turistima, koje bolje zadovoljava njihove potrebe u odnosu na ponude drugih destinacija.* Znatno šire tumačenje ovog pojma dali su Ritchie i Crouch [6], koji ističu da je konkurentnost turističke destinacije zapravo *njena sposobnost da poveća turističku potrošnju, da privlači veći*

*broj posetilaca obezbeđujući im iskustva, koja ih zadovoljavaju i koja se pamte i da istovremeno to čini na profitabilan način uz poboljšanje materijalnog statusa lokalnog stanovništva i infrastrukturu.* Autori naglašavaju da konkurentnost destinacije ne predstavlja jedini cilj, već da se kroz ostvarenje konkurentnosti doprinosi i realizaciji širih društvenih interesa jedne zajednice.

Sa aspekta održivosti turističke industrije, Hassan [7] ističe da je konkurentnost turističke destinacije njena *sposobnost da kreira i povezuje proizvode, kako bi imali dodatnu vrednost uz očuvanje resursa same destinacije i njihovo dugoročno korišćenje.* Fundamentalna osnova konkurentnosti jedne destinacije je zapravo turističko iskustvo, koje turista stiče tokom boravka u istoj. Turističko iskustvo, u velikoj meri određuje buduće namere turista u smislu ponovne posete ili preporuke drugim ljudima [8]. Konkurentnost turističke destinacije je moguće definisati i kao koncept, koji obuhvata razlike u cenama u kombinaciji sa kretanjem deviznog kursa, nivoom produktivnosti različitih segmenata turističke industrije i kvalitativnim faktorima, koji utiču na atraktivnost destinacija [9]. Konkurentnost destinacije zavisi od njene sposobnosti da prati tendencije na turističkom tržištu kao i promene u internom i eksternom okruženju i usklađuje svoju turističku ponudu sa istim. Za potrebe razmatranja pojma konkurentnosti destinacije, važno je istaći razliku koja postoji između komparativne i konkurentske prednosti. Konkurentska i komparativna prednost turističke destinacije zasnovane su na bogatstvu resursima, odnosno razlikama u raznovrsnosti, brojnosti i kvalitetu resursa, i načinu na koji se isti koriste u procesu kreiranja turističkih proizvoda. Prema tome, razlika se ogleda u tome što je komparativna prednost zasnovana na resursima, koji su dostupni u destinaciji, dok se konkurentska prednost izražava u sposobnosti destinacije da te resurse koristi efektivno na duži rok [10]. Da bi jedna destinacija bila konkurentna na turističkom tržištu, neophodno je razmotriti njene komparativne prednosti, odnosno da li i na koji način je moguće iskoristiti njene resurse u cilju zauzimanja konkurentske pozicije na turističkom tržištu.

## 3. POJAM GRADSKOG TURIZMA

Gradski turizam predstavlja kompleksnu kategoriju proučavanja. Činjenica da se vrlo često prepliće sa drugim oblicima turizma u gradovima, uslovljava sistematsko razmatranje pojma gradskog turizma. Složenost proučavanja gradskog turizma potiče od zastupljenosti istog kao predmeta istraživanja velikog broja naučnih disciplina (menadžment, turizam, marketing, prostorno planiranje, ekologija, geografija, ekonomija i dr.). Međutim, teorijska istraživanja gradskog turizma bila su vrlo sporadična tokom 1970-ih godina [11]. Posebno u periodu 1950-ih i 1960-ih godina, turistička kretanja bila su usmerena pretežno prema poznatim primorskim mestima, tako da je grad kao turistička destinacija bio zanemaren. Tokom 1980-ih godina, gradski turizam dobija na značaju kao predmet istraživanja brojnih studija [12]. Sa druge strane, Law smatra da je gradski turizam posebno dobio na značaju tokom 1990-ih godina u uslovima velike nezaposlenosti u industrijskim gradovima, koji su istovremeno posedovali određeni turistički potencijal [13]. Dinamičan razvoj gradskog turizma nakon 1990-ih pa do danas uslovljen je razvojem turističke industrije u gradovima počevši od razvoja low cost avio kompanija, turoperatorskog poslovanja, zainteresovanosti javnog sektora za investiranje u njihovu turističku ponudu i dr. Takva tendencija intenzivnog unapređenja turističke ponude povećala je interesovanje teoretičara i praktičara za istraživanje gradskog turizma.

Ashworth i Page smatraju da istraživanje gradskog turizma karakteriše čitav niz paradoksa, koji su klasifikovani na sledeći način [12]:

1. Gradski turizam predstavlja široko rasprostranjenu pojavu. Međutim, istraživanju ovog fenomena je posvećena znatno manja pažnja u odnosu na druge oblike turizma, posebno u delu povezivanja teorije sa studijama turizma.
2. Gradovi su posećeni od strane turista zbog različitih motiva putovanja. Zato gradovi predstavljaju multifunkcionalne celine, koje apsorbuju značajne ekonomske efekte, pre svega u pogledu nevidljivog izvoza.
3. Turisti koriste objekte i usluge u gradovima, iako je manji deo grada namenjen razvoju turizma. Veći deo infrastrukture je prvenstveno namenjen zadovoljenju potreba gradskog stanovništva, ali je mogu koristiti i turisti.
4. Ekonomski značaj gradskog turizma je izuzetno veliki, posebno onih gradova, čija je privreda zavisna od turizma.
5. Gradski turizam doprinosi razvoju celokupne turističke industrije zahvaljujući fleksibilnosti i pristupačnosti turističkih proizvoda.

Iako je reč o kompleksnom predmetu istraživanja, najjednostavniju definiciju gradskog turizma dao je Law [14], koji je isticao da je to zapravo *turizam u gradskim sredinama.* Iako je akcenat na razvoju turizma u gradskim sredinama, ova definicija ne daje precizan opis prostora, u kom se odvijaju turističke aktivnosti. Prema Svetskoj turističkoj organizaciji [15], gradski turizam predstavlja *putovanja turista u gradove visoke naseljenosti*. U cilju potpunijeg razumevanja prostornog okvira, u kom se razvija turizam, pod gradskim centrima se mogu podrazumevati sredine sa gustinom naseljenosti većom od 1500 stanovnika po km² [16]. Pored karakteristika gradske sredine, važan segment opširnijih definicija gradskog turizma predstavljaju sadržaji i objekti, koji se nalaze u gradu kao i motiv putovanja turiste. Sa aspekta turizma, grad je *deo određenog prostora izgrađenog urbanim sadržajem*. Pod urbanim sadržajem podrazumevaju se izgrađeni objekti i uređene površine, koje služe za potrebe stanovništva kao i za potrebe proizvodnih, uslužnih i drugih gradskih delatnosti [17].

***Milena Podovac*** *je zaposlena na Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji Univerziteta u Kragujevcu kao asistent za užu načnu oblast Menadžment i poslovanje. Predmet njenog interesovanja obuhvata turizam, menadžment turističkih destinacija i savremene tendencije na turističkom tržištu. Objavila je više od 20 naučnih radova.*

Gradski turizam se može definisati i kao putovanje u gradove, koje obezbeđuje sadržaje za razne vrste društvenih, kulturnih i ekonomskih aktivnosti, kojima se turisti bave i u kojima najveći deo usluga čine upravo aktivnosti za provođenje slobodnog vremena [18]. Ovaj oblik turizma povezuje se sa velikim gradovima, koji obezbeđuju sadržaje za turiste tokom čitavog dana, pri čemu ti sadržaji obuhvataju kulturu, zabavu, rekreaciju, odmor i dr. [19]. Jovičić i Ivanović [20] smatraju da je gradski turizam najmasovniji vid kulturnih kretanja jer su gradovi složene kulturne celine, sačinjene od značajnog spomeničkog nasleđa i manifestacionog sadržaja. Međutim, gradski turizam se ne može isključivo označiti kao oblik turističke aktivnosti, koja se odvija zbog zadovoljenja kulturnih potreba. Turisti putuju u gradove zbog velikog broja motiva, ali se isto tako ponuda gradova ne zasniva isključivo na kulturnom nasleđu. Analizirajući povezanost između elemenata ponude gradova, turista i marketinga, Jansen Verbeke [21] definiše gradski turizam kao putovanje iz mesta stalnog boravka u mesto, u kome turista koristi usluge

prvenstveno zbog provođenja slobodnog vremena. Kolb [22] naglašava dve ključne razlike između gradskog turizma i drugih oblika turističkih kretanja, a to su heterogenost motiva boravka u gradovima i veliki broj elemenata ponude, od kojih svaki može *egzistirati* kao poseban turistički proizvod. Gradski turizam predstavlja značajan generator ekonomskih efekata za sredinu, u kojoj se isti razvija. Vrlo često je definisan kao društvena i ekonomska snaga gradskih sredina, koja obuhvata industriju, čija je funkcija da upravlja i prodaje različite proizvode obezbeđujući iskustvo turistima različitih potreba i preferencija [23].

Preciznije određenje gradskog turizma podrazumeva analizu i njegovih osnovnih obeležja, pod kojim se podrazumeva sledeće [24]:

- Masovnost, koja označava gradove kao složene celine sa velikim brojem elemenata poput kulturnog nasleđa, ambijentalnih celina, manifestacionog sadržaja i dr.

- Tranzitno obeležje, koje podrazumeva da su gradovi dobro saobraćajno povezani, i shodno tome imaju povoljan saobraćajni položaj. U gradovima se ne odvija isključivo kretanje turističkog karaktera, već i kretanja zbog neturističkih potreba kao što su posao, zdravlje i dr.

- Kratko zadržavanje u gradovima i ravnomernija distribucija turističkog prometa na mesečnom nivou. Razlog je atraktivnost gradova, koja dalje doprinosi većoj iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta.

Gradski turizam predstavlja još uvek nedovoljno istraženu pojavu. Njegova različitost u odnosu na druge oblike turizma i istovremena povezanost sa istim ukazuje na njegovu specifičnu prirodu kao turističkog proizvoda. Mogućnost kreiranja jedinstvene turističke ponude, ali i postojanje uslova da se svaki turistički proizvod ponudi turisti kao zaseban vid ponude ukazuje na njegov značaj za ekonomski razvoj gradova. Prema tome, pod gradskim turizmom, na osnovu svega navedenog, možemo podrazumevati različite oblike turističkih kretanja, koja su usmerena prema gradu kao turističkoj destinaciji sa ciljem zadovoljenja turističkih potreba, što dalje doprinosi ostvarenju ekonomskih efekata po širu društvenu zajednicu.

## 4. STRUKTURA TURISTIČKE PONUDE GRADSKOG TURIZMA

Multifunkcionalnost gradova kao turističkih destinacija ukazuje na postojanje velikog broja elemenata, koji čine njihovu turističku ponudu. Prema Bramwell-u [25], turistička ponuda gradova pruža višestruku korist za turiste jer stvara mogućnost za zadovoljenje različitih i vrlo često specifičnih potreba, motiva i preferencija. Elementi ponude gradskog turizma omogućavaju privlačenje turista različitih profila i specifičnih polja interesovanja. Shodno tome, gradski turizam u velikoj meri može doprineti revitalizaciji gradskih područja ukoliko poseduju atraktivne resurse, koje je moguće valorizovati i uključiti u razvoj turizma. Raznovrsna ponuda gradova privlači različite tipove turista u različitim periodima godine, što upućuje na neosetan uticaj sezonalnosti za razliku od drugih turističkih destinacija.

Grad može biti turistička destinacija i samim tim imati odgovarajuću turističku ponudu ukoliko zadovoljava sledeće uslove [26]:

- Primarni proizvodi. Turisti posećuju gradove zbog turističkih atrakcija, odnosno prirodne atraktivnosti, istorijsko nasleđe, kulturna baština, rekreativni objekti, manifestacije i dr.
- Sekundarni proizvodi, kao što su smeštajni kapaciteti, usluge ishrane i pića, aktivnosti za slobodno vreme i dr. U slučaju nepostojanja sekundarnih elemenata, turisti će se u destinaciji zadržavati jedan dan.

- Eksterna dostupnost, odnosno kvalitet saobraćajne infrastrukture.
- Interna dostupnost u vidu kvalitetnog javnog prevoza i turističke signalizacije.
- Imidž grada kao turističke destinacije prilikom donošenja odluke o izboru odredišta putovanja.

Prema Jansen Verbeke [27], ključni elementi ponude gradskog turizma mogu se podeliti na primarne, sekundarne i dodatne elemente. Prema ovoj podeli, primarni elementi predstavljaju glavni motiv posete turista gradovima i podrazumevaju aktivnosti za provođenje slobodnog vremena (prirodne i antropogene resurse, manifestacije, kongresne centre, koncertne dvorane i dr.). Sekundarni elementi se sastoje od objekata i usluga, koji su neophodni za zadovoljenje potreba turista za smeštajem, ishranom i svim drugim neophodnim uslovima za boravak u destinaciji. Dodatni elementi predstavljaju podršku pomenutim elementima, koji unapređuju kvalitet boravka turista. U ovu grupu spadaju turistički informativni centri, mape, vodiči i dr.

| **Primarni elementi** | |
|---|---|
| **Mesta aktivnosti** | **Turistički ambijenti** |
| • Kulturni sadržaji (muzeji, galerije, pozorišta, bioskopi, koncertne dvorane i dr.).<br>• Sportski sadržaji (sportsko-rekreativni objekti u vidu sportskih terena, bazena, sportskih takmičenja i dr.).<br>• Sadržaji za zabavu (noćni klubovi, kockarnice, zabavni parkovi, manifestacije, organizovani događaji i dr.). | • Fizičke karakteristike (istorijska predgrađa, istorijski spomenici, parkovi i zelene površine, priobalja i dr.).<br>• Socio-kulturne osobenosti (način života zajednice, jezik, lokalni običaji, bezbednost, gostoprimstvo). |
| **Sekundarni elementi** | **Dodatni elementi** |
| • Smeštaj<br>• Usluge ishrane i pića<br>• Kupovina<br>• Prodavnice | • Pristupačnost<br>• Prevoz i parking<br>• Turističke informacije (mape, informacije, vodiči) |

Tabela 1: Struktura elemenata turističke ponude gradova

Izvor: Ruetsche, J. (2006). Urban Tourism: *What Attracts Visitors to Cities.* Let's talk about Business, Issue 117.

U tabeli 1., prikazana je detaljnija podela elemenata turističke ponude gradskog turizma. Na osnovu sadržaja prikazane tabele, može se konstatovati da je turistička ponuda gradova vrlo raznovrsna i da omogućava zadovoljenje širokog spektra potreba turista. Zajednička karakteristika elemenata turističke ponude gradova, bez obzira na njihovu značajnost, obim i kvalitet, je delovanje u cilju potpunijeg zadovoljenja potreba turista i stvaranje osećaja familijarnosti sa destinacijom. Značajan segment turističke ponude gradova predstavlja i sama lokalna sredina, u kojoj turisti borave tokom svog putovanja. Stepen gostoprimljivosti lokalne zajednice i njenog stanovništva mogu bitno uticati na buduće namere turista u pogledu ponovne posete ili preporuke.

Gradski turizam je povezan sa velikim brojem drugih turističkih proizvoda, što ukazuje na to da je grad zapravo okvir, u kome se razvijaju i drugi oblici turizma. Specifična karakteristika gradskog turizma je činjenica da se pojedini oblici turizma mogu posmatrati kao posebni turistički proizvodi, ali sa druge strane, mogu biti deo ukupne ponude gradskog turizma [29]. Za grad se može opravdano reći da kombinuje ponudu brojnih selektivnih oblika turizma, čiji elementi se kontinuirano unapređuju, a njihova jedinstvenost i posebnost čine integralni i

konkurentan turistički proizvod [30]. Struktura ponude gradova razlikuje se od ponude destinacija boravišnog karaktera jer se njeni elementi mogu konzumirati tokom čitave godine.

## 5. KVANTITATIVNI POKAZATELJI ZNAČAJNOSTI GRADSKOG TURIZMA

Prema podacima UN-a, do 2030. godine, gradska populacija će dostići 61 % na svetskom nivou. Brojčano izraženo, broj stanovnika u gradovima će se povećati za 5 milijardi [15]. Tendencija rasta broja stanovnika u gradovima predstavlja značajan faktor za razvoj i unapređenje gradskog turizma. Snažna ekonomija, uređeno društveno i socijalno okruženje omogućavaju povoljne okolnosti za putovanje gradskog stanovništva u okviru domaćeg turizma. Sa druge strane, rast broja stanovnika u gradovima predstavlja dugoročan izvor radne snage za turističku industriju, kao i za one privredne delatnosti, koje su indirektno uključene u zadovoljenje potreba turista.
Gradski turizam je zabeležio rast od 82 % u periodu od 2007. do 2014. godine na međunarodnom nivou. Učešće gradskog turizma u ukupnom broju svih vrsta turističkih kretanja iznosi 22 %. Do rasta broja putovanja u gradove doprineli su niže cene letova i smeštaja kao i nove atrakcije i aktivnosti [31]. Pojava *low cost* avio kompanija i interesovanje organizatora putovanja za kreiranje aranžmana za city break putovanja u velikoj meri su doprineli povećanju tražnje za gradskim odmorima. Sa aspekta turističke tražnje, koja u savremenim uslovima življenja, nema dovoljno vremena za duže odmore tokom godine ili vansezone, gradski odmori predstavljaju značajan turistički proizvod, koji je atraktivan tokom cele godine i interesantan za različite tržišne segmente.

Gradski turizam je vrlo važan za razvoj turističkog sektora Evrope. Tokom 2014. godine, 70 miliona Evropljana boravilo je u gradovima van granica evropskog kontinenta i pri tome ostvarili 400 miliona noćenja. Evropski kontinent predstavlja snažno emitivno tržište sa aspekta kretanja stanovništva ka drugim delovima sveta [31]. Tokom 2015. godine, 382,9 miliona turista je boravilo u gradovima i ostvaren je prihod od 360 milijardi dolara [25]. Kvantitativni pokazatelji govore u prilog činjenice da je gradski turizam značajan generator masovnih turističkih putovanja, koja stvaraju pozitivne efekte po čitavu ekonomiju grada.

| **Rang** | | **Grad** | **Zemlja** | **God.** | **Ukupan broj turista (mil.)** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2015.** | **2014.** | | | **2011.** | **2012.** | **2013.** | **2014.** | **2015.** |
| 1 | 1 | London | Ujedinjeno Kraljevstvo | 15,29 | 15,46 | 16,78 | 17,75 | 18,82 |
| 2 | 2 | Bangkok | Tajland | 13,80 | 15,82 | 17,47 | 16,89 | 18,24 |
| 3 | 3 | Pariz | Francuska | 13,88 | 14,29 | 15,52 | 15,56 | 16,06 |
| 4 | 4 | Dubai | UAE | 9,91 | 10,49 | 12,18 | 13,20 | 14,26 |
| ↑5 | 7 | Istanbul | Turska | 7,51 | 8,82 | 9,87 | 11,27 | 12,56 |
| ↓6 | 5 | Njujork | SAD | 10,26 | 10,59 | 11,07 | 11,86 | 12,27 |
| ↓7 | 6 | Singapur | Singapur | 10,39 | 11,10 | 11,90 | 11,53 | 11,88 |
| 8 | 8 | Kuala Lumpur | Malezija | 9,48 | 9,63 | 9,89 | 10,53 | 11,12 |
| 9 | 9 | Seul | Južna Koreja | 6,56 | 7,51 | 8,03 | 9,84 | 10,35 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | 10 | Hong Kong | Hong Kong | 8,43 | 8,37 | 8,26 | 8,37 | 8,66 |

Tabela 2: Analiza turističkog prometa gradova na međunarodnom nivou, 2011-2015.
Izvor: MasterCard 2015 Global Destination Cities Index. (2015). *Tracking Global Growth: 2009-2015.*

U tabeli 2. prikazan je turistički promet najposećenijih gradova na međunarodnom nivou za period 2011.-2015.godina. Turistički promet predstavlja značajan, ali svakako ne i jedini pokazatelj uspešnosti gradskih destinacija na turističkom tržištu. Na osnovu prikazanih podataka, možemo zaključiti da je London, prema ukupnom broju turista u posmatranom periodu, najposećeniji grad na svetu. Broj turista, koji borave u Londonu, na godišnjem nivou, kreće se između 15 i 19 miliona turista. Izuzetak je 2012. godina, u kojoj je Bangkok ostvario veći turistički promet od Londona. Posle Londona, najveći broj turista se opredeljuje za posetu Bangkoku i Parizu. Ukoliko posmatrano rang gradova za 2015. u odnosu na 2014. godinu, rast u broju posetilaca zabeležio je Istanbul, dok je primetan smanjen broj posetilaca u slučaju Njujorka i Singapura.

| **Rang** | | **Grad** | **Zemlja** | **God.** | **Ukupan broj turista (mil.)** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2015.** | **2014.** | | | **2011.** | **2012.** | **2013.** | **2014.** | **2015.** |
| 1 | 1 | London | Ujedinjeno Kraljevstvo | 15,29 | 15,46 | 16,78 | 17,75 | 18,82 |
| 2 | 2 | Pariz | Francuska | 14,02 | 14,29 | 15,52 | 15,56 | 16,06 |
| 3 | 3 | Istanbul | Turska | 7,51 | 8,82 | 9,87 | 11,27 | 12,56 |
| 4 | 4 | Barselona | Španija | 6,89 | 6,91 | 7,18 | 7,42 | 7,63 |
| 5 | 5 | Amsterdam | Holandija | 6,07 | 6,10 | 6,65 | 7,29 | 7,44 |
| 6 | 6 | Rim | Italija | 6,66 | 6,73 | 7,04 | 7,05 | 7,41 |
| 7 | 7 | Milano | Italija | 6,59 | 6,88 | 6,99 | 7,01 | 7,17 |
| 8 | 8 | Beč | Austrija | 5,08 | 5,38 | 5,55 | 5,66 | 5,81 |
| 9 | 9 | Prag | Češka | 4,36 | 4,92 | 5,05 | 5,23 | 5,47 |
| 10 | 10 | Minhen | Nemačka | 4,01 | 4,38 | 4,58 | 4,79 | 4,86 |

Tabela 3: Analiza turističkog prometa gradova na evropskom nivou, 2011-2015.
Izvor: MasterCard 2015 Global Destination Cities Index. (2015). *Tracking Global Growth: 2009-2015.*

U tabeli 3., prikazan je turistički promet najposećenijih gradova na području evropskog kontinenta u periodu 2011-2015. godina. Prema prikazanim podacima, najveći turistički promet beleže London, Pariz i Istanbul kao turističke destinacije. Svakako, razlog masovne posete ovim destinacijama jesu bogato kulturno-istorijsko nasleđe, kultura i tradicija, prirodne vrednosti i dr. Ako posmatramo rang gradova 2015. u odnosu na 2014. godinu, možemo zaključiti da su u tom periodu gradovi zadržali svoje pozicije u pogledu broja turista.

Navedeni podaci ukazuju na nemerljiv značaj gradskog turizma za privredu gradova. Ukoliko se gradski turizam razvija na sistematski i odgovoran način, efekti od istog se mogu povećati i

dalje širiti na druge privredne delatnosti. Efekte od razvoja gradskog turizma, moguće je sistematizovati na sledeći način [33]:

- Stvaranje novih radnih mesta;
- Nove perspektive za lokalna turistička preduzeća;
- Nove mogućnosti za investiranje;
- Povećanje prihoda i unapređenje životnog standarda lokalne zajednice;
- Stvaranje prihoda od poreza, koji može biti iskorišćen za obnovu infrastrukture i unapređenje objekata;
- Unapređenje infrastrukture, koji pored turista, koristi i stanovništvo određenog područja;
- Obezbeđivanje finansijskih sredstava za očuvanje prirodnog kruženja, umetnosti, rukotvorina, arheoloških i istorijskih lokaliteta, kulturnih tradicija i dr.;
- Unapređenje kvaliteta okruženja.

Imajući u vidu navedene prednosti, možemo konstatovati da se radi o perspektivnom turističkom proizvodu. Kvantitativni pokazatelji ukazuju na činjenicu da su veliki gradovi kao privredno snažne ekonomije značajna receptivna tržišta. Gradovi privlače veliki broj turista, koji tokom svog putovanja i boravka mogu u gradskoj sredini zadovoljiti čitav niz turističkih potreba i motiva putovanja. Takav trend pozitivno utiče na sve sfere privrede i društva jednog grada. Gradsko okruženje je privlačno za turiste, a da tendencija povećanja broja turista stvara šire efekte po jednu gradsku destinaciju.

## 6. KLJUČNI NOSIOCI RAZVOJA GRADSKOG TURIZMA U REPUBLICI SRBIJI

U ovom delu rada, predmet analize su Beograd i Novi Sad kao ključni nosioci razvoja gradskog turizma u Republici Srbiji. Izbor analiziranih gradova izvršen je na osnovu broja stanovnika i vrste turističkog mesta. Prema Zakonu o lokalnoj samoupravi Republike Srbije, grad je *jedinica lokalne samouprave utvrđena zakonom, koja predstavlja ekonomski, administrativni, geografski i kulturni centar šireg područja i ima više od 100.000 stanovnika* [34]. Prema ovoj definiciji, analizirani gradovi se uklapaju u profil gradskog područja. Sa druge strane, Beograd i Novi Sad su svrstani u kategoriju turističkog mesta prve kategorije. Ova dva grada su lideri u razvoju gradskog turizma na prostoru Srbije, ostvarujući zapažene rezultate u pogledu turističkog prometa, broj noćenja i prihoda od turizma [35].

| Grad | Region (oblast) | Broj stanovnika (popis iz 2011.) | Površina | Vrsta destinacije |
|---|---|---|---|---|
| **Beograd** | Beogradski | 1.659.440 | 3.234 km² | Turističko mesto prve kategorije |
| **Novi Sad** | Južno-bački | 335 .701 | 702,7 km² | Turističko mesto prve kategorije |

Tabela 4: Profil analiziranih gradova

Izvor: Prilagođeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku ( http://webrzs.stat.gov.rs/)

Beograd je značajna turistička destinacija već dugi niz decenija. Proglašen je turističkim mestom 1936. godine, ali je razvoj turizma započet 40 godina ranije. Intenzivnijem razvoju turizma u Beogradu, doprinelo je otvaranje prve turističke agencije „Putnik“, 1923. godine [37]. Kao glavni administrativni, privredni i kulturni centar, Beograd je dobro pozicioniran na turističkom tržištu zbog povoljnog geostrateškog položaja, bogatog kulturnog i manifestacionog sadržaja, mogućnosti za noćni provod i kupovinu kao i zbog postojanja savremenih objekata za organizaciju velikih poslovnih događaja. Pozicioniran na ušću dveju reka, Save i Dunava, koje su važne za održavanje plovnih puteva, Beograd je atraktivna

prestonica na evropskoj mapi. Za razliku od savremenog evropskog grada, kakav je Beograd, Novi Sad je značajna evropska kulturna prestonica, koja poseduje očuvanu tradiciju i čija je atraktivnost proizašla iz multikulturalnosti same sredine, u kojoj živi veliki broj pripadnika različitih nacionalnih manjina.

## 6.1. ANALIZA TURISTIČKIH RESURSA BEOGRADA I NOVOG SADA ZA RAZVOJ GRADSKOG TURIZMA

Za celokupan razvoj Republike Srbije, Beograd ima veliki značaj u njenom političkom, ekonomskom, društvenom i kulturnom životu. Kao glavni grad Republike Srbije, Beograd je smešten u jugoistočnoj Evropi, na ušću Save u Dunav [38]. Njegov povoljan geostrateški položaj na reci Dunav i koridorima 7 i 10, kao i teritorijalna podeljenost na 17 opština, ukazuje na veliki stepen organizovanosti i uređenosti grada Beograda. Iako zauzima najmanju teritoriju u odnosu na ostale gradove u Republici Srbiji, Beograd beleži najveću koncentraciju stanovništva od 538 st/km². Od ostalih gradskih područja ga izdvaja podatak da je grad sa najvećom koncentracijom naučnih, stručnih, intelektualnih i drugih kapaciteta sa razvijenom infrastrukturom i potencijalima za istraživanja i razvoj informacionih tehnologija, komunikacija, usluga i dr. [39]. Prirodne karakteristike Beograda su vrlo povoljne za razvoj velikog broja privrednih delatnosti, među kojima je i turizam. Prosečna nadmorska visina iznosi 117 m. Na njegovoj teritoriji nalaze se planine Avala (511 m) i Kosmaj (628 m), koje egzistiraju kao značajni turistički lokaliteti za posetioce. Dužina rečne obale iznosi 200 km. Na tom prostoru se nalazi 16 rečnih ostrva od kojih su najpoznatiji Ada Ciganlija i Veliko ratno ostrvo. Klima je umereno kontinentalna, što stvara povoljno okruženje za turističke aktivnosti i druge oblike privređivanja [40]. Stepen razvijenosti saobraćajne infrastrukture je na zavidnom nivou jer su razvijeni različiti oblici saobraćaja. Beograd se nalazi na mestu ukrštanja dva značajna evropska puta i to: E 75 - kao severni i južni krak Koridora X i E 70 – kao zapadni krak Koridora X i put koji vodi prema Rumuniji. Kroz teritoriju Beograda, prolazi 3,6 % ukupnih puteva Srbije. Železnički saobraćaj može se podeliti u dve grupe kao klasičan železnički putnički prevoz i robni prevoz i Beovoz, čijim sredstvima i infrastrukturom, raspolažu Železnice Srbije. S obzirom da je Dunav definisan kao panevropski koridor 7, položaj Beograda na ovoj reci ukazuje na povoljne prilike za razvoj rečnog saobraćaja i korišćenje istog za prevoz robe i putnika. Najznačajniji vid saobraćaja za razvoj Beograda je svakako vazdušni saobraćaj [41]. Nosilac razvoja vazdušnog saobraćaja je aerodrom Nikola Tesla, koji na godišnjem nivou beleži promet od 5.500.000 putnika i povezan je redovnim linijama sa 39 destinacija [38].

Kao prestonica Republike Srbije, Beograd je značajan kulturni centar kako zbog lokaliteta, kulturno-istorijskog nasleđa tako i zbog postojanja velikog broja institucija kulture i kulturnih događaja. Kulturno nasleđe predstavlja neizostavan segment ponude gradskog turizma u Beogradu. Na teritoriji grada, evidentirano je ukupno 333 nepokretna kulturna dobra od toga 9 prostorno-kulturno-istorijskih celina, 21 arheološki lokalitet, 296 spomenika i 7 znamenitih mesta. Kulturnu baštinu grada Beograda čine: arheološka nalazišta (Vinča), sakralni objekti (Hram Svetog Save, Saborna crkva, Crkva Svetog Marka i dr.), muzeji (Narodni muzej, Etnografski muzej, Galerija fresaka, Konak kneginje Ljubice, Muzej grada Beograda, Muzej Srpske pravoslavne crkve i dr.), dvorovi (Kraljevski dvor, Stari dvor, Novi dvor i Beli dvor), pozorišta (Narodno pozorište, Beogradsko dramsko pozorište i dr), trgovi (Studentski trg, trg Nikole Pašića, Terazije i dr.), parkovi (Kalemegdan, Topčiderski park, Pionirski park) i dr. [41]. Kulturne manifestacije kao što su *Fest, Bitef, Bemus, Belef* doprinose razvoju kulturnog života grada Beograda [40]. Postojanje kulturnog sadržaja pogoduje razvoju city break putovanja u cilju upoznavanja turista sa kulturnom baštinom Beograda.

| Vrsta objekta | Broj objekata | Broj soba | Broj apartmana | Broj ležajeva |
|---|---|---|---|---|
| **Hoteli** | 83 | 4.629 | 468 | 8.901 |
| **Hosteli** | 90 | 863 | / | 3.468 |
| **Privatni smeštaj** | 545 | / | / | 1.177 |
| **Ukupno** | **718** | **5.996** | **468** | **15.546** |

Tabela 5: Struktura smeštajne ponude grada Beograda
Izvor: Sopstvena analiza na osnovu podataka Turističke organizacije grada Beograda

Grad Beograd poseduje razvijenu smeštajnu ponudu, koja se prvenstveno zasniva na hotelskom smeštaju. U ukupnoj strukturi smeštajnih kapaciteta, najzastupljeniji su hoteli (83 objekata), od kojih je najmanje učešće objekata sa pet zvezdica (4 hotela) dok su najzastupljeniji objekti sa četiri zvezdice (40 hotela) [42]. Smeštajna ponuda je upotpunjena uslugama hostela, kojih ima 90, dok je broj kategorisanih objekata privatnog smeštaja 545 objekata (vile, stanovi, apartmani, kampovi i dr.). Smeštajni kapaciteti predstavljaju vrlo važan segment turističke ponude Beograda kao turističke destinacije. Kvalitet smeštaja turista i usluga, u velikoj meri, mogu predodrediti stepen satisfakcije turista u gradu. Raznovrsna struktura gostiju u gradovima ukazuje na neophodnost postojanja različitih vrsta smeštaja od hostela za mlađu turističku populaciju, garni hotela za turiste, koji se kratko zadržavaju ili za poslovne ljude, do hotela sa četiri ili pet zvezdica za one turiste, koji očekuju vrhunsku uslugu i komfornost tokom boravka u objektu.

Postojeća struktura turističkih resursa predstavlja realnu osnovu za afirmisanu poziciju Beograda kao destinacije gradskog turizma. Pored toga, u Beogradu su razvijeni i drugi oblici turizma, koji upotpunjuju ponudu gradskog turizma. Beograd je prepoznat kao međunarodno značajna destinacija poslovnog turizma. Komparativna prednost Beograda ogleda se u cenovnoj konkurentnosti usluga u odnosu na evropske kongresne centre, saobraćajnoj dostupnosti i blizini aerodroma, kao i činjenici da veliki broj inostranih kompanija osniva predstavništva u srpskoj prestonici, što je vrlo često motiv za poslovne događaje [43]. Seminari, simpozijumi, kongresi, sajmovi i naučni i stručni skupovi organizuju se tokom čitave godine u kongresnim objektima u Beogradu, među kojima se ističu: Sava centar, Beogradski sajam, Beogradska arena i Expo XXI [44]. Bogato kulturno-istorijsko nasleđe je značajan segment turističke ponude Beograda, kao i deo ponude gradskog turizma. Postojanje očuvane i turistima dostupne baštine, veliki broj institucija kulture i manifestacioni sadržaji omogućavaju kreiranje jedinstvenog turističkog i edukativnog iskustva za posetioce. Turizam događaja grada Beograda povezan je velikim brojem kulturnih, sportskih i zabavnih događaja, koji doprinose privlačenju inostranih turista. Beograd je perspektivan u pogledu ponude različitih aktivnosti za provođenje slobodnog vremena turista (lov, ribolov, biciklizam, razne vrste sportova, pešačenje i dr.). Specijalni interesi su značajni kao dodatna ponuda turistima tokom boravka u gradu, koja obuhvata različite vrste rekreativnih sadržaja.

Kao glavni administrativni centar AP Vojvodine, Novi Sad je drugi po veličini grad u Republici Srbiji. Komparativna prednost Novog Sada ogleda se u dobroj geografskoj pozicioniranosti na važnim saobraćajnim koridorima. Nalazi se u istočnom delu Evrope, na području Panonske nizije, većim delom u južnoj Bačkoj na nadmorskoj visini od 80 m. Dobra saobraćajna povezanost uslovljena je činjenicom da se nalazi na istočnom turističkom pravcu, koji povezuje severnu, centralnu i zapadnu Evropu sa Jadranskim, Egejskim i Crnim morem. Sa aspekta kopnene povezanosti, Novi Sad se nalazi na magistralnom putu E-75, koji povezuje južnu, centralnu i istočnu Srbiju [45]. Novi Sad ima umereno kontinentalnu klimu, koja je karakteristična za Panonsku niziju. Najbitnije obeležje grada je reka Dunav, koja predstavlja najveći deo njegove hidrografske mreže [46] i veoma je značajan za razvoj velikog broja

privrednih delatnosti, među kojima je turizam. Atraktivnost prostora Novog Sada iskorišćena je za razvoj turističkih aktivnosti za posetioce. Najznačajnija prirodna dobra, koja su valorizovana kao turističke atrakcije nalaze se u neposrednoj blizini Novog Sada: Nacionalni park Fruška gora, u okviru kog se nalaze banje Vrdnik i Slankamen, jezera Borkovac, Sot i Međeš, kompleks fruškogorskih manastira kao duhovno, kulturno i arhitektonski bitni segmenti turističke ponude; specijalni rezervat prirode Koviljsko-petrovaradinski rit, koji predstavlja stanište 170 vrsta ptica i park prirode Bečka jama, koji predstavlja popularno izletište [47].

Značajne institucije kulture Novog Sada su Matica srpska i Srpsko narodno pozorište. U Muzeju grada Novog Sada nalazi se stalna postavka, koja prikazuje život grada od prve polovine 18. do sredine 20. veka, kao i Planetarijum sa opservatorijumom. Za turiste su značajne zbirke u Muzeju Vojvodine**,** Zavodu za zaštitu prirode, galeriji Matice srpske (preko 7.000 umetničkih dela), galeriji likovne umetnosti. Novi Sad je značajna destinacija manifestacionog turizma u kojoj se organizuju: Sterijino pozorje, Zmajeve dečje igre, Novosadske muzičke svečanosti, Međunarodni džez festival, Festival filma i medija „Cinema City“, Internacionalni festival alternativnog pozorišta – Infant, Međunarodni festival video-umetnosti – Videomedeja, Dunavska TID regata, Međunarodni sajam poljoprivrede, Međunarodni sajam lova, ribolova, sporta, turizma i nautike „Lorist“, najveći muzički festival u jugoistočnoj Evropi – Exit [40].

| Vrste objekta | Broj objekata | Broj soba | Broj ležajeva |
|---|---|---|---|
| **Hoteli** | 26 | 917 | 2444 |
| **Smeštaj u domaćoj radinosti** | 1 | 91 | 160 |
| **Hosteli** | 2 | 197 | 688 |
| **Salaši** | 2 | 4 | 10 |
| **Ukupno** | **31** | **1.209** | **3.302** |

Tabela 6: Struktura smeštajne ponude grada Novog Sada
Izvor: Sopstvena analiza na osnovu podataka Turističke organizacije grada Novog Sada

U smeštajnoj ponudi grada Novog Sada, dominantno učešće beleži hotelski smeštaj. U takvoj strukturi, najmanje je učešće hotela sa četiri zvezdica (1 objekat), zatim sa pet zvezdica (1 objekat). Sa druge strane, najveći broj hotela u Novom Sadu je kategorisan kao hotel sa tri zvezdice (8 objekata). Pored hotela, u ukupnoj smeštajnoj ponudi Novog Sada, zastupljeni su i hosteli kao oblik smeštaja za mlađu turističku populaciju sa skromnim novčanim fondom kao i salaši u vidu smeštaja na tradicionalan način [47].

Atraktivan prirodni ambijent i multikulturalnost naroda, koji živi na tom području, značajno je uticala na afirmisanje Novog Sada kao turističke destinacije. Vekovima zajednički život velikog broja nacija i nacionalnih manjina imao je za posledicu bogati kulturni milje i vrednosti, koje su inicirale turistička putovanja. Kulturno-istorijsko nasleđe nastalo na multietničkim osnovama igra ključnu ulogu u razvoju gradskog turizma Novog Sada. Bogato kulturno nasleđe omogućava razvoj omladinskog/ekskurzionog turizma. Pored toga, neposredna blizina Fruške gore i njene prirodne i antropogene vrednosti su preduslovi za intenzivniji razvoj izletničkog turizma. Gastronomski turizam takođe može biti deo turističke ponude zbog različitih etničkih skupina, koje žive na prostoru ovog grada [48]. Novi Sad je “grad sajmova sa dugom tradicijom od 1923. godine. Novosadski Sajam, kongresni centar “Master” i kapaciteti hotela “Park” predstavljaju ključne nosioce razvoja poslovnog turizma [5]. Zbog internacionalne prepoznatljivosti muzičkog festivala “Exit”, Novi Sad je tokom letnje sezone, prestonica mladih, koji dolaze iz različitih krajeva sveta. Turistička ponuda Novog Sada je vrlo raznovrsna i ukazuje na postojanja neophodnih preduslova za zadovoljenje potreba turista.

## 6.2.ANALIZA KVANTITATIVNIH POKAZATELJA USPEŠNOSTI NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Najznačajniji pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije su brojčano izraženi rezultati u vidu turističkog prometa. U tabeli 5., prikazani su ostvareni rezultati u periodu 2011.-2015. godina prema vrsti turističkog mesta. Prema prikazanim podacima, uočljiva je tendencija rasta broja poseta u glavnim administrativnim centrima u odnosu na druge vrste turističkih mesta. Gradovi beleže pozitivan trend u ukupnom broju poseta, koji je rezultat unapređenja ponude gradova, njihove dobre povezanosti sa emitivnim tržištima i velikim brojem događaja tokom godine.

| Vrsta turističkog mesta | 2011. | 2012. | 2013. | 2014. | 2015. |
|---|---|---|---|---|---|
| Glavni admin. centri | 697.117 | 741.281 | 805.046 | 850.726 | 915.172 |
| Banjska mesta | 375.473 | 347.192 | 405.768 | 386.345 | 427.456 |
| Planinska mesta | 402.221 | 397.388 | 398.841 | 372.672 | 446.189 |
| Ostala turist. mesta | 512.445 | 518.048 | 494.630 | 489.026 | 546.377 |

Tabela 7: Turistički promet u Republici Srbiji prema vrsti turističkog mesta, 2011-2015.
Izvor: (Prilagođeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, http://webrzs.stat.gov.rs/ )

| **Godina** | **Beograd** | | | **Novi Sad** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Domaći** | **Strani** | **Ukupno** | **Domaći** | **Strani** | **Ukupno** |
| 2010. | 223.046 | 395.408 | **618.454** | 43.320 | 52.681 | **96.001** |
| 2011 | 162.211 | 428.473 | **590.684** | 43.422 | 63.011 | **106.433** |
| 2012. | 189.375 | 471.299 | **660.674** | 48.323 | 65.690 | **114.030** |
| 2013. | 182.006 | 536.937 | **718.943** | 45.869 | 76.603 | **122.472** |
| 2014. | 155.977 | 597.765 | **753.742** | 53.872 | 86.874 | **140.746** |
| 2015. | 142.944 | 632.577 | **775.521** | 53.320 | 86.331 | **139.651** |

Tabela. 8: Ukupan broj dolazaka turista u analiziranim gradovima, 2010.-2015.
Izvor: (Prilagođeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, http://webrzs.stat.gov.rs/ )

U tabeli 8., prikazano je kretanje turističkog prometa Beograda i Novog Sada tokom šestogodišnjeg perioda. Na osnovu prikazanih podataka, uočljivo je da u ukupnom broju turista, veće učešće ostvaruju inostrani turisti. Takav trend je rezultat prepoznatljivosti Beograda i Novog Sada na međunarodnom turističkom tržištu. Sa druge strane, analizirani gradovi su dobro pozicionirani kao destinacije gradskog odmora i kružnih tura zahvaljujući dobroj saobraćajnoj povezanosti i pratećih sadržaja i usluga tokom cele godine. Međutim, dugoročna i održiva konkurentska pozicija uslovljene su efikasnijom promocionom politikom i delovanjem gradskih turističkih organizacija u cilju kreiranja većeg broja aktivnosti za turiste.

| **Godina** | **Beograd** | | | **Novi Sad** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Domaći** | **Strani** | **Ukupno** | **Domaći** | **Strani** | **Ukupno** |
| 2010. | 339.301 | 790.536 | **1.129.837** | 68.181 | 100.166 | **168.347** |
| 2011 | 301.114 | 847.915 | **1.149.029** | 70.926 | 142.623 | **213.549** |
| 2012. | 326.918 | 918.728 | **1.245.211** | 76.211 | 144.631 | **220.842** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2013. | 352.104 | 1.166.100 | **1.277.692** | 77.534 | 162.978 | **240.512** |
| 2014. | 231.237 | 1.106.85 | **1.337.332** | 87.544 | 178.999 | **266.543** |
| 2015. | 262.175 | 1.247.029 | **1.509.204** | 96.555 | 177.825 | **274.380** |

Tabela 9: Ukupan broj noćenja turista u analiziranim gradovima, 2010.-2015.
Izvor: (Prilagođeno prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, http://webrzs.stat.gov.rs/ )

Prema podacima, koji su prikazani u tabeli 9., primetno je povećanje broja noćenja turista u Beogradu i Novom Sadu tokom posmatranog perioda. Kontinuirano povećanje broja noćenja turista rezultat je kvalitetne i sadržajne smeštajne ponude u vidu većeg broja hotela, garni hotela kao i hostela za niskoplatežnu turističku tražnju. Poseban značaj imaju smeštajni kapaciteti, koji se nalaze u blizini najznačajnijih turističkih atrakcija i aerodroma.

## 7. ZAKLJUČAK

Turizam u gradovima je jedan od značajnih turističkih proizvoda, koji valorizacijom turističkih resursa destinacije kreira jedinstvenu ponudu za posetioce. Sa druge strane, nedovoljna razvijenost industrije u gradovima uslovila je definisanje novog koncepta privrednog razvoja, čiji je deo i turizam. Turizam doprinosi revitalizaciji nedovoljno razvijenih gradskih područja, a to dalje ostvaruje uticaj na celokupnu ekonomiju. Gradovi su centri političkih, društvenih, kulturnih, poslovnih i drugih događaja što se nikako ne sme zanemariti sa aspekta turizma. Karakteristično je da resurse gradova može koristiti i lokalno stanovništvo, što podstiče kretanje ljudi unutar zemlje. Savremene tendencije ukazuju na rastuće interesovanje turista za gradove i obilaske istih. Turisti putuju u gradove sa željom da dožive autentično iskustvo, upoznaju način života, kulturu i istoriju, ali i da prisustvuju konkretnim događajima.

Kao tržišni lideri u razvoju gradskog turizma, Beograd i Novi Sad, od drugih gradova u Republici Srbiji, izdvaja njihova komparativna prednost u vidu kvaliteta, brojnosti i strukture resursa, koji omogućavaju kreiranje turističkih sadržaja za provođenje vremena u destinaciji. Pored kreirane tržišno prihvatljive turističke ponude, aktivnost destinacijskog menadžmenta Beograda i Novog Sada usmerena je prema kreiranju njihovog imidža kao dinamičnih gradskih destinacija, koje mogu svojim sadržajima zadovoljiti potrebe turista različitih potreba i preferencija. Njihova pozicija na evropskoj turističkoj mapi značajno doprinosi boljem imidžu Republike Srbije i njene sveukupne turističke ponude. Pored toga, gradski turizam stvara značajne ekonomske efekte po celokupnu turističku industriju Republike Srbije. Satisfakcija turista ponudom gradova može doprineti stvaranju dublje veze između njih i naše zemlje u smislu povećane motivacije za upoznavanje i drugih turističkih destinacija.

Dalji razvoj gradskog turizma u Beogradu i Novom Sadu uslovljen je kontinuiranim praćenjem promena na turističkom tržištu uz uvažavanje promena u potrebama i zahtevima turista. Sa druge strane, postojeća pozicija na turističkom tržištu analiziranih gradova takođe ukazuje na neophodnost praćenja konkurentskih destinacija na evropskom nivou i prilagođavanje ponude gradskog turizma istim. U cilju unapređenja postojeće pozicije na turističkom tržištu i prepoznatljivosti Beograda i Novog Sada kao značajnih gradskih destinacija, definisane su sledeće preporuke:

- Kontinuirano ulaganje u izgradnju i unapređenje turističke infra i suprastrukture. Savremene tendencije na turističkom tržištu ukazuju na potrebu stalnog preispitivanja turističke ponude u pogledu njene atraktivnosti i preduzimanja značajnih investicionih projekata kako bi se ista unapredila. U tom smislu, ponuda analiziranih gradova može biti unapređena kroz izgradnju novih i savremenijih sportsko-rekreativnih objekata, šoping centara, restorana i dr.

- Unapređenje smeštajne ponude. Imajući u vidu da gradove posećuju različiti profili turista, bitan preduslov za razvoja gradskog turizma predstavlja postojanje različitih oblika smeštaja, koji kvalitetom i cenom odgovaraju turistima. Stoga je za Beograd i Novi Sad važno da u svojoj smeštajnoj ponudu poseduju visokokvalitetne hotele, ali isto tako i smeštajne objekte nižih kategorija u vidu hostela, prenoćišta i dr.
- Formiranje Destinacijske menadžment organizacije. Dugoročno konkurentan razvoj gradskog turizma Beograda i Novog Sada uslovljen je formiranjem specijalizovane organizacije, koja bi upravljala destinacijom nastojeći da umreži različite interesne grupe (privredu, medije, lokalnu zajednicu i dr.) i podstakne ih na saradnju kao i da koordinira turističkom ponudom i obavlja marketing aktivnosti.
- Unapređenje saobraćajne infrastrukture. U cilju povećanja blizine destinacije emitivnim tržištima, neophodno je unaprediti kvalitet postojeće saobraćajne infrastrukture sa posebnim akcentom na avionski prevoz i ulazak low cost avio kompanija na domaće tržište. Imajući u vidu neophodnost slobodnog kretanja turista u samom gradu, neophodno je unaprediti kvalitet javnog prevoza i signalizaciju, koja omogućava turistima da jednostavnije stignu do željene lokacije.
- Brendiranje Beograda i Novog Sada u cilju diferenciranja ponude u odnosu na konkurentske destinacije. Beograd i Novi Sad mogu svoju ponudu diferencirati u odnosu na druge gradske destinacije isticanjem svojih komparativnih prednosti, koje se ogledaju u prirodnim i antropogenim atraktivnostima, razvijenosti saobraćaja, postojanju dodatnog sadržaja za provođenje slobodnog vremena i dr. Kreiranjem promocionog miksa, kojim će se turistima prezentovati jedinstvenost ponude gradskog turizma Beograda i Novog Sada, moguće je unaprediti poziciju na tržištu i privući veći broj turista. Značajnim ulaganjem u promociju i zalaganjem destinacijskog menadžmenta da prezentuje i promoviše ponudu Beograda i Novog Sada na domaćem i međunarodnom nivou, u velikoj meri, bi se uticalo na percepcije turista i donošenje odluke o poseti pomenutim gradovima.
- Unapređenje kvaliteta kadrova u turističkom sektoru. Turistički sektor Beograda i Novog Sada i njegovo uspešno funkcionisanje je u direktnoj zavisnosti od kvaliteta zaposlenih u njemu. Veliki broj zaposlenih u turizmu dolazi u kontakt sa turistima tokom procesa pružanja usluga zbog čega su njihove kompetencije značajan faktor u uspešnom razvoju turizma. Zato je važno unaprediti ovaj segment turističke industrije analiziranih gradova kroz različite edukacije, seminare i obuke.

U ovom radu, akcenat je na analizi resursa ključnih nosilaca razvoja gradskog turizma u Republici Srbiji. Značajno je istaći da Srbija ima razvijen portfolio turističkih proizvoda, ali da još uvek nije jasno definisana granica između gradskog i drugih oblika turizma. Danas turisti posećuju velike gradove na teritoriji naše zemlje sa različitim motivima putovanja. U radu su analizirani veći gradovi, ali nikako se ne sme zanemariti celokupan potencijal gradova za razvoj turizma. Čak i manji gradovi u Srbiji adekvatnim destinacijskim menadžmentom i saradnjom nosilaca turističke ponude, mogu postati značajne destinacije gradskog turizma. Buduća istraživanja bi trebalo usmeriti prema analizi stavova nosilaca turističke ponude i njihove uloge u razvoju proizvoda gradskog turizma.

## 8. LITERATURA

[1] Gârbea, R. V. (2013). Urban tourism between content and aspiration for urban development. *Management & Marketing, 11* (1), pp. 193-201.
[2] Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije. (2005). Strategija razvoja turizma Republike Srbije – prvi fazni izveštaj.

[3] Arslan, N., Tathdil, H. (2012). Defining and measuring competitiveness: a comparative analysis of Turkey with 11 potential rivals. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, *12* (2), pp. 31-43.
[4] Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum.
[5] Vengesayi, S. (2003). A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Atractiveness. *ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December 2003.*
[6] Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2005). *The competitive destination: A sustainable Tourism Perspective*. Cabi Publishing.
[7] Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research, 38*(3), pp. 239-245.
[8] Popesku, J., Pavlović, D. (2013). Competitiveness of Serbia as a tourist destination: Analysis of selected key indicators. *Marketing*, 44 (3), pp. 199-210.
[9] Mazurek, M. (2014). Competitiveness in tourism - Models of tourism competitiveness and their applicability. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Special Issue, pp. 73-94.
[10] Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 4 (3), pp. 137-152.
[11] Pearce, D. (2001). An Integrative Framework for Urban Tourism Research. *Annals of Tourism Research, 28*(4), pp. 926-946.
[12] Ashworth, G., Page, J. S. (2001). Urban Tourism Research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management,* 32 (1), pp. 1-15.
[13] Dunne, G. (2009). *Motivation and Decision Making in City BreakTravel*. Dublin Institute of Technology.
[14] Law, C. M. (2002*). Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. Continium.
[15] UNWTO, (2012). *Global Report on City Tourism* - Cities 2012 Project. Madrid
[16] European Commission. (2012). Cities in Europe- the New OECD-EC Definition, Brussels.
[17] Pivac, T. (2004). Grad kao resurs u turizmu. *Časopis Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Turizam 8*, str. 62-63.
[18] Wilks, J., Page, J.P. (2003). *Managing Tourist Health and Safety in the New Millenium*. Elsevier Scinece Ltd.
[19] Štetić, S., Šimičević, D, Ćurčić, N. (2013). *Specifični oblici turizma*. Forma B, Beograd.
[20] Jovičić, D., Ivanović, V. (2008). *Turističke regije sveta*. TonPlus, Beograd.
[21] Jansen-Verbeke, M., (1986). Inner-City Tourism: Resources, Tourists and Promoters. *Annals of Tourism Research, 13*(1), pp. 79-100.
[22] Kolb, M. B. (2006). *Torism Marketing for Cities and Towns.* Elsevier Inc.
[23] Edwards, D., Friffin, T., Hayllar, B. (2008). Urban tourism research: Developing an agenda. *Annals of Tourism Research, 35*(4), pp. 1032-1052.
[24] Hrabovski Tomić, E., (2008). *Selektivni oblici turizma*. Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica.
[25] Bramwell, B. (1998). User satisfaction and product development in urban tourism. *Tourism Management, 19*(1), pp. 35-47.
[26] Sharon, B., D., Collins-Kreiner, N., Churchman, A. (2012). Evaluation of an Urban Tourism DestinationTourism Geographies: An International Journal of Tourism Space. *Place and Environment,* 15 (2), pp. 233-249.
[27] Jansen-Verbeke, M. (1988). *Leisure, Recreation and Tourism in Inner Cities.* Amsterdam: Netherlands Geographical Studies. u: Avgoustis, S. H., Achana, F. (2003). A practical approach to city tourism sustainability, *Proceedings of the 2002 Northeastern Recreation Research Symposium.*

[28] Ruetsche, J. (2006). Urban Tourism: What Attracts Visitors to Cities. *Let's talk about Business*, Issue 117.
[29] Iovitu, M., Radulescu, C., Dociu, M. (2013). Tourism Planning in Urban Areas – Trends, Best Practices and Priorities in Bucharest. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 3 (5), pp. 1-15.
[30] Ivanović, S., Alkier, R., Milojica, V. (2015). Development Perspectives of City Tourism Offer of Rijeka. International Scientific Conference in the Field of Tourism and Hospitality "SITCON-2015", September 25, pp. 58-64.
[31] IPK International. (2014). ITB World Travel Trends Report.
[32] MasterCard 2015 Global Destination Cities Index. (2015). *Tracking Global Growth: 2009-2015*.
[33] Popescu, R. I., Corbos, R. A. (2010). The Role of Urban Tourism in the Strategical Development of Brasov Ares, Theoretical and Emirical Research in Urban Management 7 (16), pp. 71-72.
[34] Službeni glasnik Republike Srbije. (2007). Zakon o lokalnoj samoupravi. 129/2007.
[35] Zakić, L., Jovanović, G., Garača, V. (2011). Interdestinacijska funkcionalna zavisnost: slučaj Beograda i Novog Sada. *Teme-Časopis za Društvene Nauke*, (01), str. 119-132
[36] Republički zavod za statistiku, http://webrzs.stat.gov.rs/ (datum pristupa: 20.10.2016.)
[37] Lazić, S. (2015). Turizam u Beogradu između dva svetska rata- kroz dokumenta Istorijskog arhiva Beograda. *TIMS Acta*, 9 (1), str. 37-47.
[38] Zvanični sajt grada Beograda, http://www.beograd.rs (datum pristupa: 20.10.2016.)
[39] Urbanistički zavod Beograda, Palgo centar. (2011). Strategija razvoja grada Beograda. Beograd.
[40] Zvanični sajt Turističke organizacije Srbije, http://srbija.travel/destinacije/ (datum pristupa: 24.10.2016.)
[41] Institut ekonomskih nauka, (2008). *Strategija razvoja turizma grada Beograda*. Beograd.
[42] Zvanični sajt Turističke organizacije Beograda, http://www.tob.rs/sr (datum pristupa: 21.10.2016.)
[43] Podovac, M., Milićević, S. (2013). Potencijali Srbije za razvoj poslovnog turizma, Ekonomski pogledi, 15 (1), str. 35-48.
[44] Dragićević, V., Plavša, J., Štetić, S., & Stankov, U. (2009). Destinacije kongresnog turizma u svetu i u Srbiji. Zbornik radova–Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu, 57, 199-214.
[45] Grad Novi Sad – Kancelarija za lokalni ekonomski razvoja. (2011). Profil zajednice. Novi Sad.
[46] Gradska Novi Sad. Gradska uprava za zaštitu životne sredine. (2015). Program zaštite životne sredine grada Novog Sada za period 2015-2024. godine. Novi Sad.
[47] Zvanični sajt turističke organizacije grada Novog Sada, http://novisad.travel/ (datum pristupa: 28.10.2016.)
[48] Dragićević, V., Armenski, T., Jovičić, D.(2009). Analyses of the Competitiveness of Novi Sad as a Regional Congress Destination. *Tourism and Hospitality Management*, 15 (2), pp. 247-256.

# KONCEPUTALNI PREDLOG DIFERENCIJACIJE RURALNOG TURIZMA U EVROPI NA OSNOVU TEMATSKOG BRENDIRANJA

# A CONCEPTUAL PROPOSAL OF THEMATIC BRAND-BASED DIFFERENTIATION OF RURAL TOURISM IN EUROPE

**Uglješa Stankov**[25]
**Kristina Košić**[26]
**Vanja Pavluković**[27]

**Abstract:** *In Europe, rural areas attract visitors by their distinctive landscapes, regional, social and cultural heritage. With the existence of various rural tourism products there is a strong need for product differentiation. In order to create a holistic conceptual proposal of brand-based differentiation of European rural tourism products this paper provides a generic overview of basic rural tourist experiences in Europe. The use of thematic branding of rural tourism products is proposed. The main rural tourism brands based on tourist experiences identified in the paper are authentic rural tourist experience, semi-rural village tourist experience, intensive tourist experience of rural events and festivities, non-authentic tourist experience of pseudo-rural attractions, recreational rural tourist experience and complex rural tourist experience. The generation of theory presented in this paper will make it easier for rural tourism stakeholders to reach the right decisions in choice of branding options in rural tourism product differentiation.*

***Keywords****: rural tourism, thematic branding, tourist experiences, Europe.*

## 1. INTRODUCTION

Rural tourism involves travelling to and staying in rural areas. A variety of terms is employed to describe this "simple" process in rural areas: rural tourism, agritourism/agrotourism, farm tourism, alternative tourism, eco-tourism and several others, which have different meanings from one country to another, and also from one user to another [1], [2]. Previous models in rural tourism identified in the literature include core/periphery approaches, consumerist approaches, commercialization approaches, existential approaches, performative approaches, community-focused approaches and sustainability approaches [55], [38], [36], [53], [34]. Some of these approaches can be wholly satisfactory in the context of partial views to rural tourism. However, when talking about rural tourism activities there are two main parties: visitors and local population [47]. Therefore, the key features of rural tourism, in the context of this research, are experience level of tourists and business level of families and small-scale host community entrepreneurs. Rural tourism is the result of a set of services aimed at meeting the needs and expectations of tourists and local communities as regards accommodation, outdoor activities and leisure pursuits, local events,

[25] University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management; Trg Dositeja Obradovića 3, 21000, Novi Sad, Serbia
[26] University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management; Trg Dositeja Obradovića 3, 21000, Novi Sad, Serbia
[27] University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management; Trg Dositeja Obradovića 3, 21000, Novi Sad, Serbia

rural facilities and tourist information [69]. Hence, this paper has adopted Finish Rural Tourism Working Group definition of rural tourism as "customer-oriented tourism in rural areas based on rural areas´ natural facilities and resources – culture, nature, landscapes – and on family and small scale entrepreneurship" [48].

In Europe, visitors are attracted to rural areas by their distinctive regional, social and cultural heritage, landscape qualities and perceived cleaner environment [25]. However, new demands and expectations have challenged the role of the countryside setting in defining the scope of rural tourism, requiring a new approach [57], [2]. In addition, people see rural areas in different ways, with the corollary that they use rural areas differently [7]. In this context, Seaton and Bennett [74] emphasized that every destination must be viewed through consumer's and marketer's eyes. Destination marketers should consider what is actually "there", what is thought to be "there" by the consumer, and what has been represented as being "there". Consequently, total rural product package must be sufficient to attract and keep tourists [75].

There are various rural tourism products in Europe and there is a strong need for product differentiation. Rural tourism product differentiation can be achieved through developing strong brands. Brands provide a framework for destination coherence [27] and they are powerful mean for creating and sustaining competitive advantage [3] at tourism marketplace. Product differentiation can give rural tourism products an advantage over their competitors, allowing them to increase their market share. However, branding is challenging for destinations, as it should attract a diversity of customers and deliver product that is often highly customized [6]. Furthermore, individual rural households and other stakeholders of rural tourism offer cannot invest too much time, efforts and other recourses in market researches [37]. Rural tourism is made up of aggregated individual initiatives [18], small-scale businesses that are highly fragmented and dispersed [2]. Marketing for rural tourism exists not only for destinations (marketing of places) or, but also for specific product sectors, such as farm accommodation, cycling, or museums, and at the different product sector levels: national, regional, local, and individual [15]. Individuals and tourism enterprises included in rural tourism usually lacked financial, promotional and marketing capacity, along with key skills needed to increase the value of their products [20]. Therefore, rural tourism destinations face particular challenges in respect of creating effective marketing identities [22] and maintaining a clear and competitive destination brands. At this point, rural tourism stakeholders should be provided by a conceptual proposal of a rural tourism brand-based differentiation. This proposal should be holistic and applicable for the majority of rural tourism products and European rural destination's brands. Therefore, the aim of the present study is to provide a generic overview of basic rural tourist experiences in Europe, within which to place the debates, in order to create a holistic conceptual proposal of brand-based differentiation of European rural tourism products.

The main argument in this paper is that differentiated rural products based on rural tourist experiences as unique brands could lead to more competitive rural tourism offer. At the same time, basic rural tourist's experiences in Europe can viewed as strong thematic brands.

Thematic branding refers to the selection of a particular theme, usually based on the interests of a particular segment, which unites the products and experiences that a destination offers in the eyes of that segment [72]. Broadly speaking, in marketing terms, a brand represents a unique combination of product characteristics and added values, both functional and non-functional [43], where former includes „physical" aspects such as location, ease of access, accommodation, activities and service, and the latter includes the more "emotional" aspects such as landscape, atmosphere and friendliness of the host population [46], [22]. For rural

tourism, branding may occur at national, regional, or local level, and for individual product sectors, but many of these are too weak to have emerged as true brands, because they are simply a collection of definable components (accommodation, attractions, and so forth) with some added atmosphere and landscape. There is no emotional epicentre and no emotional connection, which are the driving force of a powerful brand [15]. On the other hand, thematic branding uses different themes to attract certain target markets interested in a specific theme [39]. Thematic brands convey the wealth of different experiences that the destination has to offer, they tell a story. They can establish a direct relationship with potential visitors on an emotional level, because of this story. Thematic brands can also be useful where a country shares a similar geography and culture with its neighbours, which reduces its opportunities for differentiation. It is very common case in Europe, for example, Benelux countries or countries in Baltic, Nordic, Balkans, or Alps region. By working with its similar neighbours, a destination can establish more impact than it might otherwise be able to do on its own, by leveraging the values it shares with its neighbours [72]. Using thematic branding rural destinations can avoid overlapping of different rural destination's levels and specific rural product sectors.

## 2. BASIC CHARACTERISTICS OF RURAL TOURISM IN EUROPE

Decrease in agriculture and forestry, together with a rural exodus and changes in the European way of life have led to new forms of tourism, which favor rural tourism development [71]. Still, the origin of rural (farm) tourism in Europe dates back to the nineteen century when the only form of accommodation in rural areas was offered mainly by farmhouses [19]. The mountainous rural landscape of the Alps, for example, attracted visitors from within and outside host countries [54]. Beside Alps the hosting of tourist in farmhouses, also originated in the rural England at the beginning of the twentieth century [11]. Although rural tourism in Europe has a long tradition, its widespread popularity dates from the 1960s. Since the sixties, rural tourism has expanded rapidly, especially in the Benelux countries, France and Italy [11]. Nowadays, rural tourism has become an important part of the European tourism and it is of vital importance to the economy of European countryside. It is estimated that 10% to 25% of all tourism revenue is generated in the countryside. The 2003 EuroGites congress reports that there are more than 200.000 registered providers of "Farm and Village Tourism" in Europe, with more than two million beds [28].

Notwithstanding previously stated, rural tourism is still one of the less regulated economical activities in developed countries [66]. Still, efforts to diversify the rural economy have a long history in European rural development policy since the MacSharry reform in 1992 to LEADER, one of the most proactive EU Initiatives for the advancement of less developed rural areas [59]. However, each European country, sub-region and locality has its own particular set of characteristics, aspirations and priorities regarding rural tourism. Most European countries' tourism policies do not distinguish "rural" tourism as a distinct sector for strategic statistical and other purposes [48]. For example, farm tourism as curtail part of broader rural tourism has generally developed spontaneously by farmers seeking to increase or diversify their income, or has been officially encouraged as a means of rural or regional development [52].

In general, within the EU, rural tourism is considered crucial to allaying mass outmigration and economic decline. The growing demand for short-break holidays and day trips has resulted in an increase of the number of rural holiday capacities [75]. Eurobarometar research from 2009 shows that the countryside is one of main holiday destinations for Europeans. According to this survey, almost 60% of citizens of EU went or planned to go on a holiday or a short private trip in rural areas [21]. The growth in rural tourism in some Southern European countries is

especially large (sometimes more than 25%). For example, Spain has become an international leader in rural tourism. While tourism in Spain has been growing at a rate of 3% per year in terms of overnight stays and 7% per year in terms of visitors, rural tourism in Spain grew around 20% per year from 2001 to 2007 both in terms of overnight stays and visitors, and both for national and international visitors [49]. The significant growth of rural tourism is also notable in Eastern Europe. This growth is taking place against the background of the transformation of the European countryside and agriculture, in the case of the new member states, further integration of European Union, as a result of which more markets are accessible and EU funds are available to finance projects [28].

## 3. A PROPOSAL OF BASIC EUROPEAN RURAL TOURISM THEMATIC BRANDS

As a destination, rural tourism is an amalgam of different components: accommodation, amenity attractions, access facilities, activities, and available services [15]. Different types of rural tourism destinations enable various tourism activities and various levels of intensity of tourist's experiences. Successful destination branding must incorporate various elements of a destination to portray a unique and positive image to attract tourists [33].

Rural brands need to accentuate their local identity and sense of place in a manner meaningful to the market, and to think about the emotional heart of the brand as perceived by the visitor [15]. Some customers attach greater importance to functional benefits of brands, but emotional value helps the brand stand above others [23].

Geographical, historical and cultural similarity of European rural regions allows rural product differentiation based on several tourist experiences that they can offer. Based on existing European rural tourism products and offered tourist experiences, with the respect of pragmatism as a research philosophy and inductive approach, the authors propose following main rural tourism thematic brands in Europe: (1) authentic rural tourist experiences, (2) semi-rural tourist experience, (3) intensive tourist experience of rural events and festivity, (4) non-authentic tourist experiences of pseudo-rural attractions, (5) recreational rural tourist experience and (6) complex rural tourist experience.

### 3.1. AUTHENTIC RURAL TOURIST EXPERIENCE

Authenticity should be important asset of „real“ rural tourism experience**.** The issue of authenticity has set diverse debate and analyses and there are at least as many definitions of authenticity as there are those who write about it [67]. Authenticity is a cultural construct of the modern Western world [26]. Authenticity is associated with the past in opposition to modernity [17], it is something “unspoiled, pristine, genuine, untouched and traditional” [26]. Tourists are in search of the real as everyday life is saturated with artifice (modern). On the other hand, the whole rhetoric of tourism is full of manifestations of the importance of the authenticity [42], [30], [44], [24], [50]. Still, authenticity is actually a social process open to change through time and space because it is not an objective phenomenon but, rather, a “negotiable concept” which is an outcome of the relationship between tourists and their consumption of cultures and environments [16], [9].

In this proposal, authenticity is narrowed only to original material elements of rural tourism product (individual dwelling and agricultural buildings, crafts products or traditional food). Other elements of rural tourism products (festivals, rituals and so on) mostly represent reconstructions and can be considered to be a part of “staged authenticity” [41], [13].

The brand of authentic rural tourist experience in Europe should invite visitors to enjoy the quality of rural spaces and should offer authentic local products and intimate rural tourist experiences. The basic value of this brand lies in quality of experience, which is not necessarily represented by quality of accommodation and tourist infrastructure. This thematic brand should be represented by small portion of modern amenities, poor roads, and in some cases lack of electricity and water infrastructure.

Material quality of this thematic brand is represented through authentic materials and food and drink production. Cánoves and collegues [11] even emphasize that quality and authenticity can no longer be separated, especially considering that many rural tourism products are becoming artificial. Sims [58] emphasizes the importance of authentic local food and drink production. He argues authentic local food and drink products can improve the economic and environmental sustainability the rural host community through encouraging sustainable agricultural practices, and building a "brand" that can benefit the region by attracting more visitors.

***Uglješa Stankov*** *je vanredni profesor na Prirodno - matematičkom fakultetu, Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Univerziteta u Novom Sadu. Njegova glavna područja istraživanja su informaciono - komunikacijone tehnologije u turizmu, Internet marketing, geoinformacione tehnologije, ruralni turizam i održivi razvoj. Autor je i ko-autor na preko 90 naučnih publikacija.*

On the demand side of rural tourism, there is an interest in nature and landscape attributes, which are associated with healthy and quiet living conditions [18]. This type of rural tourist products is mostly situated in remote areas, such as mountain, island and forest locations or spacious nature park or nature reserves [62]. Main appeal of these locations is based on its remoteness from main centers of modern activities, natural beauties and preserved rural settlements and isolated dwellings. Outstanding locations of this kind in Europe can be found, for example, in new EU countries and countries of Eastern and Northern Europe. For example, Romanian rural territory is still filled with authenticity and tradition (especially in Maramures, Crisana, Transylvania and sub-Carpathian areas) [31], [32]. Romania project itself as the "exotic" and "authentic" within Europe, by projecting the pastoral idyll to Western tourist seeking rural traditions and lifestyle that no longer exist in their own countries [40]. Still, these regions can be found also in France, Spain, Italy or Greece and in other smaller lagging regions in other European countries. In Ireland, and some part of northern Europe and other regions with cooler climate, rural tourism is facing constrains such as location, service or product type. Therefore, rural tourism invites visitors to enjoy aesthetic quality of rural spaces and offers intimate experiences and authentic products on a small scale [29].

Every type of rural authenticity offers an enhanced tourist experience that can connect tourists with the people and rural places. By offering authentic products it is possible to use the tourist's desire for authenticity to encourage the development of products and services [58], and help differentiate this type of rural tourism offer.

Despite the emphasis in tourism literature on the authentic experience, this does not have to be good experience. Extreme authenticity in rural accommodation usually means lack of basic sanitary provisions. McKercher and du Cros [45] remark that most of the people seek authenticity, but not necessarily reality.

## 3.2. SEMI-RURAL TOURIST EXPERIENCE

Typically, definitions of the rural are based upon the rural–urban dichotomy, highlighting the perceived physical, social, economic, and cultural distinctiveness of the countryside as compared to urban areas [57]. Many tourists would like to visit "real villages" in well-preserved countryside [11]. Still, in most of European villages tourist can enjoy only partial rural tourism experience. The countryside is becoming less a place of agricultural production and more the object of consumption, whether by tourists, conservationists, or incoming residents [35]. Most of the villages in Europe have lost their rural roots and lifelines due to new building, roads, electric lightening etc. Traditional farming is no longer an economically viable activity for most of European villages. Hughes [30] even emphasizes that the changes to the food production process have been so dramatic that they have destroyed the traditional rural way of life in almost all European countries. Therefore, most of the European villages can be classified as semi-rural areas. Thus, the rural, in the tourism context, is a constructed, negotiated experience, the symbolic significance of which may bear little resemblance to the reality of a dynamic countryside [57].

***Kristina Košić*** *je vanredna profesorka na Prirodno-matematičkom fakultetu, Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Univerziteta u Novom Sadu. Njena glavna područja istraživanja su menadžment turističke destinacije, ruralni turizam, zdravstveni i velnes turizam i turistička valorizacija.*

Semi-rural areas are found within rural areas but, as previously stated, have some evidence of development. That is way villages can offer only semi-rural tourist experiences, even some of tourists have other expectations. For example, many tourists appear to have unrealistic and over-romantic views of rural France. These are reinforced by media images of the French countryside produced by tourism organizations [63].

Perception of rural tourism attractions are changing [54] that force rural tourism entrepreneurs to adapt to needs and demand of new tourists for constant quality improvement of rural tourism products. Tourism management has been based on the idea that a better organization of the offering of lodgings and others facilities is the key factor in the development of tourism in rural destinations [5]. That can lead to reduction of authentic rural tourist experience by constant increase of quality of accommodation in rural housing. For example, even garages for private vehicles, used by tourist to travel to accommodation or by local residents, can strongly affect real rural experience. On the other side, some local communities and rural businesses may find it difficult to adapt to a service role [56]. Hajalager [73] observes that European farmers found it difficult to combine the commoditization of agricultural traditions through tourism with the agriculture.

Despite the reduced level of the "sense" of rural in many villages in Europe, nowadays rural accommodation market consists of a plethora of firms offering accommodation that vary in their location, amenities and decor [68]. Many European regions can promote rural tourism products within the villages in form of semi-rural tourist experience that would include nearby protected natural areas and their associated wildlife. Semi-rural tourist experience will also include every type of small-scale, local control rural tourism products using local labor, accommodation in "traditional" style, the offer of local products with emphasizing of personal contact with visitors.

This kind of rural tourism offer in Europe is characteristic for areas close to the sea (for example, coastal areas of Greece, Italy, Spain, France, United Kingdom), rich agricultural areas where farming provides much of the tourist appeal (for example, Poland, Hungary, Northern Serbia) or near sizeable urban areas receiving a high proportion of daily visitors (for example, Tuscany in Italy, Eastern Austria).

### 3.3 INTENSIVE TOURIST EXPERIENCE OF RURAL EVENTS AND FESTIVITIES

Festivals staged in rural areas can successfully utilize a destination branding strategy to differentiate their location [33]. Festival based on cultural values and attitudes can provide authenticity and uniqueness, enabling thematic branding of the destination [1], [27].

Many rural tourists and recreationalists are day visitors rather than those making overnight stays [2]. Within this context, rural event and festivities are an intensive tourist experience, that can have „instant“ effect on visitors [60], [8]. At the limited time and space, festivities can get to visitors' intensive visual, vocal, and material pleasure of rural culture and tradition. Village festivities also attract group of visitors that have "rural needs", but they do not what to (or cannot) stay longer in villages. Within this contest, village festivities are best solution. On the one hand, village festivities satisfy "rural appetites" and cultural needs. On the other hand, "instant" effects of village festivities annul some negative effects of (longer) stay in rural areas (lack of comfort, events, sport, and recreation facilities).

Rural tourism events and festivities in Europe are usually organized in rural areas or villages with rich historic, agricultural or cultural heritage. They are usually a copy of the original and traditional rural festivities. That copy is than modified to meet the needs of the modern tourist. Still, there are also newborn rural event and festivities that are completely created and organized for larger number of visitors having various rural tourism offers. For example, GaelSaoire in the West Region (Ireland) has developed festivals allowing local people to revive cultural traditions for new audiences and sell local products [14].

### 3.4 NON-AUTHENTIC TOURIST EXPERIENCE OF PSEUDO-RURAL ATTRACTIONS

Rather than being naturally given, authenticity in tourism is held to have been produced by a variety of entrepreneurs, marketing agents, interpretative guides, animators or institutional mediators [30]. Urry [70] underline the fact that through the merchandising of rural places visited by tourists, these are being renovated according to the taste of the clients, often leading to the artificiality of a rural environment, where the reconstruction of the landscape and the place complies with the expectations of the rural tourists that can be dissonant with the local culture and tradition.

Rural tourist experience can be realized without presence of authentic local components. Tourists can enjoy rural ambience without presence of local culture and tradition. Furthermore, rural tourists even can enjoy „foreign“ cultural experiences, without any local cultural context. Still, most of pseudo-rural attractions tend to stage authentic rural experience, although it can be done without any link to local cultural component.

Hall and Page [77] state that rural tourism, in its purest form, should be traditional in character, connected with local families, controlled locally and developed from the long-term good of the

area, representing the complex pattern of rural environment, economy, history and location. Still, pseudo-rural attractions are legitimate goal of tourism industry, although they are not in accordance with all the basic principles of rural tourism that imply local culture and tradition, helping local economy communities, etc. If rural attractions are not authentic and traditional, it should be clearly accented, because average rural tourist could have problem to identify what is ‘‘real’’, ‘‘authentic’’ or ‘‘traditional” [60], [61].

## 3.5 RECREATIONAL TOURIST EXPERIENCE IN RURAL AREAS

Rural environments have a long history of being managed for recreational purposes [2]. Hall and Page [77] state that rural areas are places to be consumed or to be re-imaged and rediscovered as places for recreation. The vast majority of Europeans have lived in urban areas for at least six generations, so the desire for outdoor recreation in open and green surroundings is an understandable response to the pressures of living in an urban environment for them [11]. While large numbers of visitors come to rural areas to enjoy landscape and heritage, increasing proportions are also seeking recreation activities, spurred partly by a trend towards healthier lifestyles. Rising living standards, together with population growth and added leisure all act to increase the demand for outdoor recreation, particularly in rural destinations. In many rural areas, there has been rapid growth in demand for recreation, especially walking and cycling, but also other countryside sports (www.ec.europa.eu) and recreational activities (horse-riding, fishing, swimming, hunting, trekking, potholing, rock climbing, orienteering, rafting, fruit-picking, etc.). In addition to these types of recreation, in many part of Europe recreation in spas has a long and distinguished history and large number of them has a strong rural component [7].

Recreational and tourism activity in rural areas has expanded significantly in all developed countries. In France, for example, the countryside is ranked as the first destination for recreation at the national level [5]. Tourism developed in the rural regions of northern Europe, in particular, largely as a result of the desire of urban dwellers for countryside recreation [63]. Nowadays, rural tourism forms part of the portfolio of recreation activities in every region of Spain [7]. In 2007, based on trend data showing that mountain biking is expanding globally and especially in Europe, Montenegro has launched a nationwide hiking/biking initiative to develop this segment of tourism market in northern rural part of the country [12].

***Vanja Dragićević*** *je vanredna profesorka na Prirodno-matematičkom fakultetu, Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Univerziteta u Novom Sadu. Njena glavna područja istraživanja su poslovanje turističkih agencija, kongresni turizam, saobraćaj u turizmu i faktori konkurentnosti turističke destinacije.*

In spite of rural ambience, an open-air activity in rural areas does not necessarily have to be a rural experience. Namely, sport and recreation can be primary motive travelling to rural areas. In this case, rural environment is just an instrument, not a goal. However, one must have in mind that recreation is important part of vacation and there for can be significant part of every type of rural tourist experience.

## 3.6 COMPLEX TOURIST EXPERIENCE IN RURAL AREAS

The quality of the rural tourism experience depends on the quality of the countryside that supports it [1]. Rural areas can offer many countryside elements such as landscape, geology and soil, air and air quality, water and water quality, flora and fauna, biodiversity, agricultural buildings, rural settlements, tracks, trails, lanes, historical features, distinctive local customs, foods, crafts, festivals, ways of living, etc. All of these features are some of the main elements of countryside capital [22] and may be employed by complex rural tourism products.

Complex rural tourist experience refers to combination of two or more previously mentioned rural tourist experiences. For example, in Ireland rural tourism offers following complex attractions: farm activities (like farmhouse cooking and animal feeding), off-farm activities (fishing, bird watching, golf, etc.), attractions (health farms, heritage trails, etc.), entertainment (music and dance in traditional pubs, barn dances, etc.) and heritage attractions (abbeys, museums, caves, etc.) [29]. The complexity also refers to combination of different types of tourism. For example, city breaks can include visiting nearby rural attractions. This type of rural tourism experience is realized in popular rural destination with a significant quantity of visitors, accommodation and infrastructure.

Rural tourism in Europe has been based on offering more or less permanent accommodation in rural houses, although the formula in Europe is not homogeneous. The rural tourism product has evolved from simple accommodation to more specialized structures. Many rural tourism destinations have started to develop specific products for selected targets groups, such as families or short-holidays takers [11]. Hence, many rural tourism destinations provide a number of activities related to nature and rural activities; more sophisticated local products, without forgetting that guests wish to maintain contact with the local environment and farming family. The various formulas are innumerable in Europe and each region places emphasis on one or more specialties. The trend towards specialization are already consolidated in the UK and the Netherlands, but have emerged more recently in France and Italy [11].

## 4. CONCLUSIONS

In order to meet with continued success in the marketplace, rural destinations will need to build brands that sums up for potential visitors the essence of the physical qualities, landscape, people, culture, quality and vibrancy of the area [22]. In order to successfully differentiate rural tourism product, the main rural tourism experiences presented in this paper could be a starting point. These rural tourism experiences could be base for creating effective thematic brands. Thematic brands based on rural tourist experiences ensure they reflect the destination’s brand values, natural and built.

Comparing to place branding approaches, thematic branding can enable rural destinations to more easily tailor their marketing to individual market segments. Thematically differentiated rural products could lead to more competitive rural tourism offer. Rural communities often do not perceive well artificially created community brands [64] that are based on place branding and they especially can benefit from thematic branding. A common challenge for tourism development in a single rural community is its limited drawing power [10]. Coupled with the absence of a distinctive image, individual rural destinations are often too small to form a critical mass required of a primary destination. Rural tourism marketing through thematic branding could help rural communities to increase efficiency in the use of tourism resources and can be synergizing drawing power of their attractions. This is important issue in circumstances where

EU reduced financial resources for rural development [4] and when finding new funding sources for rural development is important.

Thematic branding can create powerful network connections between economic, natural, social, cultural, environmental resources and existing facilities with rural tourist expectations regardless of different countries or regions. Huge number of rural tourism brands on different territorial levels can be turned on tourism rural experiences level that are universal and can be offered in every rural area that may not have developed its own geographical brand. Brands built on product differentiation associated with rural tourism experiences make better sense, because individual rural tourism brands do not have to accentuate their local identity and sense of place. It is most efficient to create or to adopt unique rural tourism brand perceived by the visitor as a unique rural tourist experience.

This study has both theoretical and practical significance. Theoretically, the study's unique contribution lies in the development of a conceptual model that closes the gap between an existing framework of relatively similar rural tourism offer in certain European regions, and necessity for existence a unique and simple starting point for differentiation of that offer to fit tourists' expectations. From a practical perspective, this research may provide rural tourism practitioners with important knowledge for thematic branding based on tourist experiences in contemporary European rural tourism market. Applications of the proposed model are expected to assist rural destinations, small rural entrepreneurs and individuals involved in rural tourism to successfully and easily begin to differentiate their rural tourism products.

In order to avoid the danger of becoming another fuzzy concept applied in the context of rural tourism marketing, further practical examination of its feasibility on supply and demand side is needed.

## REFERENCES

[1] Vanslembrouck, I. Huylenbroeck, G. (2005) Landscape Amenities: Economic Assessment of Agricultural Landscapes, Landscape Series, Vol. 2. Dordrecht: Springer.
[2] Roberts, L., Hall, D. (2001) Rural Tourism and Recreation: Principles to Practice, CABI: Wallingford.
[3] Aggarwal, P. 2004) The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior, Journal of Consumer Research, 31, pp. 87-101.
[4] Antošová, G. y Arias-Gómez, H. Y. (2014) La región de Liberec como destino turístico: un análisis de caso en la República Checa', *Cuadernos de desarrollo rural*, 11(73), 39-59.
[5] Aznar, O., Marsat, J. and Rambonilaza, T. (2007) Tourism and landscapes within multifunctional rural areas: the French case, in Ü. Mander, H. Wiggering and K. Helming (ed.), *Multifunctional Land Use*, pp. 293-303. Heidelberg: Springer,
[6] Balakrishnan, M. S. (2009) Strategic branding of destinations: a framework, *European Journal of Marketing*, 43(5/6), pp. 611-629.
[7] Barke, M. (2004) Rural Tourism in Spain, *International Journal of Tourism Research*, 6(3), pp. 137-149.
[8] Blešić, I., Pivac, T, Besermenji, S., Ivkov-Džigurski, A., Košić, K. (2014) Residents' Attitudes and Perception towards Tourism Development: A Case Study of Rural Tourism in Dragacevo, Serbia, *Eastern European Countryside* 20, pp. 151-167
[9] Burnett, A. K. (2001) Heritage, authenticity and history', in S. Drummond and I. Yeoman (ed.), *Quality Issues in Heritage Visitor Attractions*, pp. 39-53. Oxford: Butterworth-Heinemann.

[10] Cai, A. L. (2002) Cooperative Branding for Rural Destinations, Annals of Tourism Research, 29(3), pp. 720–742.
[11] Cánoves, G., Villarino, M., Priestley, K. G. and Blanco, A. (2004) Rural Tourism in Spain: an Analysis of Recent Evolution, *Geoforum*, 35, pp. 755–769.
[12] CHF International and Weidemann Associates (2006) Sustainable Tourism Development in Rural Areas - Notes from the Field No.2', URL http://egateg.usaid.gov/sites/default/files/Notes%20from%20the%20Field%20Final.pdf (Visited 2010, August 20)
[13] Chhabra, D., Healy, R. and Sills, E. (2003) 'Staged Authenticity and Heritage Tourism, *Annals of Tourism Research*, 30(3), pp. 702–719.
[14] Clark, G. and Chabrel, M. 2007) Measuring Integrated Rural Tourism, *Tourism Geographies 9* (4), pp. 371–386.
[15] Clarke, J. (2005) Effective Marketing for Rural Tourism, in D. Hall, I. Kirkpatrick, and M. Mitchell (Ed.), *Rural Tourism and Sustainable Business*, pp. 87-102. Clevedon: Channel View Publications.
[16] Cohen, E. (1988) Authenticity and commoditization in tourism, *Annals of Tourism Research*, 15, pp. 371–386.
[17] Cole, S. (2007) Beyond Authenticity and Commodification, Annals of Tourism Research. 34(4): 943–960.
[18] Dissart, J., Aubert, F. and Truchet, S. (2009) An Estimation of Tourism Dependence in French Rural Areas, in Á., Matias, P. Nijkamp and M. Sarmento (ed.), *Advances in Tourism Economics*, pp. 273-294. Heidelberg: Physica-Verlag.
[19] Dragićević, V., Stankov, U., Kovačević, T. Drakulić, N. (2009). Farm as a Form of Settlement in Vojvodina from 18th Century to World War II. *14th International Conference of Historical Geographers*, 23-27 August 2009, Graduate School of Letters, Kyoto University, Japan, pp. 20.
[20] Embacher, H. (1994) 'Marketing for agri-tourism in Austria: Strategy and realization in a highly developed tourist destination, *Journal of Sustainable Tourism*. 2, pp. 61–76.
[21] European Commission (2009) 'Survey on the attitudes of Europeans towards tourism, Autumn 2009', URL http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemlongdetail.cfm?item_id=3729&lang=en (Visited 2010, June 10)
[22] Garrod, B., Wornell, R. and Youell, R. (2006) Re-conceptualizing rural resources as countryside capital: The case of rural tourism, *Journal of Rural Studies*, 22, pp. 117–128.
[23] Ghodeswar, B. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model, *Journal of Product and Brand Management*, 17(1), pp. 4–12.
[24] Halewood, C. and Hannam, K. (2001) Viking Heritage Tourism Authenticity and Commodification', *Annals of Tourism Research*, 28(3), pp. 565–580.
[25] Hall, D. (2004) Rural Tourism Development in Southeastern Europe: Transition and the Search for Sustainability, *International Journal of Tourism Research*, 6(3), pp. 65-176.
[26] Handler, R. (1986) 'Authenticity, *Anthropology Today*, 2(1), pp. 2-4.
[27] Haven-Tang, C. and Jones, E. (2009) 'Critical Success Factors in Sustainable Events', in R. Raj and J. Musgrave (ed.), *Event Management and Sustainability*, pp. 99-108. Oxfordshire: CABI.
[28] Hazendonk, N. (2008) Countryside, in N. Hazendonk, M. Hendriks and H. Venema (ed.), *Greetings from Europe: landscape & leisure*, pp. 96-107. Rotterdam: OIO Publishers.
[29] Hegarty, C. and Przezborska, L. (2005) Rural and Agri-Tourism as a Tool for Reorganizing Rural Areas in Old and New Member States — a Comparison Study of Ireland and Poland, *International Journal of Tourism Research*, 7, pp. 63-77.

[30] Hughes, G. (1995) Authenticity in Tourism, *Annals of Tourism Research*, 22(4), pp. 781-803.
[31] Ilieş, A., Ilieş, D. C., Josan, I., Grama, V. and Gozner, M. (2008) Romanian Rural Tourism Between Authentic/Traditional and Modern/Contemporary. The Case of Crisana and Maramures Areas (I), *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 2(2), pp. 140-148.
[32] Ivkov-Džigurski, A., Babić, V., Dragin, A., Košić, K., Blešić, I. (2012). *The Mystery of Vlach Magic in the Rural Areas of 21st century Serbia*, Eastern European Countryside, No 18, pp 61-83.
[33] Kalkstein-Silkes , C., Cai, L. and Lehto, H. (2008) Conceptualizing Festival-Based Culinary Tourism in Rural Destinations', in C. M. Hall and L. Sharples (ed.), *Food and Wine Festivals and Events Around the World - Development, Management and Markets*, pp. 65-77. Oxford: Butterworth-Heinemann.
[34] Klauco, M., Weis, K., Stankov, U., Marković, V., Arsenović, D. (2012). Ecological Significance of Land - Cover Based on Interpretation of Human-Tourism Impact. A Case from Two Different Protected Areas (Slovakia and Serbia). *Carpathian Journal of Earth and Environmental Sciences* 7, 3, pp. 231-246
[35] Kneafsey, M. (2001) Rural cultural economy: Tourism and Social Relations, *Annals of Tourism Research*, 28(3), pp. 762-783.
[36] Košić, K. (2012) *Ruralni turizam Vojvodine*. Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad.
[37] Košić, K., Demirović, D., Pejanović, R., Lazić, L, Stamenković, I., (2015). Key principles of rural tourism households development strategy- case study of Vojvodina, *Economics of Agriculture*, 62, 4, pp. 975-989.
[38] Košić, K., Pivac, T., Ivkov-Džigurski, A., Stamenković, I. (2012). Key principles in development of sustainable rural tourism – case study of Vojvodina, *Knowledge and business challenge of globalisation in 2012: book of abstracts of the 4th international scientific conference*, Celje, 15th–16th November 2012, pp.131
[39] Kruger, M. and Meintjies, R. (2008) A*n Analysis of Key Best Practice Destination Management Organisation Roles, Organisation and Financing: Proposals for Namibia*, URL http://www.namibiatourism.com.na/trade_docs/chapter_7.pdf (Visited 2010, May 10)
[40] Light, D. (2006) Romania: National Identify, Tourism Promotion and European Integration, in D. R. Hall, M. K. Smith and B. Marciszewska (ed.), *Tourism in the new Europe: the challenges and opportunities of EU enlargement*, pp. 256-259. Oxfordshire: CABI.
[41] MacCannell, D. (1973) 'Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings, *American Journal of Sociology*, 79 (3), pp. 589-603.
[42] MacCannell, D. (1992). *Empty Meeting Grounds*. London: Routledge.
[43] Macrae, C., Parkinson, S. and Sheerman, J. (1995) Managing marketing's DNA: the role of branding, *Irish Marketing Review*, 18, pp. 13–20.
[44] McIntosh, A. J. and Prentice, RC. (1999) Affirming Authenticity, Consuming Cultural Heritage, *Annals of Tourism Research*, 26(3), pp. 589-612.
[45] McKercher, B. and du Cros, H. (2002) Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management. New York: Hawarth Press.
[46] Morgan, N. and Pritchard, A. (2004)'Meeting the destination branding challenge', in N. Morgan, A. Pritchard, and R. Pride (ed.), *Creating the Unique Destination Proposition*, pp. 59-78. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
[47] Naghiu, A. Vázquez, J. and Georgiev, I. (2005) Rural Development Strategies through Rural Tourism Activities in Romania: Chance for an Internal Demand?', *International Review on Public and Non Profit Marketing*, 2(1), pp. 85-95.

[48] Nylander, M. and Hall, D. (2005) 'Rural Tourism Policy: European Perspectives', in D. Hall, I. Kirkpatrick and M. Mitchell (ed.), *Rural Tourism and Sustainable Business*, pp. 17-40. Clevedon: Channel View Publications.
[49] OECD (2009). Rural Policy Reviews – Spain. Organization for Economic Co-operation and Development, Source OECD (Online service).
[50] Olsen, K. (2002) Authenticity as a concept in tourism research: The social organization of the experience of authenticity, *Tourist Studies*, 2, pp. 159-182.
[51] Pantelić, M., Đurđev, B., Stankov, U., Dragićević, B., Dolinaj, D. (2012). Water quality as an indicator of local residents' attitudes towards tourism development: A case study of settlements along Veliki Bački Kanal, Vojvodina, Serbia. *Knowledge and Management of Aquatic Ecosystems* 404, 9. pp. 1-19
[52] Pearce, D G. (1995) Alternative Tourism: Concepts, Classifications, and Questions', in V. L. Smith and W. R. Eadington (ed.), *Tourism alternatives: potentials and problems in the development of tourism*, pp. 15-30. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
[53] Radović G., Pejanović R., Košić K., (2013), Koncept organizovanja održivog razvoja ruralnog turizma u Republici Srbiji, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici* 49, 29, pp. 421-432.
[54] Roberts, L. (2003) Farm Tourism – its contribution to the economy, in R. Harris, T. Griffin and P. Williams (ed.), *Sustainable tourism: a global perspective*, pp. 195-208. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann,
[55] Saxena, G., Clark, G, Oliver, T. and Ilbery, B. (2007) 'Conceptualizing Integrated Rural Tourism, *Tourism Geographies*, 9(4), pp. 347-370.
[56] Sharpley, R. 2002. 'Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus', Tourism Management, 23: 233-244.
[57] Sharpley, R. 2004. 'Tourism and the Countryside', in A. A. Lew, M.C. Hall and A. M. Williams (ed.), A Companion to Tourism, pp. 374–386. Malden: Blackwell Publishing.
[58] Sims, R. 2009. 'Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience', Journal of Sustainable Tourism, 17(3): 321-336.
[59] Skuras, D, Dimara, E and Petrou, A. 2006. 'Rural Tourism and Visitors' Expenditures for Local Food Products', Regional Studies, 40(7): 769–779.
[60] Stankov, U. 2007. *The Potentials for Creating Sustainable Rural Tourism in Bačka*, Geographical Institute Jovan Cvijic SASA Collection of Papers, 57: 251-259.
[61] Stankov, U., Garača, V. (2007). Mogućnosti, ograničenja i pravci razvoja seoskog turizma u Bačkoj. Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo 3, pp. 111-122.
[62] Stankov, U., Stojanović, V., Dragićević, V. & Arsenović, D. (2011). Ecotourism – An Alternative to Mass Tourism in Nature Park "Stara planina". *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić"*61(1), pp. 43-59.
[63] Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Oxon: CABI.
[64] Swinney, J., Lang, C. and Runyan, R. (2012) An Exploration of Rural
[65] Community Branding Efforts from the Perspective of Community Residents, *International Journal of Rural Management*, 8, 1&2 (2012), pp. 35–47.
[66] Tapiador, F. (2008). *Rural Analysis and Management*. Berlin: Springer-Verlag.
[67] Taylor, J. (2001) Authenticity and sincerity in tourism, *Annals of Tourism Research*, 28(1), pp. 7-26.
[68] Tchetchik, A., Fleischer, A. and Finkelshtain, I. (2008) Differentiation and Synergies in Rural Tourism: Estimation and Simulation of the Israeli Market, *American Journal of Agricultural Economics*, 90(2), pp. 553-570.
[69] Thibal, S. (2000) Rural Tourism in Europe: Social, Cultural and Economic Values', in Tourism and Environment – The Natural, Cultural and Socio-Economic Challenges of

Sustainable Tourism: Proceedings, Riga, September 1999 (Environmental Encounters), pp. 57-62. Strasgourg: Council of Europe Publiching.
[70] Urry, J. (2002). *Consuming Places*. London: Taylor & Francis.
[71] Vautier, S. and Blangy, S. 2001. Europe, in D. B. Weaver (ed.), *The Encyclopedia of Ecotourism*, pp. 155-171. Oxon: CABI.
[72] World Tourism Organization and European Travel Commission (2009). Handbook on Tourism Destination Branding. Madrid: World Tourism Organization.
[73] Hajalager A. (1996) Agricultural diversification into tourism: Evidence of a European community development programme. *Tourism Management* 17(2), pp. 103-111.
[74] Seaton, A. V., & Bennett, M. M. (1996). *Marketing tourism products*. Oxford: International Thomson Business Press.
[75] Gannon, A. (1994) Rural tourism as a factor in rural community economic development for economies in transition. *Journal of Sustainable Tourism*, 2, 1-2, pp. 51–60.
[76] Vanslembrouck, I., Huylenbroeck, G., Meensel, J. V. (2005) Impact of agriculture on rural tourism: a hedonic pricing approach. *Journal of agricultural economics*, 56(1), pp. 17-30.
[77] Hall, C. M., Page, S. (2006). The geography of tourism and recreation: Environment, place and space. London: Routledge

# IMPACT OF TOURISM ON THE EMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

**Tatjana Dimoska**[28]

**Abstract:** *The tourism has great importance for the economy of all countries in the world. The aim of this paper is to point out his impact on the total employment and on the employment in the sector of accommodation and food service activities in Macedonia. For this purpose, in the paper will be used methods of linear regression and correlation to determine the strength and the direction of the relationship between the number of tourist and the total number of employees as well as the number of employees in the sector of accommodation and food service activities in Macedonia.*

**Key words:** *tourism, employment, Republic of Macedonia.*

## 1. INTRODUCTION

The tourism has great importance for the economy and for economic development of all developed and developing countries in the world. Tourism generates income from consumption of goods and services by tourists as well as taxes of businesses in the tourism industry, provides employment in services related to tourism, but also creates jobs in the tertiary sector; also, tourism generates growth of primary and secondary sectors of the industry as a result of multiplicative effects of tourism spending. Since tourism sector is labor absorbing sector, it is relatively more effective in creating jobs than other sectors. Tourists' expenditure provides direct, indirect and induced employment opportunities in the receptive tourism countries. Consequently, tourism affects total employment in these countries.

The sector of Travel & Tourism grows with a faster rate than both the wider economy and other significant sectors such as automotive, financial services and health care. As a worldwide export category, tourism ranks third after fuels and chemicals and a head of food and automotive products. In many developing countries, tourism ranks as the first export sector. This sector generates US$ 7,2 bn. or 9.8 % of the global GDP for 2015, and 284 million jobs in 2015 are in tourism, that means 1 in 11 jobs are in tourism on a global scale. The foreign tourists spending in 2015 generates US$ 1,308.9 bn. or 6.1% of the total export value in the World, and investment numbers for Travel & Tourism in 2015 were US$ 774.6 bn. or 4.3 % of the total investment in the world. Tourism is today a major category of international trade in services and it represents 30% of total world services exports. [9]

## 2. TOURISM IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Republic of Macedonia is a recognized tourism destination rich with natural and cultural-historical attractive values which has always attracted tourists from all the countries in the world. The number of tourists and their overnight stays in the country note continuously increasing over the years. Macedonia is ranked 82nd out of 141 countries in the Travel & Tourism Competitiveness Index 2015.

[28] Faculty of Tourism and Hospitality, Kej Makedonija 95, Ohrid, Republic of Macedonia

The direct contribution of Travel & Tourism to GDP was MKD 8.4 bn. (1.5% of total GDP) in 2015, the total contribution to GDP was MKD 31.0 bn. (5.5% of GDP), domestic travel spending generated 39.9% of direct Travel & Tourism GDP compared with 60.1% for visitor exports, Travel & Tourism investment was MKD 3.7 bn. (2.3% of total investment in Macedonia in 2015), visitor exports generated MKD 14.7 bn. (5.4% of total exports in 2015). [10]

| *Year* | *Tourists* | | | *Nights spent* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Total* | *Domestic* | *Foreign* | *Total* | *Domestic* | *Foreign* |
| 2002 | 441 712 | 318 851 | 122 861 | 1 850 384 | 1 575 664 | 274 720 |
| 2003 | 483 151 | 325 459 | 157 692 | 2 006 867 | 1 660 667 | 346 200 |
| 2004 | 465 015 | 299 709 | 165 306 | 1 865 434 | 1 504 845 | 360 589 |
| 2005 | 509 706 | 312 490 | 197 216 | 1 970 041 | 1 527 053 | 442 988 |
| 2006 | 499 473 | 297 116 | 202 357 | 1 917 395 | 1 474 550 | 442 845 |
| 2007 | 536 212 | 306 132 | 230 080 | 2 019 712 | 1 501 624 | 518 088 |
| 2008 | 605 320 | 350 363 | 254 957 | 2 235 520 | 1 648 073 | 587 447 |
| 2009 | 587 770 | 328 566 | 259 204 | 2 101 606 | 1 517 810 | 583 796 |
| 2010 | 586 241 | 324 545 | 261 696 | 2 020 217 | 1 461 185 | 559 032 |
| 2011 | 647 568 | 320 097 | 327 471 | 2 173 034 | 1 417 868 | 755 166 |
| 2012 | 663 633 | 312 274 | 351 359 | 2 151 692 | 1 339 946 | 811 746 |
| 2013 | 701 764 | 302 114 | 399 680 | 2 157 175 | 1 275 800 | 881 375 |
| 2014 | 735 650 | 310 336 | 425 314 | 2 195 883 | 1 273 370 | 922 513 |
| 2015 | 816 067 | 330 537 | 485 530 | 2 394 205 | 1 357 822 | 1 036 383 |

Table 1: Tourist arrivals and nights spent in Macedonia, 2002-2015.
Source: State Statistical Office of the Republic of Macedonia

According to the State Statistical Office of the Republic of Macedonia, the number of tourists and the number of nights spent in the country are growing year by year. The total number of tourists in Macedonia for 2015 was 816 067 and the total number of nights spent was 2 394 205. The total number of tourists in Macedonia in 2015 increased by 84.75% compared to 2002, while the number of nights spent increased by 29.39% compared to the previous year. In 2015, Macedonia was visited by 485 530 foreign tourists that is an increase of 295.19% compared to the number of foreign tourists in 2002. The number of nights spent by foreign tourists in 2015 was 1 036 383 i.e. notes an increase by 277.25% compared to 2002. The number of domestic tourists in 2015 was 330 537 and is increased only by 3.66% compared to 2002, while the number of nights spent of domestic tourists is decreased by 13.82% compared to 2002 and it is 1 357 822 (Table 1). [7]

***Tajana Dimoska*** *is Associate Professor of "Sustainable Development of Tourism", "Development Economics", "Culture and sustainable development", "Tourism and Local Economic Development", "Sustainability in the Hospitality Industry", "Entrepreneurship and Sustainable Tourism Development". She is co-author of the book "Sustainable Tourism Development" and author of many scientific articles. She speakes English, French and German.*

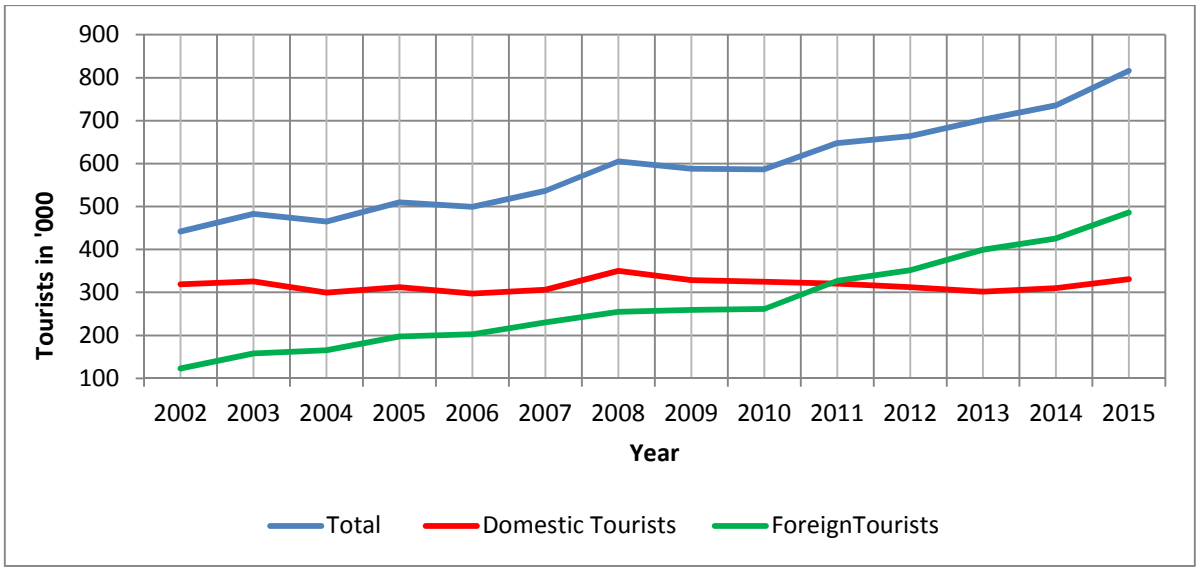



Chart 1: Graphical presentation of the number of tourists in the Republic of Macedonia 2002-2015 according to the data of Table 1

In the Chart 1 are presented: the number of domestic tourists, the number of foreign tourists and the total number of tourists in the Republic of Macedonia from 2002 to 2015. The number of foreign tourists and the total number of tourists in Macedonia continuously grow for the analyzed period 2002-2015, while the number of domestic tourists is almost invariant.

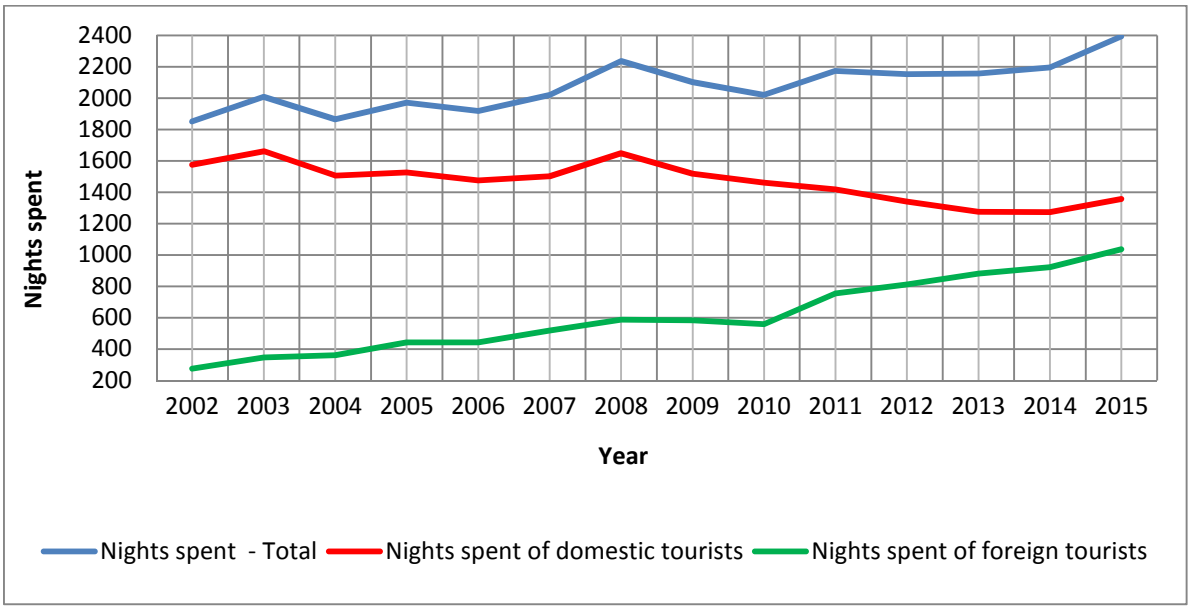



Chart 2: Graphical presentation of the nights spent of the tourists in the Republic of Macedonia 2002-2015 according to the data of Table 1

In the Chart 2 are presented: the nights spent of domestic tourists, the nights spent of foreign tourists and the total nights spent of tourists in the Republic of Macedonia from 2002 to 2015. From the chart can be clearly seen that the nights spent of domestic tourists declined in the analyzed period 2002-2015, while the nights spent of foreign tourists as well as the total nights spent of tourists in Macedonia increased.

| *Year* | *Export* | *Import* | *Net* |
|---|---|---|---|
| 2002 | 41.4 | 47.3 | -5.8 |
| 2003 | 49.9 | 42.3 | 7.6 |
| 2004 | 57.9 | 43.9 | 14.0 |
| 2005 | 72.3 | 49.9 | 22.4 |
| 2006 | 102.4 | 56.2 | 46.3 |
| 2007 | 134.9 | 73.9 | 61.0 |
| 2008 | 155.2 | 92.4 | 62.7 |
| 2009 | 156.2 | 72.2 | 84.0 |
| 2010 | 149.6 | 69.9 | 79.9 |
| 2011 | 172.0 | 80.8 | 91.2 |
| 2012 | 183.1 | 87.0 | 96.1 |
| 2013 | 200.8 | 98.3 | 102.5 |
| 2014 | 221.9 | 111.9 | 110.1 |
| 2015 | 240.4 | 143.6 | 96.7 |
| Total | 1938.0 | 1069.6 | 854.7 |

Table 2: Balance of payment in the Republic of Macedonia – Tourism services (mil. EUR)
Source: National Bank of the Republic of Macedonia

The importance of tourism for the economy of the Republic of Macedonia can be seen from the segment of international balance of payments concerning to the inflow and outflow of foreign currency based of the international tourism, which may be called tourism balance of payments. International tourism directly affects the balance of payments as an invisible export entry. In this context, with exception of 2002 when is noted negative balance of tourism income due to higher outflow and lower inflow of foreign currency on the basis of international tourism, in the remaining period from 2003 to 2015 was noted a positive balance of tourism balance of payments of the Republic of Macedonia as a result of the higher inflow and lower outflow on the basis of international tourism. In 2015 was noted an increase in export based on international tourism even for 480.68% compared to 2002. Import meanwhile was increased by 203.59% over the same year. For the examined period 2002 – 2015 in the Republic of Macedonia was noted a surplus of 854.7 million euros on the basis of international tourism. (Table 2)

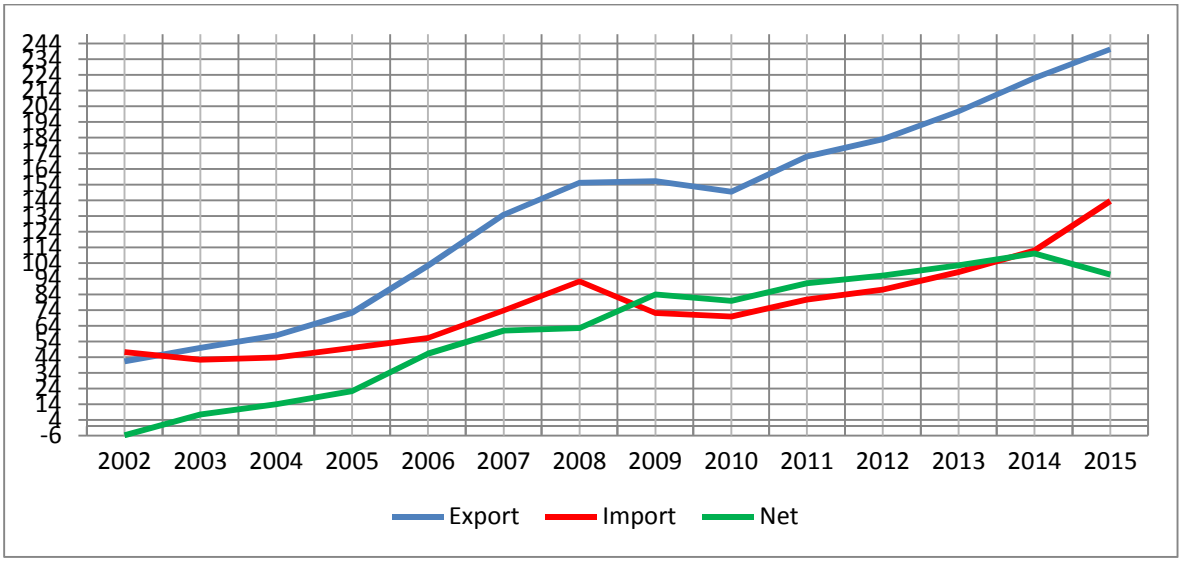



Chart 3: Graphical presentation of balance of payments in the Republic of Macedonia – Tourism services (mil. EUR) according to the data of Table 2

Export, import and net revenues from international tourism in the analyzed period 2002-2015 in the Republic of Macedonia clearly can be displayed in the Chart 3.

## 3. EMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Tourism has great positive effects on the direct, induced and total employment in the Republic of Macedonia as well as in all receptive tourist countries.

| *Year* | *All Sectors* | | | *Sector of Accommodation and food service activities* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Employees* | *Growth rate (%)* | *Employment rate* | *Employees* | *Share in total employment (%)* | *Growth rate (%)* |
| 2002 | 561 341 | ------ | 40.4 | 11 230 | 2.0 | ------- |
| 2003 | 545 108 | - 2.892 | 38.5 | 12 766 | 2.34 | 13.678 |
| 2004 | 522 995 | - 4.057 | 36.8 | 12 720 | 2.43 | -0.736 |
| 2005 | 545 253 | 4.255 | 37.9 | 13 558 | 2.49 | 6.992 |
| 2006 | 570 404 | 4.612 | 39.6 | 19 034 | 3.34 | 40.389 |
| 2007 | 590 234 | 3.476 | 40.7 | 17 486 | 2.96 | -8.133 |
| 2008 | 609 015 | 3.181 | 41.9 | 19 117 | 3.14 | 9.327 |
| 2009 | 629 601 | 3.380 | 43.3 | 21 117 | 3.35 | 10.462 |
| 2010 | 637 855 | 1.311 | 43.5 | 21 522 | 3.74 | 1.918 |
| 2011 | 645 085 | 1.133 | 43.9 | 23 574 | 3.65 | 9.534 |
| 2012 | 650 554 | 0.848 | 44.0 | 23 507 | 3.61 | -0.284 |
| 2013 | 678 838 | 4.348 | 46.0 | 23 986 | 3.53 | 2.038 |
| 2014 | 690 188 | 1.672 | 46.0 | 24 722 | 3.58 | 3.068 |
| 2015 | 705 991 | 2.290 | 47.8 | 26 944 | 3.82 | 8.988 |

Table 3: Employment in the Republic of Macedonia, 2002-2015
Source: State Statistical Office of the Republic of Macedonia

Table 3 shows the total number of employees in the Republic of Macedonia as well as the number of employees in the sector of accommodation and food service activities, their average annual growth rates and the share of tourism employees in the total employment in Macedonia for the period 2002-2015. It can be noted that with the exception of 2003 and 2004, throughout the residuary period there is a tendency of continuous increase in the total number of employees in Macedonia. Moreover, in 2015 the total number of employees has increased by 139.93 % compared to 2002 when is noted a growth rate of employment in Macedonia by 47.8%. When analyzing employment in the sector of accommodation and food service activities, it can be noted increasing of 25.77 % in 2015 compared to the initial period 2002). The share of total tourism in total employment in the Republic of Macedonia is the highest in 2015 and make contribution of 3.82%.

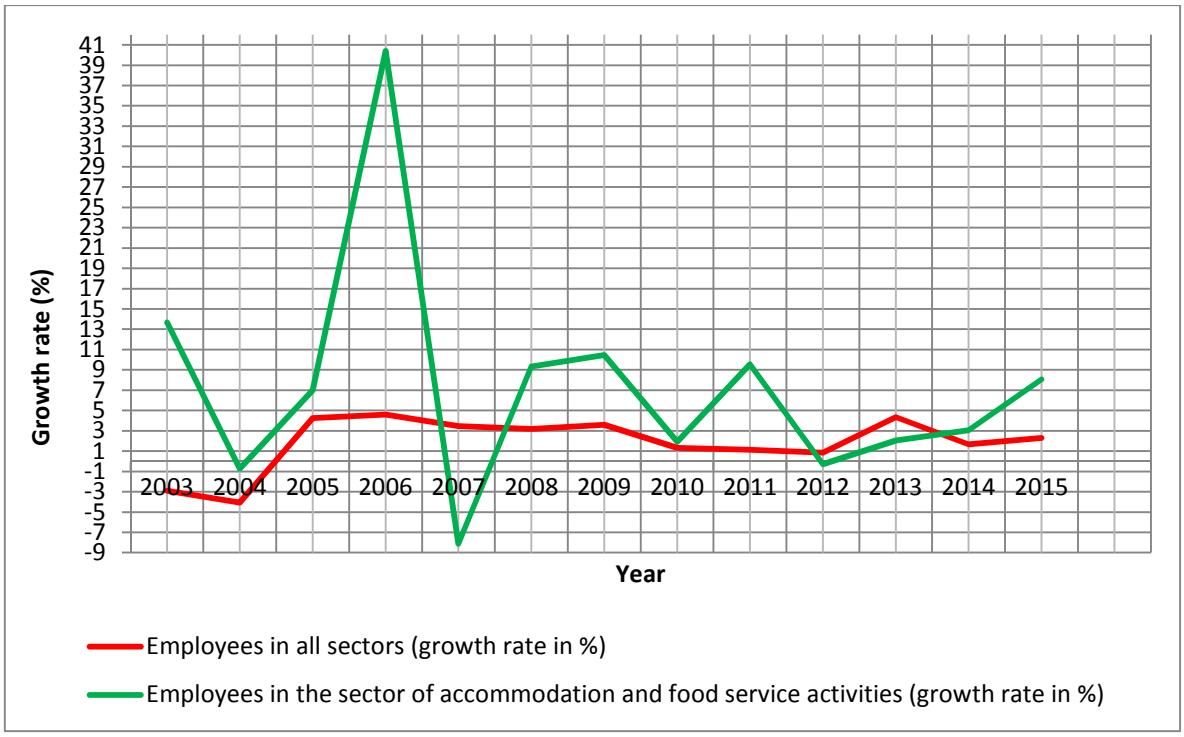



Chart 4: Graphical presentation of the growth rate of employment in the Republic of Macedonia 2002-2015 according to the data of Table 3

In the Chart 4 are presented the growth rates of total employment and of employment in the sector of accommodation and food service activities in the Republic of Macedonia. From the chart can be noted that the growth rate of the total employment in the Republic of Macedonia in the period from 2002 to 2015 is the lowest in 2004 and amount -4.058 %, and the higher growth rate from 4.612 % in the same period is noted in 2006. Analyzing the sector of accommodation and food service activities, the higher growth rate is noted in 2006 (40.389 %) and the lowest in 2007 (-8.133 %).

## 4. TOURISM IMPACT ON THE EMPLOYMENT IN THE REPUBLIC MACEDONIA

To determine the impact of tourism to the total employment in the Republic of Macedonia i.e. the strength and the direction of the relationship between the tourist arrivals and the total number of employees in Macedonia will be used the method of linear regression, the correlation coefficient and the coefficient of determination. The tourist arrivals in this case represent independent variable and the total number of employees is dependent variable.

Step 1 in this analysis is to construct the scatter diagram for the given data set to see any correlation between the two sets of data (the tourist arrivals and the total number of employees in Macedonia). The scatter diagram is used to graphically represent and compare these two sets of data. The independent variable (the tourist arrivals) is plotted on the X axis. The dependent variable (the total number of employees) is plotted on the Y axis. Looking by the scatter diagram, we can see whether there is any connection (correlation) between the two sets of data. A scatter plot is a useful summary of a set of bivariate data, usually drawn before working out a linear correlation coefficient or fitting a regression line. It gives a good visual picture of the relationship between the two variables, and aids the interpretation of the correlation coefficient or regression model.

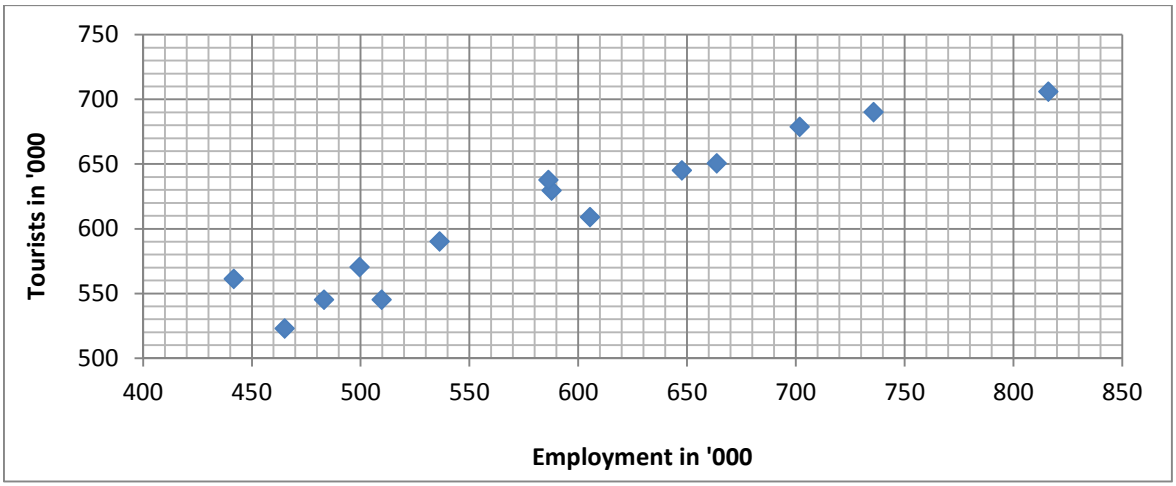



Chart 5: Scatterplot for y = 315.286 + 0.50348x according to the data of Table 4

These results suggest a linear relationship between these two variables (the tourist arrival and the total employees) i.e. that the more points tend to cluster around a straight line and a higher correlation (stronger linear relationship between these two variables).

Step 2: Set out a table and calculate all required values $\sum x$, $\sum y$, $\sum x^2$, $\sum xy$ and $\sum y^2$ as it is done in the Table 7.

Step 3: Calculate the correlation coefficient using this equation:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{\sum x^2 - (\sum x)^2\} x \{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}} \quad (1)$$

$$r = \frac{(14 \text{ x } 5\,256\,200.35575) - (8\,279.282 \text{ x } 8\,582.462)}{\sqrt{\{14\ x\ 5\,056.564458 - (8\,279.282)^2\}\ x\ \{14\ x\ 5\,305\,922.604212 - (8\,582.462)^2\}}}$$

$$r = \frac{72\,186\,804.980626 - 71\,056\,623.152284}{\sqrt{\{70\,791\,231.902412 - 68\,546\,510.435524\} x \{74\,282\,916.458969 - 73\,658\,653.981444\}}}$$

$$r = \frac{1\,130\,181.828342}{\sqrt{2\,244\,721.466888\ x\ 624\,262.477524}}$$

$$r = \frac{1\,130\,181.828342}{\sqrt{1\,401\,295\,384\,270.810410225312}}$$

$$r = \frac{1\,130\,181.828342}{1\,183\,763.2298187}$$

$$r = 0.9547$$

The correlation coefficient in this case is: r = 0.9547

| ***Year*** | ***Tourists in '000 X*** | ***Employees in '000 Y*** | ***$x^2$*** | ***x y*** | ***$y^2$*** | ***Regression values*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2002 | 441.712 | 561.341 | 195 109.490944 | 247 951.055792 | 315 103.718281 | 537.679 |
| 2003 | 483.151 | 545.108 | 233 434.888801 | 263 369.475308 | 297 142.731664 | 558.543 |
| 2004 | 465.015 | 522.995 | 216 238.950225 | 243 200.519925 | 273 523.770025 | 549.412 |
| 2005 | 509.706 | 545.253 | 259 800.206436 | 277 918.725618 | 297 300.834009 | 571.913 |
| 2006 | 499.473 | 570.404 | 249 473.277729 | 284 901.397092 | 325 360.723216 | 566.761 |
| 2007 | 536.212 | 590.234 | 287 523.308944 | 316 490.553608 | 348 376.174756 | 585.258 |
| 2008 | 605.320 | 609.015 | 366 412.3024 | 368 648.9598 | 370 899.270225 | 620.053 |
| 2009 | 587.770 | 629.601 | 345 473.5729 | 370 060.57977 | 396 397.419201 | 611.216 |
| 2010 | 586.241 | 637.855 | 343 678.510081 | 373 936.753055 | 406 859.001025 | 610.447 |
| 2011 | 647.568 | 645.085 | 419 344.314624 | 417 736.40328 | 416 134.657225 | 641.324 |
| 2012 | 663.633 | 650.554 | 440 408.758689 | 431 729.103682 | 423 220.506916 | 649.412 |
| 2013 | 701.764 | 678.838 | 492 472.711696 | 476 384.070232 | 460 821.030244 | 668.610 |
| 2014 | 735.650 | 690.188 | 541 180.9225 | 507 736.8022 | 476 359.475344 | 685.671 |
| 2015 | 816.067 | 705.991 | 665 965.348489 | 576 135.957397 | 498 423.292081 | 726.159 |
| **N=14** | **$\sum$ x =8 279.282** | **$\sum$ y = 8 582.462** | **$\sum x^2$ = 5 056 516.564458** | **$\sum$ xy =5 156 200.355759** | **$\sum y^2$=5 305 922,604212** | |

Table 4: Calculation of $\sum$ x, $\sum$ y, $\sum x^2$, $\sum$ xy, $\sum y^2$ and regression values for y = 315.286 + 0.50348x

Source: Author's own calculations

| *Value of r* | *Interpretation* |
|---|---|
| -1.0 | A perfect downhill (negative) linear relationship |
| (-0.80) - (-1.0) | A very strong downhill (negative) linear relationship |
| (-0.60) - (-0.79) | A strong downhill (negative) linear relationship |
| (-0.40) - (-0.59) | A moderate downhill (negative) linear relationship |
| (-0.20) - (-0.39) | A weak downhill (negative) linear relationship |
| (0.00) - (-0.19) | A very weak downhill (negative) linear relationship |
| 0 | No linear relationship |
| (0.00) - (0.19) | A very weak uphill (positive) linear relationship |
| (0.20) – (0.39) | A weak uphill (positive) linear relationship |
| (0.40) – (0.59) | A moderate uphill (positive) linear relationship |
| (0.60) - (0.79) | A strong uphill (positive) linear relationship |
| (0.80) – (1.0) | A very strong uphill (positive) linear relationship |
| +1.0 | A perfect uphill (positive) linear relationship |

Table 5: Interpretation of the value of correlation coefficient

The value of r is such that $-1 \leq r \leq 1$. The strength of the correlation according to Evans (1996) is presented in Table 5. The value of correlation coefficient of -1.0 represent a perfect downhill (negative) linear relationship, 0 means no linear relationship and +1.0 means a perfect uphill (positive) linear relationship.

The correlation coefficient in this example is close to 1 (r = 0.9547) that means there is a very strong uphill (positive) linear relationship between the tourist arrivals and the total employment in the Republic of Macedonia for the analyzed period 2002-2015.

The coefficient of determination $R^2$ is the square of the correlation coefficient r. (2)

The coefficient of determination is a measure of how much of the variability in one variable (how much of the variability in the dependent variable y) can be "explained by" variation in the other (by variation in the independent variable x). The coefficient of determination represents the percent of the data that is the closest to the line of best fit i.e. coefficient of determination is a measure of how well the regression line represent the data.

| *Value of $R^2$* | *Interpretation* |
|---|---|
| 0 | No correlation |
| 0.00 – 0.25 | A weak correlation |
| 0.25 – 0.64 | A moderate correlation |
| 0.64 – 1 | A strong correlation |
| 1 | A perfect correlation |

Table 6: Interpretation of the value of coefficient of determination

The coefficient of determination is such $0 \leq r \leq 1$ (Table 6) and it may be defined either as ratio or a percentage. A value of $R^2$ near 0 indicates no linear relationship between X and Y while a value near 1 indicates a perfect linear fit i.e. all of the data point and the line will be a perfect fit.

The coefficient in the example is: $R^2 = (0.9547)^2$

$$R^2 = 0.91145 \approx 0.9115$$

The value of $R^2$ of 0.9115 indicates a very strong correlation between the tourist arrivals and the total employment in the Republic of Macedonia i.e. 91.15% of the variability in the total employment in Macedonia is the result of the variation in the tourist arrivals.

Step 4: Now we want to use regression analysis to find the line of best fit to the data. The regression equation for Y on X is: $y = a + bx$ where:

a = The intercept point of the regression line and the y axis

b = The slope of the regression line

N = Number of values or elements

x = First score

y = Second score

We use the following equations to find *a* and *b*:

$$b = \frac{\{(\mathrm{N}\sum \mathrm{xy}) - (\sum \mathrm{x})(\sum \mathrm{y})\}}{\{(N\sum x^2) - (\sum x)^2\}} \quad (3)$$

$$b = \frac{\{(14 \text{ x } 5\ 156\ 200.355759) - (8\ 279.282)\text{x}(8\ 582.462)\}}{\{(14 \text{ x } 5\ 056\ 516.564458) - (8\ 279.282)^2\}}$$

$$b = \frac{72\ 186\ 804.980626 - 71\ 056\ 623.152284}{70\ 791\ 231.902412 - 68\ 546\ 510.435524}$$

$$b = \frac{1\ 130\ 181.828342}{2\ 244\ 721.466888}$$

$$b = 0.50348 \approx 0.5035$$

$$a = \frac{\{(\sum y) - \mathrm{b}(\sum x)\}}{\mathrm{N}} \quad (4)$$

$$a = \frac{\{(8\ 582.462) - (0.50348)\text{x}(8\ 279.282)\}}{14}$$

$$a = \frac{(8\ 582.462 - 4\ 168.45290136)}{14}$$

$$a = \frac{4\ 414.00909864}{14}$$

$$a = 315.286364 \approx 315.286$$

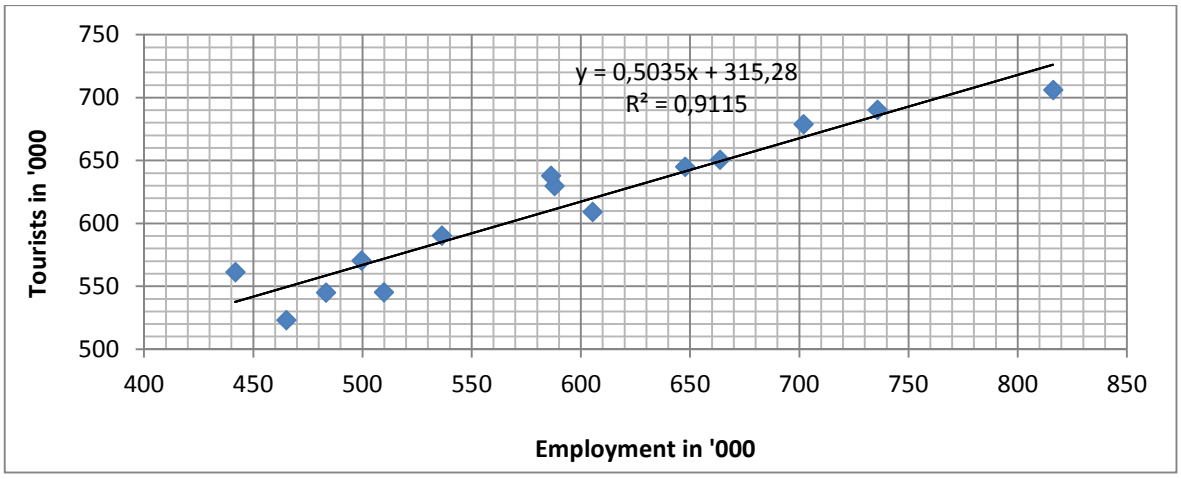



Chart 6: Regression line and the coefficient of determination for y = 315.286 + 0.50348x

Step 5: Substitute *a* and *b* in the regression equation formula $y = a + bx$ (5)

y = 315.286 + 0.50348x

So, the equation of the regression line in the example is: y = 315.286 + 0.50348x. The graph of the regression line is: y = 315.286 + 0.50348 x. (Chart 6)

We can conclude that there is a very highly significant positive correlation between the tourist arrivals and the total employment in the Republic of Macedonia. When a scatter plot indicates that there is a strong linear relationship between these two variables (confirmed by high correlation coefficient and high coefficient of determination), we can fit a straight line to this data which may be used to predict a value of the dependent variable (the total number of employees in Macedonia), with giving the value of the independent variable (the tourist arrivals in the Republic of Macedonia).

When analyzing the impact of tourism on the employment in the sector of accommodation and food service activities in the Republic of Macedonia using the same methodology, the calculations are as follows:

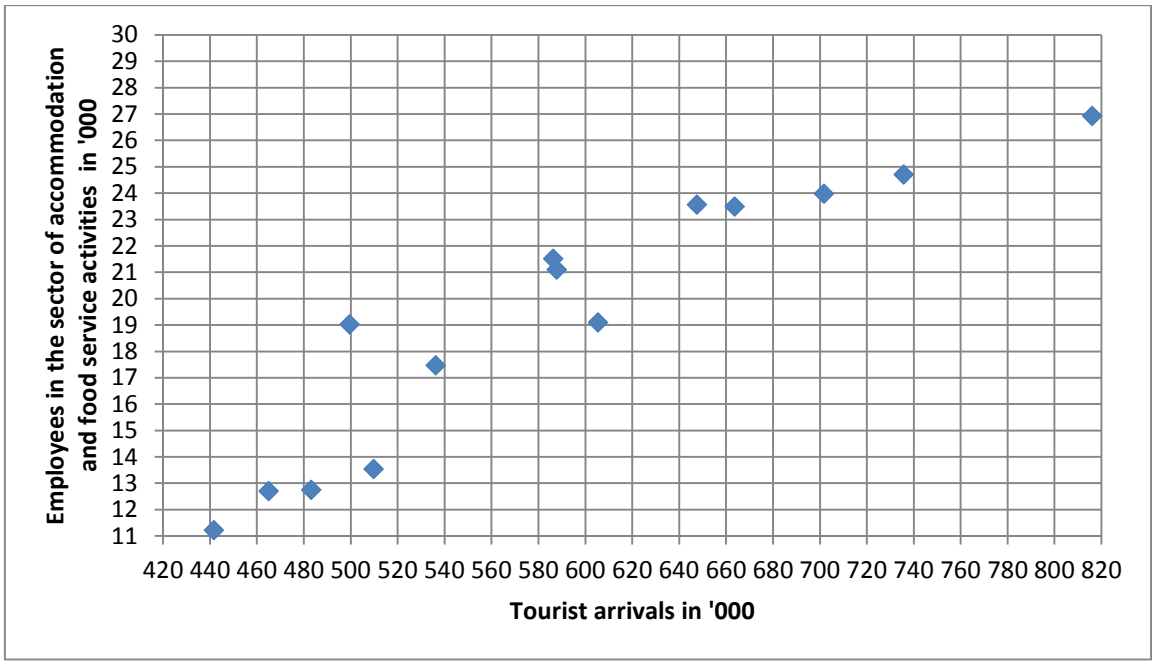



Chart 7: Scatterplot for the y = - 600 + 0.0429 x according to the data of Table 7

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}} \quad (1)$$

$$r = \frac{(14\ x\ 167\ 311.157) - (8\ 279.282\ x\ 271.283)}{\sqrt{\{14\ x\ 5\ 056.564458 - (8\ 279.282)^2\}\ x\ \{14\ x\ 5\ 598.135769 - (271.283)^2\}}}$$

$$r = \frac{2\ 342\ 356.196 - 2\ 246\ 028.458806}{\sqrt{\{70\ 791\ 231.902412 - 68\ 546\ 540.435524\}\{78\ 373.900766 - 73\ 594.466089\}}}$$

$$r = \frac{96\ 327.737194}{\sqrt{2\ 244\ 721.466888\ x\ 4\ 779.434677}}$$

$$r = \frac{96\ 327.737194}{\sqrt{10\ 728\ 499\ 619.050814475176}}$$

$$r = \frac{96\ 327.737194}{103\ 578.4708279}$$

r = 0.929997 ≈ 0.93

The correlation coefficient is: r = 0.93

$$R^2 = (0.929997)^2 \quad (2)$$

$R^2$ = 0.864895 ≈ 0.8649

The coefficient of determination is: $R^2$ = 0.8649

$$b = \frac{\{(N\sum xy) - (\sum x)(\sum y)\}}{\{(N\sum x^2) - (\sum x)^2\}} \quad (3)$$

$$b = \frac{\{(14\ x\ 167\ 311.157) - (8\ 279.282)\ x\ (271.283)\}}{\{(14\ x\ 5\ 056\ 516.564458) - (8\ 279.282)^2\}}$$

$$b = \frac{2\ 342\ 356.198 - 2\ 246\ 028.458806}{70\ 791\ 231.902412 - 68\ 546\ 510.435524}$$

$$b = \frac{96\ 327.739194}{2\ 244\ 721.466888}$$

$$b = 0.0429$$

$$a = \frac{\{(\sum y) - b(\sum x)\}}{N} \quad (4)$$

$$a = \frac{\{(271.283) - (0.0429)\ x\ (8\ 079.282)\}}{14}$$

$$a = \frac{(271.283 - 355.1811978)}{14}$$

$$a = \frac{-83.8981978}{14}$$

$$a = -5.99273 \approx -6.00$$

$$y = a + bx \qquad (5)$$

$$y = -6.00 + 0.0429\,x$$

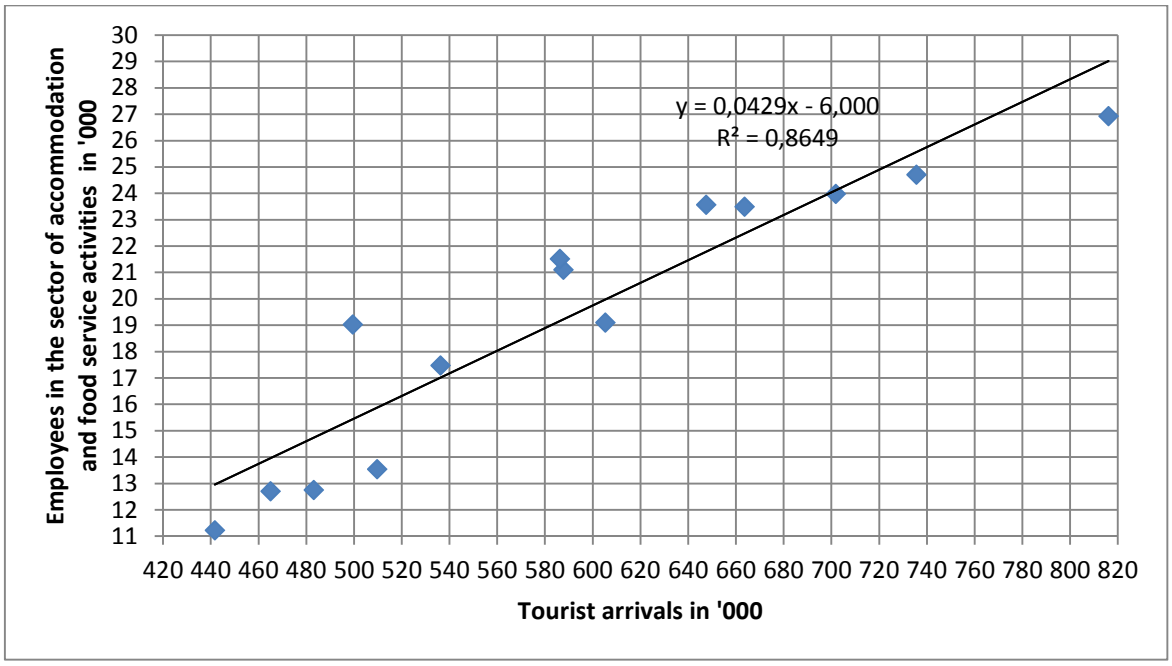



Chart 8: Regression line and the coefficient of determination for y = -6.00 + 0.049 x

According to the calculations: The correlation coefficient is: r = 0.93

The coefficient of determination is: $R^2 = 0.8649$ or 86.49%

The intercept point of the regression line and the y axis is: $a = -6.00$

The slope of the regression line is: b = 0.0429

$$y = -6.00 + 0.0429\,x$$

The results of this calculation clearly shows that the increase of the tourist arrivals in the Republic of Macedonia contributes in increasing the total employment as well as in increasing the employment in the sector of accommodation and food service activities in the Republic of Macedonia.

| ***Year*** | ***Tourists in '000 X*** | ***Employees in the tourism sector in '000 Y*** | ***$x^2$*** | ***x y*** | ***$y^2$*** | ***Regression values*** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2002 | 441.712 | 11.230 | 195 109.490944 | 4 960.42576 | 126.1129 | 12.949 |
| 2003 | 483.151 | 12.766 | 233 434.888801 | 6 167.90567 | 162.97075 | 14.727 |
| 2004 | 465.015 | 12.720 | 216 238.950225 | 5 914.9908 | 161.7984 | 13.949 |
| 2005 | 509.706 | 13.558 | 259 800.206436 | 6 910.59395 | 183.819364 | 15.866 |
| 2006 | 499.473 | 19.034 | 249 473.277729 | 9 506.96908 | 362.293156 | 15.427 |
| 2007 | 536.212 | 17.486 | 287 523.308944 | 9 376.20303 | 305.760196 | 17.003 |
| 2008 | 605.320 | 19.117 | 366 412.3024 | 11 571.90244 | 365.459689 | 19.968 |
| 2009 | 587.770 | 21.117 | 345 473.5729 | 12 411.93909 | 445.927689 | 19.215 |
| 2010 | 586.241 | 21.522 | 343 678.510081 | 12 617.078802 | 463.196484 | 19.150 |
| 2011 | 647.568 | 23.574 | 419 344.314624 | 15 265.768032 | 555.733476 | 21.781 |
| 2012 | 663.633 | 23.507 | 440 408.758689 | 15 600.020931 | 552.579049 | 22.470 |
| 2013 | 701.764 | 23.986 | 492 472.711696 | 16 832.511304 | 575.328196 | 24.106 |
| 2014 | 735.650 | 24.722 | 541 180.9225 | 18 186.7393 | 611.177284 | 25.559 |
| 2015 | 816.067 | 26.944 | 665 965.348489 | 21 988.109248 | 725.979136 | 29.009 |
| **N=14** | **$\sum$ x = 8 279.282** | **$\sum$ y = 271.283** | **$\sum x^2$ = 5 056 516.564458** | **$\sum$ xy =167 311.157** | **$\sum y^2$ = 5 598.135769** | |

Table 7: Calculation of $\sum$ x, $\sum$ y, $\sum x^2$, $\sum$ xy, $\sum y^2$ and regression values for y = - 6.00 + 0.0429 x

Source: Author's own calculations

| *Year* | *Direct contribution of tourism to employment* | | | *Total contribution of tourism to employment* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Thousands of jobs* | *% share* | *Real growth %* | *Thousands of jobs* | *% share* | *Real growth %* |
| 2002 | 5.8 | 1.0 | - 6.5 | 22.2 | 3.9 | -4.8 |
| 2003 | 6.0 | 1.1 | 4.4 | 23.0 | 4.2 | 3.5 |
| 2004 | 5.9 | 1.1 | - 2.5 | 22.2 | 4.2 | -3.5 |
| 2005 | 6.3 | 1.1 | 7.9 | 23.5 | 4.3 | 6.1 |
| 2006 | 7.2 | 1.2 | 14.1 | 26.4 | 4.6 | 12.4 |
| 2007 | 7.5 | 1.2 | 3.9 | 27.4 | 4.6 | 3.6 |
| 2008 | 7.8 | 1.2 | 3.9 | 28.7 | 4.7 | 4.6 |
| 2009 | 7.6 | 1.2 | -3.4 | 28.7 | 4.5 | 0.0 |
| 2010 | 7.1 | 1.2 | -6.4 | 26.7 | 4.2 | -6.8 |
| 2011 | 7.4 | 1.2 | 4.0 | 27.2 | 4.2 | 1.7 |
| 2012 | 7.8 | 1.2 | 5.9 | 28.7 | 4.3 | 5.2 |
| 2013 | 8.1 | 1.2 | 3.2 | 29.8 | 4.5 | 4.0 |
| 2014 | 8.1 | 1.2 | 0.1 | 30.0 | 4.5 | 0.5 |
| 2015 | 8.3 | 1.2 | 2.4 | 30.7 | 4.6 | 2.4 |
| 2016 | 8.4 | 1.2 | 1.1 | 31.1 | 4.6 | 1.3 |
| 2017 | 8.4 | 1.2 | 0.8 | 31.4 | 4.7 | 0.9 |
| 2018 | 8.5 | 1.2 | 0.7 | 31.7 | 4.7 | 0.8 |
| 2019 | 8.5 | 1.2 | 0.6 | 31.9 | 4.7 | 0.7 |
| 2020 | 8.6 | 1.2 | 0.1 | 32.0 | 4.8 | 0.3 |
| 2021 | 8.6 | 1.3 | 0.3 | 32.2 | 4.8 | 0.3 |
| 2022 | 8.6 | 1.3 | 0.4 | 32.4 | 4.9 | 0.7 |
| 2023 | 8.7 | 1.3 | 0.7 | 32.7 | 4.9 | 0.9 |
| 2024 | 8.7 | 1.3 | 0.2 | 32.9 | 5.0 | 0.6 |
| 2025 | 8.8 | 1.3 | 0.4 | 33.2 | 5.0 | 0.7 |
| 2026 | 9.5 | 1.4 | 8.5 | 35.7 | 5.4 | 7.5 |
| 2027 | 10.1 | 1.5 | 5.8 | 37.6 | 5.8 | 5.4 |
| 2028 | 10.5 | 1.6 | 4.3 | 39.2 | 6.1 | 4.1 |
| 2029 | 10.9 | 1.7 | 3.5 | 40.5 | 6.3 | 3.4 |
| 2030 | 11.3 | 1.7 | 3.3 | 41.8 | 6.5 | 3.1 |
| 2031 | 11.6 | 1.8 | 3.3 | 43.1 | 6.8 | 3.2 |
| 2032 | 12.1 | 1.9 | 3.7 | 44.7 | 7.1 | 3.5 |
| 2033 | 12.5 | 2.0 | 3.7 | 46.2 | 7.4 | 3.4 |
| 2034 | 12.9 | 2.0 | 3.0 | 47.6 | 7.6 | 2.9 |
| 2035 | 13.0 | 2.1 | 0.8 | 48.8 | 7.9 | 2.4 |

Table 8: Direct and Total Contribution of Tourism to Employment in Macedonia
Source: World Travel and Tourism Council Data, 2016

Direct and total effects of tourism towards the employment in Macedonia in absolute and relative terms from 2002 to 2015 are given in Table 8 [10]. The travel and the tourism in 2015 directly create 8 300 jobs in the Republic of Macedonia, which represents 1.2% of the total employment in the country. This number is expected to rise year by year with a presumption that in the year of 2035 the number of direct jobs in the field of tourism will be 13 000 jobs i.e. 2.1% of the total employment in Macedonia. The total contribution of tourism to employment in Macedonia including indirect employment in the year of 2015 was 30 700 jobs (4.6% of total employment in Macedonia). The estimated direct contribution of tourism to employment in

2035 will be 13 000 jobs i.e. 2.1% of the total employment in Macedonia, and estimated total contribution of tourism to employment will be 48 800 jobs i.e. 7.9% of the total employment.

Chart 9: Graphical presentation of direct and total contribution of tourism to employment in the Republic of Macedonia 2002-2015 according to the Table 8

According to the World Travel & Tourism Council, Republic of Macedonia is ranked on the 160$^{th}$ place out of 184 countries in the world in 2015 by the direct absolute contribution of travel and tourism on employment, and on the 152$^{nd}$ place by the total absolute contribution of travel and tourism on employment. According to the direct relative contribution of the travel and tourism on employment, the Republic of Macedonia is ranked on the 172$^{nh}$ place in 2015, and according to the total relative contribution on the 152$^{nh}$ place (relative contribution is presented in percentage). Long term data analysis by World Travel & Tourism Council (2016-2026) of direct contribution of the travel and tourism to the employment shows that Republic of Macedonia is ranked on the 120$^{th}$ place with the yearly growth rate of 1.7%. The long term yearly growth rate of the total contribution of the travel and tourism on employment in the Republic of Macedonia for the period 2016-2026 is 1.6%. According to this growth rate, the Republic of Macedonia is ranked on the 124$^{th}$ place. [10]

## 5. CONCLUSION

Republic of Macedonia is a destination which has always attracted tourists with its natural and cultural-historical monuments. According to the data of the State Statistical Office of the Republic of Macedonia, the number of tourists and the number of nights spent in the country are growing year by year. The results of this paper clearly shows that the increase of the tourism visits in the Republic of Macedonia results with increased total employment as well as increased employment in the sector of accommodation and food service activities (the correlation coefficients of 0.947 and 0.935 and the coefficients of determination of 0.9115 and 0.8649 show very strong and positive linear relationships between the tourist arrivals by one side and the total employment in the Republic of Macedonia as well as the employment in the sector of accommodation and food service activities by other side.

Seeing the fact that the tourism sector is labor absorbing sector, it is relatively more effective in creating jobs than other sectors, it can be concluded that it has great importance for the economy and for economic development of the Republic of Macedonia.

Therefore, it is necessary to take measures and actions for further development of tourism industry such as: improve the awareness of Macedonia as a tourism destination, improve the organizational structures in tourism, improve the investment climate for Macedonian entrepreneurs regarding the development of additional accommodation facilities, improve the quantity and quality of available data in tourism, improve the framework conditions for tourism development, improve tourism know-how and service quality and improve the tourism awareness of the local populations. [3]

## LITTERATURE

[1] Ardahaey, T. F. (2011) *Economic Impact of Tourism Industry,* International Journal of Busines and Management, vol.6, no.8, Canadian Center of Science and Education, pp. 209.
[2] Dimoska, T., Nikolovski, B., Tuntev, Z. (2016) *Tourism and small and medium-sized enterprises impact on the employment in the Republic of Macedonia and in the Municipality of Ohrid*, Horizons, University of Bitola, Bitola.
[3] Kohl & Partner Hotel & Tourism Consulting (2016) *National Tourism Strategy: Republic of Macedonia*, Skopje, pp. 85.
[4] National Bank of the Republic of Macedonia (2002-2015) *Balance of payments – goods and services,* Skopje
[5] Önder, K., Durgun, A. (2008) *Effects of tourism sector on the employment in Turkey: An Econometric Application*, pp.366.
[6] Pavlic, I., Tolic, S. M., Svilokos, T. (2013) *Impact of tourism on the employment in Croatia,* Recent Advances in Business management and Marketing, pp.220.
[7] State Statistical Office of the Republic of Macedonia (2004-2015) *Statistical Yearbook of the Republic of Macedonia,* Skopje
[8] Turner, R., Sears Z. (2013) *Travel & Tourism as a Driver of Employment Growth*, World Economic Forum: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.
[9] World Travel & Tourism Council (WTTC). (2016) *Travel & Tourism Economic Impact 2016 World*, London, pp. 3-4.
[10] World Travel & Tourism Council (WTTC). (2016) *Travel & Tourism Economic Impact 2016- Macedonia,* London, pp. 5-14.

# IZAZOVI TURISTIČKE PRIVREDE SRBIJE U SAVREMENOM DIGITALNOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

# THE CHALLENGES FOR SERBIAN TOURISM SECTOR IN MODERN DIGITAL BUSINESS ENVIRONMENT

**Marijana Vidas-Bubanja**[29]
**Snežana Popovčić-Avrić**[30]

**Sadržaj:** *Trend liberalizacije međunarodne trgovine, kao i razvoj savremene tehnologije koja je primenjiva u sektoru usluga, pogodovao je većoj razmenjivosti raznovrsnih usluga i intenziviranju konkurentske utakmice na svetskom tržištu. Karakteristike uslužnih delatnosti, koje su u prošlosti tretirane kao manje produktivne, a više radno, nego tehnološki intenzivne, u savremenim uslovima bitno su promenjene. Zahvaljujući razvoju znanja i široj primeni tehnoloških inovacija, uslužni, a posebno turistički sektor se suočava sa brojnim izazovima. U radu će se analizirati uticaj novog digitalnog okruženja na poslovanje turističkih preduzeća. Na osnovu rezultata posebnog istraživanja ukazaće se na značaj primene informaciono-komunikacionih tehnologija u funkciji unapređenja konkurentnosti turističkog sektora Srbije*[31].

**Ključne reči**: *Turizam, digitalno poslovanje, informaciono-komunikacione tehnologije*.

**Abstract**: *The process of trade liberalization and modern technology development support the rise of service tradability and create more intensive competitive relations on the world market. Treatment of service sector as less productive and more labor than technology intensive is drastically changing under the modern conditions. Owing to the knowledge development and wider use of technology innovations, service sector, and especially tourism sector, is facing with numerous challenges. The impact of new digital environment on doing business in tourism enterprises is analyzed in this paper. According to the research results paper indicates the importance of information-communication technologies implementation for the improvement of competitiveness level of Serbian tourism sector.*

**Key words:** *Tourism, digital business, information-communication technologies*.

## 1.UVOD

Savremena globalna ekonomija i društvo ubrzano postaju digitalni. Mreže i prenos informacija preko granica se ostvaruju na način koji nije bio ni zamisliv pre pojave Interneta, globalnog prihvatanja mobilne telefonije, društvenih mreža i brzog rasta širokopojasnih konekcija. Redefinisani su poslovni modeli, radna mesta su redizajnirana, mali poslovni poduhvati se razvijaju u velike kompanije, a ukupno funkcionisanje društva i privrede u svim oblastima rada i delovanja od industrije, preko obrazovanja, zdravstva, sigurnosti i

[29] Univerzitet Alfa, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Novi Beograd, Palmira Toljatija 3
[30] Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Novi Beograd, Bul. Zorana Đinđića 44
[31] Rad je pripremljen u okviru projekata:"Unapređenje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja EU",br. 47028, i "Modeliranje razvoja i integracije Srbije u svetske tokove u svetlu ekonomskih, društvenih i političkih gibanja", br. 179038, koje finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije..

privatnosti se postavljaju na drugačije osnove. Sektor turizma u tom smislu ne predstavlja izuzetak, tako da uspeh u poslovanju turističkog sektora može biti ostvaren samo prihvatanjem promena i masovnim investiranjem u tehnologije orijentisane ka budućnosti, nova rešenja i nove poslovne modele bazirane na informaciono-komunikacionim tehnologijama (ICT).

Turizam je privredna aktivnost koja utiče na društvo na više različitih načina i ima značajno dejstvo na ukupan socijalni, kulturni i ekonomski život. Turizam je povezan sa velikim brojem oblasti i zavisi od razvoja i napretka u svakoj od njih, kao što su: zaposlenost, regionalni razvoj, obrazovanje, ekologija, zaštita potrošača, zdravstvo, sigurnost, nove tehnologije, transport, finansije, porezi, kultura. Turistički proizvod se sastoji od velikog broja usluga i destinacija koje pružaju različiti učesnici (ponuđači usluga), javnog ili privatnog karaktera, sa vrlo decentralizovanim zonama nadležnosti na regionalnom ili lokalnom nivou. Turizam kao privredna grana, može značajno doprineti u ostvarenju nacionalnih prioriteta svake zemlje kao što su održivi razvoj, veće stope ekonomskog rasta, porast zaposlenosti, ostvarivanje ekonomske i socijalne stabilnosti.

Postavljajući strategiju privrednog razvoja, Srbija pozicionira turizam kao sektor koji može doprineti ekonomskom razvoju zemlje, jer turistički resursi kojima raspolažemo, ako se iskoriste na pravi način, mogu generisati značajan devizni priliv i zaposliti dodatnu radnu snagu. Sa druge strane, konkurencija na stranom turističkom tržištu vrlo je naglašena sa rastućim učešćem podjednako ambicioznih zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji. Zato je važno za domaći turistički sektor da prati trendove kretanja u turizmu globalno i posebno da prati promene u savremenom poslovnom okruženju kako bi pravovremeno primenila savremene menadžment alate i tehnologije i tako uvećala svoje konkurentske prednosti na globalnom turističkom tržištu.

## 2. GLOBALNO TURISTIČKO TRŽIŠTE I POZICIJA SRBIJE

Poslednjih nekoliko decenija tražnja za razmenjivim uslugama na svetskom tržištu je u usponu. Sa razvojem znanja i tehnoloških inovacija manifestovale su se strukturne promene, naročito u pravcu dinamičnijeg rasta tražnje za raznovrsnim poslovnim, profesionalnim i tehničkim uslugama. Zahvaljujući razvoju novih usluga, a pre svega, ICT sektora, veća tehnološka intenzivnost, produktivnost i konkurentnost postaju sve značajnije karakteristike tercijarnih delatnosti, bitno opredeljujući veći stepen njihove razmenjivosti na svetskom tržištu. Takve promene se ne mogu ignorisati ukoliko se želi ostvariti zadovoljavajuća pozicija na globalnom tržištu usluga, što sve više respektuju i zemlje u razvoju u naporima da ostvare dinamičniji rast i razvoj svojih ekonomija. Zemlje čiji je održiv i zadovoljavajući privredni rast u jakoj korelaciji sa rastom izvoza, treba da posvete posebnu pažnju praćenju tržišnih zahteva i blagovremenom prilagođavanju tražnji, ne samo kada je reč o međunarodnom tržištu robe, već i kada se radi o tržištu raznovrsnih usluga. Za srpsku privredu je to poseban izazov, s obzirom na postavljene ciljeve razvojne strategije i ekonomske politike za naredni period, kada glavni generator ekonomskog rasta i razvoja treba da bude veći izvoz, kako robe, tako i razmenljivih usluga.

Dugoročno posmatrano, globalni turistički sektor beleži tendenciju kontinuiranog razvoja i diversifikacije. Uz manje oscilacije izazvane svetskom ekonomskom krizom, ovaj trend se zadržao i poslednjih godina, uprkos jačanju globalnih rizika poslovanja u ovom sektoru. Prema podacima Svetske turističke organizacije (UNWTO), u 2015. godini je zabeleženo 1.186 miliona dolazaka turista što je za 4,6% više nego u 2014. godini i za dve trećine više nego 2000. godine kada je zabeleženo 674 miliona dolazaka turista [1]. Shodno tome, uvećani su prihodi od turizma sa 495 mlrd. USD u 2000. godini na 1.260 mlrd. USD u 2015. godini [1]. Na ovaj

način, turizam je u prošloj godini dostigao 7% od svetskog izvoza roba i usluga, kao treće rangirani izvozni sektor iza nafte i hemijskih proizvoda i 10% od svetskog bruto društvenog proizvoda [1].

Regionalno posmatrano, Evropa predstavlja najveće turističko tržište sa udelom od 51% u globalnom turističkom sektoru od čega se 19% odnosi na region JI Evrope u kome se nalazi i Srbija [1]. U 2015. godini evropski turistički sektor je zabeležio nešto veći rast dolazaka turista nego globalni turistički sektor (5% prema 4,6% respektivno) [1]. Prema projekcijama Svetske turističke organizacije, evropski turistički sektor će i u 2016. godini zadržati pozitivan trend rasta po stopi od 3,5% do 4,5%, ali će istovremeno SAD i Azija zabeležiti nešto intenzivniji rast po stopi od 4% do 5%[2]. Dugoročne projekcije do 2030. godine ukazuju na jačanje pozicije brzorastućih privreda na svetskoj turističkoj mapi. Stopa rasta turističkog sektora u brzorastućim privredama će biti dvostruko veća u poređenju sa dinamikom rasta turističkog sektora razvijenih zemalja, pa se očekuje da se njihov regionalni udeo poveća sa 45% u 2015. godini na 57% u 2030. godini[2]. Promena pozicija ključnih igrača na svetskom tržištu u pravcu brzorastućih tržišta i azijskog regiona zaoštriće konkurenciju na tržištu usluga, a posebno u turističkom sektoru.

*Prof. dr **Marijana Vidas-Bubanja** je diplomirala, magistrirala i doktorirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu iz oblasti međunarodne ekonomije. Radila je kao viši naučni saradnik u Institutu ekonomskih nauka, Beograd. Zvanje naučnog savetnika stekla je 2008. godine. Od 2004. godine radi kao profesor na Beogradskoj poslovnoj školi i kao redovni profesor na Fakultetu za finansije, bankarstvo i reviziju Alfa Univerziteta, Beograd. Pored tema iz međunarodne ekonomije koje su vezane za strane direktne investicije i trgovinske tokove, dr Vidas-Bubanja se bavi i problematikom razvoja informacionog društva, e-ekonomije i posebno temama vezanim za e-trgovinu i e-poslovanje. U periodu 2000-2002. godina bila je e-ambasador Srbije u Inicijativi elektronska jugoistočna Evropa (eESEE Initiative) Pakta za stabilnost u jugoistočnoj Evropi. Na funkciji predsedavajućeg iste Inicijative radila je u periodu 2002-2007. godine i učestvovala je u izradi baznih dokumenata za razvoj informacionog društva u regionu jugoistočne Evrope - eSEE Agende iz 2002. godine i eSEE Agende+ iz 2007. godine. Autor je 5 knjiga i preko 100 članaka u domaćim i stranim časopisima i zbornicima radova.*

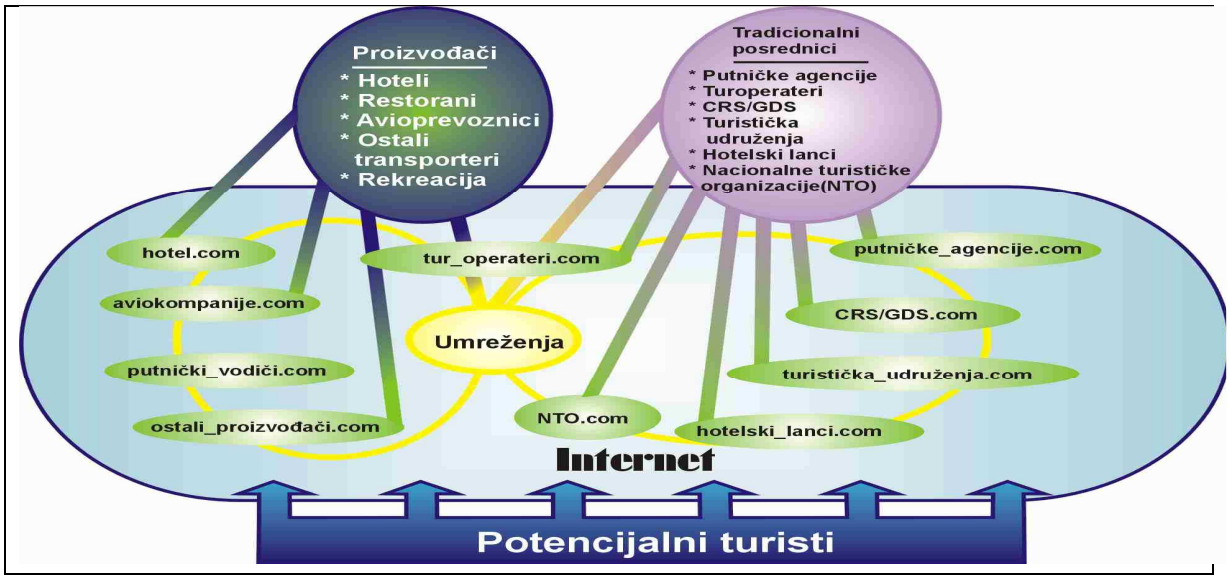
Jačanje konkurencije i prihvatanje novih, viših standarda poslovanja, uticaće i na turistički sektor Srbije. Iako je prema podacima Svetske turističke organizacije Srbija zabeležila veći broj dolazaka turista u 2015. godini za 10% nego godinu dana ranije (1.132 milion dolazaka turista, prema 1.029 miliona dolazaka u 2014. godini), njen udeo na evropskom turističkom tržištu je svega 0,2%[1]. Istovremeno, prihodi od turističkog sektora beleže tendenciju pada sa 1.139 miliona USD u 2014. godini na 1,048 miliona USD u 2015. godini [1]. I prema podacima NBS, za razliku od uslužnog sektora, posmatrano u celini, koji je beležio rast izvoza u 2015. godini za 12% u poređenju sa izvozom usluga koji je realizovan u 2014 godini i pozitivan bilansni saldo, turistički sektor u 2015. godini beleži pad izvoza za 8% i deficit u trgovinskoj razmeni[3].

## 3. UTICAJ NOVOG DIGITALNOG OKRUŽENJA NA POSLOVANJE TURISTIČKIH PREDUZEĆA

U uslovima sve veće digitalizacije savremenog poslovnog okruženja i turistička privreda mora prihvatiti novi način rada i poslovanja primenom savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija. Ovo podrazumeva razvoj i primenu novih tipova organizacije rada (work-flow) i razmene informacija između ponuđača, posrednika i korisnika u "turističkom lancu vrednosti". U vrlo kompleksnom i segmentiranom turističkom lancu vrednosti veliki značaj i ulogu ima funkcija posredovanja koja se značajno menja i unapređuje sa primenom novih informatičkih alata i tehnika. Pojava online marketinga i informacionih servisa na Internetu suštinski menja posredovanje u turizmu definišući nove načine na koje se turistički proizvod marketira i prodaje.

Ono što se ne sme ispustiti iz vida je činjenica da je turizam grana informaciono-intenzivnog karaktera**,** tako da postoje svi preduslovi da informaciono komunikacione tehnologije dobiju značajno mesto i ulogu u realizaciji turističkih usluga. Promene koje u savremenom trenutku doživljava turizam kao svetska privredna grana u smislu transformacije ka svojoj informatičkoj dimenziji, predstavljaju pravi izazov za zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji kakva je Srbija, da kroz brzo i efikasno prihvatanje ICT tehnologija poboljšaju svoju poziciju na svetskom turističkom tržištu.

Efektivna ICT infrastruktura koja omogućava konekcije velikih brzina i softverske aplikacije tako postaju kritičan faktor razvoja u savremenoj turističkoj privredi. ICT omogućavaju da menadžment lanca snabdevanja i menadžment odnosa kompanija-kupac u turističkom sektoru budu objedinjene u jedinstven sistem koji omogućava da se različite operacije – izbor proizvoda, poručivanje, realizacija usluge, praćenje uslužnog procesa, plaćanje i izveštavanje realizuju upotrebom jedinstvenog alata, lakog za upotrebu. Ono što je posebno značajno, je da ICT doprinose snižavanju troškova, tako što obezbeđuju direktan kontakt pružaocu turističkih usluga sa potrošačima, a otvaraju i nova radna mesta u domenu podrške i održavanja ICT opreme i sistema. Menadžment turističkih organizacija zato i koristi ICT alate, jer u njihovoj primeni vidi mogućnost povećanja efikasnosti rada zaposlenih na različitim turističkim aktivnostima, kao na primer, u sektoru rezervacija[4].




Slika 1: Turistički lanac vrednosti podržan Internetom
Preuzeto: [5].

Istovremeno, razvoj IC tehnologija donosi promene kako na strani ponude, tako i na strani tražnje turističkog sektora (detaljnije Slika 1). O savremenoj turističkoj ponudi se ne može govoriti bez prisustva online okruženja. Bitne komponente turističkog proizvoda su informacija i poverenje, dva elementa koja čine osnov svake e-poslovne transakcije, tako da prelazak na e-trgovinske transakcije na neki način predstavlja logičan razvojni korak. U tom okviru posebno mesto imaju Internet tehnologije čija karakteristika interaktivnosti ima veliki značaj jer kupac dobija mogućnost da dođe do niza informacija o pojedinim destinacijama, hotelima, avio linijama, lako, brzo i u bilo koje doba dana, kao i mogućnost da na svoj upit dobije trenutan odgovor [6].

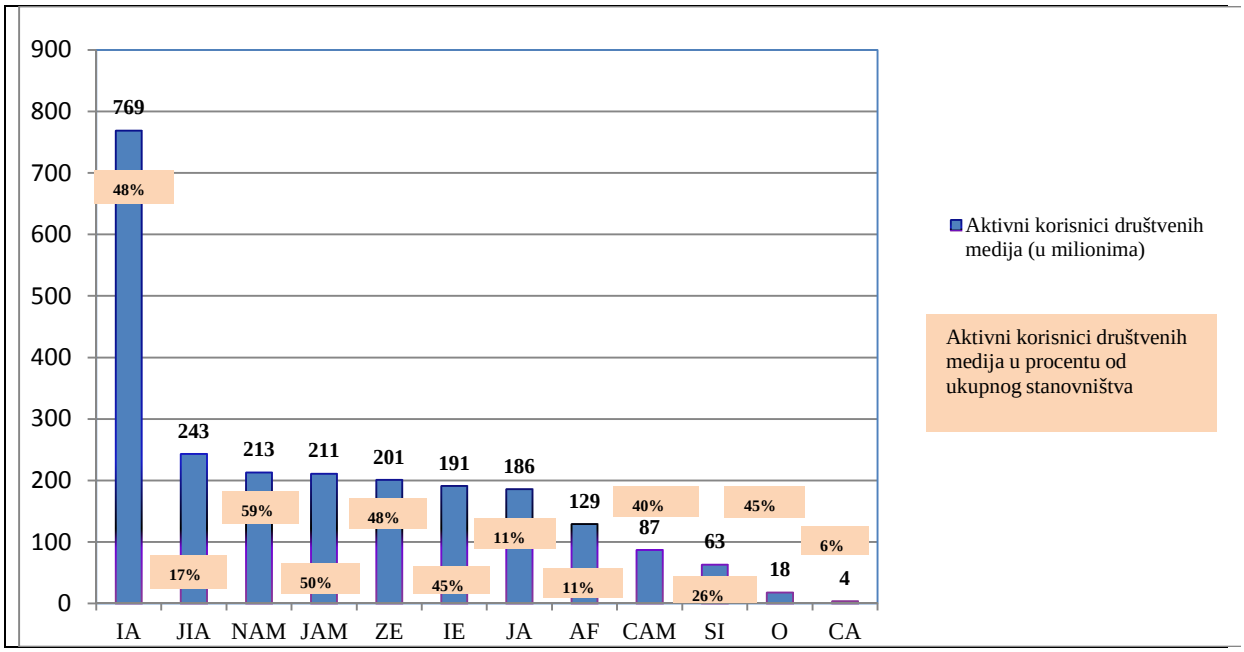
Procena svesti o značaju ICT servisa, dostupnosti i upotrebi ICT servisa kod različitih učesnika u turističkom lancu vrednosti pokazala je da se ICT mogućnosti različito vrednuju i koriste. Nivo upotrebe ICT zavisi od veličine kompanije, relativne pozicije u turističkom lancu vrednosti i njihove nadležnosti, odnosno, tipa usluge koja se nudi. Takođe, razlike postoje i u zavisnosti od toga koji je tip učesnika turističkog lanca u pitanju - tradicionalni distribucioni kanali, ponuđač smeštaja, potrošač, nacionalna turistička organizacija, turistička administracija, ponuđači transportnih usluga [7].

- 3,488 milijardi ljudi u svetu koristi Internet, što je 41,7% svetskog stanovništva.
- Broj pretplatnika mobilne telefonije iznosi 7,377 milijardi, što znači da se približava ukupnom broju ljudi u svetu (99,5%)
- 47,5% domaćinstava u svetu ima pristup Internetu od kuće
- Postoji 3,654 milijardi mobilnih širokopojasnih konekcija u svetu, što je stopa penetracije od 49,4%.

Tabela 1: Upotreba ICT alata u svetu 2016. godine, procena Svetske telekomunikacione unije
Izvor:[8].

Rastuća primena ICT alata od strane korisnika turističkih usluga uticala je na porast tražnje za fleksibilnim i individualizovanim turističkim aranžmanima, rastućem kvalitetu informacija o turističkoj ponudi u okviru personalizovanog koncepta ponuđene turističke usluge i koncepta slobodnog vremena turiste (Tabela 1). Primenom interaktivnih internet komunikacija i koncepta društvenih mreža (platforme društvenih medija kao što su Facebook, Twiter, blogovi) korisnici turističkih usluga sada rangiraju ponudu različitih turističkih ponuđača, međusobno dele informacije o destinacijama, kvalitetu usluge u hotelima i restoranima, komentarišu prirodne lepote i društvene karakteristike okruženja pojedinih mesta za odmor i rekreaciju. Neki hoteli (kao na primer, Marriot Hoteli i Resorti, Ritz Carlton Hoteli, Hyatt Hoteli i Resorti) rade na jačanju imidža svojih brendova i komuniciraju direktno sa svojim korisnicima postavljajući linkove za svoje pres rilise i promotivne poruke za nove pakete ponude preko Twittera [4].

Prema podacima *We are Social* u najnovijem izveštaju Digital u 2016. godini oko 2.307 milijardi ljudi u svetu koristi društvene medije, odnosno broj aktivnih naloga na društvenim mrežama odgovara globalnoj penetraciji od 31% stanovnika sveta [9]. Prema istraživanjima Global Web Indeksa, oko 83% korisnika pristupa medijima sa mobilnih uređaja [10]. Pri tome, prosečni korisnik društvenih medija provodi u proseku 2 sata i 25 minuta koristeći društvene mreže i mikroblogove. Facebook i dalje zauzima dominantnu poziciju sa 1.5 milijardom korisnika u januaru 2016. godine. Na kineskom govornom području dominiraju mreže Qzone sa 653 miliona korisnika i Tencent sa oko 100 miliona aktivnih mesečnih korisnika, dok je u Rusiji i okolnim zemljama najviše zastupljena mreža Vkontakte. U Evropi, penetracija korisnika društvenih medija dostiže 47%, što znači da 393 miliona Evropljana aktivno koristi društvene medije u januaru 2016. godine [9].




Slika 2: Broj korisnika društvenih medija po regionima sveta u 2016.godini
Izvor: [9].

LEGENDA: IA-Istočna Azija; JIA-Jugoistočna Azija; NAM-Severna Amerika; JAM- Južna Amerika; ZE-Zapadna Evropa; IE-Istočna Evropa; JA-Južna Azija; AF-Afrika; CAM-Centralna Amerika; SI-Srednji Istok; O-Okeanija; CA-Centralna Azija.

Zbog ovakvog, globalno i regionalno rastućeg trenda upotrebe društvenih medija (Slika 2) i domaća preduzeća bi trebala da ih aktivno koriste u svom poslovanju. Internet korisnici u Srbiji ipak mnogo više koriste društvene mreže u privatne svrhe (98%), nego u poslovne (17%). Istraživanja su pokazala da kod nas oko 28% preduzeća (23,4% u 2013.) koristi neku od društvenih mreža u svom poslovanju, ali je to još uvek nizak procenat. U poslovne svrhe najčešće se koriste Facebook (36%) i Youtube (31%), zatim Linkedin (17%), a najmanje Twitter (11%)[11].

## 4. ICT-KLJUČNI FAKTOR POSLOVNE IZVRSNOSTI TURISTIČKIH PREDUZEĆA

Ključna strateška odgovornost svakog menadžmenta kompanije koja posluje u turističkom sektoru jeste mogućnost da se predvide poslovni tokovi u budućnosti i shodno tome adekvatno upravlja globalnim rizicima poslovanja. Pristup zdravim informacijama u pravoj formi i u pravo vreme je neophodan preduslov za kreiranje poslovne vizije budućnosti. Razumevanje tržišta je uvek kreiralo konkurentsku prednost i predstavljalo osnovu poslovne izvrsnosti preduzeća. Ažurni podaci o turističkim tržišnim trendovima, preferencijama i ponašanju potrošača su preduslov za poslovni uspeh, posebno, ukoliko su takve informacije raspoložive u realnom vremenu. Drugačije rečeno, poslovne strategije sve više postaju zavisne od potrošača, koji zahtevaju individualni pristup čak i od strane najvećih svetskih kompanija. Radi se o nezaustavljivom procesu segmentacije koji bazira na rastućim moćima obrade, čuvanja, prikupljanja i analiziranja podataka upotrebom novih IC tehnologija, opreme i aplikacija [12].

U skladu sa navedenim, važan zadatak menadžmenta turističke kompanije jeste praćenje novih promena u poslovnom okruženju koje će biti uvažene na pravi način i primenjene u poslovanju. Sadašnji trenutak procesa digitalizacije ekonomije i društva odvija se pod uticajem tzv. drugog talasa uznemiravajućih (disruptive) tehnoloških iskoraka zahvaljujući kojima je izuzetno

porasla primena informatičkih usluga u svim sektorima rada i delovanja, pa i u sektoru turizma. Govori se o trećoj informatičkoj platformi koju karakteriše mobilnost, model isporuka informatičkih usluga iz oblaka, prodor društvenih mreža i pojava big data aplikacija, a ono što se očekuje u neposrednoj budućnosti je eksplozija povezanih uređaja (*internet of things)* i *machine to machine* komunikacija[13].

| |
|---|
| **Mobilnost i mobilne aplikacije**: Tehnologije koje omogućavaju povezanost glasom i podacima između ljudi, i sve više i između objekata, dok su u pokretu. |
| **Društveni mediji**: Ovde se prvenstveno misli na upotrebu ovih medija u poslovne svrhe, a alati uključuju: društvene mreže (Facebook, LinkedIn, i dr), microbloging (Twitter), blogove, interne wikije i/ili drugi kolaborativni softver preduzeća. |
| **Oblak**: računarstvo u oblaku je model koji omogućava povoljan pristup na zahtev (on-demand) i podelu pula računarskih resursa (mreža, servera, prostora za čuvanje podataka, softwera, aplikacija i usluga) koji brzo mogu biti ponuđeni i ostvareni uz minimalni menadžerski napor ili interakciju servis provajdera. |
| **Big data analitika:** se odnosi na proces prikupljanja, organizovanja i analiziranja velikih setova podataka(“big data”) iz različitih izvora kako bi se otkrili modeli ponašanja ili vrednosti kao osnova za ispravne poslovne odluke. |
| **The Internet of Things (IoT):** opisuje mrežu fizičkih objekata koji poseduju IP adresu za internet konekciju i komunikaciju koja se ostvaruje između tih objekata i ostalih Internet povezanih uređaja i sistema**.** |

Tabela 2: Drugi talas pet digitalnih tehnologija
Izvor: [14].

Samo tehnologija ne može doneti očekivane koristi ako je na prati organizaciona transformacija i obrazovani kadar u turističkim organizacijama. U savremenoj ekonomiji znanja koju karakterišu usluge ili proizvodi diferencirani paketom pratećih usluga definisanih na bazi iskustva i zahteva kupaca, mesto kreiranja vrednosti se pomera. Formiraju se tzv. zone vrednosti na granicama kompanije gde dolazi do interaktivnih odnosa saradnje i podele vrednosti između zaposlenih u kompaniji i kupaca njenih proizvoda/usluga. Zbog toga je potrebno transformisati tradicionalnu organizacionu strukturu hijerarhije u kulturu transparentnosti i poverenja koja će maksimalno podržati katalizatore inovativnih tehnoloških rešenja-kreativne ljude [12].

Nove organizacione strukture daju mogućnost većeg angažovanja i odgovornosti zaposlenima koji u cilju realizacije želja i preferencija kupaca mogu da kreiraju novu ponudu kompanije bez suvišnih birokratskih procedura. Među ključnim parametrima koje transformacija poslovanja kompanija uz podršku ICT podrazumeva, mogu se izdvojiti sledeći[15]:

1. Prepoznati lokaciju zona vrednosti gde zaposleni stupaju u interakciju sa kupcima i stejkolderima i gde se inovacije obično realizuju;
2. Kreirati poverenje na osnovu transparentnosti tako da zaposleni veruju svojoj kompaniji i postaju spremni da se anagažuju na kreiranju inovativnih novih rešenja;
3. Transformisati organizacionu piramidu tako da zaposleni u zonama dobiju maksimalnu mogućnost rada i delovanja;
4. Podržati nove lidere najčešće mlade zaposlenike koji u okruženju saradnje imaju sposobnosti da primene nove tehnologije i reše savremene poslovne probleme.

Oblast turizma nije izuzetak kada govorimo o važnosti znanja i obrazovanja radnika u turističkim organizacijama. Pored širokih turističkih i menadžerskih znanja, poznavanja stranih jezika, radnici u turizmu u savremenim uslovima poslovanja moraju biti i informatički

obrazovani, posedovati osnovnu informatičku pismenost i poznavati funkcionisanje društvenih mreža i platformi.

## 5. PRIMENA ICT U TURISTIČKOM SEKTORU SRBIJE

Da bi analizirali primenu ICT u turističkom sektoru Srbije moramo naglasiti da je razvoj digitalne ekonomije u Srbiji neminovnost koja će nam se dogoditi pre ili kasnije, sa više ili manje uspeha u zavisnosti od nivoa naše svesti koliko se savremeni privredni i društveni ambijent promenio i koliko je važno da mu se što pre prilagodimo da bi ostali deo svetskog i evropskog tržišta. Ovakav razvoj zahteva promenu ekonomskog sistema zemlje koji će biti u mogućnosti da podrži nove poslovne modele zasnovane na znanjem intenzivnim tehnologijama. Neophodan preduslov za takav ekonomski preobražaj Srbije je da nacionalna ekonomija razvije infrastrukturne potencijale, a svako preduzeće usvoji nove organizacione i poslovne modele zasnovane na ICT i razvija obrazovanu radnu snagu [16].

| | **2010.** | **2015.** |
|---|---|---|
| **Pojedinci i domaćinstva** | | |
| % pojedinaca koji koriste internet | 40,9 ( 68) | 65,8 (79) |
| % domaćinstava koja imaju pristup internetu od kuće | 39,0 (70) | 63,8 (83) |
| % pojedinaca koji koriste servise e-uprave | - | 27,8 (46) |
| % pojedinaca koji koriste internet za poručivanje roba i usluga | 6,1 (40) | 22,7 (53) |
| % pojedinaca koji koriste internet za e-banking servise | | 13,5 (-) |
| **Preduzeća** | | |
| % preduzeća sa pristupom internetu | 96,8 (94) | 99,1 (97) |
| % preduzeća koja imaju WEB sajt | 67,5 (67) | 75,2 (75) |
| % preduzeća koja koriste servise e-uprave | 70,6 (87) | 94,5 (88) |
| % preduzeća koja su primila porudžbine online (bar 1%) | 20,7 (-) | 22,9 (-) |
| % preduzeća koja su naručivala robu online (bar 1%) | 40,1 (-) | 40,3 (-) |
| % preduzeća koja koriste neku od društvenih mreža | | 36,1 (-) |

Tabela 3: Digitalna ekonomija u Srbiji (u zagradi prosek za dati parametar u EU)
Izvor: [17]-[18] i [19].

Analiza parametara koji su navedeni u Tabeli br. 3 ukazuje da Srbija ima osnovu na kojoj može graditi uspešnu digitalnu ekonomiju, ali da mora mnogo ozbiljnije da radi na postavljanju infrastrukturno-organizaciono-kadrovskog okvira koji bi dao mogućnost domaćim preduzećima da kroz primenu IC tehnologije ostvare konkurentnije poslovanje, a nacionalnoj ekonomiji da obezbedi dugoročan ekonomski rast.

Zaostatak Srbije za Evropom postaje evidentan kada se analiziraju indikatori implementacije digitalnih konekcija za realizaciju e-trgovinskih transakcija ili korišćenje servisa e-uprave. U tom smislu Srbija zaostaje i za ciljevima Digitalne agende za Evropu koja predviđa da do 2015 godine 50% stanovništva Evrope treba da kupuje online i isto toliko da koristi servise e-uprave [20]. U Srbiji 32% korisnika Interneta realizuje servise e-uprave, udeo se smanjuje na 21,6% kada se prate korisnici koji ostvaruju e-trgovinske transakcije, da bi samo 13,5% korisnika Interneta u Srbiji implementiralo i servise e-bankinga (Tabela 3)[17].

Što se poslovnog sektora u domaćoj ekonomiji tiče, realizacija transakcija preko mreže još uvek nije zastupljena na potrebnom nivou jer je tokom 2015. godine 41,0% preduzeća naručivalo proizvode/usluge online, a svega 23,3% preduzeća je primalo porudžbine (izuzev imejl-porudžbina) putem Interneta [17 i 18]. Da domaća preduzeća nastoje da obezbede brze

konekcije dobre propusne moći potvrđuje podatak da u 2015. godini 98,0% preduzeća ima širokopojasnu (*broadband*) internet konekciju, što je osnova koja omogućava i da 94,5% preduzeća koristi elektronske servise javne uprave [18].

Domaća preduzeća tek počinju da koriste prednosti servisa koncepta WEB 2.0 tako da 28,6% preduzeća koristi neku od društvenih mreža za potrebe svog poslovanja. Domaća preduzeća zaostaju i kada je u pitanju menadžment u lancu snabdevanja jer nizak procenat preduzeća koristi ERP i CRM softvere (11,8% i 22% respektivno). Usluge klaud (*cloud*) servisa putem Interneta plaća u 2015. godini samo 9,2% preduzeća što čini povećanje od 5,4% u odnosu na 2014. godinu. U analiziranim parametrima primene ICT za realizaciju poslovnih transakcija srpski privredni sektor zaostaje za prosecima implementacije na nivou Unije [17] - [18].

Ako analizu sada fokusiramo na nivo turističkog sektora Srbije, poći ćemo od teze da ICT imaju ključnu ulogu u daljem razvoju turističkog sektora Srbije i da su osnova buduće ekspanzije ove privredne grane. Na osnovu ovakve hipoteze, sprovedeno je posebno istraživanje utemeljeno na analizi web strana različitih učesnika turističkog lanca vrednosti sa ciljem utvrđivanja sledećih parametara[4]:

1. Ažuran web sajt ima vitalni značaj za unapređenje poslovanja turističke organizacije.
2. Društvene mreže su efektivan alat za online promovisanje i ukupan marketing turističke ponude preduzeća.
3. Postojanje mogućnosti online rezervacije i plaćanja turističke usluge ili paketa značajno podržava proces prodaje i plaćanja.
4. Postojanje mogućnosti primene mobilnih komunikacija predstavlja sve značajniji zahtev za turističke organizacije jer mobilne komunikacije dalje podržavaju plasman turističkog proizvoda.

*Prof. dr **Snežana Popovčić-Avrić** je redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju, finansije i administraciju u Beogradu. Magistrirala je i doktorirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu iz oblasti međunarodne ekonomije. Govori engleski i nemački jezik. Autor je monografije i udžbenika iz oblasti međunarodne ekonomije, kao i preko stotinu stručnih i naučnih radova. Na Fakultetu za ekonomiju, finansije i administraciju predaje Međunarodnu ekonomiju, Međunarodne ekonomske odnose i Međunarodno poslovanje. U periodu od 2003 do 2015 obavljala je funkciju prodekana za nastavu. Predaje i na Elektrotehničkom fakultetu Univerziteta u Beogradu na predmetu Ekonomija. Radila je u Institutu za tržišna istraživanja u Beogradu na poslovima rukovodioca odeljenja konjunkture privrednih delatnosti, kao i u Institutu ekonomskih nauka u Beogradu. Rukovodila je brojnim projektima iz domena međunarodne trgovine, istraživanja makroekonomske konjunkture i privrednih kretanja u zemlji i inostranstvu, kao i istraživanja tržišta proizvoda i ocene opravdanosti investicionih ulaganja.*

Formiran je slučajni uzorak od:
a) deset hotela (hotel Hajat, Beograd 5 zvezdica, hotel Izvor, Aranđelovac 5 zvezdica, hotel Sloboda, Šabac 4 zvezdice, hotel Mona, Zlatibor 4 zvezdice, hotel Tulip in, Beograd 4 zvezdice, hotel Niški cvet, Niš 4 zvezdice, Garni hotel Centar, Novi Sad 4 zvezdice, hotel Galerija Subotica 4 zvezdice, Garni hotel Alma, Pirot 2 zvezdice, Hotel Gali, Pirot 2 zvezdice),

b) pet turističkih agencija (Big Blu, Beograd, Prestige Education, Beograd, Sabra Travel Agency, Beograd, Arriva Litas, Požarevac, Plana Turs, Velika Plana) i

c) pet prevoznika (Air Serbia, Beograd, Železnice Srbije, Beograd, Lasta, Beograd, Mlava Trans, Požarevac, Jugoprevoz, Kruševac). Istraživanje pokazuje da svi analizirani učesnici u turističkom lancu privrede Srbije imaju web sajtove kao podršku svom poslovanju.

HOTELI –Na osnovu analize uzorka odabranih hotela može se zaključiti da razlika kategorije ispoljena u nivou broja zvezdica ne uslovljava i značajnije razlike u sadržaju sajta i ponudi online usluga, mada one postaje u nekim segmentima. Svi posećeni sajtovi hotela nude mogućnost online rezervacije soba, ali hoteli nižih kategorija uglavnom ne nude i mogućnost online plaćanja (na pr. hotel Sloboda Šabac, hotel Niški cvet, Niš, Garni hotel Alma, Pirot). Internet je, sa jedne strane, značajno unapredio predstavljanje hotela i ubrzao proces bukinga primenom jednostavnih procedura. Sa druge strane, primenu ICT u hotelima treba posmatrati i kroz mogućnost da se putem ovih tehnologija i intranet hotelskih mreža integrišu hotelske operacije, prati proces rada u svim domenima i unapredi ukupna efikasnost poslovanja hotela, zatim obezbede alati za istraživanje tržišta i izgradnju partnerskih odnosa u turističkom lancu, kao i da se kreiraju nove strateške mogućnosti poslovanja. Tako na primer, uvođenjem sistema za upravljanje imovinom (Property Management Systems - PMSs) hoteli objedinjuju front office funkciju, prodaju, planiranje i operativne funkcije. Administriranjem baze podataka sa svim rezervacijama, cenama, zauzetim sobnim kapacitetima, otkazanim sobama, postiže se i racionalno upravljanje potrebnim hotelskim zalihama i sniženje operativnih troškova hotela. Računarski sistem tako omogućava unapređenje procesa vođenja zaliha hotela koje se mogu značajno smanjiti, odnosno svesti na optimalnu meru.

Takođe, otvaranje blogova gde posetioci mogu iskazati svoja mišljenja ili pozivanje gostiju da online dostave svoje ocene i utiske značajno unapređuje mogućnost boljeg upoznavanja ciljne grupe gostiju određenog hotela. Računarski sistemi tako dobijaju rastuću primenu u cilju uspostavljanja interaktivne komunikacije sa starim gostima, a posebno potencijalnim novim klijentima. U tom smislu posebno mesto dobijaju društvene mreže koje hotelima pružaju mogućnost besplatne promocije, ali i kontinuirane komunikacije sa svojim klijentima kako bi dobili značajne povratne informacije o njihovim mišljenima, zahtevima i zadovoljstvu nivoom hotelske usluge. Od analiziranih hotela svi su prisutni na Facebook-u, a od ostalih mreža koriste i Linkedin, Twiter, Instagram, Google+, Pinterest, Youtube. Rezultati istraživanja potvrđuju da je ispoljen rastući trend zahteva hotelskih gostiju da u svojim sobama imaju mogućnost internet pristupa preko data portova ili TV aparata, što se smatra standardom posebno za hotele više kategorizacije.

TURISTIČKE AGENCIJE– Pored podrške u distribuciji njihovih paketa usluga, ICT za turističke agencije znače i mogućnost konstantne interaktivne komunikacije sa svim partnerima učesnicima u realizaciji turističkog paketa (hoteli, prevoznici, animatori), što vodi sinhronizovanoj isporuci kompletne usluge na zadovoljstvo korisnika. Na taj način uvođenje interneta, intranetova i ekstranetova kao strateških alata donosi brojne prednosti ovoj kategoriji učesnika u turističkom lancu vrednosti. Pored mogućnosti koordinacije i pravovremene razmene informacija u procesu realizacije turističkog paketa, agencije su na ovaj način osposobljene da efikasno rešavaju potencijalne probleme, ali i da uvaže specifične zahteve kupaca u saradnji sa ostalim učesnicima u ponudi turističkog paketa kako bi svoj deo ponude uskladili.

U poslovanju turističkih agencija, ICT posebno podržavaju proces personalizacije turističkog paketa jer otvaraju mogućnost savremenim turistima da online promene inicijalne pakete – produže vreme ostanka na turističkoj destinaciji, promene hotelski smeštaj, plan obroka, ili paketu dodaju vrednost kroz dodatne usluge kao što su rent-a-car, časovi ronjenja, planske šetnje sa vodičem i sl.

Rezultati istraživanja sprovedenog na uzorku domaćih turističkih agencija ukazuju na obilje ažurnih informacija o ponudi koji se mogu naći na njihovim sajtovima, kao i da su prisutne na društvenim mrežama. Ipak, rezervacija kompletnog turističkog aranžmana još uvek podrazumeva odlazak u agenciju i zaključenje ugovora. Ako je otvorena mogućnost online rezervacije, ona se odnosi na rezervisanje hotelskog smeštaja ili kupovinu prevoznih karata (Plana turs, Big blu). Veći stepen personalizacije njihovih usluga u smislu samog kreiranja ili izmene aranžmana od strane korisnika još uvek nije moguć.

PREVOZNICI –Usluge prevoza kao jedan od ključnih segmenata lanca vrednosti u turističkom sektoru Srbije takođe podrazumevaju primenu ICT u procesu poslovanja. Mogućnost da se rezervacija karata izvrši online ili online zakaže iznajmljivanje autobusa, privatnog aviona, rentiranje vozila i sl. je važan segment unapređenja njihove pozicije na tržištu prevoznika. U ovom segmentu poseban značaj ima otvaranje mogućnosti korisnicima usluga da rezervacije izvrše preko svojih mobilnih telefona. Od analiziranih prevoznika Air Serbia i Lasta omogućavaju i online rezervacije i online plaćanje prevoznih karata. Složena situacija u sistemu Železnica Srbija ogleda se i u činjenici da ovaj veliki sistem ne omogućava korisnicima svojih usluga online kupovinu karata, već samo mogućnost predrezervisanja mesta pozivom Call centra. Odsustvo mogućnosti online kupovine karata je uočeno i u slučaju manjih autobuskih prevoznika kao što je na primer Jugoprevoz Kruševac.

## 6. ZAKLJUČAK

Jačanje tržišnog udela turističkog sektora Srbije na evropskoj turističkoj mapi pretpostavlja ne samo bolju iskorišćenost turističkog potencijala Srbije, već i unapređenje konkurentnosti turističkih preduzeća zasnovano na inovativnosti. Upravljanje globalnim rizicima poslovanja se prepoznaje kao ključni faktor uspešnog pozicioniranja na svetskom i evropskom tržištu. Za turistička preduzeća je važno da unaprede poslovne strategije u skladu sa zahtevima novog digitalnog poslovnog okruženja i dostignu poslovnu izvrsnost oslanjajući se na primenu informaciono-komunikacionih tehnologija. Važno je da se stalno ažuriraju i unapređuju odabrani alati i ICT platforme u turističkom sektoru kako bi se, kroz proces jednostavne integracije unutar turističkih preduzeća, kao i prema spoljnim partnerima i kupcima, unapredilo poslovanje ovog sektora i ostvario viši kvalitet ponuđenih usluga.

Unapređenje konkurentnosti turističkog sektora Srbije primenom ICT pretpostavlja paralelne aktivnosti kako države i privatnog sektora sa jedne strane, tako i svih učesnika u turističkom lancu vrednosti, sa druge strane. Ono što se ne sme izgubiti iz vida je neophodnost kreiranja ukupnog privrednog ambijenta u zemlji koji će karakterisati [6]:

*a) podrška konkurenciji*-države koje su svoja tržišta učinile otvorenim i konkurentnim ostvaruju veći nivo produktivnosti. Visoka konkurencija obezbeđuje da najinovativnije i najproduktivnije kompanije kreiraju atraktivne proizvode i usluge za kupce i tako osvoje veće tržišno učešće na račun onih manje produktivnih. U ICT podržanom poslovnom okruženju koje se brzo menja ovakvi odnosi konkurencije postaju posebno značajni jer vode izvesnijoj realizaciji efekata ICT na rast, produktivnost i bolji životni standard svih građana;

*b) podrška inovacijama* - okruženje koje podržava inovacije i preduzetništvo je neophodan preduslov za ostvarivanje ekonomskog rasta i razvoja zasnovanog na primeni ICT. To je okruženje u kome je obezbeđen start-up kapital za nove poduhvate, u kome se štite prava intelektualne svojine, podržava istraživanje i razvoj i sprovode zajednički istraživački projekti u kojima učestvuju univerziteti i istraživači finansirani od strane države;

*c) razvoj humanog kapitala*-savremeni uslovi rada i poslovanja traže visoko obrazovanu radnu snagu, sposobnu da brzo i lako menja posao (*multiskills*), da radi timski i da koristi sve prednosti informacionih i komunikacionih tehnologija. Informatičko opismenjavanje i obrazovanje mora da dođe do potpunog izražaja, a veće ulaganje u obrazovanje kadra i usvajanje metoda kontinuiranog učenja treba da postanu prioritet i domaćih upravljačkih privrednih struktura. Savremeno obrazovan menadžerski kadar neophodna je karika između tako organizovanog radnog potencijala i stranih partnera;

*d) izgradnja infrastrukture* - kvalitetna ICT infrastruktura postaje sve značajniji faktor ukupnog ekonomskog i društvenog razvoja. Vlada i njeni razvojni partneri treba da obezbede takvu ICT infrastrukturu koja će zadovoljiti potrebe različitih kompanija i svih učesnika ekonomije i ukupnog društva. Takođe, razvijena telekomunikaciona infrastruktura ima ključni značaj za postizanje digitalne inkluzije koja znači postojanje univerzalnog, stalnog i troškovno isplativog pristupa ICT servisima.

Sprovedeno istraživanje primene ICT u turističkom sektoru Srbije pokazuje da ovaj sektor u dobroj meri koristi prednosti primene informaciono-komunikacionih tehnologija, ali da su brojne nove mogućnosti koje ICT alati pružaju još uvek neiskorišćene na pravi način. To je svakako omogućeno i sve prisutnijim i kvalitetnijim uslovima pristupa mreži u domaćoj ekonomiji. Mogućnost da kupci/korisnici mogu lako pristupiti online turističkoj ponudi, izvršiti rezervaciju usluge u svako vreme, sa svakog mesta i sa svakog uređaja je važan segment unapređenja konkurentske pozicije preduzeća koja posluju u turističkom sektoru. Sa druge strane, primena ICT alata uz odgovarajuću organizacionu transformaciju i efikasnije upravljanje znanjem kreiraju poslovnu izvrsnost turističkih preduzeća menjajući njihove pozicije na turističkoj mapi Srbije i regiona. Pri tome, specifične preporuke za veću primenu ICT u turističkom sektoru Srbije mogle bi biti i sledeće [5]- [6] i [21].

1. *Psihološka dimenzija* - Raditi na podizanju svesti svih učesnika u turističkom lancu vrednosti o potrebi i prednostima uvođenja i korišćenja savremenih tehnologija i alata u svom nastupu na tržištu kao jednom od ključnih uslova unapređenja konkurentnosti na evropskom i svetskom turističkom tržištu;

2. *Organizaciona dimenzija*-Primena IC tehnologija ide paralelno sa procesom reinženjeringa turističkih organizacija i osmišljavanja novih poslovnih strategija. Globalna dostupnost tržišta i 24 časovno poslovanje su dve bitne karakteristike savremene mrežne ekonomije koje zahtevaju promenjenu vremensku i prostornu dimenziju delovanja turističkih organizacija. Turistička preduzeća generalno, a ona mala i srednja posebno, moraju svoje interne i eksterne poslovne procese promeniti i prilagoditi zahtevima savremenog poslovnog okruženja.

3. *Strukturna dimenzija*-Pojava novih infomedijara u turističkom lancu vrednosti i izmena standardnog informacionog toka do klijenta menja ulogu i prednosti tradicionalnih učesnika u turističkom lancu. Svi učesnici lanca moraju primeniti nove, adaptivne strategije, kreirati nova,

digitalnim okruženjem podržana partnerstva i modele saradnje kako bi dostigli kritičnu masu, potrebnu konkurentnost i osigurali pristup malim i srednjim preduzećima.

4. *Sistemska dimenzija*-Značaj informacija i sadržaja raste i oni predstavljaju ključ odluke potencijalnog turiste korisnika**.** Upravo zbog toga, prave informacije koje su lako dostupne mogu generisati diferencirani položaj i obezbediti tržišne prednosti pojedinih učesnika u turističkoj ponudi. U tom smislu, raste značaj i uloga informacionih brokera u turističkoj privredi i potreba definisanja standarda kvaliteta turističkih informacija, kriterijuma transparentne distribucije turističkih informacija i uvođenja konzistentnog upravljanja informacijama u turizmu. Integritet informacija i odgovornost za informacije koje se dele između učesnika na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou, kao i između turističkog i drugih domena kao što su (kultura, okruženje, transport) zahtevaju u savremenim uslovima više nivoe koordinacije i saradnje.

5. *Komercijalna dimenzija*-Vodeći faktori promena u komercijalnoj sferi turističke privrede su sledeći: pojava novih konkurenata, niske barijere ulaska u granu, novi turista koji poseduje više informacija, ima drugačije motive i menja svoje tržišno ponašanje. Stare tržišne strukture koje su postojale u turizmu više ne mogu da odgovore novim zahtevima fleksibilnih turističkih proizvoda, pojavi novih turističkih tržišnih segmenata, potrebi stalne online raspoloživosti turističke ponude i uspostavljanju one-to-one odnosa sa potencijalnim turistom-korisnikom. Pravi izazov za domaće ponuđače turističkih usluga jeste da se prilagode i počnu da posluju u ovom novom kompleksnom scenariju gde se susreću i koegzistiraju stara i nova tržišna pravila.

6. *Legislativna dimenzija* - Postojeće zakone koji regulišu poslovanje turističke privrede treba prilagoditi uslovima poslovanja u digitalnoj dimenziji i uklopiti u njih akta koja regulišu online komercijalne odnose.

7. *Socijalna dimenzija* - Obuka turističkih kadrova za rad sa novim tehnologija ima izuzetan značaj. Potrebno je pokrenuti široku akciju koja će ići od inoviranja programa informatičkim predmetima u školama turističkog usmerenja, do permanentne obuke već zaposlenih radnika u domaćoj turističkoj privredi.

## LITERATURA


[1] UNWTO (2016) *Tourism Highlights*, Madrid.
[2] UNWTO (2016) *World Tourism Barometer*, Madrid.
[3] NBS (2016) *Platni bilans Republike Srbije*, Beograd.
[4] Bethapudi, A., (2013) *"The Role of ICT in a tourism industry*", Journal of applied economics and business, vol. 1, issue 4, December, pp. 67-69.
[5] UNCTAD (2000) Background Report, *Electronic Commerce and Tourism, New Perspective and Challenges for Developing Countries*, TD/B/COM.3/EM.9/2,27 July, Geneva.
[6] Vidas-Bubanja, M., (2008) *„Experiences and Results in e-Tuorism Development in Serbia"*, 31st International Covnevtion on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics - MIPRO 2008, zbornik radova, vol. V, Opatija, Hrvatska, 26-30 maj 2008, strana 36-40.
[7] Costa, L., (2001) *Managing the Impact and Use of "Information and Communication Technologies Based Services" in the Tourism Sector*, Final Report of Working Group E, June.
[8] ITU (2016) ICT *Facts and Figures, The world in 2016*, Geneva.

[9] We are social (2016) *Social, Digital & Mobile Worldwide Report*, preuzeto sa: https://d1ri6y1vinkzt0.cloudfront.net/media/documents/We%20Ares%20Social%20Digital%20in%202016v02-160126235031.pdf
[10] https://www.globalwebindex.net/blog/topic/trends-2016
[11] Bubanja, I., (2015) "*Značaj prisustva na mreži za revitalizaciju domaćih preduzeća*", X Skup privrednika i naučnika SPIN'15, Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije, zbornik radova, Beograd, 5. i 6. novembar 2015., str. 495 – 502
[12] Vidas-Bubanja, M., (2011) „*Informaciono-komunikacione tehnologije osnova konkurentnosti preduzeća i rasta nacionalne ekonomije*", u zborniku S*rbija i svet razvoj i integracije*, Institut društvenih nauka, Beograd, str.144-171.
[13] Mutavdžić, R.(2015) *Digitalno gospodarstvo*, *OPEN InfoTrend*, br.198, Zagreb. str.52-54.
[14] EC, (2014) *Digital Transformation of European Industry and Enterprises*, Brussels.
[15] McKinsey Global Institute (2012) *Internet matters: The Net`s sweeping impact on growth, jobs and prosperity*, May.
[16] Vidas-Bubanja, M., (2015) "*Digitalna ekonomija kao nova razvojna šansa Srbije*", poglavlje u monografiji Svet i Srbija izazovi razvoja i integracija, (urednik dr Grk. S), Institut društvenih nauka, Beograd, str. 89-116.
[17] RZS (2015) *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji 2015*, Beograd.
[18] RZS (2016) *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji 2016*, Beograd.
[19] http://ec.europa.eu/eurostat/
[20] EC (2010) *A Digital Agenda for Europe: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and Committee of the Regions*, Brussels.
[21] UNCTAD (2001) *Capacity Building in Electronic Commerce: Impact of the New Economy on Traditional Sector of Developing Countries: Electronic Commerce and Tourism*, TD/B/COM.3/L.17, 26 January.

# KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE: DONOŠENJE ODLUKE POMOĆU METODE OCENJIVANJA PODRŽANO INFORMACIONIM TEHNOLOGIJAMA

# COMPETITIVENESS OF TOURISTICS DESTINATIONS: DECISION MAKING USING MARK GIVING METHOD SUPPORTED BY INFORMATION TECHNOLOGY

**Otilija Sedlak**[32]
**Zoran Ćirić**[33]

***Sadržaj:*** *Novi pristup konkurentnosti turističke destinacije, pored konvencionalnih atributa destinacije, uključuje i poslovne faktore konkurentnosti. Faktori od uticaja na konkurentnost i atraktivnost destinacije i njene turističke ponude mogu se iskoristiti za izgradnju metodologije za rangiranje turističkih destinacija. Metod ocenjivanja bazira se na metodi uređenja na osnovu proseka. Omogućuje uređenje takvih alternativa, gde se fuzzy kriterijumi mogu opisati ocenama, ili gde se vrednosti kriterijuma mogu smatrati ocenama. Cilj rada je da ukaže na kompleksnost problema.*

**Ključne reči:** *konkurentnost u turizmu, značaj i relativna konkurentnost, Metod ocenjivanja, Yager-ova metoda*

**Abstract:** *A new approach to the competitiveness of tourist destinations, in addition to the conventional attributes destinations, including business competitiveness factors. Factors influencing the competitiveness and attractiveness of the destination and its tourist offer can be used to build a methodology for ranking tourist destinations. The ordering method focused on the method of regulation based on the average. Allows arranging such alternatives, where the fuzzy criteria can be described estimates, or where the value criteria can be considered estimates. The paper aim is to present the complexity of the problem.*

**Key words:** *Tourism competitiveness, importance and relative competitiveness Mark-giving-method, Yager's method*

## 1. UVOD

Uspešnost turističke destinacije na svetskom tržištu, realno, zavisi od njene relativne konkurentnosti. Konkurentnost turističke destinacije postaje predmet sve većeg interesovanja istraživača. Stav je da konkurentnost destinacije ima presudan značaj za turističku industriju i da je vrlo značajna u praksi, te za donosioce odluka u turizmu [1]. Korisno je za turizam i politiku turizma, uopšte, da se zna koji to region ima velike, a koji nema, ili ima male konkurentske prednosti. Naravno, na konkurentske prednosti se može uticati merama države, pa je i saznanje o tome veoma značajno.

[32] Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica
[33] Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica

Većina tradicionalnih istraživanja konkurentske prednosti turističke destinacije odnosila se na slike destinacije ili na njenu atraktivnost. To je deo duge tradicije istraživanja zasnovanih na slikama, a sa ciljem da privuku gosta pejzažima, klimom i/ili smeštajnim kapacitetima [2], [3]. Mnogo su ređa istraživanja zasnovana na, na primer, snabdevenosti određenim proizvodima, uslugama ili nekim drugim faktorima koji značajno mogu uticati na konkurentnost destinacije [4], [5]. U takvim istraživanjima prepoznat je značaj prisustva pojedinih dobavljača, zatim, karakterističnih proizvoda nastalih na tom području, kao i specifičnih usluga, što čini ukupni turistički proizvod. Da bi sve to bitno uticalo na konkurentnost, moraju se rešavati značajni marketinški problemi.

Na konceptu „turističkog proizvoda“ [1], shvaćenog na prethodno opisan način, moguće je pravilno razumevanje konkurentske prednosti destinacije, ne zanemarujući klasične, a uključujući specifične faktore koji utiču na ukupnost turističkih usluga. Turistička destinacija je konkurentna, ako svojom atraktivnošću može da privuče i zadovolji potencijalnog gosta, a tu konkurentnost određuje niz turističkih faktora, i čitav spektar specifičnih faktora od uticaja na turističku ponudu.

Cilj ovog rada je da unapredi, proširi pristup konkurentnosti destinacije, dodavanjem generičkih faktora konkurentnosti, primenljivih u bilo kojoj grani industrije, na faktore osnovnih atraktivnosti destinacije, kao i da operacionalizuje ovu kombinaciju na takav način da se dobiju kvantitativne mere konkurentnosti. Samim tim, cilj je stvaranje šireg, sveobuhvatnijeg modela konkurentnosti turističke destinacije.

## 2. SVEOBUHVATNI MODEL KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

U razvoju konceptualnog modela konkurentnosti turističke destinacije moguće je kao polaznu osnovu koristiti Porterov (1990) model [6] nacionalnog okvira konkurentnosti. Taj model pretpostavlja da uspeh u međunarodnoj konkurenciji u jednoj oblasti zavisi od relativne snage privrede posmatrano kroz skup performansi koji čine prirodni resursi, tražnja, srodne i prateće industrijske grane, s jedne i čvrsta strategija, struktura i konkurencija, s druge strane. U literaturi se mogu naći i stavovi drugih autora [7], [8], koji eksplicitno preporučuju uključivanje Porterovog okvira, naročito u zemljama u kojima je turizam tek u razvoju.

Dostizanje nivoa „svetske klase“ nije moguće bazirati samo na suncu i pesku. To jeste osnov za konkurentnost, ali bez odgovarajućih ljudskih resursa, dobre infrastrukture i stalnih ulaganja, nije moguće postići uspeh u turističkoj industriji. Naprotiv, izostanak ova tri faktora predstavlja ozbiljnu barijeru za razvoj.

Porterov okvir, ili njegove varijante [7], [8], koriste se u mnogim istraživanjima, bilo da su tema pojedine grane ili ekonomija u celini. Na osnovi tog okvira, razvijeno je niz novih koncepata. Jedan od njih, kao vodeće performanse vidi: inpute, industrijsku i potrošačku tražnju, međusobnu saradnju i konkurentnost preduzeća, industrijsku i regionalnu saradnju, unutrašnju organizovanost i strategiju preduzeća i razvijenost institucija, društvene infrastrukture i propisa. Autori Crouch i Ritchie [1] su u svoj model uključili nekoliko generičkih modela i tako dobili model konkurentnosti destinacije koji ima četiri osnovne komponente (grupe):

1. osnovni resursi i atraktivnost,
2. faktori i resursi za podršku,
3. upravljanje destinacijom i
4. faktori koji doprinose kvalitetu destinacije.

*Osnovni resursi i atraktivnosti* predstavljaju presudne elemente za dopadljivost (privlačnost) destinacije. To je ono što će biti osnovni razlog da posetilac izabere baš tu destinaciju, a ne neku drugu. Faktori obuhvaćeni ovom komponentom su psihiografski, kulturni, istorijski, marketinški, a tu su još i aktivnosti, specifični događaji i posebna netipična turistička nadgradnja [9]. Psihiografski faktori uključuju krajolik i klimu, tržišne veze i povezanost sa lokalnim stanovništvom, a turističku nadgradnju čine prvenstveno smeštajni kapaciteti, ponuda hrane i usluge, saobraćajna infrastruktura i glavne atrakcije.

*Faktori i resursi za podršku* doprinose konkurentnosti turističke destinacije dodavanjem širokog spektra činilaca koji povezuju atraktivnost sa faktorima poslovne konkurentnosti, uopšte. Faktori i resursi za podršku pružaju osnov za izgradnju uspešne turističke industrije, uključuju naročito stanje i stepen opšte infrastrukture destinacije, postojanje resursa kao što su, na primer, obrazovne institucije, mreže pristupnih saobraćajnica i druge.

*Upravljanje destinacijom* kao treća komponenta je fokusirana na aktivnosti koje mogu biti od uticaja na ostale komponente, prvo na poboljšanje osnovnih resursa i atraktivnosti, zatim na podizanje kvaliteta i efikasnosti faktora za podršku i konačno, na doprinos podizanju i prilagođavanju faktora koji utiču na kvalitet destinacije. Većina istraživanja bila je fokusirana na aspekt upravljanja marketingom destinacije, suprotno tome, korisnije bi bilo uzeti u obzir mnogo širi skup aktivnosti upravljanja, uključujući tu, pre svega, usluge, organizaciju i održavanje ključnih resursa destinacije, značajne za atraktivnost turističke destinacije [10].

*Faktori koji doprinose kvalitetu destinacije* mogu, i vrlo često je to slučaj, imati negativan uticaj na ostale tri komponente. Ta grupa činilaca, svojim ograničenjima, može negativno uticati na sposobnost destinacije da privuče i zadovolji zahteve i interesovanje potencijalnih turista i u tom smislu, uticati na konkurentnost destinacije. Ova komponenta obuhvata veoma značajne faktore, kao što je lokacija, ukupni troškovi i bezbednost [11], [12]. To su faktori na koje sektor turizma ne može uticati, a imaju veoma značajnu ulogu u određivanju konkurentnosti turističke destinacije. Na primer, ako su turisti ozbiljno zabrinuti zbog kriminala, mogućnosti prirodnih katastrofa,

***Otilija Sedlak*** *je redovni profesor Univerziteta u Novom Sadu, Ekonomskog fakulteta u Subotici, na Departmanu Poslovna informatika i Kvantitativni metodi u ekonomiji. Drži nastavu na osnovnim, master i doktorskim studijama iz predmeta: Operaciona istraživanja, Finansijska i aktuarska matematika, Matematika za ekonomiste, Kvantitativne metode u ekonomiji i menadžmentu, Upravljanje rizikom. Zaposlena je na Univerzitetu u Novom Sadu, Ekonomskom fakultetu u Subotici, od dana kada je stekla diplomu na istom fakultetu. Obavljala je funkcije: Prodekan za osnovne studije, ESPB koordinator. Član je sledećih naučnih i stručnih asocijacija, čija je naučna oblast kvantitativna ekonomija: AEORS (Association of European Operational Research Society), EuROMA (European Operations and Management Association), EDEN (European Distance and E-learning Network).*

*Objavila je kao autor i koautor nekoliko udžbenika, preko 30 naučnih i stručnih radova u nacionalnim i međunarodnim časopisima. Učestvovala na preko 80 nacionalnih i međunarodnih naučnih i stručnih skupova, sa radovima koji su se objavili u zbornicima, monografijama ili časopisima. Bila je rukovodilac ili član projektnog tima nacionalnih i međunarodnih projekata (TEMPUS, INTERREG, IPA).*

lošeg kvaliteta medicinskih usluga, sva prethodna pozitivna saznanja o konkurentnosti turističke destinacije neće biti dovoljna za donošenje pozitivne odluke o poseti potencijalnog gosta.

## 3. O STUDIJI

Uzimajući u obzir relativno kratak period od konceptualizacije ovakvog pristupa konkurentnosti turističke destinacije, njegovo empirijsko testiranje je još u toku odnosno, tek predstoji. Ovo istraživanje je doprinos operacionalizaciji konceptualnog pristupa sa ciljem generisanja merila konkurentnosti preko navedenog šireg spektra, uzimajući u obzir i primenljivost stečenih iskustava radnika u turizmu, kao i kreatora turističke regulative. Zato je bilo neophodno razviti metodologiju za generisanje podataka o obeležjima predloženim u konceptualnom okviru, sa ciljem da se utvrdi njihov uticaj na konkurentnost turističke destinacije. Pošto je pristup nov, studija se ograničava na skup destinacija (veliki, glavni gradovi u Evropi), što nije ništa neobično i nepoznato u nastajanju literature o nekoj turističkoj destinaciji i njenoj atraktivnosti. Nerealno je očekivati da će rezultati studije koji se odnose na ovakav skup destinacija generisati opšti stav o konkurentnosti turističke destinacije, ali takva studija može poslužiti kao inicijalni test kombinovanog (proširenog) pristupa, može ukazati na vrednost povećanja broja kriterijuma i ima za cilj da obezbedi obrazac za sledeća istraživanja, uz eventualno proširenje ili doradu kriterijuma za utvrđivanje konkurentnosti turističke destinacije.

## 4. O METODOLOGIJI

Metod ocenjivanja, kriterijume tretira kao fuzzy sistem sa pravilima agregiranja. Metod je u nekim svojim koracima sličan metodu uređivanja alternativa po R. Jain-u [13]. Uređivanje na osnovu pondera, pridruženim alternativama, predstavlja različit princip od onog koji primenjuje Jain. Metod koji primenom fuzzy logike i fuzzy sistema rangira alternative, na relativno jednostavan način može da se bavi velikim brojem konkurentnih i konfliktnih kriterijuma.

Metod ocenjivanja se bazira na jedinstvenom ocenjivanju kriterijuma. Razvio se kao metod koji se prilagođava problemu. Metod ocenjivanja alternativama pridružuje samo jednu ekstra ocenu na osnovu čega se alternative uređuju.

Metod ocenjivanja se bazira na ponderisanom agregiranju ocena. Obrada ocena može se opisati sa više pravila, formira se fuzzy skup ekstra ocene pomoću agregacije na osnovu pravila, a može se i programirati kao fuzzy sistem [13]. Metod ocenjivanja može se i uopšteno koristiti. Ako se vrednosti kriterijuma mogu tretirati kao ocene (ili se mogu transformisati u njih), metod je primenljiv.

U radu se nalazi aplikacija rangiranja različitih turističkih destinacija. Različiti kriterijumi opisa destinacija tretirane su jedinstveno: kriterijumi tretirani kao fuzzy skupovi opisani su u obliku ocena. Izabran je petostepeni način ocenjivanja, a funkciju pripadnosti fuzzy skupu predstavljaju trouglasti fuzzy brojevi.

### 4.1. VIŠEKRITERIJUMSKO ODLUČIVANJE

Opšti model višeatributivnog odlučivanja se može definisati na sledeći način:

*Definicija:* Neka je $X=\{x_i \mid i = 1, ..., n\}$ konačan skup alternativnih odluka, a $G=\{g_j \mid j = 1,..., m\}$ (konačan) skup ciljeva prema kojima se procenjuje poželjnost neke aktivnosti. Treba odrediti optimalnu alternativu $x^0$ sa najvećim stepenom poželjnosti s obzirom na sve relevantne ciljeve $g_j$.

Kod većine pristupa MADM (multi atributivno modeliranje) se sastoji iz dve faze:

1. agregiranje procena s obzirom na sve ciljeve i za svaku alternativnu odluku, i
2. rangiranje alternativnih odluka prema agregiranim procenama.

Kod nerasplinutih MADM modela obično se pretpostavlja da su konačne ocene alternativa izražene kao realni brojevi. U tom slučaju druga faza ne predstavlja nikakav poseban problem, a predloženi algoritmi se usredsređuju na prvu fazu. Fuzzy modeli se ponekad opravdavaju argumentima da ciljevi, $g_j$, odnosno njihovo postizanje pomoću alternativa, $x_i$, ne mogu da se precizno definišu ili procene, nego samo kao fuzzy skupovi. U tom slučaju konačne ocene se, takođe, prikazuju fuzzy skupovima, koji moraju biti rangirani da bi se odredila optimalna alternativa. Onda druga faza, naravno, nije trivijalna.

## 4.2 YAGER-OV PRISTUP

Neka je $X =\{ x_1, ...,x_n\}$ skup alternativa. Ciljevi su predstavljeni fuzzy skupovima $\tilde{G}_j$, $j = 1,2,..., m.$

Ponder $j$-tog cilja je izražen sa $w_j$. Stepen postizanja $j$-tog cilja alternativom $x_i$ izraženo je stepenom pripadnosti $\mu_{\tilde{G}_j}(x_i)$.

Odluka se definiše kao presek svih fuzzy ciljeva: $\tilde{D} = \tilde{G}_1^{w_1} \cap \tilde{G}_2^{w_2} \cap ... \cap \tilde{G}_m^{w_m}$, a optimalna alternativa se definiše kao ona koja postiže najveći stepen pripadnosti u $\tilde{D}$.

Po nekim autorima što je veći značaj cilja, veći treba da je eksponent fuzzy skupa koji ga predstavlja, bar za normalizovane fuzzy skupove i kad se koristi min-operator za presek fuzzy ciljeva. Yager [14] pažnju usmerava na problem određivanja težinskog faktora ciljeva. Kao rešenje tog problema on predlaže Saatyjev hijerarhijski postupak za određivanje težina izračunavanjem matrice $\underline{M}$, relativnih težina subjektivnom procenom [15]:

- stepen pripadnosti kod svih ciljeva koji imaju mali značaj ($w$<1) se povećava, dok se oni kod ciljeva koji imaju veći značaj ($w$>1) smanjuje. Ovo ima uticaja na određivanje funkcije pripadnosti odluke u podskupu $\tilde{D}$, koja je minimalna vrednost $X$ po svim ciljevima, a povoljnije ga određuju značajni ciljevi.

Ako je dat skup $X = \{x_i,...., x_n\}$ i stepeni pripadnosti $\mu_{\tilde{G}_j}(x_i)$ svih $x_i$ u fuzzy skupovima $\tilde{G}_j$ koji predstavljaju ciljeve, tada je postupak za rangiranje ciljeva:

**1**. Postaviti, upoređenjem po parovima, relativni značaj ciljeva $\alpha_i$. Urediti $\alpha_i$ u matrici $\underline{M}$.

$$\underline{M} = \begin{bmatrix} \frac{\alpha_1}{\alpha_1} & \frac{\alpha_1}{\alpha_2} & \cdots & \frac{\alpha_1}{\alpha_n} \\ \frac{\alpha_2}{\alpha_1} & \frac{\alpha_2}{\alpha_2} & \cdots & \frac{\alpha_2}{\alpha_n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \frac{\alpha_n}{\alpha_1} & \frac{\alpha_n}{\alpha_2} & \cdots & \frac{\alpha_n}{\alpha_n} \end{bmatrix} \quad (1)$$

**2**. Odrediti konzistentne težinske faktore $w_j$ za svaki cilj.

**3**. Vrednovati stepen postizanja ciljeva $\mu_{\tilde{G}_j}(x_i)$, eksponencijalno sa odgovarajućim $w_j$. Dobijeni fuzzy skupovi su:

$$\left(\tilde{G}_j(x_i)\right)^{w_j} \tag{2}$$

**4**. Odrediti presek svih skupova

$$\tilde{D} = \left\{ \left( x_i, \min_j \left( \mu_{\tilde{G}_j}(x_i) \right) \right)^{w_j} \mid i = 1,2,...,n;\ j = 1,2,...,m \right\} \tag{3}$$

**5**. Izabrati $x_i$ sa najvećim stepenom pripadnosti kao optimalnu alternativu.

Metod koji se bazira na jedinstvenom ocenjivanju kriterijuma nam je dao ideju da razvijemo jedan metod koji će se prilagoditi problemu. Taj metod ocenjivanja alternativama pridružuje samo jednu ekstra ocenu na osnovu čega se alternative uređuju.

## 5. METOD OCENJIVANJA

U obrazovanju, kod različitih predmeta, znanje se vrednuje istim ocenama. Uobičajeno je da se računa i prosek. U diplomi, prosečna ocena se računa na osnovu ocena sa različitom težinom. Proseci omogućuju da se utvrdi redosled (rang) na osnovu ostvarenog uspeha u obrazovanju. Ovaj metod uređenja na osnovu uspeha se već dugo primenjuje u obrazovanju i prihvaćen je kao objektivan način za rangiranje.

Matematičku analizu zahteva i izbor fuzzy skupova i operacija, koji će obezbediti prikaz osobina ocena. Da bi metod ocenjivanja mogao da se bavi ocenama kao što je to uobičajeno u obrazovanju, potrebno je utvrditi karakteristične osobine ocena i treba ispitati kojim fuzzy sistemom se mogu te osobine i uređenje ostvariti. Sa stanovišta fuzzy sistema karakteristike ocena su sledeće:

- Kod različitih predmeta znanje se meri pomoću jedne ocene (1,2,..) u *p*-stepenom (npr. petostepenom) ocenjivanju.
- Kao ocena može se dati i takozvana srednja ocena (npr. 3,5). Koliko je neka srednja ocena bliska nekoj celobrojnoj oceni, najčešće zavisi od subjektivne procene.
- Prosek (stečen u obrazovanju, u diplomi) je prosek ponderisanih ocena, koji se tretira ocenom (obično nije ceo broj).

Ove karakteristike kod metode ocenjivanja se javljaju na sledeći način:

- Različiti kriterijumi se opisuju istim ocenama, ali nije neophodno kod svih kriterijuma identično, *p*-stepeno ocenjivanje.
- Ocene se definišu takvim fuzzy skupovima čije funkcije pripadnosti pokazuju stepen pripadanja srednje ocene skupu ocena. Pored toga, moraju ukazati i na to da srednje ocene i vrednosti koje se nalaze u njihovoj neposrednoj okolini (npr. 1,5; 2,5; 3,5 itd.) pripadaju dvoma susednim skupovima. Skup ocene (supp) može se odrediti intervalom koji je npr. (ocena-0,6; ocena+0,6). U **p** intervalu susedni intervali imaju zajednički deo.
- Funkcija pripadnosti fuzzy skupu ocene je takva simetrična funkcija, koja u sredini intervala uzima vrednost 1, a od sredine u oba pravca je monotono opadajuća. Izbor odgovarajuće funkcije bazira se na traženju približavajuće funkcije. Tako je za opisivanje funkcije pripadanja izabran trouglasti fuzzy broj.

Da bi se ostvario prosek koji se može smatrati ocenom i rezultat se zadaje *p*-stepenim ocenama. Vrednost **p** određuje najviši stepen ocenjivanja, koji je primenjen kod kriterijuma. Nazovimo ovaj skup, koji se sastoji od **p** ocena, skupom rezultata. Najpogodnije je da se prosek odredi u skupu rezultata. U tom slučaju, suma ponderisanih ocena biće neki podskup skupa rezultata (nazovimo ga skupom ekstra ocena). Proseku odgovara težišna tačka tog podskupa. Potrebna su sledeća pravila:

- Svakoj oceni pridružuje se jedan podskup istoimene ocene iz skupa rezultata. Funkcija pripadnosti podskupa je takođe trouglasti fuzzy broj.
  Svaka ocena utiče na rezultat u onoj meri koja odgovara težišnoj vrednosti kriterijuma koji mu pripada (maksimalna težišna vrednost je 1). Npr. visina podskupa dobijenog preslikavanjem množi se sa težišnom vrednošću. Treba, međutim, naglasiti da samo kriterijumi sa većom težišnom vrednošću mogu uticati na krajnji rezultat (slično pretpostavlja i Yager-ova metoda). To se može postići ako se visina podskupa množi kvadratom težišne vrednosti [16].
- Ako više kriterijuma dobije istu ocenu, tada se ocenama koje su pomnožene različitim ponderima, pridružuju različiti podskupovi u skupu rezultata iste ocene.
- U skupu rezultata agregirajući dobijene podskupove sa preslikavanjem ocena (t-konorma) dobija se skup ekstra ocene. Težišna tačka skupa ekstra ocene, odnosno projekcija na **x-osi** može se smatrati kao ocena.

Metod uređenja sa više kriterijuma može se definisati na sledeći način:
Neka je $X=\{a_1, a_2, \ldots, a_n\}$ konačan skup alternativa, neka je $K=\{k_1, k_2,\ldots,k_m\}$ konačan skup fuzzy kriterijuma i neka su $g_1, g_2, \ldots, g_m$ ponderi koji pripadaju kriterijumima, s tim da je maksimalna vrednost pondera 1 [17].

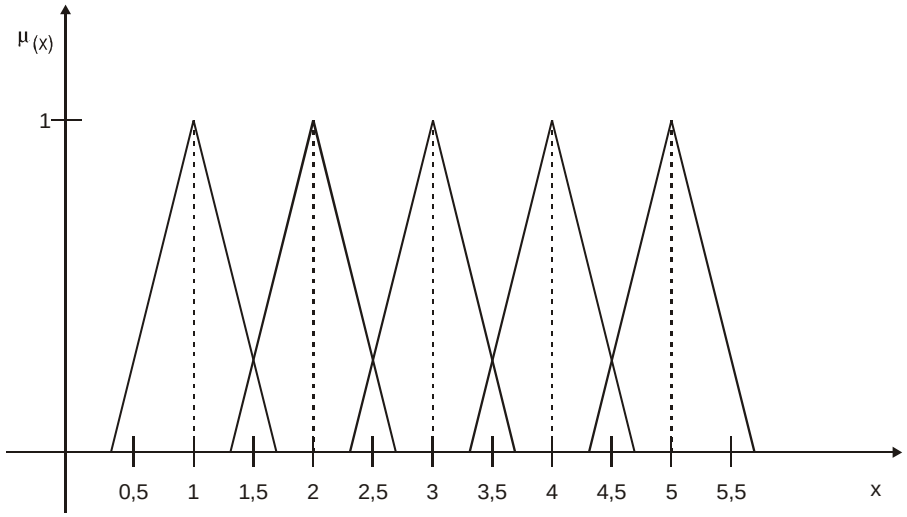
Neka je svaki $k_j$ fuzzy kriterijum iznad X lingvističke promenljive ($1\leq j\leq m$) i neka je $k_j=\{S1, S2,\ldots, Sp_j\}$, skup vrednosti lingvističke promenljive. Funkcije pripadnosti ($\mu$) S1, S2,…, $Sp_j$ fuzzy skupova i njihovi skupovi nosioci (supp) na osnovu ocena treba da budu

$$\begin{array}{ll} \mu S1(x) & \text{supp } S1 = [0,4;1,6] \\ \mu S2(x) & \text{supp } S2 = [1,4;2,6] \\ . & . \\ . & . \\ . & . \\ \mu Sp_j(x) & \text{supp} Sp_j\ [p_j-0,6;p_j+0,6]. \end{array} \qquad (4)$$

Neka je svaka funkcija pripadnosti iznad skupova istog oblika trouglastog fuzzy broja.

Stepen ocenjivanja (**p**) može da bude bilo koji ceo broj, ali tačnost i mogućnosti izražavanja se razlikuju od slučaja do slučaja (Slika 1. predstavlja fuzzy skupove kriterijuma $k_j$ u slučaju p=5 ). Može se vrednovati alternativa $a_i$ ($1\leq i\leq n$) sa S1,S2,…,$Sp_j$ fuzzy skupovima $k_j$ kriterijuma.

Slika 1: Jedan kriterijum kao lingvistička promenljiva




Metod ocenjivanja svakoj $a_i$ alternativi pridružuje jedan fuzzy skup $R_i$ ekstra ocene, koji će se pojaviti u jednom E fuzzy skupu rezultata. Skup E će omogućiti da se skupovi $R_i$ uporede, kao i to da se skup $R_i$ ne definiše. Skup E je identičan fuzzy skup sa skupom kriterijuma:

$$E = \{S1, S2,\ldots, Sp_k\}, \quad (5)$$

Gde je $k = \max p_j$ (j=1,2,..,m), i svaki $R_i$ skup će se formirati na osnovu delimično aktiviziranih podskupova E skupa.

Za formiranje skupova $R_i$ neophodna su preslikavanja i agregacije fuzzy skupova. Jedan jednostavan FAM*sistem n dimenzionalne fuzzy skupove preslikava u m dimenzionalne i to pomoću k paralelnih FAM pravila i njihovog istovremenog korišćenja $(A_1,B_1)$, $(A_2,B_2)$, ..., $(A_k,B_k)$. Svaki A-input podatak u nekoj meri aktivira svako pravilo FAM sistema. $(A_i,B_i)$ je FAM pravilo i ima oblik:

$$\text{AKO} \quad C = A_i \quad \text{ONDA} \quad D = B_i \quad (6)$$

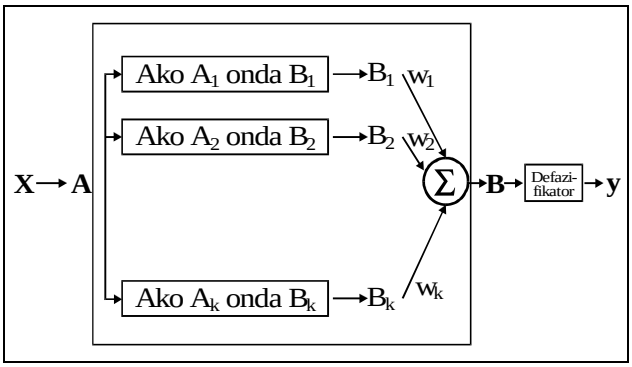
(gde su C, D lingvističke promenljive a u njihove moguće vrednosti spada $A_i$, $B_i$), A input podatak preslikavaju u deo skupa $B_i$, koji je delom aktiviran, u $B_i$' . Od strane celog FAM sistema proizveden je B skup, koji je ponderisani zbir delom aktiviranih $B_1$', $B_2$',..., $B_k$' fuzzy skupova:

$$B = w_1B_1' + w_2B_1' + \ldots + w_kB_k' \quad (7)$$

gde vrednosti $w_i$ iz intervala (0,1) označavaju pondere FAM pravila.

Za FAM sistem se neposredno vezuje i jedan postupak defazifikacije, koji B fuzzy skupu pridružuje jedan jedini broj (Slika 2). Težišnu tačku y skupa B daje metod gravitacione sredine**.

* FAM – Fuzzy Associative Memories
** COG – Center of Gravity




Slika 2: Struktura jednog fuzzy sistema

U našem slučaju treba primeniti jedan programski blok koji će funkcionisati kao FAM sistem da bi se generisao $R_i$. Input podaci programskog bloka biće ocene kriterijuma: $o_1, o_2, \ldots, o_m$. Svaka $o_j$ ocena od datih vrednosti kriterijuma S1,S2,...,$Sp_j$ jedan ili dva susedna delom aktivira a FAM pravila ove delom aktivirane skupove preslikavaju u E skup. $R_i$ skup je ponderisani zbir, čak i više puta, delom aktiviranih skupova S1, S2,..., $Sp_j$ .

Princip ocenjivanja ostvaruju sledeća FAM pravila:

$$
\begin{aligned}
&\text{AKO } k_1 = S1 \;\; \text{ONDA} \;\; E = S1 \;\; CF = g_1^2 \\
&\text{AKO } k_1 = S2 \;\; \text{ONDA} \;\; E = S2 \;\; CF = g_1^2 \\
&\\
&\text{AKO } k_1 = Sp \;\; \text{ONDA} \;\; E = Sp \;\; CF = g_1^2 \\
&\text{AKO } k_2 = S1 \;\; \text{ONDA} \;\; E = S1 \;\; CF = g_2^2 \\
&\text{AKO } k_2 = S2 \;\; \text{ONDA} \;\; E = S2 \;\; CF = g_2^2 \\
&\\
&\text{AKO } k_m = S1 \;\; \text{ONDA} \;\; E = S1 \;\; CF = g_m^2 \\
&\text{AKO } k_m = S2 \;\; \text{ONDA} \;\; E = S2 \;\; CF = g_m^2 \\
&\\
&\text{AKO } k_m = Sp_j \;\; \text{ONDA} \;\; E = Sp_j \;\; CF = g_m^2
\end{aligned}
\qquad (8)
$$

Gde CF[*] daje stepen sigurnosti pravila, sa kojim FAM sistem automatski množi rezultat pravila. Ovu vrednost CF-a određuje kvadrat pondera kriterijuma koji se nalazi u premisi (u zavisnosti od odabranog cilja).

U toku funkcionisanja FAM sistema jedan niz ocena $o_1, o_2, \ldots, o_m$, koji pripada jednoj alternativi $a_i$, delom aktivira skupove S1, S2, ... , $Sp_j$, koji se nalaze u delu uslova FAM sistema. Pravilo u istoj meri aktivira i istoimeni skup iz dela posledica. Kod svakog preslikavanja u E skup množi datu trouglasti fuzzy broj sa CF vrednošću.

Nakon preslikavanja agregiraju skupovi koji su delom aktivirani (pomoću operatora algebarskog zbira sabira ih), i na kraju defazifikacijom se formira težišna tačka agregisanog skupa.

Metod ocenjivanja se može programirati sa softverom fuzzy logike ili ekspertnim sistemom. Za izradu programa može se odabrati FS [**]programski paket fuzzy logike.

[*]CF – Certaincy Faktor
[**] FS –Fuzzy Soft

FS-Fuzzy Soft, programski paket fuzzy logike je u mogućnosti da pruža sve one usluge koje su neophodne za izradu metoda ocenjivanja. Mogu se definisati fuzzy skupovi sa različitim funkcijama pripadnosti, fuzzy sistem se može izgraditi u grafičkoj formi od osnovnih elemenata. Sistem kao osnovni elemenat sadrži, npr. jedan FS-blok, koji je u stvari jedan ekspertni sistem i bazira se na jednostavnim pravilima, a lingvističke promenljive tretira na principima FAM-sistema.

Mada su pravila FS-bloka istog oblika kao što su pravila FAM-sistema, ipak se ne mogu uvek napisati jednoznačno. Veličina FS-bloka je ograničena: odjednom može da rukuje sa 8 input i 8 output lingvističkim promenljivama i sa najviše 1000 pravila. Kod problema sa 15 kriterijuma npr. treba upotrebiti dva FS-bloka. Prvi blok će da rukuje kriterijumima koji imaju najmanje pondere, drugi blok nastavlja obradu, i dodavajući kriterijume sa najvećim ponderima formira skup rezultata. Između dva bloka treba podeliti FAM-pravila

Primena FS-bloka pretpostavlja nameštanje različitih parametara. Možemo birati između različitih operatora, koji agregiraju, modifikuju fuzzy skupove u delu pretpostavke i delu posledice pravila. Kod metode ocenjivanja za preslikavanje koje pripada FAM pravilu, izabrali smo operator algebarskog množenja, da bi i nakon preslikavanja dobili trouglasti fuzzy broj. Za agregaciju smo izabrali operator algebarskog sabiranja, da bi stavili jedno na drugo podskupove koji imaju isti bazni skup, a za defazifikaciju smo primenili jedini mogući metod, metod centra gravitacije (COG).

**Definicija**
Kod proizvoljnih A i B fuzzy skupova operator algebarskog množenja glasi:

$$\mu_C(x) = \mu_A(x) \cdot \mu_B(x), \tag{9}$$

operator algebarskog sabiranja:

$$\mu_C(x) = 1 - (1 - \mu_A(x)) \cdot (1 - \mu_B(x)), \tag{10}$$

metod centra gravitacije:

$$COG = \frac{\int_a^b x\mu(x)dx}{\int_a^b \mu(x)dx}. \tag{11}$$

## 5.1 JAIN-OV METOD I METOD OCENJIVANJA

Metod ocenjivanja je vrlo sličan metodu, koji se vezuje za ime R. Jain-a, a to je metod uređenja alternativa pomoću fuzzy logike [18]. Vrednost $y_i$ određuje redni broj alternativa.

Formalne sličnosti između Jain-ovog metoda i metoda ocenjivanja (kod upoređivanja koriste se već ranije primenjene oznake):

Koraci Jain-ovog metoda:

**1.** Za svaku alternativu $a_i$ formira se jedan $R_i$ fuzzy skup u formi:

$$R_i = \sum_{j=1}^{m} g_j \cdot r_{ij} \tag{12}$$

$g_j$ predstavlja fuzzy skup pondera, $r_{ij}$ predstavlja fuzzy vrednost $k_j$ kriterijuma u slučaju alternative $a_i$ (naznačene operacije podrazumevaju množenje i sabiranje fuzzy skupova).

**2.** Formira se unija sadržalaca $R_i$ skupova:

$$S = \bigcup_{i=1}^{n} \sup R_i, \tag{13}$$

i na skupu S definiše jedan ″maksimiziran″ *M* fuzzy skup:

$$\mu_M(r) = \left[\frac{r}{r_{\max}}\right]^{\beta} \tag{14}$$

sa funkcijom pripadnosti, gde je $r_{\max} = supS$ i β je prirodan broj (skup M daje gornju granicu za vrednosti $\mu_{Ri}(r)$).

**3.** Od skupova M i $R_i$ formiraju se fuzzy skupovi $R_{io}$, čije su funkcije pripadnosti:

$$\mu_{R_{io}}(r) = \min\{\mu_{R_i}(r), \mu_M(r)\}(r \in S). \tag{15}$$

**4.** Svakoj alternativi $a_i$ pridružuje se jedna $y_i$ vrednost:

$$y_i = \max \mu_{R_{io}}(r), (r \in S). \tag{16}$$

Vrednost $y_i$ određuje redni broj alternativa.

Mnogi su kritikovali Jain-ov metod, pošto za formiranje M skupa ne daje nikakvu pomoć (izbor β), a $y_i$ koji je pridružen alternativi $a_i$ predstavlja samo jednu jedinu maksimalnu vrednost (kod uređivanja ostale ne uzima u obzir).

## 5.2 METOD OCENJIVANJA

Metod ocenjivanja ove nedostatke nema. Koraci kod ove metode upoređujući je sa Jain-ovim metodom su sledeći:

**1.** Kao i Jain-ov metod, za svaku alternativu $a_i$ formira jedan $R_i$ fuzzy skup u formi:

$$R_i = \sum_{j=1}^{m} g_j \cdot r_{ij} \tag{17}$$

gde se vrednosti pondera $g_j$ mogu kretati samo u intervalu [0,1] realnih brojeva, vrednosti $r_{ij}$ su specijalni i za svaki kriterijum su isti fuzzy skupovi ocena (stepen ocene u zavisnosti od kriterijuma može da bude različit).

**2-3.** Metod ne ograničava vrednosti funkcije pripadnosti skupova $R_i$, nije potrebno definisati ni M, pa ni formirati skupove $R_{io}$. Umesto toga u zajedničkom E skupu dolazi do upoređivanja $R_i$ skupova.

**4.** Vrednost $y_i$ , koji se pridružuje alternativi $a_i$ i predstavlja težišnu tačku skupa $R_i$, formira se uzimajući u obzir sve vrednosti kriterijuma. Vrednosti $y_i$ pokazuje i redni broj alternativa.

Na kraju, moguće je zaključiti, da metoda ocenjivanja u poređenju sa Jain-ovim metodom, sličnost ostvaruje na osnovu sabiranja ponderisanih ocena, ali formiranje $y_i$ vrednosti, pridruženih alternativama, kao fuzzy-sistema, predstavlja različit princip rešavanja problema od Jain-ovog metoda [19].

## 6. RANGIRANJE TURISTIČKIH DESTINACIJA

Razmatranje primene fuzzy logike u rešavanju nekih problema u turizmu vezuje se za ime Lozada [20]. U radu fuzzy logika se primenjuje za merenje rezultata postignutim u turističkoj industriji izazvano primenom upravljanja inovacijama. Stojanović u svom radu [21] traži i definiše pokazatelje turističkih destinacija, koje utiču na održivi razvoj istih. Komparativne pokazatelje predstavlja kao fuzzy skupove, a vrednost izlaznih promenljivih, ekonomskih efekata određuje pomoću unapred definisanih pravila fuzzy logike.

U svom radu, Bowman [22] želi da ispita stanje održivog turizma u zemljama u razvoju i da predstavi metodološki i praktično kritike i poboljšanja. U zaključku naglašava da program održivog turizma treba da budu lokalno dizajnirani, u velikoj meri zasnovan na učinku, a koncept treba se gradi pomoću fazi logike, uzimajući u obzir što više atributa održivog turizma.

Rangiranje treba da posluži kao podsticaj za dalji razvoj konkurentnosti destinacija, za poboljšanje postojećih kriterijuma, za otkrivanje novih kriterijuma, odnosno da doprinese što boljem ispunjavanju kriterijuma.

Posmatrajući model konkurentnosti destinacije sa četiri osnovne komponente, (osnovni resursi i atraktivnost, faktori i resursi za podršku, upravljanje destinacijom i faktori koji doprinose kvalitetu destinacije), kako je to navedeno u drugom delu ovog rada, s jedne strane, i imajući u vidu kriterijume i njihove pondere uključene u model za rangiranje turističkih destinacija (konkretno, pretežno, glavnih gradova evropskih zemalja), sa druge, možemo zaključiti da su sve četiri komponente ravnomerno zastupljene u modelu, a da su ponderi takvi da favorizuju pojedine komponente iz grupe 4, pa i grupe 3.

To jeste dokaz da osnovni resursi i atraktivnosti (grupa 1) predstavljaju značajne komponente za dopadljivost destinacije, ali nisu dovoljni za dostizanje liderskih pozicija u atraktivnosti turističke destinacije. Faktori koji doprinose kvalitetu destinacije (grupa 4) su se pokazali kao veoma značajan činilac u ukupnom rezultatu ocenjivanja, a bili su izostavljani i zanemareni u većini prethodnih istraživanja. Sličan zaključak može se izreći i za komponente svrstane u grupu 3 i grupu 2.

***Zoran Ćirić*** *je vanredni profesor Univerziteta u Novom Sadu, Ekonomskog fakulteta u Subotici, Departman za poslovnu informatiku i kvantitativne metode u ekonomiji. Realizuje nastavu na osnovnim, master i doktorskim studijama iz predmeta: Strukturna analiza i dizajn, Upravljački informacioni sistemi, Informacioni sistemi u računovodstvu i reviziji, Upravljanje projektima IS, Upravljanje projektima u razvoju i implementaciji IS. Zaposlen je na Univerzitetu u Novom Sadu, Ekonomskom fakultetu u Subotici, od 1980. godine. Član je sledećih naučnih i stručnih asocijacija, JISA – Association for Information Systems, EurOMA – European Operations Management Association, DOPIS – Društvo operacionih istraživača, EURO – Association of European Operational Research Societies.*
*Kao autor i/ili koautor objavio je nekoliko udžbenika, 23 naučna rada u nacionalnim i međunarodnim časopisima. Učestvovao na preko 40 nacionalnih i međunarodnih naučnih i stručnih skupova, sa radovima koji su objavljeni u zbornicima, monografijama ili časopisima. Bio je član projektnog tima nekoliko nacionalnih i međunarodnih projekata.*

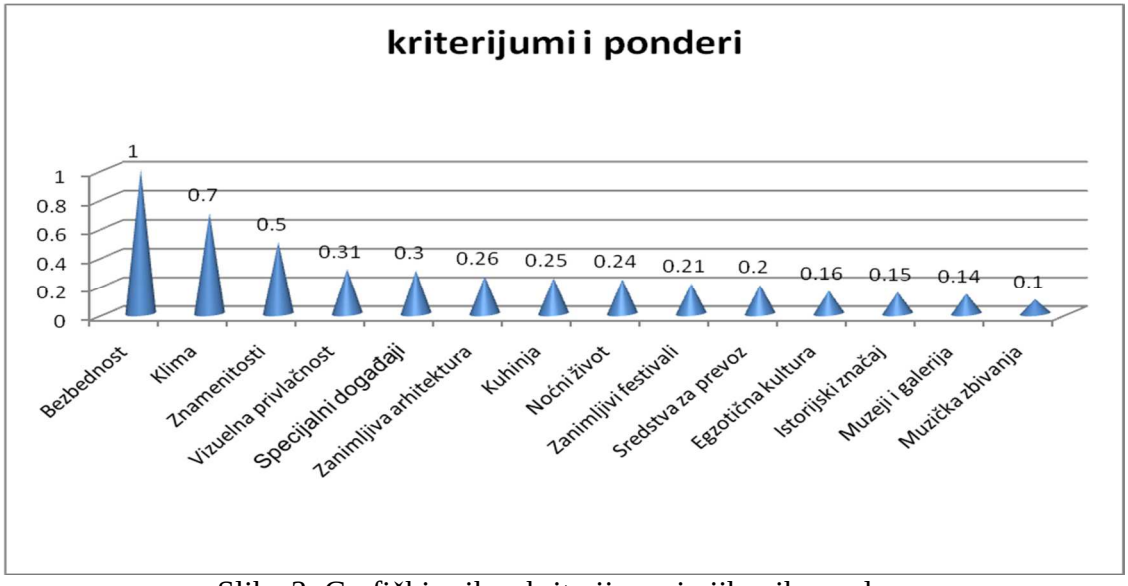
Za rangiranje izabrani su uglavnom glavni gradovi u Evropi sa najvećim brojem noćenja u 2014. godini. Kriterijumi su izabrani iz skupa brojnih atributa održivog urbanog turizma.

Kod uređivanja korišćeni su glavnim kriterijumi i ponderi, koji su izabrani na osnovu prethodnih statističkih obrada mišljenja turista koji su posetili date destinacije u organizaciji jedne od liderskih turističkih agencija u Srbiji u 2014.

Tabela 1. sadrži 14 kriterijuma i njihove pondere.

| Kriterijum | Ponderi |
|---|---|
| 1. Bezbednost | 1,00 |
| 2. Klima | 0,70 |
| 3. Znamenitosti | 0,50 |
| 4. Vizuelna privlačnost | 0,31 |
| 5. Specijalni događaji | 0,30 |
| 6. Zanimljiva arhitektura | 0,26 |
| 7. Kuhinja | 0,25 |
| 8. Noćni život | 0,24 |
| 9. Zanimljivi festivali | 0,21 |
| 10. Sredstva za prevoz | 0,20 |
| 11. Egzotična kultura | 0,16 |
| 12. Istorijski značaj | 0,15 |
| 13. Muzeji i galerija | 0,14 |
| 14. Muzička zbivanja | 0,10 |

Tabela 1. sadrži 14 kriterijuma i njihove pondere.




Slika 3: Grafički prikaz kriterijuma i njihovih pondera

Tabela 2. sadrži opis turističkih destinacija na osnovu ocena kriterijuma u 2014. godini.

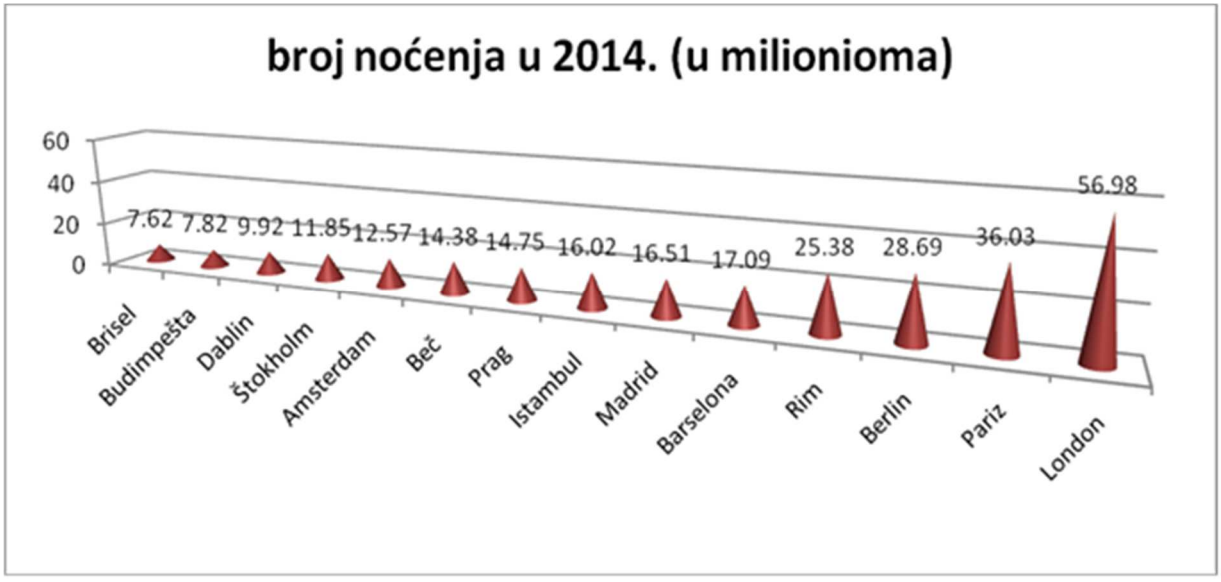
| Kriterijum | Turistička destinacija | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1.** | **2.** | **3.** | **4.** | **5.** | **6.** | **7.** | **8.** | **9.** | **10.** | **11.** | **12.** | **13.** | **14.** |
| **1.** | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| **2.** | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **3.** | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 0 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **4.** | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **5.** | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| **6.** | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| **7.** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **8.** | 2 | 3 | 4 | 0 | 3 | 4 | 0 | 3 | 5 | 5 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| **9.** | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| **10.** | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| **11.** | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| **12.** | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| **13.** | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **14.** | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | 1 | 5 |

Tabela 2: Opis turističkih destinacija na osnovu ocena kriterijuma

Da bi se uporedilo uređivanje, isto je urađeno i sa Yager-ovim metodom. Yager-ov metod, uzimajući u obzir svaku vrednost "mogućnosti ostvarenja" $t_j$, alternativi $a_i$ pridružuje vrednost $y_i$

$$y_i = \max \min\left(\mu_{k_j}(a_i), t_j\right) \tag{6}$$

Za svaki $k_j$ ($1 \le j \le m$), i alternative isto na osnovu vrednosti $y_i$ uređuje.



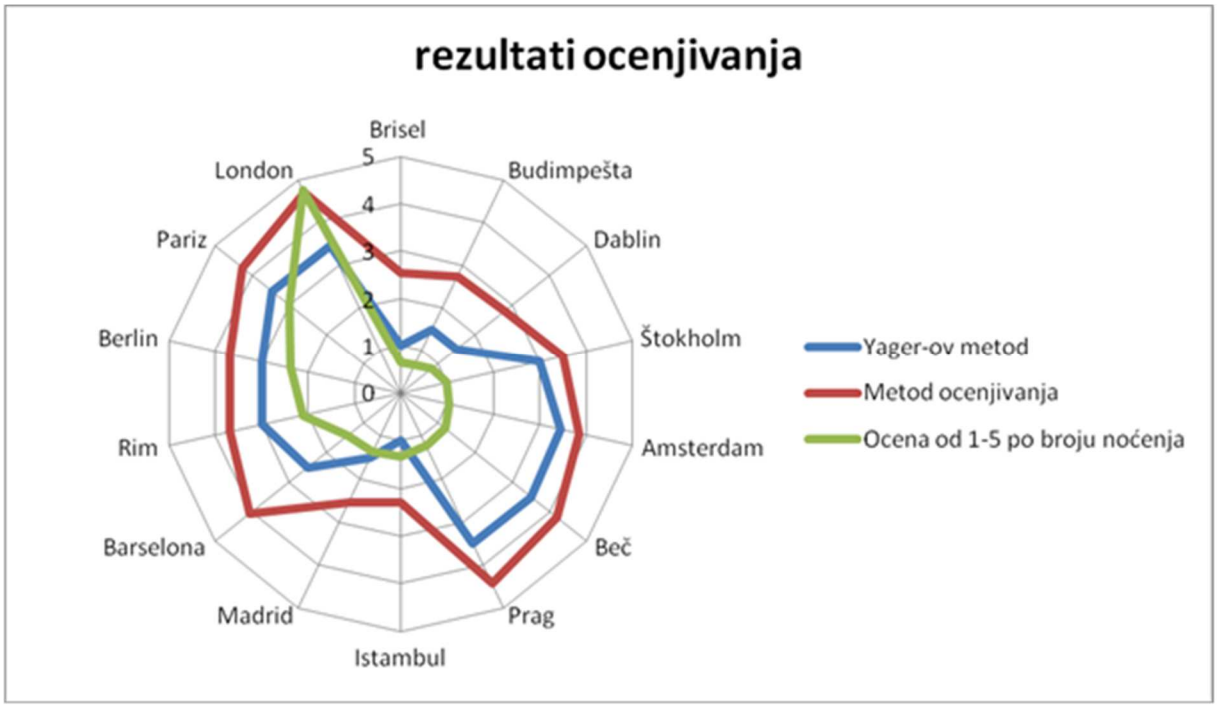

Slika 4: Grafički prikaz broja noćenja u 2014. (u milionima)

Rezultate rangiranja pokazuje tabela 3.

| Turistička destinacija | Broj noćenja u 2014. (u milionima)* | Ocena od 1-5 po broju noćenja | Yager-ov metod | Metod ocenjivanja |
|---|---|---|---|---|
| **Brisel** | 7,62 | 0,635 | 1,00 | 2,53 |
| **Budimpešta** | 7,82 | 0,652 | 1,50 | 2,73 |
| **Dablin** | 9,92 | 8,27 | 1,50 | 2,79 |
| **Štokholm** | 11,85 | 0,99 | 3,00 | 3,49 |
| **Amsterdam** | 12,57 | 1,05 | 3,45 | 3,84 |
| **Beč** | 14,38 | 1,20 | 3,50 | 4,18 |
| **Prag** | 14,75 | 1,23 | 3,50 | 4,42 |
| **Istambul** | 16,02 | 1,33 | 1,00 | 2,31 |
| **Madrid** | 16,51 | 1,38 | 1,50 | 2,54 |
| **Barselona** | 17,09 | 1,42 | 2,50 | 4,06 |
| **Rim** | 25,38 | 2,11 | 3,00 | 3,68 |
| **Berlin** | 28,69 | 2,38 | 3,00 | 3,68 |
| **Pariz** | 36,03 | 3,00 | 3,45 | 4,25 |
| **London** | 56,98 | 4,75 | 3,45 | 4,71 |

Tabela 3: Rezultati uređivanja

Izvor: Leading European city tourism destinations in 2014, by number of bednights, https://www.statista.com/statistics/314340/leading-european-city-tourism-destinations-by-number-of-bednights/[23]




Slika 5 Grafički prikaz rezultata ocenjivanja

## 7. ZAKLJUČAK

Ocene dobijene Yager-ovim metodom pravilno određuju značaj destinacije. U nekoliko slučajeva, metod pridružuje iste vrednosti različitim ali po redu narednim gradovima: npr. ne pravi se razlika između gradova Rim i Berlin).

Metod ocenjivanja skoro svakoj destinaciji pridružuje različitu vrednost, a i ocene na odgovarajući način pokazuju redosled. Jedino Barselona, Pariz i London imaju drugačiji redosled u odnosu na Yager-ov metod. Međutim kod ovih slučajeva metoda ocenjivanja se pokazuje preciznija.

Oba metoda pravilno rangira destinacije, što dokazuje da se turističke destinacije mogu uređivati fuzzy metodama. Yager-ov metod ne pravi uvek razliku između destinacija sa približno jednakom težinom, tako grupama slučajeva pridružuje iste brojčane vrednosti. Kod metoda ocenjivanja je sasvim suprotno: skoro svakoj destinaciji pridružuje različitu brojčanu vrednost. Metod ocenjivanja više ističe razliku između slučajeva u odnosu na Yager-ov metod.

Prikazana fuzzy metoda uređivanja koja se bazira na ocenjivanju, omogućuje uređenje takvih alternativa, gde se fuzzy kriterijumi mogu opisati ocenama, ili gde se vrednosti kriterijuma mogu smatrati ocenama. Rezultati slični rezultatima postignutim drugim metodama uređenja, potvrđeni su stvarnim podacima.

## LITERATURA


[1] Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999) Tourism, Competitiveness, and Social Prosperity, *Journal of Business Research*, 44, pp. 137–152

[2] Molendowski, E, Żmuda, M (2013) Changes in Competitiveness Among the Visegrad Countries After Accession to the European Union: A Comparative Analysis Based on a Generalized Double Diamond Model, *Comparative Economic Research*, 16, 4, pp. 121-153

[3] Pulido-Fernández, J, Andrades-Caldito, L, Sánchez-Rivero, M (2015) Is Sustainable Tourism an Obstacle to the Economic Performance of the Tourism Industry? Evidence From an International Empirical Study, *Journal Of Sustainable Tourism*, 23, 1, pp. 47-64

[4] Tejada, M, Liñán, F (2009) An Analysis of Tourism Global Value Chains, *IUP Journal Of Supply Chain Management*, 6, 3/4, pp. 75-94

[5] Tovmasyan, G (2016) Tourism Development Trends in the World, *European Journal Of Economic Studies*, 17, 3, pp. 429-434

[6] Porter, M.E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York

[7] Crocombe, T.G., Enright, M.J., Porter, M.E. (1991) Upgrading New Zealand's Competitive Advantage, Oxford University Press, Auckland

[8] Enright, M.J., Francès, A., Scott-Saavedra, E. (1996) Venezuela: The Challenge of Competitiveness, St. Martin's Press, New York

[9] Newby, J., Klein, R. (2014) Competitiveness Reconceptualized: Psychometric Development of the Competitiveness Orientation Measure as a Unified Measure of Trait Competitiveness, *Psychological Record*, 64, 4, pp. 879-895

[10] Lombana, J. (2011) Looking for a Distinctive Model with which to Analyze Competitiveness, *Advances In Competitiveness Research*, 19, 3/4, pp. 32-44

[11] Holjevac, I.A. (2008) Business Ethics in Tourism - As a Dimension of TQM', *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 10, pp. 1029-1041

[12] Chien-Min, C., Sheu Hua, C., Hong Tau, L. (2011) The Destination Competitiveness of Kinmen's Tourism Industry: Exploring the Interrelationships Between Tourist Perceptions, Service Performance, Customer Satisfaction and Sustainable Tourism, *Journal Of Sustainable Tourism*, 19, 2, pp. 247-264

[13] Jain, R. (1997) A Procedure for Multiple-aspect Decision Making Using Fuzzy Sets. *International Journal of System Science* Vol. 8., No. 1., 1-7

[14] Yager, R. R. (2005) Fuzzy Decision Making Including Unequal Objectives, *Fuzzy Sets and Systems* 1., pp. 87-95

[15] Sedlak, O., Čileg, M., Kiš, T. (2013) Decision Support System with Mark-Giving Method, ICORES 2013 - *Proceedings of the 2nd International Conference on Operations Research and Enterprise Systems*, Barcelona. pp. 352-358

[16] Maier, R. (2008) Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management, Springer-Verlag, Berlin
[17] Ćirić, Z., Stojić, D., Sedlak, O. (2015) Multicriteria HR Allocation Based on Hesitant Fuzzy Sets and Possibilistic Programming, *Acta Polytechnica Hungarica*, Óbuda University, Hungarian Academy of Engineering and IEEE Hungary Section, Vol. 12 No. 3, pp. 185-197
[18] Dubois, D., Prade, H. (1980) Fuzzy Sets and Systems: Theory and Applications. Academic Press, New York.
[19] Sedlak, O., Ćirić, I., Mirkov, N. (2012) Strategijsko upravljanje podržano metodom ocenjivanja, XXXIX Simpozijum o operacionim istraživanjima, Zbornik radova SYM-OP-IS 2012, Matematički fakultet Beograd, str. 391-395
[20] Lozada, D., Castillo, J. M., Salguero, A., Araque, F., Delgado, C., Noda, M. (**2011)** Fuzzy Logic for the Performance Assessment of the Innovation Management in Tourism, Chapter, Computer Aided Systems Theory – EUROCAST 2011, Volume 6927 of the series Lecture Notes in Computer Science, pp. 64-71
[21] Stojanović, N. (2011) Mathematical Modelling with Fuzzy Sets of Sustainable Tourism Development, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 9(2), pp. 134-160
[22] Bowman, K. S. (2011) Sustainable Tourism Certification and State Capacity: Keep it Local, Simple, and Fuzzy, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 5 Iss: 3, pp.269 – 281
[23] https://www.statista.com/statistics/314340/leading-european-city-tourism-destinations-by-number-of-bednights/

# PRIMENA CONJOINT ANALIZE U POZICIONIRANJU GASRTRONOMSKIH MANIFESTACIJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SRBIJE

# APPLICATION OF CONJOINT ANALYSIS IN POSITIONING GASTRONOMIC FESTIVALS ON SERBIAN TOURIST MARKET

**Milena Vukić**[34]
**Marija Kuzmanović**[35]

**Sadržaj:** *U ovom radu predstavljena je Conjoint analiza kao adekvatan alat za određivanje atributa gastronomskih manifestacija i njihove kombinacije, koji utiču na preferencije posetilaca. Rezultati dobijeni korišćenjem ove tehnike mogu predstavljati polaznu osnovu za pozicioniranje gastronomskih manifestacija na turističkom tržištu Srbije. Istraživanje je sprovedene na uzorku od 431 ispitanika, a pored preferencija potrošača Conjoint analiza je korišćena za kreiranje simulacionog modela. Simulacijom tržišta otkriveni su skriveni efekti koji mogu imati uticaj na preferencije prema gastronomskim festivalima, a koji se ne mogu odrediti samo pomoću značajnosti karakteristika manifestacija i njihovih nivoa.*

**Ključne reči:** *Conjoint analiza, gastronomske manifestacije, simulacija tržišta, pozicioniranje*

**Abstract:** *This paper introduced Conjoint analysis as an adequate tool to determine the attributes of gastronomic events and their combinations, which affect the preferences of visitors. The results obtained using this technique may represent a starting point for positioning gastronomic events in the tourist market of Serbia. The study was conducted on a sample of 431 respondents, and besides consumer preferences Conjoint analysis is used to create simulation models. By simulating the market were discovered hidden effects that may affect preferences for gastronomic festivals, which can not be determined only by means of significance characteristic manifestations and their levels.*

**Key words:** *Conjoint analysis, gastronomic manifestation, market simulation, positioning*

## 1. UVOD

Turizam kao deo uslužnog sektora, zauzima značajno mesto u privredi mnogih zemalja, što se može zaključiti iz brojnih direktnih i indirektnih uticaja na nacionalne ekonomije. Svetska turistička organizacija smatra da turizam može značajno da doprinese ekonomskom, socijalnom i ekološkom razvoju kao stubovima održivog razvoja [1], međutim potrebno je uzeti u obzir da tradicionalni turistički proizvodi nisu više atraktivni za nove generacije turista što zahteva nove sofisticiranije načine za privlačenje potrošača.

Kako bi odgovorili na potrebe za transformacijom koja je neophodna zbog brzih globalnih promena, brojne destinacije se okreću strategijama pozicioniranja zasnovanim na sopstvenim izvorima kao što su gastronomija, kultura i istorija. Gastronomski festivali predstavljaju

[34] Ugostiteljsko-turistička škola, Jug Bogdanova 28, Beograd
[35] Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, Beograd

događaje koji se sve češće spominju u kontekstu ostvarivanja raznovrsnih kulturoloških, ekonomskih i društvenih ciljeva. Gastronomski festivali nisu samo festivali na kojima se može kupiti hrana, već i način da se promovišu lokalni i regionalni specijaliteti ili sadržaji i aktivnosti povezane sa hranom kako bi se privukli posetioci [2]. Cilj gastronomskih festivala nije samo da privuku lokalne već i strane posetioce, što naročito predstavlja imperativ za ruralna područja ukoliko žele da unaprede lokalnu ekonomiju i podstaknu razvoj [3].

Mnogi naučnici su se bavili istraživanjima društvene uloge hrane [4], [5], kao i ulogom hrane u turizmu [6], [7], [8] i time potvrdili da hrana nije samo sredstvo za zadovoljenje egzistencijalnih potreba već i bitan faktor za unapređenje iskustva turista. Generalno, potrošnja hrane se tretirala jako dugo samo kao dodatak dnevnom iskustvu turista i njena uloga kao nevidljivog dela svakodnevnih turističkih aktivnosti dugo vremena je stvarala problem prihvatanja gastronomskog turizma gde je smatrano da je njegov značaj i doprinos turizmu kao celokupnoj industriji od male važnosti.

Kritičnu tačku u kupovini turističkog proizvoda predstavlja otkrivanje faktora koji utiču na njihovo ponašanje i preferencije, pa su u tu svrhu sprovedena brojna istraživanja. U ovom radu se za potrebe određivanja ključnih faktora koji utiču na izbor festivalske ponude tj. preferencija posetilaca gastronomskih festivala u Srbiji, identifikovanje heterogenosti u preferencijama, kao i simulacija potencijalnih tržišnih scenarija kojim bi se anticipirao uticaj preferencija potrošača na potencijalno tržišno učešće, predlaže Conjoint metodologija. Conjoint analiza je zajednički naziv za širok spektar tehnika koje se koriste za vrednovanje značajnosti atributa ili karakteristika, od strane potrošača, koje definišu proizvode ili usluge.

Rad je organizovan na sledeći način. U drugom poglavlju dat je pregled literature koja se odnosi na preferencije gastronomskih turista. U trećem poglavlju opisana je Conjoint analiza, metoda koju smo predložili za određivanje ključnih karakteristika gastronomskih manifestacija kao i za definisanje optimalnih karakteristika gastronomskih manifestacija na nivou celog uzorka, ali i za šta-ako analizu na bazi različitih tržišnih scenarija. U okviru četvrtog poglavlja prikazani su rezultati istraživanja dok su u petom poglavlju data zaključna razmatranja.

## 2. PREGLED LITERATURE

Ponašanje posetilaca gastronomskih festivala je veoma kompleksno. Prvo istraživanje vezano za motivaciju posetilaca gastronomskih festivala sproveli su Usal i ostali [9] koji su analizirali dvadesetčetiri motivaciona faktora od kojih su izdvojili pet najznačajnijih: eskapizam, uzbuđenje, potreba za novinama, socijalizacija i potreba za porodičnim okupljanjem. Studije o motivima kako nacionalnih tako i internacionalnih posetilaca, koje su zasnovane na kvantitativnim podacima, su pokazale da su posetioci gastronomskih festivala više motivisani potrebom za novim iskustvom nego posetioci drugih festivala [10]. Nikolson i Pirs [11] su uočili razliku između posetilaca gastronomskih festivala i ostalih posetilaca, a u svojoj kasnijoj studiji su izdvojili pet dominantnih faktora koji motivišu posetioce festivala hrane: socijalizacija, potreba za jedinstvenim iskustvom, eskapizam, zabava i porodično okupljanje. Cela i ostali su klasifikovali razloge za posetu gastronomskim festivalima u tri kategorije: poseta festivalima zbog podrške i degustacije lokalne hrane, poseta zbog kupovine lokalne hrane i poseta zbog mogućnosti da se nauči nešto novo o lokalnoj hrani [12]. Novije studije o gastronomskim festivalima zasnovane na kvalitativnim podacima, otkrile su da na satisfakciju i lojalnost posetilaca utiču lokacija i njena pristupačnost, hrana, okolina, mesto objekata, usluga, veličina festivala, zabavni sadržaj i tajming [13]. Jedna od retkih studija koja je istraživala razlike u ponašanju posetilaca različitih vrsta festivala hrane sproveli su Jung i ostali [14].

Upotreba Conjoint analize za definisanje proizvoda ili usluga optimalne kombinacije atributa je široko rasprostranjena i kao takva našla je svoje značajno mesto i u turističkoj industriji, posebno za situacije koje uključuju korišćenje rekreativnih lokacija i posledica njihovog korišćenja, izbor turističke destinacije ili turističkih atraktivnosti, kao i izbor hotela/restorana. Zbog mogućnosti da odredi relativni doprinos svakog atributa i njihovih nivoa u ukupnoj percipiranoj vrednosti proizvoda i usluga, Conjoint analiza se koristi za razvoj proizvoda i usluga [15], optimizaciju linije proizvoda [16], određivanje cenovne strategije, za predviđanje tržišnog udela, segmentaciju [17], kao i za definisanje tržišnih mogućnosti. Međutim, po saznanjima autora, Conjoint analiza nije korišćena za istraživanje faktora koji utiču na izbor gastronomskih manifestacija, iako je njena upotreba široko rasprostranjena.

Autori Nidam i Zuster [18] su koristili Conjoint analizu kako bi utvrdili relativnu značajnost četiri situaciona faktora (stepen korišćenja/broj posetilaca na destinaciji; stepen oštećenja koralnih grebena; prisustvo đubreta; stanje pratećih objekata) i uticaj različitih nivoa ovih faktora na prihvatanje različitih turističkih i rekreacionih menadžment strategija određene destinacije.

*Dr **Milena Vukić** je nastavnik ekonomske grupe predmeta u Ugostiteljsko-turističkoj školi u Beogradu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu na smeru marketing. Diplomu master ekonomista, stekla je 2010. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Nakon master studija, 2015. godine doktorirala je na Fakultetu organizacionih nauka, smer menadžment. Autor je i koautor preko 20 naučnih i stručnih radova.*

Znatno veći broj radova se bavio Conjoint analizom prilikom izbora turističke destinacije i turističkih atraktivnosti. Čiam i saradnici su se bavili faktorima koji utiču na izbor turističkih aranžmana kada potrošači koriste različite distribucione kanale (online ili off-line kupovina). Rezultati su pokazali da je u oba slučaja najvažniji atribut "cena turističkog aranžmana" dok je drugi po važnosti atribut "vrsta aviokompanije" [19]. Ovom analizom je pokazano da distribucioni kanali ne utiču na značajnost atributa prilikom kupovine turističkog aranžmana. Gautam je u svom radu definisao 6 najvažnijih atributa koji utiču na izbor turističke destinacije: sigurnost, vrednost za uloženi novac, informisanost, procedura za žalbe, vrsta ponude, način pristupa destinaciji [20].

Vukić i saradnici su istraživali preferencije potrošača u turizmu različitih starosnih grupa sa naglaskom na heterogenost preferencija Y generacije [21]. Autori su u radu zaključili da postoji velika heterogenost u preferencijama generacije Y gde su izdvojena tri segmenta: tragači za zabavom i jeftinim destinacijama, cenovno osetljivi i potrošači u potrazi za bezbednošću. Kada su u pitanju preferencije tinejdžera u turizmu autori Vukić i saradnici su identifikovali dva segmenta: u prvom segmentu najveću značajnost ima atribut politička stabilnost, dok je drugom segmentu daleko najbitnija cena [22].

Što se tiče hotelske industrije, u radu Kucukusta i Džuliet su istraživali preferencije gostiju u spa centrima kao dela hotelskog proizvoda, na osnovu 5 atributa od kojih najveću značajnost ima kvalifikovanost terapeuta, cena i nivo privatnosti (preko 20%), dok su atributi brendiranost proizvoda i opremljenost spa objekta znatno manje značajni [23].

Adikaria i saradnici su istraživali uticaj 7 atributa (dekor, vrsta muzike, vrsta kuhinje, stručnost glavnog šefa kuhinje, uslužno osoblje, brend restorana, cena) na kreiranje iskustva gostiju prilikom posete restoranu i njihov uticaj na cenu. Conjoint analizom su izdvojili tri segmenta koji se međusobom veoma razlikuju [24].

## 3. METODOLOGIJA

### 3.1. CONJOINT ANALIZA – KONCEPTUALNI OKVIR

Conjoint analiza originalno je razvijena od strane psihologa Lusa i statističara Tuka [25] i kao takva privukla je značajnu pažnju u oblasti matematičke psihologije, još od sredine sedamdesetih godina dvadesetog veka, naročito u marketinškim istraživanjima kao metoda koja oslikava način na koji potrošači donose odluke u kupovini.

Conjoint analiza bazirana je na pretpostavci da potrošači svoje kompleksne odluke o kupovini donose ne na osnovu jednog faktora ili kriterijuma, već na osnovu više karakteristika proizvoda ili usluga koje posmatra združeno, odakle i potiče sam naziv ove metode (CON sidered JOINTly). Ona omogućava istraživaču da bolje razume međuzavisnost brojnih faktora koji utiču na preferencije potrošača.

Primena Conjoint analize u osnovi obuhvata četiri osnovne faze i to su: (1) Dizajniranje studije; (2) Implementaciju studije; (3) Analizu podataka; (4) Simulaciju tržišta.

Kao rezultat primene Conjoint analize proističu dva važna rezultata [16]: korisnost atributa i značajnost atributa. Korisnost atributa ili kako se drugačije naziva parcijalna korisnost nivoa atributa, predstavlja kvantitativni izraz vrednosti različitih nivoa određenog atributa. Nizak nivo značajnosti ukazuje da taj nivo atributa za potrošača ima manju vrednost i obrnuto. Značajnost atributa predstavlja meru u kojoj određeni atribut utiče na potrošačev izbor. Ukupna korisnost proizvoda/usluge predstavlja percipiranu vrednost proizvoda/usluge od strane svakog ispitanika pojedinačno, ali i na nivou celog uzorka.

### 3.2. DIZAJNIRANJE STUDIJE

U prvoj fazi istraživanja izvršena je identifikacija ključnih atributa i njihovih nivoa, odnosno karakteristika koje diferenciraju jednu gastronomsku manifestaciju od druge. Selekcija ključnih atributa i njihovih nivoa bazirana je na više izvora: na osnovu relevantne literature [26], [27], na osnovu razgovora sa stručnjacima iz oblasti turizma i gastronomije, kao i na osnovu rezultata preliminarnog istraživanja koje je prezentovanu u radu Vukić, Kuzmanović i Gligorijević [28].

Za potrebe ovog istraživanja izabrano je 6 ključnih atributa kojima su dodeljene odgovarajuće vrednosti, tzv. nivoi (Tabela 1).

Prvom atributu, *vrsta kuhinje*, dodeljena su tri nivoa: domaća kuhinja, nacionalna kuhinja i internacionalna kuhinja. Za ove nivoe atributa poslužila je podela kuhinja na osnovu njihovog porekla, koje se u gastronomskoj literaturi upravo dele na: domaće, narodne i internacionalne kuhinje [29]. Domaća jela su jela koja su se odomaćila u užem regionu kao sto su kraljevački kotlet, užički medaljoni itd. U narodna jela ubrajaju se jela koja su se odomaćila u svim delovima jedne zemlje i ona su posebna za određenu naciju. U internacionalna jela ubrajamo već afirmisana i prihvaćena jela različitih svetskih kuhinja (francuska kuhinja, italijanska,

mađarska itd.). Za potrebe ovog istraživanja izjednačeni su pojmovi nacionalna i narodna kuhinja i u okviru svake od njih naveden je primer u upitniku.

*Mogućnost degustacije* je najupečatljivija tj. najubedljivija karakteristika gastronomske ponude gde osećanja direktno dopiru do mozga i srca, a vreme je veoma kratko za odlučivanje jer unutrašnji porivi kažu da ili ne. Sam osećaj da nešto može da se proba uliva poverenje i sigurnost i daje veliku mogućnost izbora. Jedina obaveza je da duša pamti željeno kome ćemo se kasnije vratiti. Degustacija je najčešće besplatna u gastronomiji i to zbog želje proizvođača da sa jednim poluzalogajem ili gutljajem zainteresuje gosta za konzumiranje izloženih proizvoda. Jedan broj iskusnih i veoma samouverenih proizvođača svoju degustaciju naplaćuje što u gastronomiji deluje arogantno i veoma često odbojno. Plaćenu degustaciju najčešće koriste gastro potrošači koji već imaju iskustva sa tom vrstom proizvoda i ništa posebno ne rizikuju jer je to ukus koji im odgovara.

| ***Br.*** | ***ATRIBUTI*** | ***NIVOI*** |
|---|---|---|
| **1.** | Vrsta kuhinje | Domaća<br>Nacionalna<br>Internacionalna |
| **2.** | Mogućnost degustacije | Plaća se<br>Besplatna |
| **3.** | Estetsko oblikovanje hrane i prezentacija | Visok nivo<br>Srednji nivo<br>Nizak nivo |
| **4.** | Dužina postojanja tj. tradicija | Festival sa tradicijom<br>Novi festival<br>Festival koji postoji par godina |
| **5.** | Lokacija | Ruralna sredina<br>Gradska sredina |
| **6.** | Zabavni sadržaj i prateći sadržaji | Bogat<br>Oskudan |

Tabela 1: Lista ključnih atributa i njihovih nivoa

*Estetsko oblikovanje hrane i prezentacija* veoma je bitan kriterijum koji direktno pod ekspresijom utiče na posetioce gastronomskih manifestacija, pa nije slučajno što se u narodu obično kaže hrana se jede očima. Estetsko oblikovanje hrane treba prilagoditi vrsti kuhinje. Dizajn treba da podrži poreklo jela koje može da ima elemente modernizacije i kreativnosti. Na primer, neki narodni specijaliteti dobijaju svoje gastronomsko obličje i estetiku tek kada su servirani u tradicionalnom posuđu a to su glinene posude (prebranac; jagnjetina pod sačem, pečena jagnjetina, kupus sa kolenicama u glinenom ćupu, jare u blatu itd.), drveno posuđe (kajmak, sir, pavlaka, paprika u pavlaci, kiselo mleko) i neki drugi tradicionalni predmeti proizašli iz naroda a danas su osnova dizajna nacionalne kuhinje (vezeni stolnjaci, salvete i drugi proizvodi tkanja). Sve navedeno sa puno ukusa i logike treba prilagoditi sadržaju jela i vrsti kuhinje. Prezentacija hrane veoma je bitan element gastro doživljaja počevši od narodnog pa do modernog, od konobara do ličnog promotera, od distance do bliskosti, od viljuške do prstiju, odnosno osećaja prirodnosti tj. od osećaja da si gost do osećanja domaćina i spontanosti.

*Dužina postojanja tj. tradicija* veoma je bitna karakteristika manifestacija jer prošlost maksimalno participira u svesnosti donošenja odluke o poseti turiste. Međutim, ne razmišljaju svi na ovaj način. Postoje i gastro avanturisti i oni koji žele da otkriju novu Atlantidu, jer otkriće novog jela kako reče Luj IV je važnije od otkrića nove zvezde u kosmosu. Bez gastro duha i

gastro avanturizma ne bi bilo novih i kreativnih festivala. Nove tendencije u gastro proizvodnji nalaze potrebu da se preko raznih festivala predstave i steknu poverenje potrošačke elite i dobiju status stalnih ili tradicionalnih. Ta gastro skakutanja mogu da budu veoma bitna zbog otkrića nove „zvezde“ koja će vremenom postati gastro hit odnosno zaokupiti potrošače i naći put do njih čime bi zauzela poziciju tržišnog lidera u portfoliju turističkog proizvoda jedne zemlje ili celog regiona. Ovom atributu su dodeljena tri nivoa: festival sa tradicijom; novi festival i festival koji postoji par godina.

*Mesto održavanja* festivala brižljivo se planira. Vodi se računa o lokaciji festivala i njegovoj saobraćajnoj povezanosti. Pored onih koji dolaze sopstvenim prevozom bitna je i ona struktura koja koristi druga prevozna sredstva. Asocijacije ispitanika u predistraživanju najčešće su se vezivale za urbanu i ruralnu sredinu pri čemu su se pod ruralnom sredinom podrazumevale i banje, planine, jezera itd. pa je zbog toga uzeta u obzir ova podela.

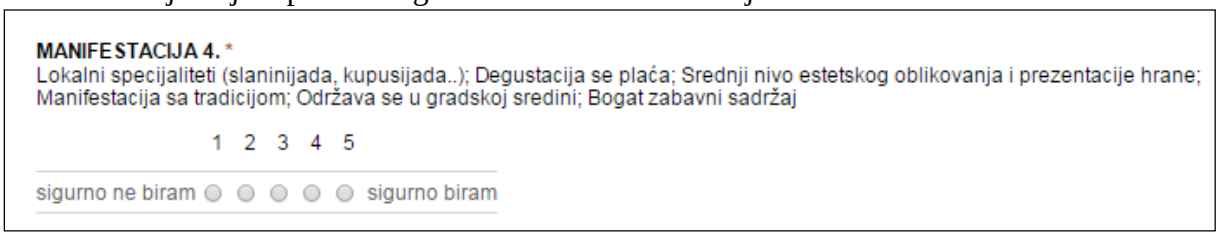
Pored gastro sadržaja veoma bitna karakteristika gastro festivala je i postojanje *zabavnih i pratećih sadržaja*, koje treba oprezno rasporediti, što zavisi od tipa potrošača tj. ciljne grupe. Za većinu posetilaca gastro festivala jelo nije jedini ciljni momenat već je potrebno „još nešto“ da bi sadržaj fizički i duhovno bio potpun. Ne treba samo na osnovu trenutne mode posmatrati zabavne sadržaje već treba analizirati prošlost tj. istoriju prethodnih festivala i na osnovu toga praviti sadržaje. Veoma je poželjno da se ubaci, tj. implementira nešto novo i prati njegova popularnost, ali i da se neke tradicionalne stvari izbace. Kreativnost je poželjan elemenat koji može u budućnosti da poveže više različitih parcijalnih turističkih proizvoda u jedan integrisani proizvod čime bi istovremeno privukli više kategorija potrošača u turizmu. Primer može biti gastro festival koji se pretvara u sportsko dešavanje, ili gastro festivali koji sadrži muzička takmičenja, edukativne radionice, angažovanje poznatih i uspešnih ličnosti koji bi kuvali za posetioce. Zbog svega navedenog može se reći da zabavni sadržaj može biti bogat i oskudan što i predstavlja dva nivoa ovog atributa.

*Dr **Marija Kuzmanović** je docent na Fakultetu organizacinih nauka, Univerziteta u Beogradu. Magistrirala je 2004. godine i doktorirala 2011. godine na Katedri za Operaciona istraživanja i statistiku, na Fakultetu organizacionih nauka. Autor je i koautor preko 100 naučnih radova, od kojih je preko 20 radova u naučnim časopisima i tri poglavlja u međunarodnim monografijama. Autor je monografije „Kvantitativne metode u upravljanju marketingom: Primena Conjoint analize“.*

*Polja njenog naučnog interesovanja su matematičko modeliranje i optimizacija, teorija igara, modeli i metode za merenje preferencija, kvantitativne metode u marketingu i menadžmentu.*

Na osnovu ključnih atributa i njihovih nivoa generisan je plan eksperimenta, odnosno skup hipotetičkih profila gastronomskih manifestacija koji su kasnije predstavljeni ispitanicima da ih evaluiraju. Za generisanje efikasnog (ortogonalnog) plana eksperimenta korišćena je komponenta statističkog paketa SPSS 16.0 (*Orthoplan*) kojom je od ukupno 216 mogućih profila ($3^3 \times 2^3$) izabrano 16. Dodata su i dva kontrolna profila. Kao metoda evaluacije od strane ispitanika, izabrana je metoda ocenjivanja. Ispitanici su na Likertovoj skali od 1 do 5, gde 1 znači “sigurno ne biram”, a 5 “sigurno biram”, izražavali svoje preferencije prema svakoj od

18 ponuđenih kombinacija atributa gastronomskih manifestacija. Na Slici 1 prikazan je primer zadatka ocenjivanja hipotetičke gastronomske manifestacije.




Slika 1. Primer Conjoint zadatka u planu eksperimenta

Podaci su prikupljeni putem elektronske ankete. Pored Conjoint pitanja, u upitnik su uključena i neka osnovna demografska pitanja, kao i pitanja vezana za stavove ispitanika o gastronomskom turizmu i manifestacijama u Srbiji.

Preferencije su modelirane pomoću linearne aditivne funkcije, tzv. funkcije parcijalnih korisnosti [17]:

$$U_{ij} = \sum_{k=1}^{K} \sum_{l=1}^{L_k} \beta_{ikl} x_{jkl} + \varepsilon_{ij} \,, \; i = 1, ..., I \,, \;\; j = 1, ..., J \,. \qquad (1)$$

gde $U_{ij}$ predstavlja ukupnu korisnost profila $j$ za $i$-tog ispitanika, tj. percipiranu vrednost profila od strane svakog ispitanika pojedinačno i jednaka je zbiru parcijalnih korisnosti ($\beta_{ikl}$) dobijenih za određeni nivo $l$ ($l$ = 1, …, $L_k$) atributa $k$ ($k$ = 1, …,$K$) zastupljenog u datom profilu $j$. $x_{ijk}$ je binarna promenljiva i uzima vrednost 1 ukoliko je nivo $l$ atributa $k$ zastupljen u profilu $j$, u suprotnom uzima vrednost 0. $\varepsilon_{ij}$ je standardna greška.

*Relativne značajnosti atributa* računaju se na taj način što se raspon vrednosti parcijalnih korisnosti za svaki od atributa podeli sumom raspona korisnosti svih atributa, i to posebno za svakog ispitanika [17]. Rezultate je dalje moguće agregirati na nivou celog uzorka. Ukupna korisnost $j$-tog profila se dalje određuje kao suma odgovarajućih parcijalnih korisnosti novoa pridruženih tom profilu.

Za analizu podataka u radu je korišćen statistički paket SPSS 16.0 (*Conjoint Procedure*). Parametri su procenjeni za svakog ispitanika u uzorku pojedinačno (individualne preferencije), kao i agregatno za celokupan uzorak (prosečne preferencije).

### 3.3. PROVERA VALIDNOSTI REZULTATA

Conjoint pitanja predstavljaju značajan kognitivni izazov, gde čak i najpažljiviji ispitanici mogu da daju neke nekonzistentne odgovore. Zbog toga je potrebno da se proceni da li su te nekonzistentnosti dovoljno velike da ugroze validnost odgovora ispitanika. U ovoj studiji korišćena su dva pristupa za merenje validnosti rezultata: 1) interna konzistentnost preferencija i 2) konzistentnost sa teoretskim predviđanjima.

Interna konzistentnost merena je na tri načina. Kao prvo, kako bi se obezbedilo merenje korelacije između posmatranih i očekivanih preferencija, korišćeni su Pearson-ov (*Pearson's R*) i Kendall-ov koeficijent (*Kendall's tau*). Kao drugo, korišćen je Kendall-ov koeficijent kako bi se proverila validnost 2 kontrolna (*holdout*) profila. Kontrolni profili su ocenjivani od strane ispitanika ali nisu korišćeni za računanje preferencija tj. korisnosti. Umesto toga, služili su kako bi se izračunala korelacija između ulaznih i procenjenih preferencija ovih profila, kao provera validnosti korisnosti. Kao treći način, korišćen je test monotonosti koji ukazuje na to šta bi

ispitanici trebalo da preferiraju više a šta manje kod nekog atributa proizvoda ili usluge. Na primer, može se pretpostaviti, da ispitanici više vole širi asortiman turističke ponude i niže cene. Teorijska validnost je istražena na osnovu znaka procenjenih parametara.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u periodu od februaru do jula 2014. godine. Uzorak je činio 461 ispitanik od čega je 10 eliminisao, jer su ispitanici za svaku gastronomsku manifestaciju davali iste ocene. Naknadnom proverom odstranjeno je još 20 anketa zbog nekonzistentnosti, tako da je ukupan broj validnih anketa 431.

### 4.1. DEMOGRAFIJA, NAVIKE I STAVOVI ISPITANIKA

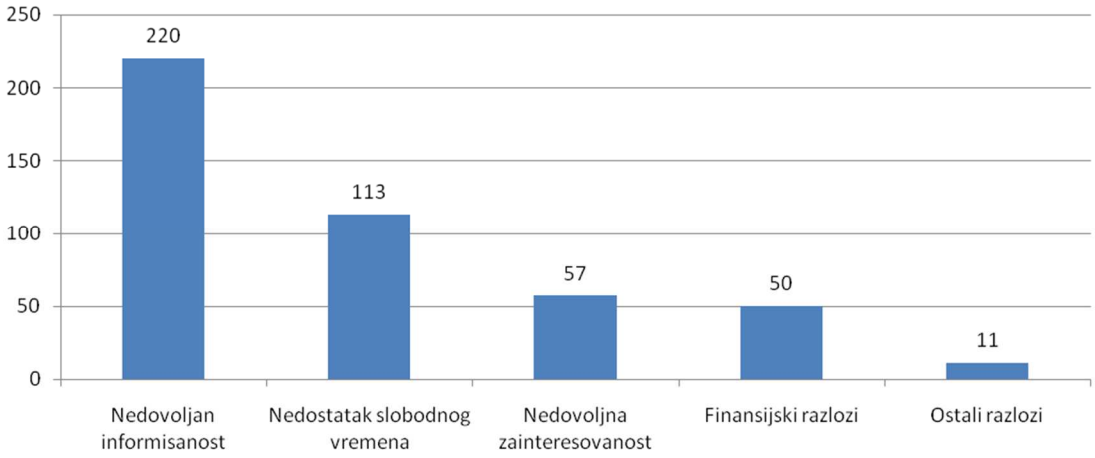
Detaljni demografski podaci ispitanika koji su dali validne odgovore, prikazani su u Tabeli 2 Prosečna starost ispitanika iznosila je 24.94 godina (SD = 9.39), pri čemu je najmlađi ispitanik imao 15 godina, a najstariji 63 godine.

| | | ***Broj (n=149)*** | ***Procentualno (%)*** |
|---|---|---|---|
| **Pol** | Muški | 195 | 45.2% |
| | Ženski | 236 | 54.8% |
| **Mesečni prihod po članu domaćinstva** | do 20.000 din | 82 | 19.0% |
| | Od 20.000 do 40.000 din | 145 | 33.6% |
| | Od 40.000 do 80.000 din | 145 | 33.6% |
| | Od 80.000 din do 160.000 | 47 | 10.9% |
| | Preko 160.000 din | 12 | 2.8% |
| **Nivo obrazovanja** | Osnovna škola | 94 | 21.8% |
| | Srednja škola | 108 | 25.1% |
| | Visoka i viša škola | 55 | 12.8% |
| | Fakultet | 141 | 32.7% |
| | Magistratura i master | 31 | 7.2% |
| | Doktorat | 2 | 0.5% |
| **Radni status** | Đak | 127 | 29.5% |
| | Student | 157 | 36.4% |
| | Zaposlen | 123 | 28.5% |
| | Nezaposlen | 19 | 4.4% |
| | Penzioner | 5 | 1.2% |

Tabela 2: Demografska struktura ispitanika

Od ukupnog broja ispitanika skoro polovina (48%) upoznata sa pojmom gastronomsko-kulinarski turizam. Njih 108 (25%) nisu sigurni šta ovaj oblik turizma predstavlja, dok 116 ispitanika (27%) nije čulo za ovaj oblik turističkog kretanja. Što se tiče učestalosti posete samo 12 ispitanika (2.8%) posećuje više puta godišnje ovakve manifestacije, 187 ispitanika (43.4%) posećuje povremeno, dok najveći broj ispitanika tačnije njih 232 (53.8%) nikada ne posećuje gastronomske manifestacije. Razlozi za retko posećivanje ili ne posećivanje gastronomskih manifestacija sumirani su na Slici 2.

Ovo ujedno ukazuje na jedan od najvećih problema marketing stručnjaka a to je da obezbede da potencijalni potrošači saznaju i zapamte njihove proizvode i usluge.




Slika 2: Razlozi neposećivanja gastronomskih manifestacija

## 4.2. AGREGATNI PREFERENCIJE

Rezultati analize koji se odnose na preferencije ispitanika prema ključnim karakteristikama gastronomskih manifestacija prikazane su u Tabela 3. Visoke vrednosti Pearson-ovog i Kendall-ovog koeficijenta ukazuje na visok nivo kvaliteta dobijenih rezultata. Kendall-ov koeficijent korelacije za 2 kontrolna profila predstavlja dodatni pokazatelj da su dobijeni podaci visokog kvaliteta. Predznak svih parametara, tj. parcijalnih korisnosti, takođe je u skladu sa očekivanjima. Na primer, negativan predznak ukazuje da ispitanik manje preferira manifestacije na kojima se plaća degustacija (parcijalna korisnost iznosi –0.409) nego manifestacije sa besplatnom degustacijom (parcijalna korisnost iznosi 0.409). Ispitanici su pokazali očekivano ponašanje i za sve ostale atribute. Ovi rezultati se mogu smatrati kao indikacija teorijske validnosti upitnika, odnosno u kojoj meri su dobijeni rezultati u saglasnosti sa očekivanjima.

Kao što iz Tabela 3 može videti, najznačajniji atribut na nivou celog uzorka je „Vrsta kuhinje“, dok nešto manju značajnost na agregatnom nivou imaju atributi „Estetsko oblikovanje hrane i prezentacija” i „Mogućnost degustacije”. Najmanje značajan atribut je mesto održavanja manifestacije tj. „Lokacija“.

Kod „Vrste kuhinje“ kao najznačajnijeg atributa, nivo sa najvećom parcijalnom korisnošću je internacionalna kuhinja, mada i nacionalna kuhinja ima pozitivan predznak, dok domaća kuhinja smanjuje ukupne preferencije pridružene odgovarajućoj manifestaciji. Kod drugog atributa po značajnosti „Estetsko oblikovanje hrane i prezentacija”, gde su ispitanici pokazali veće preferencije prema visokom i srednjem nivou estetskog oblikovanja u odnosu na nepostojanje istog. Kod trećeg atributa „Mogućnost degustacije” preferirani nivo gde je degustacija besplatna je takođe očekivan dok kod atributa „Dužina postojanja tj. tradicija“ pozitivan predznak jedino ima nivo „Festival sa tradicijom“ što može biti velika smernica marketing menadžerima i stručnjacima iz turizma da veću pažnju obrate na imidž i brendiranje kada su u pitanju gastronomske manifestacije. Parcijalna korisnost kod najmanje značajnog atributa „Lokacija“ ukazuju na to da ispitanici, u proseku, više preferiraju gradsku sredinu dok ruralna sredina ima negativan predznak.

| *Atributi i nivoi* | *Značajnosti atributa (%)* | *Parcijalne korisnosti* | *Std. Error* |
|---|---|---|---|
| **Vrsta kuhinje** | **21.946** | | |
| **Domaća kuhinja** | | -0.178 | 0.032 |
| **Nacionalna kuhinja** | | 0.002 | 0.038 |
| **Internacionalna kuhinja** | | 0.176 | 0.038 |
| **Mogućnost degustacija** | **19.823** | | |
| **Besplatna degustacija** | | 0.409 | 0.024 |
| **Degustacija koja se plaća** | | -0.409 | 0.024 |
| **Estetsko oblikovanje hrane i prezentacija** | **19.956** | | |
| **Visok nivo** | | 0.257 | 0.032 |
| **Srednji nivo** | | 0.003 | 0.038 |
| **Nizak nivo** | | -0.259 | 0.038 |
| **Dužina postojanja tj. tradicija** | **14.603** | | |
| **Festival sa tradicijom** | | 0.120 | 0.032 |
| **Novi festival** | | -0.005 | 0.038 |
| **Festival koji postoji par godina** | | -0.115 | 0.038 |
| **Lokacija** | **10.472** | | |
| **Gradska sredina** | | 0.036 | 0.024 |
| **Ruralna sredina** | | -0.036 | 0.024 |
| **Zabavni i prateći sadržaji** | **13.200** | | |
| **Bogat** | | 0.204 | 0.024 |
| **Oskudan** | | -0.204 | 0.024 |
| **Constant=3.081** | | | 0.028 |

**Correlations between observed and estimated preferences**

| | **Value** | **Sig.** |
|---|---|---|
| **Pearson's R** | 0.994 | 0.000 |
| **Kendall's tau** | 0.983 | 0.000 |
| **Kendall's tau for Holdouts** | 1.000 | |

Tabela 3:. Sumarni rezultati za preferencije ispitanika na agregatnom nivou

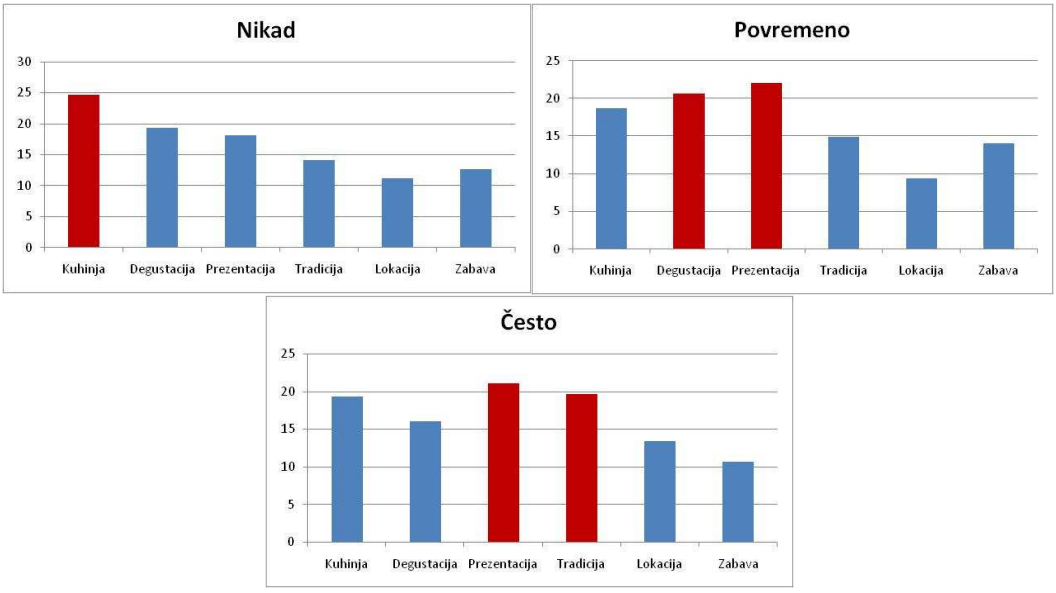
U Tabeli 4 date su karakteristike najpoželjnije manifestacije, čija procenjena ukupna korisnost na nivou celog uzorka iznosi 4.283 (Tabela 4). Ova je vrednost dobijena je kao zbir parcijalnih korisnosti preferiranih nivoa atributa, uzimajući u obzir i konstantu (0.176 + 0.409 + 0.257 + 0.120 + 0.036 + 0.204 + 3.081). Najmanje preferirana manifestacija ima korisnost od 1.88 što je znatno manje (56.11%) u odnosu na manifestaciju koju bi ispitanici najradije posetili. Međutim ukoliko pretpostavimo da neko preduzeće organizuje manifestaciju koja će umesto internacionalne kuhinje, koju bi ispitanici najradije probali, ponuditi domaću kuhinju, njena korisnost bi tada iznosila 3.929 što znači da je ukupna korisnost pala za 8.265%. Ovaj procenat i nije tako zanemarljiv s obzirom da je promenjen samo jedan nivo atributa. Ukoliko bi pored domaće kuhinje uveli i degustaciju koja se plaća tada bi korisnost bila 3.119 što je za čak 27.18% manje. Kada bi se organizovala gastronomska manifestacija koja pored domaće kuhinje, degustacije koja se plaća nudi nizak nivo estetskog oblikovanja hrane, njena korisnost bi iznosila 2.603 tj. skoro 40% manje u odnosu na manifestaciju koja je najpoželjnija.

| *Atributi* | *Najpoželjnija manifestacija* | *Najmanje poželjna manifestacija* | *Promena nivoa jednog atributa* | *Promena nivoa dva atributa* | *Promena nivoa tri atributa* |
|---|---|---|---|---|---|
| **Vrsta kuhinje** | Internacionalna | *Domaća* | *Domaća* | *Domaća* | *Domaća* |
| **Mogućnost degustacije** | Ne plaća se | *Plaća se* | Ne plaća se | *Plaća se* | *Plaća se* |
| **Estetsko oblikovanje** | Visok nivo | *Nizak nivo* | Visok nivo | Visok nivo | *Nizak nivo* |
| **Dužina postojanja** | Sa tradicijom | *Par godina* | Sa tradicijom | Sa tradicijom | Sa tradicijom |
| **Lokacija** | Urbana | *Ruralna* | Urbana | Urbana | Urbana |
| **Zabavni/prateći sadržaj** | Bogat | *Oskudan* | Bogat | Bogat | Bogat |
| **Korisnost (*U*)** | 4.283 | 1.88 | 3.929 | 3.119 | 2.603 |

Tabela 4: Ukupne korisnosti primera manifestacija

## 4.3. POTROŠAČKE PREFERENCIJE UNAPRED DEFINISANIH SEGMENATA

U okviru istraživanju izvršena je segmentacija unapred definisanih segmenata tzv. *a priori* segmentacija, gde je kao kriterijum uzeta učestalosti posećivanja gastronomskih manifestacija. Na Slici 3 se mogu uočiti razlike u značajnosti atributa za svaki od unapred definisanih segmenata, dok su u Tabeli 5 date parcijalne korisnosti nivoa atributa za svaki od tih segmenata. Rezultati prikazani u Tabeli 5 ukazuju na to da je ispitanicima koji nikada ne posećuju gastronomske manifestacije najvažnija vrsta kuhinje. Oni najviše preferiraju internacionalnu kuhinju, dok su prema nacionalnoj kuhinji indiferentni. Ukoliko je reč o manifestaciji koja nudi domaća jela, vrsta kuhinje će uticati na smanjenje njihovih ukupnih preferencija. Na drugom mestu im je bitno da degustacija bude besplatna, a takođe dosta pažnje obraćaju i na prezentaciju hrane, tako da pozitivne preferencije imaju jedino prema visokom nivou estetskog oblikovanja hrane. Iako im nije previše bitna tradicija same manifestacije, pokazalo se da ovi ispitanici preferiraju manifestacije koje imaju bogatu tradiciju, dok su u potpunosti indiferentni prema novim manifestacijama. Kao najmanje bitno ocenili su mesto održavanja manifestacije gde su pozitivne preferencije pokazali prema urbanoj sredini.




Slika 3: Prosečne značajnosti atributa po segmentima u zavisnosti od učestalosti posećivanja

Segment ispitanika koji često posećuju gastronomske manifestacije je najmanji, a ono što je njima najvažnije je način na koji je hrana prezentovana što se može smatrati logičnim jer oni već poseduju istančan ukus vezan za estetiku gastronomskih proizvoda. Iako na drugom mestu, veoma im je bitno da je u pitanju manifestacija sa dugom tradicijom, koja nudi isključivo

nacionalna jela. Pripadnici ovog segmenta najradije bi se opredelili za urbanu sredinu kao mesto održavanja manifestacije, dok im je zabavni sadržaj najmanje bitan.

| | ***Segmenti*** | | |
|---|---|---|---|
| **Atributi i nivoi** | Nikada ne Posećuju 232 (53.83%) | Često posećuju 12 (2.78%) | Povremeno posećuju 187 (43.39%) |
| **Vrsta kuhinje** | | | |
| Domaća kuhinja | -0.243 | -0.208 | -0.095 |
| Nacionalna kuhinja | 0.002 | 0.281 | -0.016 |
| Internacionalna kuhinja | 0.240 | -0.073 | 0.112 |
| **Mogućnost degustacija** | | | |
| Besplatna degustacija | 0.393 | 0.281 | 0.436 |
| Degustacija koja se plaća | -0.393 | -0.281 | -0.436 |
| **Estetsko oblikovanje hrane i prezentacija** | | | |
| Visok nivo | 0.226 | 0.167 | 0.300 |
| Srednji nivo | -0.010 | 0.042 | 0.016 |
| Nizak nivo | -0.217 | -0.208 | -0.316 |
| **Dužina postojanja tj. tradicija** | | | |
| Festival sa tradicijom | 0.106 | 0.208 | 0.133 |
| Novi festival | 0.000 | -0.073 | -0.008 |
| Festival koji postoji par godina | -0.106 | -0.135 | -0.125 |
| **Lokacija** | | | |
| Gradska sredina | 0.040 | 0.146 | 0.023 |
| Ruralna sredina | -0.040 | -0.146 | -0.023 |
| **Zabavni sadržaj i prateći sadržaji** | | | |
| Bogat | 0.196 | 0.115 | 0.219 |
| Oskudan | -0.0196 | -0.115 | -0.219 |
| **Constant** | 3.002 | 3.354 | 3.161 |

Tabela 5: Parcijalne korisnosti nivoa atributa za unapred definisane segmente

Pripadnicima segmenta koji povremeno posećuju gastronomske manifestacije najbitnija je prezentacija hrane ali skoro podjednako preferiraju i besplatnu degustaciju. Na trećem mestu im je bitna vrsta kuhinje gde pozitivne preferencije imaju jedino prema internacionalnim jelima. Tradicija i zabava im nisu previše bitni dok na poslednjem mestu je lokacija gde preferiraju urbanu sredinu.

## 4.4. SIMULACIJA TRŽIŠTA

Za menadžment svakog turističkog preduzeća veoma bitan korak predstavlja kreiranje simulacionog modela i sama simulacija tržišta. Simulacijom tržišta mogu se otkriti skriveni efekti koji mogu imati uticaj na preferencije prema gastronomskim festivalima, a koji se ne mogu odrediti samo pomoću prosečnih parcijalnih korisnosti. Simulacioni modeli pružaju mogućnost da se nejasne parcijalne korisnosti prevedu u udeo preferencija ili tržišni udeo što je za menadžere mnogo korisnije.

Kako bi se uporedili različiti scenariji gastronomskih manifestacija kao i njihovi potencijalni ishodi u zavisnosti od promene karakteristika same manifestacije, korišćen je logit model ili tzv. model udela preferencija. Logit model koristi eksponencijalnu transformaciju kako bi korisnosti proizvoda/usluge pretvorio u udele preferencija. Ova transformacija ima sledeći oblik:

$$P_j = \frac{e^{U_j}}{\sum_{j=1}^{m} e^{U_j}}, \quad j = 1, ..., J, \tag{2}$$

gde $P_j$ predstavlja udeo preferencija, a $U_j$ ukupnu (agregatnu) korisnost *j*-tog proizvoda.

Biće razmatrano više potencijalnih tržišnih scenarija u kojima će biti simulirane izmene strategije prvog organizatora uz pomoć kojih bi povećao udeo preferencija potrošača u cilju što boljeg pozicioniranja na tržištu, što je opisano u narednim scenarijima. Glavna pretpostavka je da drugi organizator nije menjao karakteristike svoje manifestacije.

Ovo je veoma bitan podatak za organizatore i njihove moguće pravce delovanja pri čemu su potencijalni scenariji dobijeni promenom nivoa atributa za koje je zaključeno da imaju veliku značajnost na agregatnom nivou ili su u pitanju atributi koji su visokorangirani od strane najbrojnijih segmenata.

Pretpostavka je da na turističkom tržištu trenutno postoje dva organizatora koja organizuju dve gastronomske manifestacije M1 i M2, dok će se kasnije u jednom od scenarija razmatrati uvođenje treće manifestacije (M3). Karakteristike prve dve manifestacije zajedno sa njihovim udelom preferencija, koje su dobijene primenom logit simulacionog modela, prikazani su u Tabela 6.

| ***Atributi*** | ***Manifestacija 1 (M1)*** | ***Manifestacija 2 (M2)*** |
|---|---|---|
| **Vrsta kuhinje** | Nacionalna | Internacionlana |
| **Mogućnost degustacije** | Plaća se | Besplatna |
| **Estetsko oblikovanje** | Nizak nivo | Srednji nivo |
| **Dužina postojanja** | Par godina | Bogata tradicija |
| **Lokacija** | Urbana | Urbana |
| **Zabavni sadržaj/prateći sadržaji** | Bogat | Oskudan |
| **Ukupna korisnost (*U*)** | **2.649** | **3.621** |
| **Udeo preferencija (logit model)** | **33.6%** | **66.4%** |

Tabela 6: Karakteristike postojećih gastronomskih manifestacija (M1 M2)

**Scenario 0 – Postojeće stanje.** Kao što se iz Tabele 6 može videti, Manifestacija 2 ima veću ukupnu korisnost, a samim tim i veći udeo preferencija od 66.4% nego Manifestacija 1, čiji je udeo preferencija tek 33.6%.

**Scenario 1.** Pretpostavimo da je zbog malog udela preferencija organizator manifestacije M1 rešio da poboljša prezentaciju hrane (manifestacija M1*) koja se ispostavila kao veoma bitan atribut na agregatnom nivou, ostavljajući pri tome sve ostale karakteristike manifestacije M1 iste (Tabela 7). Rezultati simulacije pokazuju da se povećanjem nivoa prezentacije hrane, učešće preferencija manifestacije M1 povećalo na 42%, što je za 8.4% više u odnosu na postojeće stanje. Međutim promena u nivou ovog atributa nije bila dovoljna da znatno poveća udeo preferencija manifestacije M1 koji je i dalje manji nego udeo manifestacije M2.

| ***Atributi*** | ***Manifestacija 1* (M1*)*** | ***Manifestacija 2 (M2)*** |
|---|---|---|
| **Vrsta kuhinje** | Nacionalna | Internacionlana |
| **Mogućnost degustacije** | Plaća se | Besplatna |
| **Estetsko oblikovanje** | *Visok nivo* | Srednji nivo |
| **Dužina postojanja** | Postoji par godina | Bogata tradicija |
| **Lokacija** | Urbana | Urbana |
| **Zabavni sadržaj/prateći sadržaji** | Bogat | Oskudan |

| | | |
|---|---|---|
| **Ukupna korisnost (*U*)** | **3.165** | **3.621** |
| **Udeo preferencija (logit model)** | **42.0%** | **58.0%** |

Tabela 7: Scenario 1

**Scenario 2.** U ovom scenariju analizira se udeo preferencija, u situaciji kada organizator manifestacije M1 poveća ne samo nivo prezentacije već uvede i besplatnu degustaciju koja se pokazala kao jedan od najbitnijih atributa (manifestacija M1**). Simulacija ovog slučaja daje mnogo veći udeo preferencija za manifestaciju M1 koji sada iznosi 57.2% i veći je u odnosu na manifestaciju M2 što se može videti iz Tabela 8. Udeo preferencija manifestacije M2 se u odnosu na postojeće stanje, smanjio za 23.6% ali pod pretpostavkom da njen organizator ne menja nijednu karakteristiku.

| ***Atributi*** | ***Manifestacija 1** (M1**)*** | ***Manifestacija 2 (M2)*** |
|---|---|---|
| **Vrsta kuhinje** | Nacionalna | Internacionlana |
| **Mogućnost degustacije** | *Besplatna* | Besplatna |
| **Estetsko oblikovanje** | *Visok nivo* | Srednji nivo |
| **Dužina postojanja** | Postoji par godina | Bogata tradicija |
| **Lokacija** | Urbana | Urbana |
| **Zabavni sadržaj/prateći sadržaji** | Bogat | Oskudan |
| **Ukupna korisnost (*U*)** | **3.982** | **3.621** |
| **Udeo preferencija (logit model)** | **57.2%** | **42.8%** |

Tabela 8: Scenario 2

**Scenario 3.** Organizator manifestacije M1, koja nije imala veliki udeo preferencija, kao potencijalnu strategiju razmatra da zauzme lidersku poziciju uvođenjem nove manifestacije koja će za razliku od manifestacije M1 koju takođe organizuje, biti održana u ruralnoj sredini, koja će imati domaću kuhinju, a u okviru koje će degustacija biti besplatna (manifestacija M3) (Tabela 9).

Rezultati pokazuju da bi posetioci u ovom scenariju i dalje najviše preferirali manifestaciju M2 (47.5%) dok bi nova manifestacija zauzela drugo mesto (31.4%). Udeo preferencija manifestacije M1 se smanjio za 12.5% u odnosu na postojeće stanje, što ukazuje na njegovu delimičnu kanibalizaciju. Međutim, s obzirom da manifestaciju M1 i manifestaciju M3 organizuje isti organizator njegov ukupni udeo preferencija iznosi 52.5%.

| | ***Organizator 1*** | | ***Organizator 2*** |
|---|---|---|---|
| | M1 | M3 | M2 |
| **Vrsta kuhinje** | Nacionalna | *Lokalni* | Internacionlana |
| **Mogućnost degustacije** | Plaća se | *Besplatna* | Besplatna |
| **Estetsko oblikovanje** | Nizak nivo | *Nizak nivo* | Srednji nivo |
| **Dužina postojanja** | Postoji par godina | *Nova* | Bogata tradicija |
| **Lokacija** | Urbana | *Ruralna* | Urbana |
| **Zabavni sadržaj/prateći sadržaji** | Bogat | *Bogat* | Oskudan |
| **Ukupna korisnost (*U*)** | **2.649** | **3.105** | **3.621** |
| **Udeo preferencija** | **21.1%** | **31.4%** | **47.5%** |
| **Ukupan udeo preferencija** | **52.5%** | | **47.5%** |

Tabela 9: Scenario 3

**Scenario 4.** Pretpostavimo da je organizator manifestacije M1 rešio da poveća preferencije posetilaca promenom vrste kuhinje koja se pokazala kao najznačajniji atribut na nivou celog uzorka i umesto nacionalne uvede internacionalnu kuhinju i visok nivo prezentacije (M1***). Karakteristike manifestacija M2 i M3 ostaju nepromenjene. Simulacija ovog slučaja (Tabela

10) ukazuje na to da bi manifestacija M2 i dalje bila više preferirana od strane posetilaca sa udelom preferencija od 38.8% što je za 8.7% manje u odnosu na Scenario 3.

Ukoliko bi napravili paralelu sa prethodnim scenarijem u odnosu na ostale dve manifestacije može se zaključiti da su se preferencije potrošača kod manifestacija M1 povećale za 11.1% a manifestacije M3 smanjile za 2.5%. Pošto smo već naveli da manifestaciju M1*** i manifestaciju M3 organizuje isti organizator njegovo ukupno tržišno učešće od 61.2% sada je skoro duplo veće u odnosu na organizatora manifestacije M3.

Kroz prethodni primer je prikazana mogućnost simulacije posledica nastalih donošenjem poslovnih odluka kao i njihovim sprovođenjem na tržištu pod pretpostavkom da konkurent (organizator manifestacije 2) ne menja svoju strategiju na tržištu. Analizom ovakvih tržišnih situacija moguće je uočiti koje strategije će dati željene rezultate i na koje promene potrošači najbolje reaguju a imajući u vidu resurse preduzeća, njegove strateške ciljeve, viziju ali i troškove budućih strategija.

| | ***Organizator 1*** | | ***Organizator 2*** |
|---|---|---|---|
| | M1*** | M3 | M2 |
| **Vrsta kuhinje** | *Internacionalna* | Lokalni | Internacionlana |
| **Mogućnost degustacije** | Plaća se | Besplatna | Besplatna |
| **Estetsko oblikovanje** | *Visok nivo* | Nizak nivo | Srednji nivo |
| **Dužina postojanja** | Postoji par godina | Nova | Bogata tradicija |
| **Lokacija** | Urbana | Ruralna | Urbana |
| **Zabavni sadržaj/prateći sadržaji** | Bogat | Bogat | Oskudan |
| **Ukupna korisnost (Uij)** | **3.339** | **3.105** | **3.621** |
| **Udeo preferencija** | **32.3%** | **28.9%** | **38.8%** |
| **Ukupan udeo preferencija** | **61.2%** | | **38.8%** |

Tabela 10: Scenario 4

## 5. ZAKLJUČAK

Pritisak koji stvara savremeno turističko tržište postaje sve veći, pa je odluka o tržišnom pozicioniranju turističkog proizvoda najkritičnija strateška odluka za preduzeće, jer omogućava stvaranje kvalitetnih proizvoda koji kreiraju vrednost za potrošače i to veću nego što to mogu pružiti konkurentska preduzeća. Da bi se kreirala adekvatna strategija pozicioniranja potrebno je da turistička preduzeća upoznaju želje, potrebe i preferencije svojih potrošača i zadovolje ih na efikesniji način u odnosu na konkurente.

U ovom radu korišćena je Conjoint analiza kako bi se došlo do atributa i kombinacije atributa koji su bitni potrošačima prilikom izbora gastronomskih manifestacija. Conjoint analizom je utvrđeno da je najznačajniji atribut na agregatnom nivou „Vrsta kuhinje“ čiji je najpoželjniji nivo internacionalna kuhinja. Nešto manje značajni su atributi „Estetsko oblikovanje hrane i prezentacija” i „Mogućnost degustacije” dok je najmanje značajan atribut je mesto održavanja manifestacije gde ispitanici najviše preferiraju gradsku sredinu.

Pored Conjoint analize u istraživanju je izvršena i a priori segmentacija na osnovu kriterijuma učestalosti posećivanja gastronomskih festivala, što pruža mogućnost organizatorima da primenom različitih marketing i komunikacionih strategije privuku različite segment posetilaca naglašavajući one karaketristike koje svaki od ovih segmenata najviše vrednuju.

Još jedna od prednosti korišćenja Conjoint analize je i mogućnost simulacije tržišta ili tzv. „šta ako analiza“ koja omogućava identifikovanje i anticipiranje zahteva ciljnih segmenata i

stvaranje odgovarajuće ponude sa ciljem satisfakcije potrošača i ostvarenja ciljeva poslovne aktivnosti preduzeća. Ovom analizom je pokazano kako promene atributa ili nivoa atributa gastronomske manifestacije, koji imaju veliku značajnost na agregatnom nivou utiču na udeo preferencija prema toj manifestaciji. Analiza je izvršena pod pretpostavkom da se karakteristike manifestacije koju organizuje konkurent ne menjaju.

Razmatrana su četiri moguća scenarija u kojima je polazna stanje bilo takvo da prva manifestacija ima manji udeo preferencija od druge. Željeno povećanje udela preferencija postignuto je tek promenom dva nivoa atributa tj. uvođenjem besplatne degustacije koja se pokazala kao jedan od najbitnijih atributa kod tri najveća segmenta posetilaca, kao i visokim nivoom estetskog oblikovanja hrane i prezentacije, što je pokazano u drugom scenariju. Ovakvi rezultati još jednom pokazuju da je najbolja strategija rasta svakog preduzeća stalno kreiranje novih i izmena u karakteristikama postojećih manifestacija.

## LITERATURA


[1] UNWTO (2013) *Tourism Highlights*, 2013 Edition September 2013.

[2] Everett, S., Aitchison, C. (2007) *Food tourism and the regeneration of regional identity in Cornwall: an exploratory case study*. In: Aitchison C and Pritchard A (eds) Festivals and Events: Culture and Identity in Leisure, Sport and Tourism. Eastbourne: LSA, pp. 167–192.

[3] Blichfeldt, B.S., Halkier, H. (2013) Mussels, tourism and community development: a case study of place branding through food festivals in rural North Jutland, Denmark. *European Planning Studies*, 22(8), pp. 1587–1603.

[4] Miele, M. (2006) *Consumption culture: the case of food*. In: Cloke,P., Marsden, T., Mooney, P.H. (Eds.), Handbook of Rural Studies. Sage, London,pp.344– 354

[5] Higgins-Desbiolles, F. (2006). More than an 'industry': the forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management* 27(6), pp. 1192–1208.

[6] Hall, C.M., Mitchell, R. (2000) We are what we eat': food, tourism and globalization. *Tourism, Culture and Communication* 2(1), pp. 29–37.

[7] Richards, G. (2002) *Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption*? In: Hjalager, A.-M., Richards, G. (Eds.), Tourism and Gastronomy. Routledge, London, New York,

[8] Wolf, E. (2006). *Culinary Tourism*. Hunt Publishing Company, USA, Kent.

[9] Uysal, M., Gahan, L., & Martin, B. (1993). An examination of event motivations: A case study. *Festival Management & Event Tourism*, 1, 5-10.

[10] Crompton, J.L., McKay, S.L. (1997) Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research* 24(2), pp. 425–439.

[11] Nicholson, R., Pearce, D. G. (2000). Who goes to events: A comparative analysis of the profile characteristics of visitors to four south island events. *Journal of Vacation Marketing*, 6(3), pp. 236-253.

[12] Cela, A., Knowles-Lankford, J., Lankford, S. (2008). *Local food festivals in Northeast Iowa communities: A visitor and economic impact study.* In M. Robertson, & E. Frew (Eds.), Events and Festivals: Current Trends and Issues (pp. 70-85). London & New York: Routledge.

[13] Wan, Y.K.P., Chan, S.U.J. (2013) Factors that affect the levels of tourists' satisfaction and loyalty towards food festivals: a case study of Macau. *International Journal of Tourism Research* 15(3), pp. 226–240.

[14] Jung, T., Ineson, M.E., Kim, M., Yap HT. M. (2015) Influence of festival attribute qualities on Slow Food tourist' experience, satisfaction level and revisit intetion: The case of the Mold Food and Drink Festival, *Journal of Vacation Marketing*, 21(3), pp. 277-288.
[15] Kuzmanovic, M., Vujošević, M., Martic, M. (2012) Using Conjoint Analysis to Elicit Patients' Preferences for Public Primary Care Service in Serbia, *HealthMED*, 6(2),pp. 496-504.
[16] Kuzmanovic, M., Martic, M. (2012) An approach to competitive product line design using conjoint data, *Expert Systems with Applications*, 39(8),pp. 7262-7269.
[17] Kuzmanovic, M., Radosavljević, M., Vujošević, M. (2013) Understanding Student Preferences for Postpaid Mobile Services using Conjoint Analysis. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(1), pp. 159-176.
[18] Needham, M.D., Szuster, B.W. (2011) Situational influences on normative evaluations of coastal tourism and recreation management strategies in Hawaii. *Tourism Management* 32(4): 732-740.
[19] Chiam, M., Soutar, G. & Yeo, A. (2009) Online and Off-line Travel Packages Preferences: A Conjoint Analysis. *Int. J. Tourism Res*. 11: 31–40.
[20] Gautam, V. (2012). An empirical investigation of consumers' preferences about tourism services in indian context with special reference to state of Himachal Pradesh. *Tourism Management* 33: 1591-1592
[21] Vukic, M., Kuzmanovic, M. & Kostic-Stankovic, M. (2015). Understanding The Hetrerogeneity of Generation Y's preferences for travelling: a Conjoint Analysis Approach. *International Journal of Tourism Research*. vol. 17, no. 5, pp. 482-491.
[22] Vukic, M., Kuzmanovic, M. & Kostic-Stankovic, M. (2014). Travel Behaviour of Teenagers: Key attributes in choosing tourist offer. *Proceedings of XIIV International Symposium, Symorg 2014*, June 6-10, Zlatibor, 1157-1164.
[23] Kucukusta, D. & Guillet, B.D. (2014) Measuring spa-goers' preferences: A conjoint analysis approach. *International Journal of Hospitality Management* 41: 115–124.
[24] Adhikaria, A., Basub, A., Raj, S.P. (2013) Pricing of experience products under consumer heterogeneity. *International Journal of Hospitality Management* 33: 6–18.
[25] Luce, R., Tukey, J. (1964). Simultaneous conjoint measurement: a new scale type of funadamental measurement. *Journal of Mathematical Psychology* 1 , pp. 1-27.
[26] Nield, K., Kozak, M. & LeGrys, G. (2000). The role of food service in tourist satisfaction. *International Journal of Hospitality Management* 19, 375–384.
[27] Axelsen M. & Swan, T. (2010). Designing Festival Experiences to Influence Visitor Perceptions: The Case of a Wine and Food Festival. *Journal of Travel Research* 49(4) 436–450.
[28] Vukic, M., Kuzmanovic, M., Gligorijevic, M. (2014) Attitudes of tourists towards gastronomic tourism in Serbia: empirical research. *IV International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC 2014)*, Zrenjanin, Serbia
[29] Vukić, M. (2008) *Osnovi gastronomije*. Visoka hotelijerska škola, Beograd.

# PAMETAN GRAD - USLOV I POSLEDICA KREIRANJA PAMETNE TURISTIČKE DESTINACIJE

# SMART CITY AS A CONDITION AND EFFECT IN THE PROCESS OF CREATING SMART TOURIST DESTINATIONS

**Zoran Ćirić**[36]
**Stojan Ivanišević**[37]

**Sadržaj:** *Pametne turističke destinacije nastaju implementacijom koncepta pametnih gradova. Ovaj koncept dobija na snazi, jer projekcije pokazuju da će 2050. godine broj urbanih žitelja biti oko 66% ukupnog čovečanstva. Pitanje je kako se razvoj tehnologije i socijalnih komponenti pametnih gradova može iskoristiti u cilju unapređenja turističke ponude? Koncept pametnog grada može da olakša i obogati turističko iskustvo. Iako zvuči vrlo apstraktno i skupo, veliki delovi ovih koncepata se preklapaju te se mogu implementirati relativno brzo i uz niske troškove, u odnosu na očekivane koristi.*

**Ključne reči:** *Pametni grad, turizam, internet stvari -IoT, Big Data*

**Abstract:** *Smart tourism Destinations are created with the implementation of Smart City concept. This concept is getting stronger because projections show that about 66% of world population will live in urban environment by 2050.* The question is how the development of technology and social components of Smart Cities can be used to improve the tourism offer? The concept of Smart City can facilitate and enrich the tourist experience. Although it sounds very abstract and expensive, large parts of these concepts are overlapping and can be implemented relatively quickly and at low cost, compared to the expected benefits.

**Key words:** *Smart City, tourism, IoT, Big Data*

## 1. UVOD

Pridev pametan (eng. smart) vezuje se ili se pokušava vezati na gotovo svaku ljudsku aktivnost, tehnologiju, uređaj, predmet. Tako nastaju kovanice pametni gradovi, pametan turizam, pametna turistička destinacija, pametan telefon, pametna mreža, pametan televizor, pametan automobil. Masovnim dodavanjem termina pametan zamagljuje se njegovo značenje i nedvosmisleno se sadržina termina iskrivljuje, jer postaje nemoguće da pridev pametan pridodat uz sve ove pojmove znači isto. Postoji karakteristika "smart" stvari koja se može generalizovati - one bi bila zasnovanost na primeni savremenih informatičko komunikacionih tehnologija (ICT). U pregledu savremene naučne (i ne samo naučne) literature teško je pronaći oblast za koju se ne vezuje termin "smart". Danas se taj pojam najviše primenjuje na koncept tzv. "pametnih gradova" (eng. Smart City). Pametni gradovi predstavljaju urbane sredine koje kroz primenu ICT i Internet stvari (eng. Internet of Things - IoT) pokušavaju da unaprede upravljanje resursima i samom urbanom sredinom kako bi poboljšali kvalitet života sugrađana i optimizovali alokaciju resursa. Razvoj pametnih gradova doprineo je i vodi ka razvoju i pametnih turističkih destinacija. Termin pametan turizam

[36] Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, Subotica
[37] JKP INFORMATIKA, Bulevar Cara Lazara 3, Novi Sad

pominje se na prvom sastanku "Tourism Resilience Committee of the UN World Tourism Organization" 2009. godine, kao koncept koji treba da "odgovori na važna pitanja kao što je etičnost, održivost i kvalitet svih nivoa lanca usluga i obezbedi kratkoročnu reakciju na ekonomsku krizu i dugoročni održivi razvoj." Važno je razlikovati "Pametni turizam" koji se uslovno može povezati sa pojmom "e-turizam" i pojam "Pametne turističke destinacije" (STD). "Pametna turistička destinacija" predstavlja razvoj i unapređenje turističke destinacije zasnovano na eksploatisanju pametnog grada i njegovih funkcionalnosti i mogućnosti, te iskorišćavanje ICT, infrastrukture, IoT, računarstva u oblacima (eng. Cloud Computing). Pojam pametnih turističkih destinacija je u naučnoj literaturi vrlo maglovit i nema jasno definisan teorijski i metodološki okvir te je težak za naučnu analizu i kritiku. "Akademski rad je najviše fokusiran na ovaj fenomen u formi studija slučaja, (e.g. Boes et al. 2015a, b; Bakici et al. 2013; Wang et al. 2013.), ili diskutovanja o izolovanim tehnološkim dostignućima (e.g. Huang and Chen 2015; Boes et al. 2015a, b), umesto na polaganju teorijskih temelja za dalji razvoj i/ili kritiku" [1]. Paralelno sa naučnom osnovom, praktična primena i razvoj pametnih turističkih destinacija je vrlo slabo obrađena. Rad ima za cilj da na osnovama relevantne naučne literature ponudi radni okvir za praktičnu primenu koncepta pametnih turističkih destinacija. Istovremeno, kroz analizu mogućnosti praktične implementacije pametnog turizma, rasvetljava se i naučno teorijski sadržaj samog termina.

## 2. TEORIJSKI OKVIR

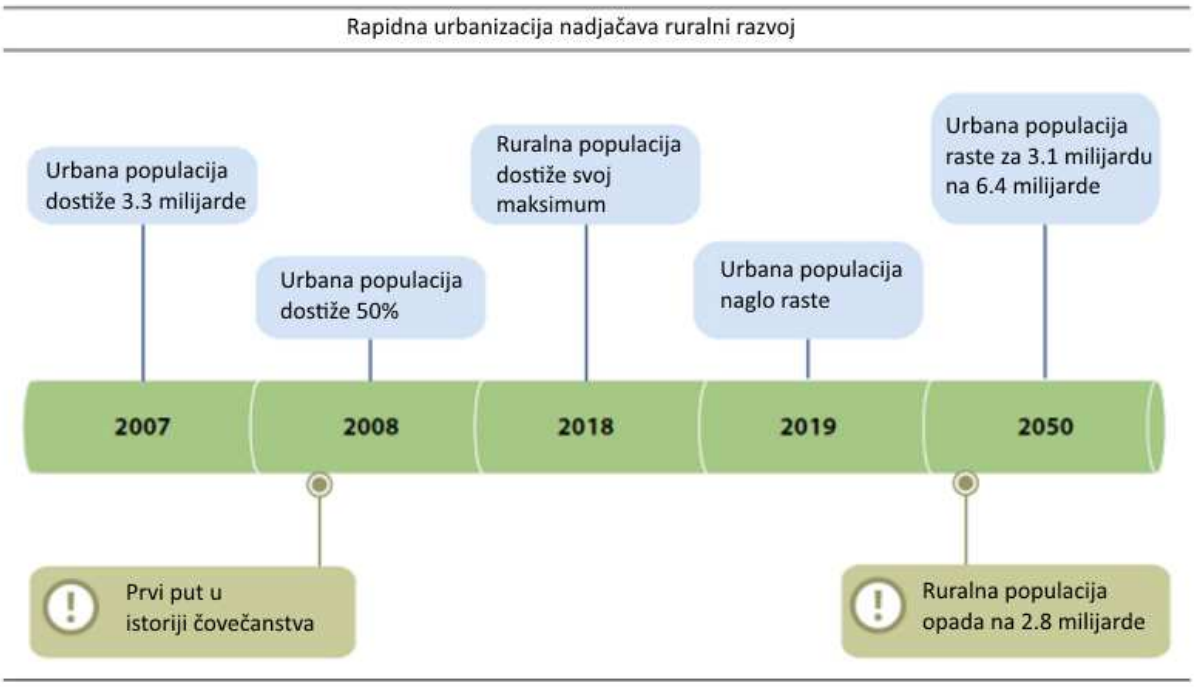
### 2.1. PAMETNI GRADOVI I UPRAVLJANJE URBANIM SREDINAMA

Oko 55% procenata svetske populacije danas živi u urbanim sredinama. Projekcije pokazuju da će deo populacije koji živi u urbanim sredinama godine 2050. dostići čak 66% procenata ukupnog svetskog stanovništva [2]. U XXI veku, po prvu put u istoriji čovečanstva, više od polovine ljudi živi u urbanim naseljima. Ovo gradove stavlja u fokus svih istraživanja, jer nagla urbanizacija proizvodi veliki deo problema današnjice, te je rešenje tih problema od izuzetnog značaja. Postoje mnoga otvorena pitanja i otvorene diskusije u naučnoj literaturi na koje ne postoji jedinstven odgovor. U literaturi se ova pitanja i njihovi potencijalni odgovori mogu naći sistematizovana na ovaj način: [3]

- nužnost stvaranja pametnih gradova (Zašto?)
- najvažniji aspekt pametnih gradova (Šta?)
- ključni akteri pametnih gradova (Ko?)
- kako napraviti pametni grad (Kako?)
- pravo mesto i vreme da se kreira pametan grad (Gde? Kada?)

Ako se održivost stavi u prvi plan, stanovništvo koje živi u ruralnim sredinama, živi mnogo "održivije", troši manje energije i stvara manje otpada nego urbano stanovništvo.

Iako postoji mnogo inicijativa i pametnih gradova, u većoj ili manjoj meri, i iako se termin često pominje, postoji vrlo malo definicija pametnih gradova, a ne postoji jedinstvena definicija ili niz definicija koje su opšte prihvaćene. Definicije koje se mogu pronaći u literaturi su često opskurne i nedorečene, ne postoji definicija pametnog grada koja je univerzalno prihvaćena.




Slika 1: Odnos i buduća projekcija broja stanovnika u urbanim i ruralnim sredinama
Izvor: Forrester Research, Inc.

U zavisnosti od kontinenta, postoje vrlo različite definicije pametnog grada. Takođe, postoji nekoliko sličnih termina koji su u manjoj ili većoj meri sinonimi, kao što su, na primer, inteligentan grad ili digitalni grad. "Postoje mnogi koncepti koji su slični konceptu pametnog grada iz tehnološke perspektive. Digitalni grad se odnosi na povezanu zajednicu koja kombinuje širokopojasnu komunikacionu infrastrukturu, fleksibilnu na uslugama zasnovanu kompjutersku infrastrukturu zasnovanu na standardima otvorene industrije, inovativne servise, kako bi odgovorila na zahteve državne uprave i zaposlenih, građana i poslovnih ljudi" [4]. Često se u literaturi može naći i zamena termina za pridev inteligentni: interpovezani i/ili instrumentni grad.

"Instrumentalizacija omogućava obuhvatanje podataka o okolini u realnom vremenu kroz korišćenje kioska, senzora, merača, personalnih uređaja, aviona, kamera, pametnih telefona, inplantiranih uređaja, interneta i drugih sličnih sistema za prikupljanje podataka uključujući i društvene mreže i mreže ljudskih senzora. Interpovezanost označava integraciju tih podataka u računarsku platformu i komunikaciju tih informacija između raznih gradskih servisa odnosno instanci. Inteligentan se odnosi na korišćenje kompleksne analitike, modeliranja, optimizacije, vizualizacije i operacionalizacije poslovnih procesa kako bi se donele bolje operativne odluke"[5]. Pojedini naučni radovi prate evoluciju naziva strategija i inicijativa, gde se vidi put nekog grada kroz ove pojmove. Pojmovi koji se sreću su: "Grad zasnovan na znanju, Širokopojasni grad, Bežični grad, Digitalni grad, Eko grad, U grad, Web grad i naravno pametan grad" [6]. Svi ovi termini se preklapaju u jednoj određenoj meri. Termin pametan grad se može posmatrati kao najsveobuhvatniji.

Kroz prikaz definicija dostupnih iz literature pokušaće se lakše razumevanje termina pametan grad. Brojne studije i istraživanja na temu pametnih gradova nude neke od odgovora koji ne pretenduju da budu konačni, ali pružaju kakav takav radni okvir za dalji nastavak naučnog rada.

"Pametni gradovi nisu ni u kom delu mašte novi. Dok protagonisti pametnih gradova veruju da su njihovi izumi vođeni racionalnim rigoroznim i više naučnim metodama kvantitativne i računarske analize podataka, u suštini, postoji vrlo malo novoga u ovakvom pristupu. Planeri i inženjeri pokušavaju da proučavaju i upravljaju gradovima na više naučni način, duže od jednog veka (Fairfield, 1994. [7]; Ford, 1913.; Schultz and McShane 1978. [8];)" [9]. "Poreklo termina pametan grad ne pronalazi se samo u potrazi za tehnološkim utopijama (Rob Kitchin, 2015.) - on se može pronaći i u receptima iz 1980.-tih za upravljane preduzetničke gradove čija se brzina i fleksibilnost adaptira kako bi bili efikasniji i kompetitivniji na globalnim tržištima (Logan and Molotch, 1987)" [10].

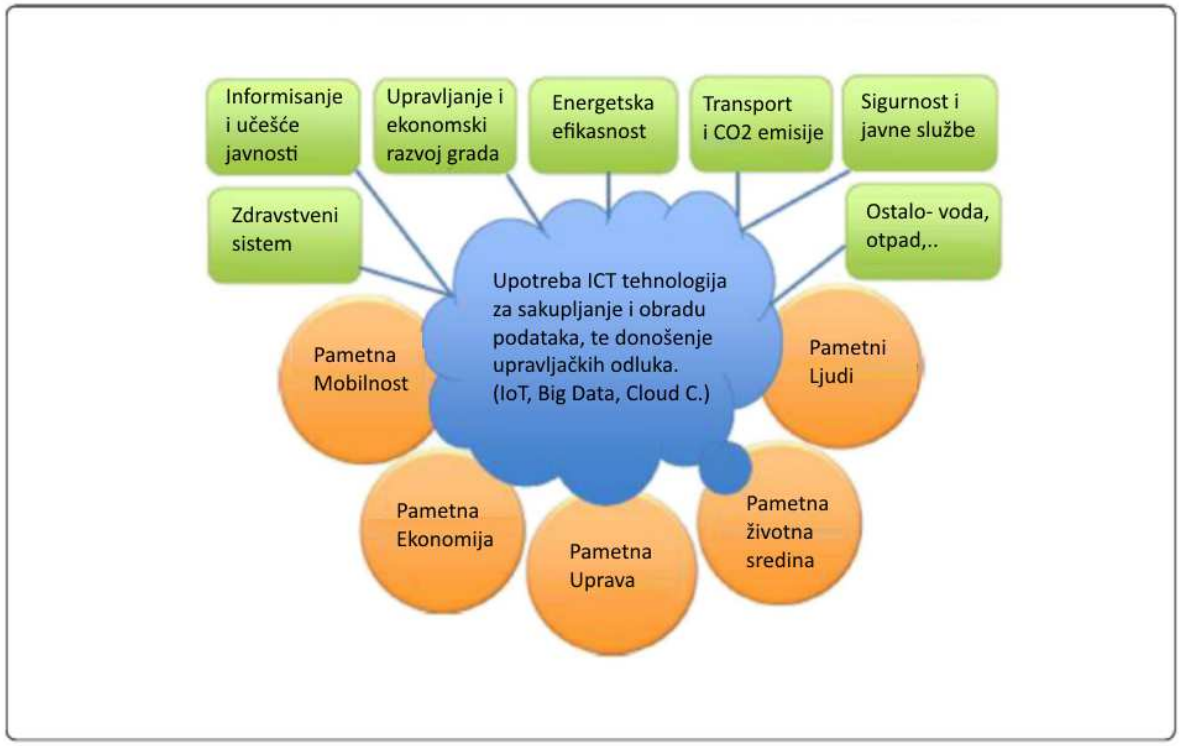
"Iako pokušaj proučavanja i upravljanja gradovima na naučnim osnovama nije nov, to ne umanjuje kvantitet i veličinu tehničkih upravljačkih i upravnih izazova koji nastaju iz inherentne prirode pametnih gradova kao kompleksnih ´socio-tehničkih sistema nad sistemima´" [11]. Pametni gradovi pokušavaju da se izbore sa problemima alokacije resursa i istovremeno pruže viši kvalitet života za svoje stanovnike.

Bolja alokacija resursa u gradovima se pre svega odnosi na bolje upravljanje energijom i pitkom vodom, koje su se prve pojavile kao problem u narastajućim urbanim sredinama. Problem sa energijom i pitkom vodom je dvojak - potrošnja se povećava zbog rasta populacije uz istovremeno loše upravljanje. Kroz bolju alokaciju resursa i povećanu mobilnost, te stabilnije snabdevanje energijom, boljim upravljanjem otpadom, boljim upravljanjem infrastrukturom i boljom socijalnom komponentom, inovacije, kvalitetnije obrazovanje, stiču se komparativne prednosti. Ove komparativne prednosti trebale bi da opravdaju troškove finansiranja implementacije strategija i projekata pametnih gradova. Ne samo da pružaju komparativne prednosti za biznis oni pojedincima pružaju viši stepen učešća u rukovođenju gradom, obezbeđuju mu mobilnost, umreženost, komunikaciju, dostupnost zdravstvene zaštite. Ovi faktori utiču na privlačenje određene strukture žitelja kojima su faktori vođstva, inovacija, infrastrukture, socio-humanistički faktori, dostupnost obrazovanja i zdravstvene zaštite naročito važni. Jedan od neophodnih aspekata predstavlja Univerzitet koji bi trebao da bude motor pokretač svih strategija i inovacija.

Kvalitet života, sam po sebi, vodi ka kompetitivnoj prednosti. Stanovništvo zahteva veće šanse za lični ekonomski i socijalni razvoj koje pametni gradovi mogu da pruže. Visok nivo automatizacije i upotrebe teške mašinerije u industrijskim i ruralnim poslovima u perspektivi čini poslove u ovim granama zastarelim, te se stanovništvo orijentiše ka ekonomiji usluga i inovacijama zasnovanim na znanju. Pored ove činjenice veliki gradovi pružaju i infrastrukturne elemente koji su nužni za ovakav socio - ekonomski razvoj: univerzitet, aerodrom, luku, autoput, ICT infrastrukturu, bolju elektroenergetsku mrežu, kvalitetniji internet, itd.

Pametan grad je u literaturi definisan i kao "grad koji daje inspiraciju, deli kulturu, znanje, život, grad koji motiviše svoje stanovnike da stvaraju i napreduju u sopstvenim životima" [12]. Važno je istaći i humanu dimenziju. Kreativnost se posmatra kao glavna pokretačka snaga i ona pored znanja ima ključnu ulogu. Cilj je stvaranje klime pogodne za razvoj kreativnih slojeva društva. Kvalitetna humanistička dimenzija ogleda se u kreativnoj i visokoobrazovanoj radnoj snazi, strukovnim udruženjima, niskom stepenu kriminala, dobrovoljnim udruženjima, humanitarnim organizacijama, organizacijama za zaštitu životne sredine. Ovakav socijalni i intelektualni kapital je srce pametnog grada kao sistema. Pametni gradovi obuhvataju jedan koherentan sistem socijalno kulturoloških i tehnološko poslovnih sistema koji svojim sinergetskim efektima povećava kvalitet života stanovnika.

Kroz kratak prikaz definicija i geneze ovog i povezanih termina koji su ipak drugačiji, kao što su inteligentan grad, digitalni grad, pruža se teorijski okvir za razumevanje šta predstavlja pametan grad. Važno je napomenuti da "ovi koncepti inkorporiraju želju da se kroz uključivanje šire zajednice i primenu visokih ICT i drugih tehnologija razvije održiva i inkluzivna urbana sredina" [13]. Slika koja sledi pokušaće da jasno predstavi kamene temeljce pametnog grada i njihov uticaj na sfere urbanog života te ga time razdvoji od ostalih koncepata.




Slika 2: Način organizacije pametnog grada i upotreba ICT na upravljanje pametnim gradovima kroz skladištenje i obradu podataka generisanih iz različitih komponenti pametnog grada.
(Izvor: IEEE) [14]

Kako je to na Slici 2 prikazano, korišćenje ICT i IoT u kombinaciji sa moćnom mrežnom infrastrukturom i Big Data sistemima i sistemima računarstva u oblacima pruža infrastrukturnu podršku za povećanje ekonomske i upravljačke efikasnosti. Elektronske usluge i servisi kao što su "e-government" (e-uprava) omogućuju brzo i efikasno učešće u vlasti kao i dostupnost government usluga. Jedan od bitnih pojmova u vezi sa ovim jeste i OpenData inicijativa koja sve podatke koji su javni, a koje čuvaju državni organi čini besplatno dostupnim građanima za upotrebu i dalju nadogradnju servisa. Grad nastoji da kreira podsticajnu klimu za razvoj pojedinaca i ekonomije. Pametni građani, svojim znanjem i socijalnim kapitalom privlače radno intenzivne poslove i forme koje svoju strategiju zasnivaju na inovacijama i znanju te nastaje pametna ekonomija. Neophodno je voditi računa o jednakosti urbanog razvoja te stoga svi građani uzimaju učešće u urbanom planiranju, održavanju i kreiranju.

"Pametan grad je kompleksan jer uključuje izgradnju grada sa stanovišta ekonomskih, ekoloških i socijalnih perspektiva, razvoj intelektualnog i absorcionog kapaciteta grada, i nužnih prilika za efektivan razvoj sa pametnim upravljanjem" [15]. Pametna mobilnost predstavlja efikasan odnosno brz i jeftin protok kapitala, resursa, ljudi i informacija unutar pametnog grada. Brz i jeftin protok informacija se ostvaruje upotrebom širokopojasne mreže

optičkih kablova i široko dostupnim WiFi signalima unutar grada, koji su dostupni za korišćenje svima. Savremeni pametni gradovi imaju sopstvene celokupne optičke mreže koje su često zasnovane na principa OpenNetwork-a. Ove mreže predstavljaju ključan uslov za razvoj pametnog grada jer obezbeđuju infrastrukturu za sakupljanje informacija i upravljanje gradom kao i infrastrukturu za poslovne organizacije i pojedince. Uz ovakvu mrežu, pomoću mreže senzora i uređaja koji su povezani na internet stvari (IoT) može se upravljati celokupnim gradom na makro nivou i stambenim jedinicama na mikro nivou u slučaju stanovništva.

Transportni koridori za robu i ljude organizovani na najoptimalniji način, pružaju komparativnu prednost svim preduzećima i pojedincima koji posluju unutar pametnog grada. Pametno upravljanje životnom sredinom svodi se na konstantno merenje zagađenja i upravljanje zagađenjem, koliko je to i gde moguće. Efikasan transport i efikasno i racionalno trošenje energije smanjuju negativan uticaj gradova na životnu sredinu. Većina pametnih gradova ima tzv. "Smart Grid" odnosno pametnu elektroenergetsku mrežu koja obezbeđuje sigurnost snabdevanja električnom energijom kao predominantnim vidom energije koja se upotrebljava u urbanim sredinama. Kombinacija svih ovih elemenata sa razvijenim sistemom zdravstvene zaštite i drugim službama, kao što je vatrogasna, policija, komunalna itd., čini život u pametnom gradu bezbednim i kvalitetnim.

## 2.2. INTERNET STVARI - INTERNET OF THINGS (IOT)

Internet stvari predstavlja "samokonfigurišući i adaptivni sistem koji se sastoji od mreža senzora i pametnih objekata čija je svrha da međusobno povežu sve stvari, uključujući industrijske i svakodnevne objekte na način da ih učini inteligentnim, programabilnim i učini njihovu interakciju sa ljudima lakšom" [16]. Ova mreža senzora koristi mrežnu infrastrukturu kako bi prikupljala podatke o gotovo svemu. Ove ogromne količine podataka koriste tehnologiju koja se zove Big Data kako bi skladištili i obrađivali podatke u realnom vremenu. Senzori se nalaze na putevima, banderama, na zgradama, u zgradama, u pametnim stambenim jedinicama, na narukvicama, vozilima, avionima, itd. IoT je jedna od ključnih tehnologija koja vodi razvoj pametnih gradova napred. One omogućuju prikupljanje ogromnih količina informacija koje je do sada bilo nezamislivo prikupiti, a još je manje bilo zamislivo upravljati neživom sredinom na inteligentan način u realnom vremenu bez prisustva ljudi. IoT ima vrlo praktične primene – može, na primer, da sistemom pametnih svetala, koja rade samo kada neko prolazi, uštedi energiju, optimizuje sakupljanje smeća kroz umrežene kante za otpatke, olakša sakupljanje reciklabilnih materijala, unapredi režim parkiranja, smanji utrošak energije za grejanje, optimizuje protok vozila kroz izmenu režima saobraćaja, itd.

## 2.3. BIG DATA

IoT senzori stvaraju ogromne nizove podataka koji sami po sebi nemaju nikakvu svrhu ukoliko se ne mogu obraditi, te se iz njih derivirati kvalitetne informacije na osnovu kojih se može dalje doneti adekvatna upravljačka odluka. "Postoje tri nivoa analize: (1) znati da se nešto dogodilo i gde se dogodilo, (2) prognoziranje budućih događaja na osnovu podataka i (3) pronalaženje najboljeg odgovora na opaženu situaciju" [17]. Big Data predstavlja tehnologiju za skladištenje i analizu ovih velikih količina podataka. Međutim, ova tehnologija sama po sebi nije dovoljna, mora se kombinovati sa ostalim izvorima i načinima obrade informacija kako bi pametan grad mogao da se razvija.

## 2.4. PAMETNA TURISTIČKA DESTINACIJA

Etimološki je važno razdvojiti pametnu turističku destinaciju od pametnog turizma. Pametan turizam je turizam zasnovan na primeni ICT kako bi olakšao poslovanje turističkih organizacija, optimizovao ponudu, olakšao pronalaženje adekvatnog aranžmana, itd. Za razliku od pomenutog makro nivoa, pametna turistička destinacija na mikro nivou uz pomoć ICT, pametnih ličnih uređaja, IoT, unapređuje turističko iskustvo i pruža korisniku usluge višu vrednost uz optimizaciju utroška resursa. Ovim se obezbeđuje maksimalna korisnost za potrošača i postiže kompetitivna prednost turističke destinacije uz održivost u dugom roku. Ovakve karakteristike čine pametnu turističku destinaciju organizovanu u skladu sa odlukama prvog sastanka "Tourism Resilience Committee of the UN World Tourism Organization" održanog 2009.

"Postoje tri vitalne ICT komponente neophodne za postavljanje pametne turističke destinacije: (1) Cloud computing, (2) IoT i (3) sistem internet usluge dostupne krajnjem korisniku" [18]. Cloud computing obezbeđuje dostupnost web servisima za informacije i skladištenje podataka velikom broju ljudi simultano. Putem Cloud computinga fiksni troškovi IT infrastrukture se pretvaraju u varijabilne. IoT pruža informacije i analizu kao i automatizaciju i kontrolu. Praćenjem turista može se znati popunjenost kapaciteta objekta, dostupnost mesta za parkiranje, može se videti čemu turisti poklanjaju pažnju, ili ne poklanjaju dovoljno pažnje, itd. Pod dostupnošću se podrazumeva mogućnost turista da svojim pametnim telefonom, tabletom, laptopom ili nekim drugim uređajem, pristupi informacijama i podacima i internet stvari (IoT). Ove tehnologije pružaju temelj za niz turističkih aplikacija i digitalnih sadržaja koje zajedno upotpunjuju i olakšavaju turističku uslugu. Mogućnost korišćenja ovakvih servisa i sadržaja pretvara neku turističku destinaciju u pametnu destinaciju.

"Tokom prethodne dekade proliferacija internet kafea, laptopova, pametnih telefona, WiFI tehnologija, društvenih mreža, sajtova za deljenje fotografija, omogućila je pristup internetu mobilnim geografski disperziranim društvenim grupama i stvorila interaktivne putnike" [19]. Ova grupa interaktivnih putnika očekuje pametne destinacije u fazi pripreme aranžmana i u toku samog aranžmana, gde se pored stvarne fizičke vrednosti, turisti isporučuje i virtuelna odnosno digitalna dodatna vrednost. Dostupnost tehnologija, uređaja i servisa čini kompetitivnu prednost koja se od pametne turističke destinacije očekuje. Pametan grad sam po sebi nije neophodan uslov za kreiranje pametne turističke destinacije. Uprkos ovome razvoj pametnih gradova omogućava lak pristup uslugama koje dodaju vrednost kako za građane, tako i za posetioce, odnosno turiste. Čak i ukoliko neka urbana sredina ne predstavlja pametan grad, ona uz pomoć ICT može da bude pametna turistička destinacija. "Iz perspektive turizma, ICT može doprineti stvaranju dodatne vrednosti uz istovremeno poboljšanje efikasnosti i podržavanja procesa automatizacije za povezane organizacije" [20]. "Pametne turističke destinacije su posebni slučajevi pametnih gradova: one primenjuju principe pametnih gradova na urbana i ruralna područja i vode računa o turistima i rezidentima pružajući im unapređenu mobilnost, poboljšavaju dostupnost i alokaciju resursa, održivost i kvalitet života/poseta" [21].

## 3. PAMETNA TURISTIČKA DESTINACIJA I PAMETAN GRAD

"Pametne turističke destinacije, po svojoj definiciji, imaju zajednički cilj sa pametnim gradovima i jedni i drugi žele da poboljšaju kvalitet života/posete uz istovremeno povećanje kompetentnosti" [22]. U slučaju pametnog grada, u centru pažnje je žitelj dok je u slučaju pametne turističke destinacije u centru pažnje posetilac. Pametni gradovi, sami po sebi, uređujući sve sfere koje čine gradski sistem, razvijaju i pametni turizam te je logično da se

pametni gradovi pretvore u pametne turističke destinacije. Ovakve destinacije imaće nesporne kompetitivne prednosti. One su dvojake: sa jedne strane prednost je kvalitet usluge pružene posetiocu, a sa druge strane su kompetitivne prednosti pružaoca turističke usluge stečene poslovanjem u pametnom gradu. U literaturi se ističe da je za stvaranje pametne turističke destinacije izuzetno važno vođstvo i jedinstvo te da se kompetitivne prednosti stvaraju u celini za sve aktere unutar pametnog grada/turističke destinacije kroz sinergijski efekat. Zbog ovoga ne može da postoji konkurencija ili nejedinstvo unutar pametne turističke destinacije. Izgradnja pametne turističke destinacije teče paralelno sa izgradnjom pametnog grada i međusobno su ti procesi komplementarni. Većina strategija i inicijativa primene ICT u cilju stvaranja pametnog grada jednako utiče i na stvaranje pametne turističke destinacije. Kao što je prethodno rečeno, iako zvuči vrlo maglovito, kroz posmatranje dimenzija pametnog grada i njihove primene na pametnu turističku destinaciju, pruža se dalji okvir za istraživanje i praktičnu primenu ICT na izgradnji i unapređenju pametnih turističkih destinacija.

PAMETNA MOBILNOST

Pametna mobilnost omogućava brz protok stanovnika i turista na nekom području. Kroz optimizaciju i kvalitetnije upravljanje saobraćajem i javnim prevozom obezbeđuje se bolja povezanost unutar destinacije i niži troškovi samog transporta. Mobilnost utiče i na konkurentnost pružalaca usluga kroz niže troškove odlaska i dolaska na posao zaposlenih, lakšeg protoka robe i usluga. Upotrebom ICT može se kreirati niz praktičnih primena koje ostvaruju cilj pametne turističke destinacije - kvalitet i kompetitivnost. Neke od implementiranih ideja su: pametni vodiči zasnovani na geolokaciji, praćenje turista putem IoT i RFID (Radio Frequency Identification) čipova u kartama, olakšan pristup transportu putem optimizacije saobraćajnih čvorišta, deljenje troškova transporta, on-line rezervisanje karata, brža isporuka proizvoda i usluga, sistemi praćenja vozila, sistemi praćenja isporuka.

PAMETNA EKONOMIJA

Optimizacija dostupnosti i alokacije resursa, čini dostupnost svih resursa, uključujući i informacije, koje su jedan od najbitnijih resursa za turiste, kvalitetnom i što je najvažnije brzom. Dostupnost resursa utiče na kvalitet ponude koja se pruža posetiocima, dok bolja alokacija resursa stvara prednost preduzećima. Putem web servisa posetioci mogu da dobiju relevantne turističke informacije na licu mesta, da pristupe sadržajima, digitalnim arhivama kao i da skladište sopstvene sadržaje. Kvalitetnija lokacija vodi ka nižoj ceni, a to je bitna kompetitivna prednost destinacije.

PAMETNA UPRAVA

Najčešće je implementirana kroz e-upravu koja poboljšava odnos tima koji upravlja gradom sa rezidentima ili posetiocima i kao sistem za upravljanje gradom, gde se kroz mrežu senzora upravlja gradom/destinacijom u realnom vremenu. Ovo utiče na poboljšanje bezbednosti, poboljšanje zdravstvene zaštite, energetske bezbednosti, omogućava sistem pritužbi putem interneta i društvenih mreža, itd.

PAMETNO OKRUŽENJE

Unapređuje kvaliteta destinacije se može ostvariti kroz primenu: merenja kvaliteta vazduha, merenje i nadzor kvaliteta vode za piće, merenje i nadzor kvaliteta vode za kupanje, sistema upozoravanja u slučaju elementarne nepogode, kvalitetnijem upravljanju otpadom kroz umrežavanje mesta za odlaganje otpada i optimizacijom prikupljanja, obezbeđivanjem struje za hotele, putem planiranja potrošnje i implementacijom sistema pametne mreže, korišćenjem obnovljivih izvora energije.

PAMETNI LJUDI

Od svih kamena temeljaca pametnog grada, ovaj ima najsnažniji uticaj. Turista je kroz primenu ICT u XXI veku, pored potrošačke postao i socio-potrošačka jedinica, on pored smeštaja očekuje iskustvo i dodatne sadržaje koje mu može pružiti samo ovaj aspekt pametnog grada. Ova komponenta funkcioniše dvosmerno. Uživajući u socio-humanističkim prednostima pametnog grada, kao društva zasnovanog na inovacijama, turisti doprinose svojom interakcijom tako što stvaraju nova iskustva, nove informacije, nove slike, koje dalje skladište i šire putem društvenih mreža. Pored promocije destinacije, ove informacije mogu da služe i za korektivnu akciju, njihovom analizom se može unaprediti kvalitet destinacije i odrediti preferencije posetilaca. Postoji niz načina da se ljudsko iskustvo učini pametnijim: digitalizacija turističkih sadržaja koja ih istovremeno i čuva, postavljanje "QR" kodova na mesta od interesovanja, postavljanje WiFi besplatnih mesta i punjača za mobilne telefone, koji omogućuju dostupnost ovih sadržaja što je veoma značajno. Na ovaj način, putem mobilnih telefona, korisnici sami kreiraju turistički sadržaj i sami ga distribuiraju putem društvenih mreža. Važno je voditi računa i o aspektu povezivanja društvenih mreža, kako bi se postigao jači efekat na destinaciju.

## 4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ovim radom pokušali smo da, kroz pregled literature, ukažemo na paralelne procese, na bolje prezentovanje odnosa pametnih gradova i pametnih turističkih destinacija. Da li je to dovoljno za stvaranje teorijskog okvira, uz pomoć već implementiranih primera u praksi, pokazaće vreme. Identifikovane su tačke preklapanja, a dalji razvoj ove teme iziskuje novi niz naučnih istraživanja. Doprinos ovog rada trebao bi biti što je kroz pregled literature pokazao da postoji jasna korelacija između ciljeva koji vode ka razvijanju pametnih destinacija i pametnih gradova. Zajednička osnova je primena savremenih informacionih tehnologija u cilju unapređenja kompetitivnosti i kvaliteta, što samo po sebi i nije novo, međutim, primena višeg stepena razvoja informacionih tehnologija, kao što je IoT i Big Data, čini razliku, toliko da se može posmatrati kao dovoljno specifična i napredna da donese pridev "pametan". Navodeći opšte odrednice i dovodeći u vezu ključne dimenzije gradova i destinacija, pokušali smo izbeći zamku da se raspravlja o samo jednoj tehnologiji ili o samo jednom praktičnoj primeni. Autori ovog rada smatraju da, kada se aspekti fundamentalno vežu i stave u jedinstveni radni okvir, tehnologije i njihove primene će se same komplementarno razvijati.

## LITERATURA

[1] Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., Koo, C. (2015) Smart Tourism: Foundations and Developments, Springer, *Electron Markets* 25, pp. 179–188
[2] http://www.un.org/en/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects-2014.html
[3] Mosannenzadeh, F., Vettora, D. (2014) Defining Smart City a Conceptual Framework Based on Keyword Analysis, TeMA *Journal of Land, Mobility and Envirnoment* pp. 685-694
[4] Yovanof, G.S., Hazapis, G.N. (2009) An Architectural Framework and Enabling Wireless Technologies for Digital Cities & Inteligent Urban Envirinoments, *Wireless Personal Communications*, 49 (3), pp. 445-463
[5] Harrison, C., Eckman, B., Hamilton, R., Hartswick, P., Kalagnanam, J., Paraszczak, J. Williams, P. (2010) Foundations for Smarter Cities, *IBM Journal of Research and Development*, 54 (4)

[6] Anthopoulos L., Fitsilis P. (2013) Using Classification and Roadmapping Techniques for Smart City Viability's Realization, *Electronic Journal of e-Government* Vol. 11 Iss. 1 2013, pp. 326 - 336
[7] Fairfield, J. D. (1994) The Scientific Management of Urban Space: Professional City Planning and the Legacy of Progressive Reform, *Journal of Urban History*, 20: pp. 179–204
[8] Schultz, S. K., McShane, C. (1978) To Engineer the Metropolis: Sewers, Sanitation, and the City Planning in Late-Nineteenth -Century America, *The journal of American history*, 65: pp. 389-411
[9] Shelton, T., Zook, M., Wiig. A. (2015) Editor's choice: The 'actually existing smart city', *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2015, Vol 8, Iss 1, pp. 13–25
[10] Glasmeier, A., Christopherson, S. (2015) Thinking About Smart Cities, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 2015, 8, pp. 3-12
[11] Ojo, A., Curry, E., Janowski, T. (2014) *Designing Next Generation Smart City Initiatives - Harnessing Findings and Lessons from a Study of Ten Smart City Programs*, ECIS 2014 Proceedings
[12] Rios, P. (2008) Creating "the Smart City". Available at http://dspace.udmercy.edu:8080/dspace/bitstream/10429/20/1/2008_rios_smart.pdf.
[13] Lievrouw, L.A. (2006) *New media design and development: diffusion of innovations versus social shaping of technology*, In The handbook of new media (L.A. Lievrouw and S. Livingstone Eds.). London: Sage Publications, 2006, pp. 246-265
[14] Khan Z, Anjum A, Kiani SL. (2013) Cloud Based Big Data Analytics for Smart Future Cities. In Procedings of the 2013 IEEE/ACM 6th International Conference on Utility and Cloud Computing. IEEE Computer Society, pp. 381-386
[15] Ishkineeva, G., Ishkineeva F., Akhmetova, S. (2015) Major Approaches Towards Understanding Smart Cities Concept, Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Sciences*; Vol.11. No.5.2015
[16] IEEE IoT Technical Community. About http://iot.ieee.org/about.html.
[17] Akerkar R. (2013) *Advanced Data Analytics for Business*. In: Akerkar R, editor. BigData Computing. Boca Raton, FL: Chapman and Hall/CRC; 2013. pp. 377–9
[18] Wang, D., Li, X. R., Li, Y. (2013) China's "Smart Tourism Destination" Initiative: A Taste of the Service-Dominant Logic, *Journal of Destination Marketing and Management, 2* (2), pp. 59–61
[19] Miorandi, D., Sicari, S., De Pellegrini, F., Chlamtac, I. (2012) Internet of Things: Vision, Applications and Research Challenges. *Ad Hoc Networks, 10* (7), pp. 1497–1516
[20] Werthner, H. (2003) Intelligent Systems in Travel and Tourism. In: *Proceedings of International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI 2003)*, Acapulco, Mexico, August 9-15, 2003, pp. 1620–1625
[21] Lopez de Avila, A. (2015) *Smart Destinations: XXI Century Tourism*. Presented at the ENTER 2015 Conference on Information and Communication Technologies in Tourism, Lugano, Switzerland, February 4-6, 2015
[22] Pulido-Fernández, J., Andrades-Caldito, L., Sánchez-Rivero, M. (2015) Is Sustainable Tourism an Obstacle to the Economic Performance of the Tourism Industry? Evidence From an International Empirical Study, *Journal Of Sustainable Tourism*, 23, 1, pp. 47-64

# REGENERACIJA KULTURNO-POVIJESNE BAŠTINE I KREATIVNI TURIZAM KAO POKRETAČI RAZVOJA POST-INDUSTRIJSKIH GRADOVA: SLUČAJ GRADOVA U ISTOČNOJ HRVATSKOJ

**Damir Novotny**[38]
**Zvonimir Sabati**[39]
**Petra Kale**[40]

**Sadržaj:** *Veliki gradovi i urbana područja koja su svoj socio-ekonomski razvoj u 20. stoljeću temeljili na fordističkoj paradigmi (u razvijenim zemljama) te socijalističkom konceptu industrijalizacije i urbanizacije (u zemljama srednje i istočne Europe), početkom 2000-tih su doživjeli dramatične promjene. Razvoj novih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, politička tranzicija, globalizacija i premještanje masovne proizvodnje u azijske zemlje s jeftinom radnom snagom rezultirali su nepovratnim gubitkom velikog broja radnih mjesta. Povijesni gradovi, koji su u proteklih stotinjak godina doživjeli dinamičan rast, u post-fordističkom dobu se nalaze pred velikim izazovom svoje transformacije i pronalaženje novih razvojnih modela. Budući da su se industrijski gradovi u Europi u pravilu razvijali oko povijesnih urbanih jezgri, glavno obilježje njihovog prostora je iznimno bogato kulturno-povijesno i urbanističko-arhitektonsko nasljeđe. Regeneracija post-industrijskih gradova, (re)valorizacija povijesne baštine, kreativna transformacija, razvoj kulturnih i kreativnih djelatnosti te kreativnog turizma postaju glavni pokretači njihova razvoja na početku 21. stoljeća.*
*U ovom su radu prikazani rezultati studije slučaja i ispitivanja razvojnih potencijala u okviru šireg istraživanja koje je poslužilo kao podloga za strateško planiranje post-industrijskog razvoja gradova u istočnoj Hrvatskoj (Slavoniji) u kontekstu korištenja strukturnih fondova EU.*

**Ključne reči:** *post-industrijska transformacija gradova, baština, kreativni gradovi, kreativni turizam*

**Abstract:** *Large cities and urban areas, in which socio-economic development during 20th century were based on the fordistic paradigm (in developed countries) and socialist concept of industrialization and urbanization (in Central and Eastern Europe) went through dramatic transformation. Emerging of new information and telecommunication technologies, political transition, globalization and dislocation of mass industrial manufacturing plants to low cost Asian countries resulted with irrevocable numerous jobs losses. Historic cities, which experienced dynamic growth in the last century, are challanged with post-fordist transformation and new development paradigm definition. Since thay have been mostly developed and urbanized arround historic core districts, industrial cities in Europe are rich with heretage. Post-industrial regeneration, (re)valorization of the heretage, creative city transformation, cultural and creative industries develoment and creative tourism are today major socio-economic growth drivers in cities in the 21st century.*
*In this paper are reported results of case studies which have been conducted within a growth potential research project as the first phase in strategic urban planning process in several cities of eastern Croatia (Slavonia Region) and the preparation of a project for EU structural funds.*

[38] Edward Bernays, College of Communication Management, Zagreb, Croatia; T&MC Group, Munich, Germany
[39] Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin
[40] Edward Bernays, College of Communication Management, Zagreb, Croatia; T&MC Group, Zagreb, Croatia

**Key words:** *post-industrial city transformation, heretage, creative cities, creative tourism*

## 1. UVOD

Industrijski gradovi u Europi, posebno onim njenim dijelovima koji su bili zahvaćeni valom industrijske revolucije te kasnijom industrijalizacijom u 20. stoljeću, fordističkom s jedne strane i socijalističkom s druge strane ”željezne zavjese”, na prijelazu iz prvog u drugi milenij su se suočili s dramatičnim izazovima post-industrijske transformacije. Ubrzani razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija, širenje Interneta i internetske ekonomije te proces globalizacije su izazvali snažne tektonske promjene i novu globalnu podjelu rada.

Masovna proizvodnja standardiziranih industrijskih proizvoda se 1980-tih počela premještati iz europskih gradova prema zemljama s nižim troškovima. U početku su to bile zemlje istočne Europe. Nakon ulaska istočno-europskih zemalja u punopravno članstvo EU, poduzeća iz razvijenih europskih zemalja su proizvodnju jeftinijih proizvoda preselila u azijske zemlje s niskim eksternim troškovima i neiscrpnim rezervoarima jeftine radne snage poput Kine, Indije i Vijetnama. U središtima industrijske revolucije iz 19. stoljeća je tako nestajala tradicionalna proizvodnja. Umjesto tradicionalnih industrijskih radnih mjesta ubrzano se razvijao sektor usluga, tvornički pogoni su se zatvarali a suburbana radnička naselja izgubila svoju vitalnost.

Proces prelaska iz fordizma u post-fordizam se u SAD odvijao bitno drugačije nego u Europi. Možemo se prisjetiti akademskih rasprava iz 1980-tih o fenomenu uspjeha japanskog pristupa organizaciji industrijske proizvodnje. Američka automobilska industrija je pod pritiskom japanske konkurencije ubrzano gubila udjele na domaćem tržištu – japanski automobili su se sve bolje prodavali. Duboka kriza koja je koncem prošlog stoljeća zahvatila tradicionalne američke proizvođače automobila nije samo prijetila epidemijskim širenjem krize konkurentnosti na ostale industrijske grane već je ugrožavala suštinu ”američkog sna”. Nekada snažne fordističke korporacije su nestajale s tržišta i ostavljale milijune nisko kvalificiranih radnika bez izvora egzistencije. Dvije decenije kasnije, kako to ustvrđuju Sturgeon i Florida [1] u svojim ranim istraživanjima uspona kreativne industrije i njenog utjecaja na post-industrijsku socio-ekonomsku transformaciju, američka industrija se oporavila. Snažan oporavak je nastavljen u prvom desetljeću ovoga stoljeća. Unatoč velikoj financijskoj krizi iz 2008.godine, stopa nezaposlenosti u SAD se spustila na najnižu razinu u proteklih 50-tak godina – američka ekonomija se približila praktično punoj zaposlenosti. Rast produktivnosti i ukupne efikasnosti američke ekonomije u zadnjim decenijama 20. i prvoj deceniji 21. stoljeća nezabilježen je u povijesti. U primjeni novih informacijskih i internetskih tehnologija američke kompanije su daleko iza sebe ostavile europsku i azijsku konkurenciju. Tradicionalna društvena stratifikacija na ”plave” (radnička klasa) i ”bijele” ovratnike (klasa kapitalista i činovnika) je nestala, a svoj nagli uspon je započela klasa ”bez ovratnika” – kreativna klasa kako ovu društvenu skupinu u izrastanju naziva Richard Florida [2]-[3]. Uspješnu post-industrijsku transformaciju u SAD je, dakle, pratila kreativna transformacija poduzeća i velikih industrijskih gradova, u kojima su talenti, ljudski potencijali i kreativnost postali glavni razvojni pokretači [4]-[5].

Uspjeh post-industrijske transformacije u SAD je imao snažan utjecaj na pokretanje sličnih procesa u Europi. Vlada Ujedinjenog kraljevstva je 1998.g. pokrenula projekt mapiranja kreativnih djelatnosti koje su u ovoj europskoj zemlji u 2000-tim doživjele izuzetno snažan rast. Britanski kreativni sektor, organiziran kroz 40-tak ”kreativnih klastera” u Londonu, Walesu, Škotskoj i Sjevernoj Irskoj, je danas najveći u Europi, a u smislu učešća u kreiranju BDP-a najveći na svijetu. Britanski industrijski gradovi su u relativno kratkom roku izgubljena

industrijska radna mjesta mijenjali za radna mjesta u kreativnoj ekonomiji (i sektoru modernih usluga). Pionir post-industrijske transformacije je škotski glavni grad Glasgow koji je od sumornog i sivog industrijskog grada, pogođenog krizom teške industrije, postao grad kulturnih i kreativnih industrija. Glasgow je 1990.g. proglašen Europskim gradom kulture [6].

Povijesni europski gradovi s bogatom kulturno-povijesnom baštinom su se iz industrijskih centara pretvarali u kreativne gradove koji proizvode i konzumiraju kreativne sadržaje (*kreativni turizam)* i tako postali glavni pokretači dinamičnog regionalnog razvoja, podjednako u razvijenim europskim zemljama kao i post-komunističkim zemljama ”Nove Europe”.

Gradovi u Sloveniji i Hrvatskoj, u to vrijeme u sastavu Austro-ugarske monarhije kao tada jedne od najrazvijenijih država svijeta, su početkom prošlog stoljeća također bili zahvaćeni industrijskom revolucijom. Tradicionalni grofovski vele-posjedi u središnjoj Hrvatskoj i Slavoniji su se postupno transformirali u središta prerađivačke industrije koja su privlačila nisko-obrazovanu radnu snagu iz nerazvijenih pokrajina na jugoistoku Europe, osobito iz Bosne i Hercegovine. Tradicionalni povijesni gradovi poput Varaždina, Zagreba, Rijeke i Osijeka su ostvarili ubrzani razvoj i urbanizaciju u prvoj polovici 20. stoljeća prema klasično Burgessovom modelu koncentričnih krugova. Industrijska revolucija nije se stigla preliti iz najrazvijenijih dijelova Monarhije na gradove u Istri i Dalmaciji; ovi su gradovi ubrzanu industrijalizaciju i urbanizaciju prema socijalističkom razvoju industrijskih i rezidencijalnih gradskih područja doživjeli u drugoj polovici 20. stoljeća.

***Damir Novotny*** *diplomirao je (1980), magistriaro (1986) te doktorirao (2010) na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Teza doktorske disertacije: ”Strategija međunarodnog marketinga uz primjenu internetskih tehnologija”.*
*Profesionalnu karijeru započeo je 1980.g. u bankarskom sektoru u Jugobanci Zagreb.*
*Danas radi kao managing partner (rukovodeći partner) u T&MC Group, konzultantskoj grupaciji sa sjedištem u Münchenu, Njemačka, te filijalama u zemljama jugoistočne Europe.*
*Obnašao je dužnost člana Savjeta Hrvatske Narodne Banke u mandatu 2000-2006.g. te člana Savjeta HAGENA, hrvatske agencije za nadzor mirovinskih fondova u mandatu 2000-2004.g.*
*Sudjelovao je u preko 20 međunarodnih konferencija, objavio preko 30 znanstveno-istraživačkih članaka te preko 500 stručnih i publicističkih tekstova u hrvatskim i međunarodnim časopisima.*
*Autor je knjige ”Kreativna ekonomija – ekonomija 21. stoljeća koja se temelji na kapitalu ljudskog uma” (Zagreb, 2014).*
*Dobitnik je nagrade ”Ekonomski analitičar godine” u Hrvatskoj u 2013.g. i 2015.g.*

Početak političke i ekonomske tranzicije 1990-tih godina u Hrvatskoj je bio obilježen traumatičnim rastakanjem socijalističkog industrijskog konstrukta. Propadanje brojnih industrijskih poduzeća i nepovratan gubitak velikog broja radnih mjesta su neposredna posljedica ratnih razaranja industrijskih pogona ali i zakašnjelog djelovanja globalizacije, odnosno ulaska hrvatske industrije u post-fordističko razdoblje u kojem se nije najbolje snašla. Neki su post-industrijski gradovi, poput Zagreba i gradova na jadranskoj obali, gubitak industrijskih radnih mjesta djelomično kompenzirali novim radnim mjestima u državnoj upravi i tradicionalnom turističkom sektoru. Međutim, nekada uspješni industrijski gradovi u središnjoj i istočnoj Hrvatskoj niti nakon četvrt stoljeća od početka tranzicijskog procesa i post-industrijske transformacije ne mogu pronaći model za novi ciklus socio-ekonomskog razvoja.

U ovom se radu prezentira studija slučaja post-industrijske transformacije nekoliko gradova u istočnoj Hrvatskoj koja je predstavlja dio šireg istraživanja, odnosno prikupljanja empirijskih dokaza za testiranje hipoteze o kreativnim industrijama i kreativnom turizmu kao glavnim pokretačima socio-ekonomskog razvoja ovih gradova i regije Slavonije koja ih okružuje u kontekstu politika regionalnog i ruralnog razvoja EU i strukturnih fondova kao instrumenata implementacije tih politika.

## 2. TEORIJSKI OKVIR I KONTEKST

Gradovi u Europi su se kroz više od dva milenija, od antičkih vremena do modernog doba, razvijali kao središta političkog i kulturnog života**.** Razvoj europskih gradova je sve do industrijske revolucije, koja se iz Ujedinjenog kraljevstva preko Belgije i Njemačke ubrzano prelijevala na ostatak europskog kontinenta u drugoj polovici 19. stoljeća, obilježavala usporena urbanizacija, izgradnja sakralnih objekata i razvoj elitističke kulture. Industrijski gradovi su izrastali kroz proces industrijalizacije i urbanizacije, gotovo u pravilu, oko povijesnih jezgri poprimajući urbane oblike prema čuvenom Burgessovom modelu koji je početkom 20. stoljeća promican od strane akademskih krugova u Chicagu, SAD. Burgessov model urbanizacije se sastoji od srednjevjekovne povijesne jezgre u kojoj su smješteni poslovna zajednica, komercijalni i javni sadržaji [7].

U drugom koncentričnom krugu su se naseljavali veletrgovci, obrtničke (manufakturne) radionice i manji prerađivački pogoni. Treći krug Burgessova modela urbanog razvoja je bio rezerviran za stanovanje radnika i nižih slojeva stanovništva, dok su se srednji sloj i bogati stanovnici gradova naseljavali u četvrtom i petom koncentričnom krugu oko povijesnih jezgri industrijskih gradova.

Industrijska revolucija je poticala transformaciju malih manufakturnih radionica iz drugog koncentričnog kruga oko središta povijesnih gradova u industrijske pogone teške industrije te pogone za masovnu proizvodnju roba široke potrošnje. Koncept masovne proizvodnje se naglo počeo širiti početkom 20. stoljeća, nakon što je mali američki proizvođač automobila i inženjer Henry Ford započeo sa serijskom proizvodnjom svog čuvenog Modela T. Masovna proizvodnja ovog automobila je snizila cijenu i povećala široku dostupnost ovog proizvoda. Ovaj koncept organizacije industrijske proizvodnje je zahtijevao brojnu nekvalificiranu radnu snagu koja se naseljavala u jeftinim rezidencijalnim objektima smještenim u suburbanim područjima povijesnih gradova - šestom krugu Burgessova modela. Pojam *fordrizam* , koji nije imao samo tehnološke i organizacijske već i sociološke i urbanističke konotacije, posebno je dobio na popularnosti

***Zvonimir Sabati**, rođen 25. 01.1957. u Knegincu Donjem, kraj Varaždina, Varaždinska županija, Republika Hrvatska. Završio srednju Elektrotehničku školu u Varaždinu 1976., Elektrotehnički fakultet u Zagrebu 1980., magistrirao iz područja računalnih znanosti 1988., Elektrotehnički fakultet u Zagrebu, a doktorirao 1992., Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu i postao doktor informacijskih znanosti.*

*Vlasnik i direktor privatnog poduzeća CoSA d.o.o. za lasersko graviranje unutar kristalnog stakla različitih 2D i 3D modela, od 1990. Autor ili koautor preko 60 znanstvenih i stručnih radova s međunarodnim recenzijama iz područja obrade teksta i slike, uredskog poslovanja, trodimenzionalnog modeliranja i trodimenzionalnog ispisa.*
*Koautor je dvije knjige.*

nakon eseja ”Amerikanizam i fordizam” talijanskog neo-marksističkog teoretičara i političara Antionia Gramscia, objavljenog 1934.g. u njegovoj knjizi ”Zapisi iz zatvora” [8]. Kritika fordizma, koja je ima svoje izvorište u Gramscievom politološkom eseju, u desetljećima koja su slijedila nakon je poslužila kao doktrinarna podloga urbanistima u komunističkim zemljama istočne Europe u planiranju razvoja velikih industrijskih gradova. Europski gradovi koji su se na valu industrijalizacije razvijali prema Burgessovom modelu, posebno sekundarni gradovi u zemljama srednje i jugoistočne Europe u kojima je prevladao novi socijalistički (staljinistički) ekonomsko - politički društveni ugovor, doživjeli su značajne urbanističke promjene. Centralni ekonomski planeri su gradovima dodjeljivali razvoj koncentrirana razvoj teške i kemijske industrije, što je potom određivalo smjerove nastavka urbanizacije i razvoja rezidencijalnih dijelova industrijskih gradova na način koji se značajno razlikovao od urbanizacije u razvijenim zemljama Zapada.

Sovjetski tip urbanizacije i suburbanizacije je u velikoj mjeri razlikovao od urbanizacijskog planiranja u zapadnim kapitalističkim gradovima. Opsesija socijalističkih vlasti s teškom industrijom je rezultirala smještajem velikih industrijskih kompleksa uz relativno male gradove. Industrija je u socijalističkim gradovima sovjetskog tipa zauzimala između 20-30% gradskog prostora, dok je to u zapadno-europskim gradovima iznosilo tek oko 5-8%. Veliki industrijski kompleksi su zapošljavali veliki broj radnika kojima je bilo potrebno osigurati stambeni prostor. Zbog toga su građeni veliki rezidencijalni blokovi u novim dijelovima povijesnih gradova ili su čak nastajali potpuno novi gradovi. Međutim, glavna razlika prostornog i arhitektonskog planiranja između socijalističkih gradova u istočnoj Europi i zapadnih kapitalističkih gradova je njihova gustoća naseljenosti. Socijalistički industrijski gradovi su imali daleko veću gustoću nego primjerice gradovi u SAD. Iako su socijalističke vlasti u gradovima imale monopol nad građevinskim zemljištem i nisu bile suočene s ograničenjem troškova građevinskog zemljišta u ukupnim troškovima izgradnje, kao što je to bio slučaj u kapitalističkim gradovima, rezidencijalni blokovi u socijalističkim gradovima su građeni kompaktnije za veći broj stanovnika te su sadržavali samo bazične javne usluge poput dječjih vrtića i škola. Izgrađeni su iznimno veliki novi stambeni blokovi u kojima je živjela većina stanovnika gradova; preko 70% stanovnika Moskve i Sofije je živjelo u novoizgrađenim predimenzioniranim stambenim četvrtima, 77% stanovnika Bratislave i čak 82% građana Bukurešta [10]. Industrijalizacija je stvorila socijalističku niža-srednju i srednju klasu koja je migrirala iz ruralnih područja u ”nove” gradove. Socijalističke urbanističke vlasti u istočnoj Europi nisu posvećivale posebnu pažnju na kulturno-povijesnu baštinu te je istu smatrala ostavštinom dekadentnom kapitalističkog društvenog sustava. Povijesne jezgre, ako su uopće postojale, su napuštane i prepuštane devastaciji.

Imigracija u (sovjetske) socijalističke gradove u istočnoj Europi bila je politički strogo kontrolirana, tako da su uz same gradove nastajala neplanirana naselja manjih stambenih objekata tipa ruskih *dača* koje su služile ne samo za rekreaciju već i za prikriveno naseljavanje u gradove te su imale ograničenu funkciju proizvodnje hrane.

Analizirajući promjene koje su se događale u urbanizaciji estonskog grada Tallina prije, za vrijeme i poslije sovjetske vladavine, Leetmaa i dr. [9] su pokazali na koji način su centralne vlasti i socijalistička poduzeća, koja su raspolagale značajnim fondovima imala utjecaj na razvoj suburbanih rezidencijalnih dijelova industrijskih gradova, planirale ”socijalističku” urbanizaciju. Nastajali su cijeli ”novi” gradovi u suburbanim područjima povijesnih gradova potpuno određeni za stanovanje radničke klase lišeni drugih sadržaja karakterističnih za rezidencijalna područja velikih gradova u razvijenim kapitalističkim zemljama. Prioritet je u to vrijeme bio zadovoljavanje samo jedne ljudske potrebe – potrebe za stanovanjem. Izgrađena su

velika rezidencijalna područja s zgradama niže arhitektonsko - urbanističke i građevinske vrijednosti koja su proizvela brojne izazove u post-komunističkim urbanim planerima.

Industrijska i kulturno-povijesna baština se pri tome nisu adekvatno valorizirali. Središta povijesnih gradova su korištena za potrebe državne uprave i javnih službi, a rezidencijalna područja nekadašnje građanske klase su se pretvarala u područja socijalnog stanovanja. Početkom tranzicije su socijalističkom urbanizacijom devastirani estonski povijesni gradovi doživjeli regeneraciju i revitalizaciju a industrijska baština iskorištena za razvoj kreativnih djelatnosti. Slične nalaze su pokazala istraživanja prije i post-sovjetske transformacije gradova u drugim zemljama srednje i istočne Europe, posebno u Češkoj i Slovačkoj, zahvaćenih industrijskom revolucijom i sovjetskom industrijalizacijom u prošlom stoljeću [11].

Post-socijalistička transformacija velikih socijalističkih (sovjetskih) gradova je nedovršen projekt. Glavni gradovi u zemljama istočne Europe, današnjim članicama EU, s predimenzioniranim industrijskim četvrtima doživjeli su proteklim desetljećima sveobuhvatnu regeneraciju i pretvaranje iz industrijskih središta u centre tercijarnih djelatnosti, kreativnih djelatnosti i globalne turističke destinacije – Prag, Bratislava, Budimpešta, Varšava pa čak i Sofija i Bukurešt.

Povijest urbanizacije gradova na području bivše Jugoslavije, njihove socijalističke re-urbanizacije i tranzicijske revitalizacije se razlikovala od sličnih procesa u socijalističkim gradovima istočne Europe. Gradovi u Hrvatskoj i Sloveniji, odnosno onim dijelovima Jugoslavije koji su se razvijali pod mletačkim i Austro-ugarskim urbanističkim utjecajem, imaju strukturirane povijesne jezgre s bogatom kulturno-povijesnom baštinom pogodnom za razvoj kreativnih i turističkih djelatnosti. Gradovi koji su baštinili otomansku urbanističku tradiciju, poput Sarajeva ili Podgorice, imali su vrlo uske i nerazvijene povijesne jezgre te asimetrično su razvijali nove industrijske i rezidencijalne dijelove koji danas predstavljaju veliki izazov gradskim vlastima u razvojnom planiranju.

***Petra Kale*** *je 2013. god. završila Ekonomski fakultet u Zagrebu (smjer Ekonomija) gdje stječe titulu magistra ekonomije.*

*Tijekom studija provodi jedan semestar na Ekonomskom fakultetu u Poznanu, Poljska u okviru studentske razmjene. Potaknuta međunarodnim iskustvom odrađuje stručnu praksu u Uredu za međunarodnu suradnju Sveučilišta u Madridu, Španjolska gdje provodi sljedećih šest mjeseci.*

*Završetkom studija počinje raditi u Obrazovnoj grupi Zrinski u Inovacijsko – razvojnom centru na temu planiranja, izrade i provedbe EU projekata.*

*Sredinom 2014. godine prelazi u T&MC Grupu, ujedno i sadašnje radno mjesto - tvrtku specijaliziranu za konzultantske usluge menadžmentu najviše razine na području JI Europe.*

*Usporedno s radom u T&MC Grupi, radi kao asistent profesora dr.sc. Damira Novotnya na Edward Bernays Visokoj školi za komunikacijski menadžment na kolegiju Osnove ekonomije.*

**Urbana regeneracija**

Regeneracija i revitalizacija post-industrijskih gradova se proteklih tri desetljeća odvija u kontekstu nekoliko globalnih trendova. Novija istraživanja ukazuju na četiri glavna obilježja javnih politika povezanih s transformacijom gradova [12].

Prvo, jačanje procesa globalizacije i povezanosti između zemalja, regija, gradova poduzeća i pojedinaca u socio-ekonomskom i kulturnom pogledu ima veliki utjecaj na gradske vlasti u procesu regeneracije.

Drugo, promjene u karakteru državne vlasti, od redistributivnih politika i direktne uloge države u ekonomskim procesima prema regulatornoj državi koja samo usmjerava privatnu poduzetničku inicijativu, u velikoj mjeri obilježava post-industrijsku (i post-socijalističku) reurbanizaciju.

Treće, tektonske promjene u strukturama ekonomskih sustava i stvaranje potpuno novih ekonomskih sektora koji ranije nisu bili poznati, stvaranje četvrtog privrednog sektora – sektora istraživanja i razvoja, napredak telekomunikacijskih tehnologija i transportnih mogućnosti bez povijesnih presedana, te povećanje relativnog značenja servisne i kreativne ekonomije, otvorili su potpuno nove perspektive urbanog razvoja.

Četvrto, nova i redefinirana uloga kulture i kulturnih djelatnosti u modernom društvu i ekonomiji, koja je nastala kao rezultat uzdizanja post modernih područja kulturnog djelovanja i pozicioniranja kulture u samo središte socio-ekonomskog razvoja, ostvaruje izuzetno snažan utjecaj na regeneraciju i revitalizaciju gradova.

Veliki gradovi u razvijenim zemljama, kao i mnogim zemljama s rastućim ekonomijama, svoju industrijsku i kulturno-povijesnu baštinu koriste na potpuno novi način za promociju atraktivnih uvjeta života i multikulturnog okruženja nužnog za razvoj kreativnih djelatnosti, sofisticiranih usluga i novih *shopping* doživljaja. Revitalizirani post-industrijski gradovi s novim miksom ponude postaju atraktivne turističke destinacije i privlače turiste/posjetitelje koji se ne zadržavaju u užim gradskim jezgrama, kako se to ranije događalo, već istražuju regenerirana sekundarna gradska područja i suburbana područja te tako prolongiraju svoj boravak i troše više.

**Od fordističke turističke paradigme do kreativnog turizma**

Masovni turizam kakav smo poznavali u 1970-tim i 1980-tim, koji je oblikovan kao refleks fordističkog koncepta organizacije proizvodnje i društva – proizvodni radnici nakon napornog rada u velikim tvornicama s pokretnim trakama odlaze na zasluženi godišnji odmor – sa standardiziranim paketima turističkih putovanja i odmora, više ne postoji. Krajem prošlog stoljeća sa seljenjem masovne proizvodnje u azijske zemlje, u kojima radnici nisu organizirani i ne uživaju ”povlasticu” godišnjih odmora kao njihove kolege na zapadu, dolazi do pada potražnje za jednostavnim turističkim proizvodima te se razvijaju novi modeli post-fordističkih turističkih proizvoda. Masovno turističko tržište se fragmentira u brojne uže segmente od kojih je kulturni turizam postao najvažniji. Najveći dio rasta kulturnog turizma je povezan s regeneracijom i revitalizacijom post-industrijskih gradova bogatih kulturno-povijesnom baštinom koji su se u međuvremenu transformirali u odredišta proizvodnje i (turističke) potrošnje kulturnih i kreativnih proizvoda [13]. U novije vrijeme je, međutim, kvantitativan rast potražnje za proizvodnima kulturnog turizma doživljaja kvalitativne promjene u svojoj strukturi. Kulturni turizam se s jedne strane integrira s ostalim segmentima turističkog tržišta, poput religioznog turizma, eno-gastronomskog turizma, aktivnog turizma i dr. [14]. Najnovija istraživanja pokazuju pomak od kulturnog prema kreativnom turizmu, odnosno snažnog povezivanja kreativnih industrija s turizmom koji rezultira važnim promjenama u načinu proizvodnje proizvoda kulturnog turizma, uključivanja turista u njihovu proizvodnju i potrošnju [15].

Rast potražnje za kreativnim turističkim proizvodima, koji se temelje na iskustvu turista, najnoviji su trend u razvoju ”novog turizma” [16] - [17]. Suvremeni turisti su korisnici novih internetskih i digitalnih tehnologija, koje im omogućavaju pristup informacijama i čine ih nezavisnim od pružatelja usluga. U konačnici moderni turisti traže nova, jedinstvena turistička iskustva i kreativne doživljaje koji će obilježiti njihova putovanja. Richards i Bratos [18] definiraju kreativni turizam kao ”turizam koji posjetiteljima nudi priliku razvoja vlastitog kreativnog potencijala kroz aktivnu participaciju u kreativnim procesima u odredištu njihovih turističkih putovanja”.

Kreativni turizam dakle pretpostavlja aktivnu participaciju u lokalnim kreativnim aktivnostima i interakciju od strane turista u realnom kulturnom životu. Jelinčić i Žuvela [19] ukazuju na činjenicu da više od 50% turista, koji za svoje odredište ljetnog turizma biraju Hrvatsku posjećuju i kulturno-povijesna dobra, a čak 10% turista putuju u Hrvatsku isključivo zbog kulturnog turizma. Kulturni turisti integriraju svoj interes za kulturna dobra s drugim doživljajima i iskustvima. Oni turisti koji su zainteresirani za konzumiranje kulturnih turističkih proizvoda također pokazuju izražen interes za: sudjelovanje u gastronomskim radionicama (24%), sudjelovanje u berbama voća i ljekovitog bilja (23%), arheologiju (21%), tradicionalne pjesme i plesove (17%), tradicionalne obrte (17%), umjetničke radionice (13) te učenje hrvatskog jezika (11%).

Kulturni turisti postaju proizvođači kreativnih proizvoda i njihovi konzumenti. Međutim, spajanje kreativnih djelatnosti i turizma nije samo povezano s kreativnim doživljajima turista već se područje kreativnog turizma proširuje na kreativne spektakle (velike događaje), urbanu regeneraciju i razvoj gradova i kreativnih industrija kao glavnog pokretača ukupnog socio-ekonomskog razvoja post-industrijskih gradova [18]. Kreativni turizam je vrsta turizma koja omogućava šire ”istraživanje” kulture u okviru kojeg se materijalna i nematerijalna kulturno-povijesna baština, dakle endogeni kulturni potencijali, koriste za razvoj i unapređivanje prodaje turističkog proizvoda u određenim turističkim destinacijama koje na taj način postaju atraktivne i diferenciraju se u odnosu na druga turistička odredišta [20].

**Kulturno-povijesna baština, kreativni turizam i regionalni razvoj**

Nakon nekoliko stoljeća relativnog zanemarivanja, kulturna baština je u protekom desetljeću povećala svoje značenje u ekonomskom sustavu. Napušta se model jednostavnog konzerviranja materijalnih baštinskih dobara i razvija se koncept regeneracije baštine u funkciji ekonomskog razvoja. Brojni autori naglašavaju kompatibilnost i međuzavisnost regeneracije i strateškog upravljanja kulturnom baštinom, kulturnog i kreativnog turizma i regionalnog razvoja [21]. Korištenje kulturno-povijesne baštine za razvoj kreativnih djelatnosti i kreativnog turizma uklapa se novu paradigmu ”ekonomije znanja”. Kako tvrdi Sasaki [22] ”u kontekstu tranzicije prema novoj ekonomiji temeljenoj na znanju i tehnologijama i opadanja značenja fordističkih gradova koji su svoje razvojne perspektive ostvarivali na industrijskoj proizvodnji, konceptualiziraju se kreativni gradovi koji se regeneriraju kroz kulturu i kreativnost”. Brojni empirijski dokazi otkrivaju različite strategije upravljanja baštinom koje često uključuju politike i mjere od izgradnje nove kulturne infrastrukture, interpolirane u kulturno-povijesne cjeline post-industrijskih gradova, izgradnje velikih muzeja i kulturnih centara, organizacije ”velikih događaja” do novih obrazovnih politika.

Na agregatnoj razini postoje dva osnovna smjera upravljanja kulturne baštine u funkciji ekonomskog razvoja: regeneracija povijesne materijalne baštine te cjelovita urbanističko-arhitektonska reklasifikacija baštine i baštinskih cjelina u povijesnim gradovima (kao model privlačenja novih ulaganja u povijesne gradske jezgre i modernizacija turističke destinacije u cjelini) te izgradnja novih kulturnih objekata ili oblikovanje politika za poticanje difuznih

mikro-poduzetničkih inicijativa kojima se punktualno revitaliziraju kulturna dobra. Regeneracija baštine u post-industrijskim gradovima povezana je s razvojem kreativnih djelatnosti i kreativnog turizma koji u tom smislu igraju središnju ulogu, aktivirajući sinergije s kulturnom baštinom [23]. Kulturna dobra su ključna za privlačenje turista dok turizam privlači svježi kapital u kulturni i kreativni sektor stvarajući nove poduzetničke prilike. Turizam je jedan drugi najvažniji globalni sektor, nakon sektora financijskih usluga, i predstavlja jedan od najvažnijih pokretača regionalnog rasta i socio-ekonomskog razvoja. Regeneracija kulturno-povijesne baštine, izgradnja nove kulturne i obrazovne infrastrukture te razvoj kulturnih i kreativnih djelatnosti, odnosno kreativne ekonomije, stvaraju pretpostavke za uspješan razvoj određene turističke destinacije. Upravljanje turističkom destinacijom u integraciji s učinkovitim upravljanjem kulturne baštine s kojom raspolažu gradovi i ruralni prostori koji ih okružuju povećavaju privlačnost lokalne kulturne baštine za turističke aktere. Upravljanje baštinom i određenom turističkom destinacijom treba kombinirati, kako to pokazuju brojni primjeri europskih industrijskih gradova, privatne investicijske inicijative i javne strategije.

## 3. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

Sve veći broj europskih gradova je u post-industrijskom dobu izabrao turizam kao strateški sektor za lokalni razvoj. Kao što smo ustvrdili ranije u tekstu, turizam je brzo-rastući ekonomski sektor, posebno ako se integrira s procesima regeneracije gradova, revitalizacije kulturne baštine i lokalnim kreativnim djelatnostima. Turizam u interakciji s drugim sektorima *kreativnih gradova* kreira nova radna mjesta i povećava dohotke onih segmenata društva koji su posebno pogođeni procesima deindustrijalizacije. Nastavljajući sa radovima Richarda Floride [24] - [25], Allen J. Scotta [26], brojni drugi istraživači su razvijali tezu *kreativnih gradova* i istraživali mogućnosti ubrane regeneracije gradova u post-fordističkom dobu. Gradovi koji privlače one ljude koje Florida naziva *kreativnom klasom* i koji potiču razvoj kreativnosti u stanovnicima koji već žive u tim gradovima, stvaraju kritičnu masu razvojnog potencijala i stvaranja radnih mjesta u djelatnostima komplementarnim kreativnoj ekonomiji. Kulturni i kreativni turizam su svakako te djelatnosti koje mogu nadomjestiti radna mjesta izgubljena u procesu globalizacije i deindustrijalizacije, procesima koji kao pozitivnu posljedicu imaju snažan rast globalne mobilnosti.

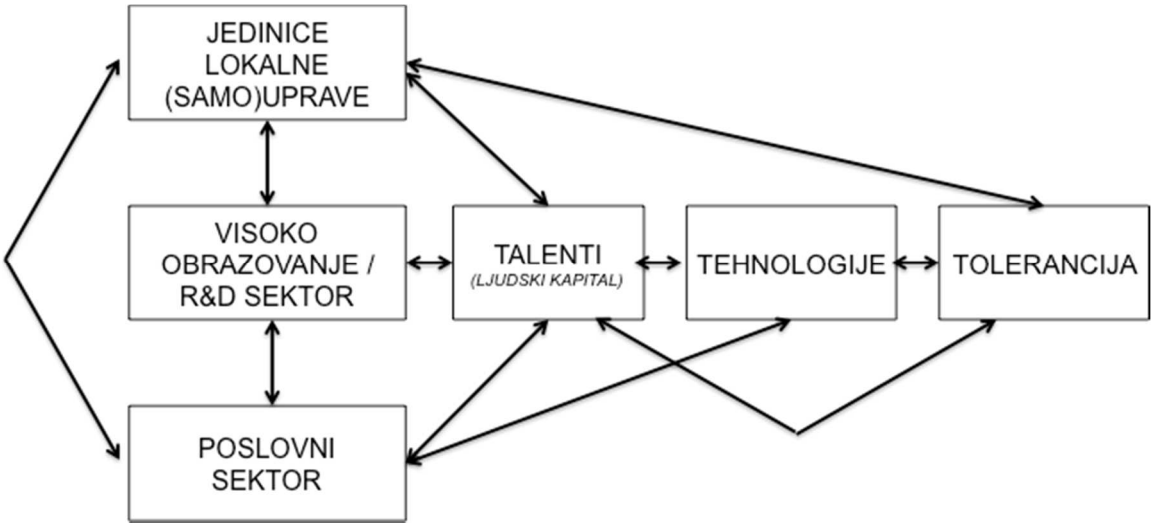
Investiranjem u obnovu kulturne baštine i kulturne objekte te odgovarajuću infrastrukturu, gradovi stvaraju pretpostavke za pozicioniranje kao odredišta putovanja globalnih turista. Usporedo s razvojem kulturnog i kreativnog turizma razvijaju se i odgovarajući segmenti prerađivačke industrije, ugostiteljstva i drugih sektora urbane ekonomije s kojima se u interakciji oslobađaju sinergijskih učinci. Brojni su primjeri transformacije industrijskih gradova u Europi koji su zahvaćeni deindustrijalizacijom ostali bez industrijskih radnih mjesta ali su u međuvremenu postali važne destinacije suvremeni kulturnih i kreativnih turista. Russo i van der Borg [27] su istražili primjere urbanog turizma u europskim post-industrijskim gradovima Njihova su istraživanja pokazala da je za razvoj modernih proizvoda urbanog turizma, osim obnove kulturne baštine u cjelovite regeneracije potrebno ulagati u razvoj *mekanih* elemenata turističke ponude, prije svega onih koji imaju značenje za privlačenje međunarodnih turista. Dva su istaknuta primjera najbolje prakse: Torino i Lyon. Jedan od najvažnijih simbola talijanskog industrijskog razvoja, sjedište auto-industrije, Torino se nije mogao zamisliti kao turistička destinacija. Gradska administracija je provela strategiju obnove kulturne baštine i razvoja kulturne ponude. Danas je Torino jedna od najznačajnijih destinacija kulturnih turista u Europi kao i hodočasnika koji žele vidjeti Torinsko platno, jedno od najpoznatijih kršćanskih relikvija. Francuski grad Lyon je, s druge strane, raspolagao s važnom, ali ne globalno poznatom kulturnom baštinom. Koncem 1990-tih godina je povijesna jezgra

ovog grada, koja je obuhvaćala ostatke rimske, srednjevjekovne i baštine iz 19. stoljeća, od strane UNESCO-a proglašena svjetskom baštinom. Osim kulturne baštine, grad je turistima mogao ponuditi druge snažne atribute turističke ponude, kao što su to izvrsna ponuda hrane i vina. Međutim, nedostatak *soft* elemenata turističke ponude je početkom novog milenija detronirao Lyon s pozicije druge najvažnije turističke destinacije, nakon Pariza, na tek peto mjesto u Francuskoj. Obnova kulturne baštine, gastronomija i *shopping* nisu bili dovoljni za privlačenje turista.

**Teorijski okvir, hipoteze i metoda istraživanja**

Područje istočne Hrvatske, područje Slavonije i Baranje, je početkom 20. stoljeća bilo ekonomski najrazvijenije područje u regiji jugoistočne Europe [28]. Napuštanje feudalnog sustava u Austrougarskoj monarhiji u drugoj polovici 19.stoljeća je omogućio prodor industrijalizacije u ovaj dio Europe; veliki grofovski veleposjedi su se počeli transformirati u konglomerate s miješanim (kombiniranim) poljoprivredno-industrijskim djelatnostima. Industrijalizacija i relativno snažan ekonomski razvoj u razdoblju od ukidanja feudalizam do početka Prvog svjetskog rata je oko veleposjeda na istoku današnje Republike Hrvatske pokrenuo ubrzanu urbanizaciju povijesnih gradova: Iloka, Belišća, Vukovara, Vinkovaca i Osijeka. Svi ovi gradovi su imali tisućljetnu povijest, od pra-povijesnog vremena, rimskog doba, turske vladavine pa do austrijskog doba. Izgrađena su brojna sakralna i svjetovna kulturna dobra, kao i brojni objekti industrijske kulturne baštine. Vučedolska kultura se smatra jednom od najvažniji prapovijesnih kulturnih nalazišta u Europi, a u Vinkovcima postoje arheološka nalazišta koja pružaju dokaze za tezu o ovom gradu kao jednom od najstarijih europskih gradova. Industrijski razvoj je neposredno poticao razvoj kulturnih djelatnosti i ulaganja u kulturnu infrastrukturu. Mjereno dohotkom po glavi stanovnika, Slavonija i Baranja je početkom 20. stoljeća bila na razini 50% razvijenosti današnje Austrije, tada jedne od najrazvijenijih svjetskih regija, značajno razvijenija od ostalih pokrajina u jugoistočnoj Europi. Dinamičan razvoj ove regije se odvijao usporeno sve do 1970-tih godina kada, u okviru socijalističkog ekonomskog modela, dolazi do dinamičnog industrijskog razvoja na temeljima iz samih početaka industrijalizacije te stvaranje velikih poljoprivredno-prehrambenih ”kombinata” izraslih iz grofovskih veleposjeda. Ovi su gradovi postali zvijezde socijalističke re-industrijalizacije i arhetipovi fordističke organizacije proizvodnje i urbanizacije. Tranzicija iz industrijskog u post-industrijsko doba, iz socijalističkog u tržišni (liberalno-demokratski) ekonomski sustav te ratna razaranja iz početka 1990-tih rezultirali su gubitkom preko 100.000 industrijskih radnih mjesta. Slavonija i Baranja su danas na razini razvijenosti tek 25% u odnosu na razini 35% prosjeka EU i 20% razine razvijenosti Austrije. Četvrt stoljeća nakon početka tranzicijskog razdoblja, Slavonija i Baranja je postala najmanje razvijena regija u Hrvatskoj, nade u novu industrijalizaciju su nepovratno nestale a depopulacija postaje realna opasnost.

Ulazak Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije u 2013.g. otvorilo je potpuno nove mogućnosti socio-ekonomskog razvoja. Poduzeća i lokalnoj zajednici su postali dostupni strukturni i kohezijski fondovi EU koji pružaju potporu regionalnom i ruralnom razvoju. Strateško planiranje lokalnog razvoja i usklađivanje razvojnih planova s europskim strategijama (aktualna je strategija *Europe 2020*) jedna je od pretpostavki korištenju strukturnih fondova. Sudjelujući u procesu razvoja strateških planova za lokalne jedinice (gradove i općine) u istočnoj Hrvatskoj, u okviru agende EU 2020, autori su ispitivali opcije dugoročno održivog regionalnog razvoja. Pri tome su se strateške opcije kristalizirane kroz prilagođeni integrirani model regionalnog razvoja prikazan u Slici 1.




Slika 1: Integrirani model ”Triple Helix” [26] i ”3T” modela [27]; prilagodba autora

Suvremeni model regionalnog razvoj se temelji na integraciji Etzkowitz-eva *Tripple Helix* modela i Floridina 3T modela.

**Triple Helix** teza se razvija iz koncepta *društva znanja* u kojem visoko obrazovanje (sveučilište) i istraživačka zajednica ima istaknutu ulogu u društvu te se temelji na hibridizaciji (integraciji) sveučilišta, vladinog sektora (u slučaju regionalnog razvoja se radi o lokalnim vladama) i poslovnog sektora. Ova vizija upravljanja socio-ekonomskog razvoja ne oslanja se samo Schumpeter-ovu kreativnu destrukciju [29] već također i na koncept znanstvene revolucije, kreativne obnove i kreativne ekonomije. Triple Helix koncept se tako temelji na tri stupa: 1) sveučilištu, inovacijama, istraživanju i razvoju (IR&D) povezanim s vladinim sektorom u okviru društva znanja i poduzetnicima koji koriste primarna znanstvena istraživanja u razvoju proizvoda i usluga, 2) kolaborativnim odnosima između ova tri institucionalne sfere, te 3) preuzimanju rola drugih sektora od strane sve tri institucionalne sfere ”koje preuzimaju uloge jedna od druge”[30].

Okvir za lokalni razvoj, razvoj post-industrijskih gradova Florida konceptualizira na **3T modelu** kojim se definiraju tri pokazatelja: talenti, tehnologije i tolerancija. [31] i Howkinsovom modelu kreativne ekonomije [32] i kreativnih gradova [33]

Ovaj rad predstavlja rezultate užeg istraživanja na uzorku od pet istočno-hrvatskih gradova – Osijek, Đakovo, Vukovar, Vinkovci i Ilok – kojim su se ispitali potencijali post-industrijskog razvoja temeljnih na urbanoj regeneraciji, revitalizaciji kulturno-povijesne baštine te razvoju kulturnog i kreativnog turizma u kontekstu prethodno opisanog modela regionalnog razvoja .

Za potrebe ovog istraživanja su postavljene su slijedeće hipoteze:

H-1: ”Industrijski gradovi u istočnoj Hrvatskoj svoj dugoročno održiv razvoj u post-industrijskom dobu, kontekstu članstva Republike Hrvatske u EU, planiraju ostvariti na obnovi kulturno – povijesne baštine i razvoju kulturnog i kreativnog turizma

H-2: ”Industrijski gradovi u istočnoj Hrvatskoj raspolažu bogatom i obnovljenom kulturno-povijesnom baštinom te *mekanim (soft)* pretpostavkama za razvoj kulturnog i kreativnog turizma kao pokretača dugoročno održivog socio-ekonomskog razvoja”

Istraženi su sekundarni izvori (strateški planovi gradova, planovi razvoja turizma, planovi upravljanja kulturnom baštinom i drugi strateški dokumenti) te je provedeno primarno istraživanje *mekanih* pretpostavki. U okviru ispitivanja strateških opcija obavljeni su razgovori i održane konzultacije s zainteresiranim stranama u gradovima te istraženi popisi i registri materijalnih i nematerijalnih kulturnih dobara. Rezultati istraživanja su analizirani kvantitativno i kvalitativno.

**Rezultati istraživanja**

U prvom dijelu istraživanja su pregledani strateški dokumenti pet gradova iz uzorka s ciljem identificiranja smjerova strateškog planiranja u okviru lokalnog *policy making-a.* Provjerena je teza oslanjaju li se gradske političke uprave u strateškom planiranju na potencijale urbane regeneracije (planira li se revitalizacija povijesnih središta gradova), aktiviranja kulturno - povijesne baštine te implementiranja suvremenog modela lokalnog razvoja (Slika 1) kao glavnim komponentama strateškog planiranja.

Testiranje prve hipoteze provedeno je pregledom strateških dokumenata.

| ***Strateška komponenta*** | ***Osijek*** | ***Đakovo*** | ***Vukovar*** | ***Vinkovci*** | ***Ilok*** |
|---|---|---|---|---|---|
| Obnova baštine | - | + | + | - | + |
| Razvoj visokog obrazovanja | - | + | - | - | + |
| Poticanje razvoja poduzeća – IR&D | + | - | - | - | - |
| Razvoj kreativnog sektora | - | + | - | - | + |
| Implementacija novih tehnologija | + | - | - | - | - |
| Razvoj društevnih odnosa (tolerancija) | - | - | - | - | - |
| Razvoj kulturnog i kreativnog turizma | - | + | - | - | + |

Tablica 1: Pregled strateških komponenti ”kreativnih gradova” u razvojnim dokumentima gradova iz uzorka

Primjenjujući jednostavnu kvantitativnu metodu analize nalaza istraživanja, ali i kroz razgovore s gradskim čelnicima, približavamo se zaključku kako uprave gradova iz uzorka rješenje razvojnih problema u post-industrijskom vremenu ne vide u razvoju i primjeni koncepta kreativnih kadrova i kreativnog turizma. Štoviše, razvojni dokumenti ukazuju na nastavak zablude kako je moguće postići re-industrijalizaciju i povratak radnih mjesta u tradicionalnim industrijama organiziranim na fordističkim principima te da se gradovi trebaju razvijati kao fordistički a ne kreativni gradovi.

Drugi dio ovog istraživanja odnosi se na provjeru hipoteze o izrazito bogatoj kulturno-povijesnoj materijalnoj baštini koja se obnavlja i koja privlači kulturne turiste, kao i postojanju *mekane* infrastrukture nužne za razvoj kulturnog i kreativnog turizma.

U skladu s UNESCO-vom tipologijom [34], koja dijeli baštinu na 1) nepokretnu kulturnu baštinu, 2) pokretna kulturna dobra i 3) nematerijalnu kulturnu baštinu, u istraživanju smo provjerili ”zalihu” i stanje nepokretne, materijalne kulturne baštine. Ovaj tip baštine smo za potrebe istraživanja podijelili na: arheološka nalazišta, sakralna kulturna dobra, profana (svjetovna) kulturna dobra te industrijsku baštinu. Osim pojedinačnih kulturno-povijesnih dobara, posebnu kategoriju predstavljaju skupine baštinskih dobara koja čine povijesne cjeline. Za razvoj kreativnih gradova i kreativnog turizma, iznimno je važna i nematerijalna kulturna baština koja predstavlja dokaz kreativnosti stanovnika tih gradova u prošlosti.

| *Vrsta baštine* | *Osijek* | *Đakovo* | *Vukovar* | *Vinkovci* | *Ilok* |
|---|---|---|---|---|---|
| Arheološka nalazišta | 6 | 3 | 6 | 9 | 3 |
| Sakralna dobra | 10 | 10 | 2 | 5 | 1 |
| Profana dobra | 98 | 10 | 35 | 18 | 11 |
| Nematerijalna baština | - | 1 | - | 1 | - |
| Industrijska baština | 5 | - | - | - | - |
| **Povijesna cjelina** | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Tablica 2: Pregled objekata kulturno-povijesne baštine u gradovima iz uzorka

Svi gradovi iz uzorka raspolažu s izrazito bogatom materijalnom kulturnom baštinom – brojnim pokretnim i nepokretnim pojedinačnim materijalnim kulturnim dobrima. U svim gradovima postoje povijesna cjelina kao skup pojedinačnih kulturno-povijesnih dobara. U gradu Osijeku postoje 3 takve povijesne cjeline, od kojih je najznačajnija povijesna cjelina Tvrđa – barokni grad tvrđava iz 18. stoljeća. U gradu Osijeku također postoje vrlo važni pojedinačni objekti i cjeline (više objekata) industrijske baštine koja svjedoče o snažnom valu industrijske revolucije koja je zahvatila ovaj grad u 19. stoljeću.

Na području gradova iz uzorka također postoje vrlo značajna arheološka nalazišta, od nalazišta Vučedolske kulture iz 3000-2500 godina prije Krista do doba vladavine Rimljana na ovom prostoru u 3-4. stoljeću nove ere.

Kvantitativna analiza ukazuje na postojanje bogate kulturno-povijesne baštine na području gradova iz uzorka koja govori o kontinuitetu njihovog kulturnog i ekonomskog razvoja kroz više od 8000 godina. Ovakva baština predstavlja neprocjenjivi potencijal za post-industrijski razvoj temeljen na konceptu kreativnih kadrova te kulturnog i kreativnog turizma. Kvalitativna analiza pokazuje da lokalna zajednica ne valorizira ovaj potencijal na adekvatan način. Pojedinačna materijalna baštinska nisu dovoljno zaštićena. Tijekom razdoblja socijalističke industrijalizacije objekti materijalne kulturne baštine u pravilu nisu bili u fokusu kreatora gradskih politika, doživjela su snažnu devastaciju. Ratne operacije koje su na ovom području bile intenzivne početkom 1990-tih, kao posljedica poznatog političkog razvoja, također su u značajnoj mjeri oštetili ova dobra, posebno u Osijeku i Vukovaru. Nakon okončanja ratnih operacija pojedinačna kulturno-povijesna dobra su djelomično obnovljena, ali ne sva. Povijesne cjeline u Vukovaru i Osijeku nisu cjelovito obnavljane, već se primjenjivao punktualni pristup regeneraciji povijesne baštine. Tako se u tim gradovima još uvijek mogu vidjeti devastirana materijalna kulturna dobra koja nisu obnovljena i koja u današnjem stanju predstavljaju prepreku razvoju kulturnog turizma.

Gornji rezultati istraživanja ukazuju na zaključak da kreatori javnih politika u gradovima iz uzorka na istoku Hrvatske, koji prolaze više od dvadeset pet godina kroz mukotrpno tranzicijsko razdoblje, još uvijek ne prepoznaju značenje kulturne baštine i kreativne ekonomije kao potencijal za dugoročno održivi socio-ekonomski razvoj u post-fordističkom vremenu. Ovakav zaključak dodatno potvrđuju rezultati istraživanja *mekanih* činitelja urbane regeneracije i transformacije gradova iz industrijskih prema kreativnim gradovima.

| ***Mekani faktori*** | ***Osijek*** | ***Đakovo*** | ***Vukovar*** | ***Vinkovci*** | ***Ilok*** |
|---|---|---|---|---|---|
| Kreativno obrazovanje* | 1 | - | - | - | - |
| Kulturni centri | - | - | - | - | - |
| Kazališta | 4 | - | 1 | 1 | - |
| Muzeji i galerije | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| Centri kreativnih djelatnosti | - | - | - | - | - |
| Smještajni kapaciteti** | 296 | 39 | 63 | 41 | 25 |

Tablica 3: Pregled analize mekanih faktora za razvoj kulturnog i kreativnog turizma
*Visoka učilišta koja nude studijske programe iz kreativnih djelatnosti;
** Broj soba u hotelima

Osim regeneracije materijalnih kulturnih dobara za kreativnu transformaciju i razvoj kulturnog i kreativnog turizma potrebni su brojni *mekani* činitelji koji se moraju institucionalizirati kako bi mogli ostvariti utjecaj na socio-ekonomski razvoj post-industrijskih gradova. Za potrebe ovog istraživanja izabrali smo slijedeće *mekane* činitelje: postojanje visokoškolskog obrazovanja u području kulturnih i kreativnih djelatnosti, postojanje kulturne infrastrukture (kulturni centri, kazališta, muzeji i galerije), te postojanje centara kreativnih djelatnosti – klastera kreativnih djelatnosti kao infrastrukturne pretpostavke za urbanu regeneraciju prema *kreativnom gradu*. Također je istražena raspoloživost smještajnih kapaciteta kao temeljne turističke infrastrukture.

Istraživanje je pokazalo da tek u jednom gradu iz uzorka postoji institucionalizirano visoko obrazovanje iz područja kreativnih djelatnosti. U okviru javnog Sveučilišta u Osijeku postoji Umjetnička akademija i Odjel za kulturologiju. U ostalim gradovima ne postoje institucije visokog obrazovanja sa studijskim programima iz kulturnih i kreativnih djelatnosti.

Od pet gradova iz uzorka, u tri grada postoje kazališta. Muzeji i galerije su institucionalizirane u svim gradovima. Niti u jednom od gradova nisu institucionalizirani centri kreativnih djelatnosti kakvi se formiraju u kreativnim i post-industrijskim gradovima, najčešće u okvirima revitalizacije objekata baštine industrijske kulture.

Provedenim istraživanjem, rezultati koji su prezentirani u ovom radu, prikupljeni su empirijski dokazi dovoljni za odbacivanje postavljene prve hipoteze. Druga hipoteza je djelomično potvrđena u dijelu koji pretpostavlja postojanje bogate kulturno-povijesne baštine. Međutim, gradovi iz uzorka vrlo sporadično i necjelovito obnavljaju materijalna kulturna dobra. Povijesne cjeline nisu cjelovito obnovljene, a posljedice devastacije kulturnih dobara iz razdoblja socijalističke industrijalizacije i ratnih razaranja s početka tranzicije 1990-tih još uvijek su izrazito vidljiva.

**Preporuke za politike i daljnja istraživanja**

Rezultate istraživanja predstavljeni u ovom radu potrebno je nadopuniti preporukama za kreatore gradskih politika prostornog planiranja i socio-ekonomskog razvoja. Gradske uprave na području koje je obuhvaćeno istraživanje trebale bi:

i. odrediti strategije upravljanja kulturno-povijesnom baštinom,
ii. provesti cjelovita istraživanja baštine i izraditi odgovarajuće konzervatorske podloge,
iii. izraditi odgovarajuće urbanističko-arhitektonske planove cjelovite obnove gradskih povijesnih jezgri te kulturnih dobara i industrijske baštine, te
iv. planirati razvoj kreativnih djelatnosti i kreativnog turizma kao okosnicu svog razvoja u post-industrijskom vremenu.

Daljnja istraživanja bi trebalo usmjeriti prema istraživanju razvojnih mogućnosti koja pruža industrijska baština revitalizacija koje može otvoriti brojne mogućnosti za kulturne i kreativne djelatnosti i kulturni turizam kao pokretače lokalnog razvoja i stvaranja novih radnih mjesta.

## 4. ZAKLJUČAK

Industrijski gradovi u istočnoj Hrvatskoj, zahvaćeni snažnim valom industrijske revolucije u drugom dijelu 19. stoljeća i valom socijalističke re-industrijalizacije iz 1970-tih godina, doživjeli su traumatsku tranziciju i deindustrijalizaciju krajem prošlog stoljeća. Tranzicija iz 1990-tih, tj. ratna razaranja industrijskih poduzeća, koja su zahvatila neke od tih gradova (ponajviše Osijek i Vukovar) istovremeno s početkom tranzicijskog razdoblja, rezultiralo je nepovratnim nestankom preko 100.000 radnih mjesta. Istočna Hrvatska od najrazvijenije regije s početka 19. stoljeća je postala najmanje razvijena regija u Hrvatskoj, jedna od regija u EU s najnižom razinom razvijenosti. Ulazak Hrvatske u punopravno članstvo EU otvorilo je potpuno ove mogućnosti za otvaranje novog ciklusa razvoja ove regije te pristup strukturnim fondovima koji potiču ruralni i regionalni razvoj. Za iskorištavanje ovih mogućnosti lokalne jedinice i lokalne vlasti moraju izraditi odgovarajuće strategije i pripremiti implementacijske projekte kojima će se mobilizirati lokalni resursi u funkciji dugoročno održivog socio-ekonomskog razvoja. Primjeri post-industrijske transformacije i urbane regeneracije nekadašnjih fordistički ustrojenih gradova u razvijenim zemljama, posebno u Europi, ukazuju na mogućnosti koje pruža kulturno-povijesna baština za razvoj kreativnih djelatnosti (*kreativni gradovi*) i kulturnog, odnosno kreativnog turizma kao jednog od globalno najbrže rastućih ekonomskih sektora.

Ispitivajući strateške razvojne općine za nekoliko lokalnih jedinica u istočnoj Slavoniji, autori su proveli istraživanje na uzorku pet gradova ove hrvatske regije kojim su ispitani potencijali kulturno-povijesne baštine za osiguravanje dinamičnog ekonomskog razvoja. Rezultati istraživanja, uz sva ograničenja koja su uobičajena i koja zahtijevaju dalja istraživanja, prikazani u ovom radu ukazuju na zaključak kako kreatori javnih politika ne prepoznaju značenje povijesne baštine niti planiraju budući razvoj temeljiti na post-fordističkim konceptima kreativne ekonomije. Ovakvo političko pozicioniranje u procesima strateškog planiranja, a u kontekstu strategije EU 2020 koja pametne gradove i kreativnu urbanu transformaciju fokusira kao glavne pokretače regionalnog razvoja, mogu imati nesagledive posljedice. Inzistiranje na nastavku fordističkog koncepta i nove industrijalizacije gradskih uprava u ovom dijelu Hrvatske nije samo retrogradan koncept niti će samo usporiti regeneraciju ovih povijesnih gradova i obnovu njihove bogate kulturne baštine, već će bitno smanjiti šanse ubrzanog ekonomskog razvoja kakav vidimo u drugim post-industrijskim gradovima u zemljama Nove Europe.

## LITERATURA

[1] Sturgeon, T. i Florida, R. (2000). Globalization and jobs in the automotive industry. *Final report to the Alfred P. Sloan Foundation. International Motor Vehicle Program, Center for Technology, Policy, and Industrial Development, Massachusetts Institute of Technology*.
[2] Florida, R. (2002, 2012), *The Rise of The Creative Class*, Basic Books
[3] Florida, R. (2004), The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life (Paperback Ed.)
[4] Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge

[5] Hall, P. (2000). Creative cities and economic development. *Urban studies*, *37*(4), 639-649.
[6] Landry, Charles (1990). "Glasgow: The Creative City and its Cultural Economy." *Glasgow: Glasgow Development Agency* .
[7] Tallon, E (2013). *Urban Regeneration in the UK*, Routledge, Oxon, SAD.
[8] Gramsci, A. i Buttigieg, J. A. (1992). *Prison notebooks* (Vol. 2). Columbia University Press.
[9] Leetmaa, K; Tammaru, T. i Anniste, K. (2009). From priority-led to market-led suburbanisation in a post-communist metropolis. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, *100*(4), 436-453.
[10] Hirt, S (2013). Whatever happened to the (post)socialist city? *Cities*, 32, 29-38
[11] Frantal, B; Greer-Wootten,B; Klusaček, P. Krejc,T; Kunc,J. Stanislav Martinat, J. (2015). Exploring spatial patterns of urban brownfields regeneration: The case of Brno, Czech Republic , *Cities*, 44, 9–18
[12] Köhler, F.A. (2013), Public policies of urban regeneration and promotion of leisure, tourism and entertainment: the creation of urban tourism precincts in Manchester, England. *Cuadernos de Turismo*, no 32, (2013); pp. 311-314
[13] Richards, G. (2007) *Cultural Tourism: Global and local perspectives*. New York: Haworth Press
[14] Smith, M. (2009) *Issues in cultural tourism studies*. London: Routled
[15] Richards, G. i Marques, L. (2012). Exploring Creative Tourism: Editors Introduction. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, Volume, 4(2).
[16] Booyens, I. i Rogerson, C. M. (2015). Creative tourism in Cape Town: an innovation perspective. *Urban Forum* , 26 (4), 405-424
[17] Clausen, T. H. i Madsen, E. L. (2014). Innovations, their knowledge sources and their effects in experience- based tourism./Alsos, G.D; Eide,D. i Madson.L.D (urednici.), *Handbook of research on innovation in tourism industries* (pp. 113–131). Cheltenham: Edward Elgar.
[18] Richards, G. i Bartos, P. (2014). Creative economy and tourism: Developing effective cooperation. Report on a workshop organised in the context of the OECD *Conference on Tourism and the Creative Economy*. Linz, 5 September 2014
[19] Jelinčić, D. A., i Žuvela, A. (2012). Facing the challenge? - Creative tourism in Croatia. Journal of Tourism Consumption and Practice, 4(2), 78–90
[20] Carvahlo, R; Ferreira,A.M i Figueira, L.M (2016). Cultural and Creative tourism in Portugal , PASOS, 14 (5), 1075-1082.
[21] Alberti,F.G. i Giusti,J.D (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster . *City, Culture and Society* 3 (12), 261–273
[22] Sasaki, M. (2010). Editorial city, culture and society (CCS): Opening up new horizon of urban studies. *City, Culture and Society*, 1(1), 1–2
[23] Fernando, I. N. i Long, W. (2012). New conceptual model on cluster competitiveness: A new paradigm for tourism? *International Journal of Business and Management*, 7(9), 75–84.
[24] Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & Community*, *2*(1), 3-19.
[25] Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.
[26] Scott, A.J.. (2006).Creative cities: Conceptual issues and policy questions." *Journal of urban affairs* 28.1, 1-17.
[27] Russo, A. P. i Van Der Borg, J. (2002). Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities. *Tourism management*, *23*(6), 631-637.
[28] Novotny, D. (2015). Duboke socio-ekonomske neravnoteže kao prepreke dinamičnom gospodarskom razvoju istoka Hrvatske. *Drugi međunarodni interdisciplinarni znanstveno-stručni skup, Osijek, 2.-3. prosinca 2015.*

[29] Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 82-5.
[30] Etzkowitz, H. i Leydesdorff, L. A. (1995). *Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations*. Stanford Univeristy

[31] Florida, R. (2014). *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*. Basic books
[32] Hawkins, J. (2001). *The creative economy*. Allen Lane
[33] Tinagli, I. i Florida, R. (2006). Italy in the Creative age. *English summary, Creative Group Europe, Milan, disponível online em*, *18*.
[34] UNESCO Culture Section. The Different Types of Cultural Heritage, 2006. Dostupno na: http:// portal.unesco.org/culture/en

# ZNAČAJ I RECENTNA KRETANJA U HRVATSKOJ TURISTIČKOJ DJELATNOSTI

# IMPORTANCE AND RECENT DEVELOPMENTS IN CROATIAN TOURISM INDUSTRY

**Katarina Kovač**[41]
**Gordi Sušić**[42]
**Ana Šimić Kolarević**[43]

**Sažetak:** *Rad ukazuje na značaj turizma za hrvatsko gospodarstvo te analizira recentna kretanja u turizmu. Može se istaknuti kako se, s obzirom na visoku zastupljenost izvoza turističkih usluga u BDP-u, hrvatsko gospodarstvo značajnije oslanja na turizam od drugih usporedivih zemalja. Hrvatska najveći dio svojih prihoda u turizmu ostvaruje temeljem svoje turističke ponude uz obalu Jadrana. Iako analiza recentnih turističkih ostvarenja upućuje na povoljnu dinamiku, potencijali za razvoj turizma na čitavom području Hrvatske još uvijek su nedovoljno iskorišteni.*

**Ključne riječi:** *Hrvatska, turizam, turistička destinacija u usponu, obilježja turističkih regija, financijski i fizički pokazatelji u turizmu*

**Abstract:** *The paper emphasizes the importance of tourism for the Croatian economy, and analyzes recent trends in its tourism industry. Given the high share of exports of tourism services in GDP, Croatia relies more on tourism than peer countries. Most of Croatia's tourism revenue originates from tourism activity along the Adriatc coast. Although the analysis of recent tourism achievements points to favorable dynamics, potentials for tourism development on the entire Croatian territory is still insufficiently exploited.*

**Key words:** *Croatia, tourism, tourist emerging destination, characteristics of tourist regions, financial and physical indicators in tourism*

## 1. UVOD

Turizam je sektor sa značajnim učinkom na gospodarski razvitak brojnih država. U Republici Hrvatskoj turizam zamjetno pridonosi njenome realnome rastu, pri čemu njegova važnost iz godine u godinu jača. Hrvatska ima razmjerno dugu povijest i tradiciju bavljenja turizmom. Još u 19. stoljeću u Hrvatskoj se otvaraju prva prenoćišta i hoteli te razvija lječilišni turizam. Hoteli Villa Angiolina i Kvarner otvoreni su u Opatiji još 1884., a 1845. napisani su i prvi turistički vodiči [1]. Trend rasta dolazaka inozemnih turističkih posjetitelja u Hrvatsku obilježio je proteklih nekoliko desetljeća, pri čemu je isti povremeno prekidan intervalima izraženog pada turističke aktivnosti koja se preklapaju s razdobljima ratnih sukoba i poraćem.

[41] Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM), Jordanovac 110, Zagreb
[42] Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM), Jordanovac 110, Zagreb
[43] Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM), Jordanovac 110, Zagreb

Postupno povećanje dolazaka i noćenja poglavito stranih turista, sve izraženija konkurencija, drugačije navike, aktivnosti i očekivanja modernog turista nameću pitanje u kojoj je mjeri Hrvatska znanjem i infrastrukturom koju posjeduje spremna za nastavak i ubrzanje održivog rasta u ovoj gospodarskoj djelatnosti u srednjem i dugom roku. U prvome dijelu ovoga rada ističe se značaj i uloga turizma za hrvatsko gospodarstvo. Rad se potom usredotočuje na prikaz recentnih kretanja u turizmu u Hrvatskoj i njime povezanim relevantnim pokazateljima, pri čemu se uglavnom kao relevantne točke usporedbe uzimaju posljednja kalendarska godina za koju su dostupni cjeloviti statistički podaci (2015.) i jedna godina koja oslikava kretanja u razdoblju prije izbijanja svjetske financijske krize. Osnovni nalazi sažeti su u zaključku rada, nakon kojeg slijedi popis korištene literature.

## 2. ZNAČAJ I ULOGA TURIZMA ZA HRVATSKU

Hrvatska je zemlja iznimnih prirodnih ljepota, čije ostvarene komparativne prednosti u turizmu izviru iz njenih geografskih, klimatskih, transportnih i sigurnosnih obilježja; njene bogate povijesti, kulturne i gastronomske baštine. U nastavku su opisane neke od najvažnijih odlika koje Hrvatsku čine prepoznatljivom turističkom destinacijom u svijetu, a potom dan kratak pregled strategije razvoja i međunarodne suradnje Hrvatske u segmentu turizma.

### 2.1. HRVATSKA KAO PREPOZNATLJIVA TURISTIČKA DESTINACIJA U USPONU

Hrvatska strane turiste privlači odlikama prirodnog prostora te bogatom kulturno-povijesnom baštinom. Riječ je o zemlji od 88.073 kvadratnih metara od čega 56.594 čini kopno dok je morska obala Hrvatske duga 6.278 km. Na njenoj površini smjestilo se 1.244 otoka, 23 planine, tridesetak jezera te mnogo rijeka i potoka [2]. Osam nacionalnih parkova i jedanaest parkova prirode samo su neka od područja koja privlače turističke posjetitelje (Tablica 1.) [3]. Osim materijalnih spomenika pod zaštitom UNESCO-a koji uključuju Stari grad Dubrovnik, Dioklecijanovu palaču u Splitu, Nacionalni park Plitvička jezera, Stari grad Trogir, Eufrazijevu baziliku u Poreču, katedralu Svetog Jakova u Šibeniku, Starigradsko polje na otoku Hvaru te stećke, UNESCO je u Hrvatskoj prepoznao niz vrijedne i jedinstvene nematerijalne baštine (Tablice 2. i 3.). Time se Hrvatska na listi europskih zemalja, uz Francusku, nalazi na drugom mjestu, dok je prvo mjesto zauzela Španjolska sa 15 znamenja [4]. Kada je riječ o svjetskoj listi zaštićene nematerijalne imovine, Hrvatska se nalazi na također visokom petom mjestu [4].

| **Prirodna baština u Hrvatskoj** | **Broj** |
|---|---|
| Ukupno | 417 |
| Nacionalni park | 8 |
| Park prirode | 11 |
| Strogi rezervat | 2 |
| Posebni rezervat | 77 |
| Regionalni park | 2 |
| Park - šuma | 28 |
| Značajni krajobraz | 85 |
| Spomenik prirode | 83 |
| Spomenik parkovne infrastrukture | 121 |

Tablica 1: Zaštićena područja prirode u 2015. godini.
Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

| UNESCO-ov popis svjetske baštine | Godina zaštite |
|---|---|
| Stećci - srednjovjekovni nadgrobni spomenici | 2016. |
| Starogradsko polje | 2008. |
| Katedrala svetog Jakova u Šibeniku | 2000. |
| Povijesni grad Trogir | 1997. |
| Kompleks Eufrazijeve bazilike u povijesnom središtu Poreča | 1997. |
| Nacionalni park Plitvička jezera | 1979. |
| Stari grad Dubrovnik | 1979. |
| Povijesni kompleks Splita i Dioklecijanova palača | 1979. |

Tablica 2: Upisana dobra Republike Hrvatske na UNESCO-ovom Popisu svjetske baštine.
Izvor: UNESCO.

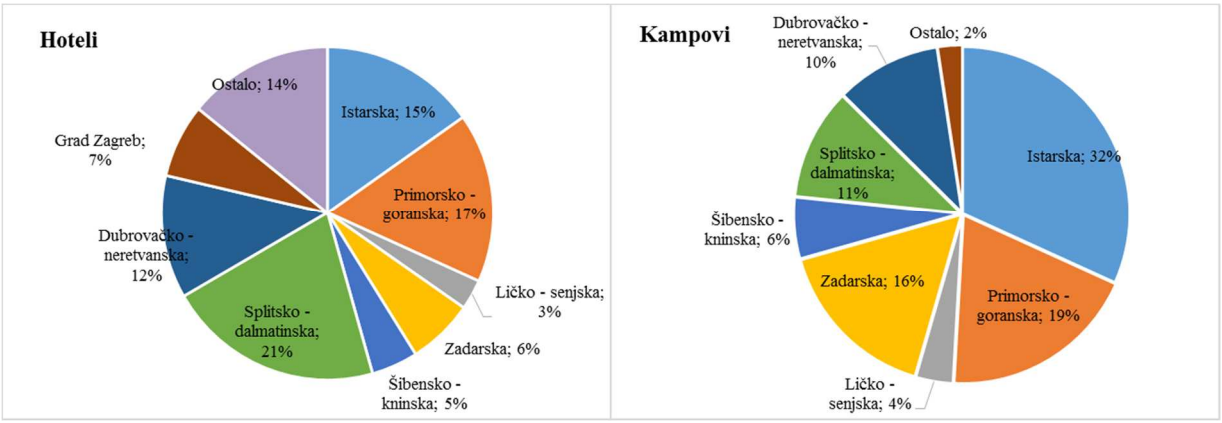
| Nematerijalna imovina pod zaštitom UNESCO - a | Godina zaštite |
|---|---|
| Mediteranska hrana | 2013. |
| Klapsko pjevanje | 2012. |
| Bećarac iz Slavonije, Baranje i Srijema | 2011. |
| Nijemo kolo Dalmatinske zagore | 2011. |
| Sinjska alka - viteški turnir u Sinju | 2010. |
| Medičarski obrt s područja sjeverne Hrvatske | 2010. |
| Ojkanje - glazbeni izričaj | 2010. |
| Dubrovačka Festa Sv. Vlaha | 2009. |
| Dvoglasje tijesnih intervala Istre i Hrvatskog primorja | 2009. |
| Umijeće izrade drvenih tradicijskih dječjih igračaka s područja Hrvatskog zagorja | 2009. |
| Godišnji proljetni ophod „Kraljice“ (Ljelje) iz Gorjana | 2009. |
| Procesija „Za križen“ na otoku Hvaru | 2009. |
| Godišnji pokladni ophod zvončara s područja Kastva | 2009. |
| Čipkarstvo u Hrvatskoj (Pag, Hvar, Lepoglava) | 2009. |

Tablica 3: Nematerijalna imovina pod zaštitom UNESCO –a.
Izvor: UNESCO.

U segmentu turističke djelatnosti i stručne literature koja ju prati, poznato je da geografski položaj, klimatska obilježja i povijest jednog podneblja nisu dostatni za razvijanje naprednog i suvremenog turizma. Jedan od preduvjeta za njegov uspješan razvoj odnosi se i na adekvatan smještaj te izvan pansionsku ponudu. U tom pogledu, u Hrvatskoj je trenutno dostupno 684 hotela, od čega 75 hotela s dvije zvjezdice, 317 sa tri, 256 sa četiri i 36 hotela s pet zvjezdica. Najviše hotela sa pet zvjezdica smješteno je u Dubrovačko–neretvanskoj županiji (15), koju slijede Primorsko–goranska te Istarska županija (Tablica 4.) [5]. Najveći broj hotela nalazi se u Splitsko–dalmatinskoj županiji (144 ili 21% ukupnog broja hotela u Hrvatskoj), koju u tom pogledu slijede Primorsko–goranska i Istarska županija. Kada je riječ o unutrašnjosti Hrvatske, najveći broj hotela smješten je u Zagrebu, dok se u ostalim županijama kontinentale Hrvatske nalazi 14% ukupnog broja hotela (Slika 1.).

| Županija | Hoteli | | | | Kampovi | | | | Marine | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2* | 3* | 4* | 5* | 1* | 2* | 3* | 4* | 1* | 2* | 3* | 4* | 5* |
| Istarska | 10 | 47 | 42 | 5 | 1 | 18 | 16 | 18 | 1 | - | 2 | 1 | - |
| Primorsko - goranska | 12 | 45 | 46 | 10 | 1 | 9 | 14 | 8 | - | 2 | 2 | 2 | - |
| Ličko - senjska | 5 | 6 | 9 | - | - | 3 | 2 | 1 | - | - | - | - | - |
| Zadarska | 1 | 22 | 20 | 1 | - | 10 | 9 | 8 | - | - | 1 | - | - |
| Šibensko - kninska | 3 | 14 | 14 | - | - | 3 | 6 | 1 | 1 | 3 | 1 | - | 1 |
| Splitsko - dalmatinska | 19 | 59 | 62 | 4 | - | 8 | 6 | 4 | - | 3 | 1 | 2 | - |
| Dubrovačko - neretvanska | 8 | 37 | 22 | 15 | 1 | 5 | 6 | 5 | - | 1 | 1 | - | - |
| Bjelovarsko - bilogorska | 1 | 5 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Brodsko - posavska | - | 4 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Grad Zagreb | 4 | 28 | 16 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Karlovačka | 1 | 9 | 3 | - | - | - | 1 | 2 | - | - | - | - | - |
| Koprivničko - križevačka | 2 | 3 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Krapinsko - zagorska | - | 7 | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Međimurska | 1 | 3 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Osječko - baranjska | 3 | 9 | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Požeško - slavonska | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Sisačko - moslavačka | 2 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Varaždinska | 1 | 6 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Virovitičko - podravska | - | 2 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Vukovarsko - srijemska | 1 | 5 | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Zagrebačka | 1 | 5 | 3 | - | - | - | - | 1 | - | - | - | - | - |
| Ukupno po kategorijama | 75 | 317 | 256 | 36 | 3 | 56 | 60 | 48 | 2 | 9 | 8 | 5 | 1 |
| **Ukupno u RH** | | | | **684** | | | | **167** | | | | | **25** |

Tablica 4: Hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj (prema podacima 01.10.2016.).
Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

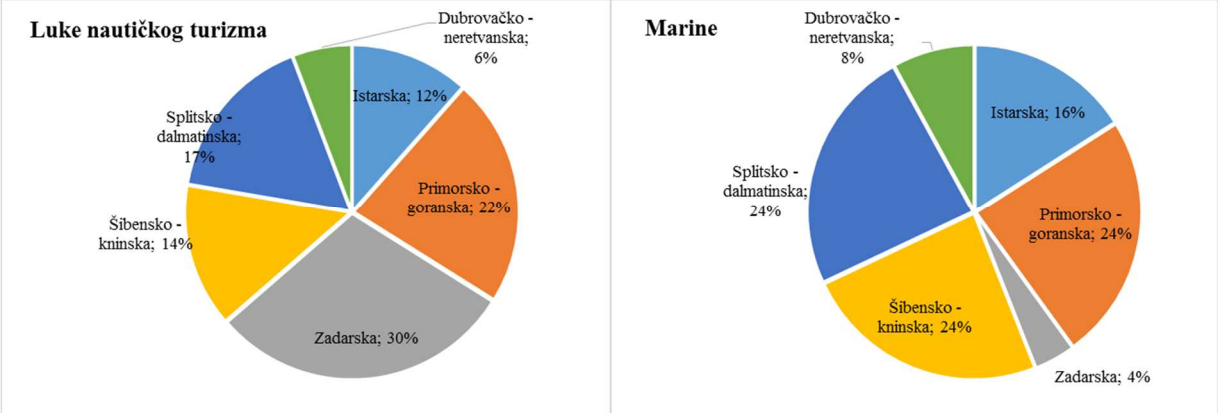



Slika 1: Hoteli i kampovi u Republici Hrvatskoj prema županijama.
Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

Osim hotelskog smještaja, svake je godine sve više turista koji svoje raspoloživo vrijeme žele provesti gotovo isključivo u prirodi. Obzirom na veliki broj sunčanih dana i tople noći tijekom ljeta, Hrvatska je prepoznata i kao mjesto idealno za kampiranje. Kvalitetom svojih kampova Hrvatska zadovoljava europske kriterije, pri čemu su cijene kampiranja u njoj povoljnije nego u nekim drugim mediteranskim odredištima u Europskoj uniji [6]. Gotovo 98% hrvatskih kampova smješteno je duž obale Jadrana, pri čemu je prema ponudi kampova daleko najrazvijenija Istarska županija (53 kampa ili 32% ukupne ponude smještaja za kampiranje). Slijede je Primorsko–goranska (32 kampa) te Zadarska županija (27 kampova).

S obzirom na razvijenost hrvatske obale, uspjehu hrvatskog turizma zamjetno pridonosi i nautički turizam. Prema definiciji Ministarstva mora, prometa i infrastrukture „nautički turizam je plovidba i boravak turista–nautičara na plovnim objektima i u lukama nautičkog turizma radi odmora i rekreacije“ [7]. Iako još uvijek nije iskoristio svoje razvojne potencijale, nautički je

turizam od iznimne važnosti za daljnji razvoj hrvatskog turizma. Jedan od pokazatelja razvijenosti nautičkog turizma su luke nautičkog turizma gdje se pružaju turističke usluge turistima nautičarima, a važan čimbenik navedenih luka su marine.[44] Od ukupno 121 luke nautičkog turizma, najviše ih je u Zadarskoj županiji gdje se nalazi 36 luka, što čini trećinu svih luka u Republici Hrvatskoj (Slika 2.). Istovremeno je na Jadranskoj obali 25 marina, od čega ih je najviše sa dvije zvjezdice (9 marina). Osam marina kategorizirano je sa tri zvjezdice, pet marina sa četiri zvjezdice, dvije marine s jednom zvjezdicom, a samo jedna pripada najvišoj kategoriji (pet zvjezdica) i nalazi se u Šibensko–kninskoj županiji (Tablica 4.).




Slika 2: Luke nautičkog turizma i marine u Republici Hrvatskoj prema županijama.
Izvor: Državni zavod za statistiku; Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

Hrvatska bilježi i sve bolje rezultate u segmentu posjetitelja koji svoj odmor provode na velikim putničkim brodovima za krstarenje (engl. *cruise ships*) koji dijelom krstare duž obale Jadranskog mora. Tako je u prvih osam mjeseci 2016. ostvareno 518 kružnih putovanja stranih putničkih brodova za krstarenje u Hrvatskoj na kojima je bilo 706.737 putnika, što je više no dvostruko u odnosu na isti period prethodne godine (241 putnička broda za krstarenje sa 269.488 putnika) [8]. Od toga ih je najviše evidetirano u Dubrovačko–neretvanskoj (64%) i Splitsko–dalmatinskoj županiji (21%). Najviše takvih brodova plovilo je pod zastavom Bahama, Italije i Malte. U razvoju ovog segmenta turističke djelatnosti Hrvatska pristupa s dužnom pozornošću, obzirom na njegove prednosti, ali i nedostatke. Naime, putnici koji na samo nekoliko sati posjete pojedine gradove poput Dubrovnika, Splita ili Rovinja, ista često uključuju na listu odredišta koje ću u budućnosti posjetiti duže i tako značajnije pridonijeti generiranju turističkih prihoda. S druge strane, kako takvi brodovi ugošćuju na svojim palubama iznimno velik broj (tisuće) putnika, pojedina odredišta, a poglaviti Dubrovnik, nastoje ograničiti njihov broj [9].

## 2.2. OBILJEŽJA TURISTIČKIH REGIJA HRVATSKE

Iako je Hrvatska ustrojena kroz 21 županiju, Hrvatska turistička zajednica dijeli Hrvatsku na 10 regija: Dalmacija–Šibenik, Dalmacija–Split, Dalmacija–Dubrovnik, Dalmacija–Zadar, Grad Zagreb, Istra, Kvarner, Lika–Karlovac, Slavonija i Središnja Hrvatska [10]. Budući da je nemoguće sažeto predstaviti sva prirodna, povijesna i gastronomska obilježja pojedinih turističkih regija, u nastavku će biti istaknuta samo ona važnija.

[44] Prema definiciji Državnog zavoda za statistiku "Marina je dio vodnog prostora i obale posebno sagrađen i uređen za pružanje usluga veza i čuvanja plovnih objekata te smještaja turista u plovnim objektima, odnosno u smještajnim objektima marine. U marinama se pružaju i druge uobičajene usluge turistima nautičarima. Mogu se pružiti i usluge servisiranja i održavanja plovnih objekata."

Muzeji, parkovi i stoljetne crkve i palače te festivali i koncerti koji se održavaju u glavnom gradu privlače svakim danom sve više posjetitelja. Osim ljeti, Zagreb je postao prepoznatljiva i rado posjećena odrednica za vrijeme Božićnih blagdana, pri čemu na popisu gradova koje treba posjetiti za vrijeme adventa uspješno konkurira brojnim europskim metropolama.

U Slavoniji su smješteni nacionalni park Kopački rit, florom i faunom jedno od najbogatijih močvarnih područja u Europi, te Park prirode Papuk. Osijek, u kojem se nalazi Tvrđa na rijeci Dravi, Slavonski Brod, s očuvanim baroknim franjevačkim samostanom, dvorac u Našicama, Đakovo i Ilok samo su neki od gradova koji obiluju kulturnim znamenitostima. Slavonija je nadeleko prepoznatljiva po svojoj gastronomskoj ponudi te sve više razvija i lovni ruralni turizam [11].

Središnja Hrvatska obiluje brdima na kojima su smješteni brojni dvorci i utvrde, među kojima su najpoznatiji Trakošćan i utvrda u Sisku. Grad Varaždin je u području arhitekture dragulj baroka. U Krapini se nalazi Muzej krapinskih neandertalaca smješten u blizini jednog od najvećih paleontoloških nalazišta u Europi. U središnjoj Hrvatskoj nalaze se i dva parka prirode: Medvednica i Lonjsko polje [12].

Lika je područje netaknute prirode gdje se prostire najpoznatiji i najposjećeniji nacionalni park Hrvatske – Plitvička jezera. U njegovoj blizini nalaze se i nacionalni park Sjeverni Velebit i Park prirode Velebit. Riječ je o području u kojem obitavaju mnoge divlje životinje pa se u novije vrijeme u Lici sve više razvija suvremeni ribički i lovni turizam.

Na Kvarner i u Istru goste privlače neka od najstarijih turističkih odredišta u Hrvatskoj – Opatija sa svojim vilama s kraja XIX. stoljeća i prekrasnim šetnicama; otoci Krk, Cres, Rab i Lošinj bogate povijesne i kulturne baštine (u Jurandvoru na otoku Krku pronađen je dragi kamen hrvatskoga jezika – Bašćanska ploča pisana na glagoljici). U Gorskom kotaru smjestio se Nacionalni park Risnjak. Poluotok Istra područje je iznimno bogate kulturne i gastronomske ponude. Gotovo svaki njen gradić (tu se smjestio najmanji grad na svijetu – Hum) ima svoju povijest i ostatke koji sežu u daleku prošlost. U Puli se može posjetiti

***Katarina Kovač*** *je diplomirala je 2008. godine (prosjek 4,79 od 5,0) i dobila tri Dekanove nagrade za uspjeh. Nakon završenog studija radi kao pripravnik u kompaniji Badel 1862 d.d., a 2010. započinje s radom na ZŠEM-u kao asistent na Katedri za ekonomiju, gdje je aktivna i danas. Prvo sudjelovanje u nastavi ostvarila je na kolegiju Osnove ekonomije, nakon čega sudjeluje u izvedbi nastave i drugih ekonomskih kolegija (Mikroekonomija, Makroekonomija i Međunarodna ekonomija), na hrvatskom i engleskom jeziku. Osim nastave, bila je glavni koordinator dvije međunarodne ekonomske konferencije. Radila je i kao koordinator Katedre za ekonomiju u AOL projektu (Assessment of Learning) u sklopu dobivanja AACSB akreditacije, a bila je i član Stručnog vijeća ZŠEM-a kao predstvanik asistenata. Sudjelovala je na dvije ljetne škole: John Carrol University u Clevelandu, Ohio (SAD) te Higher School of Economics u Moskvi i StPeterburgu (Rusija). Godine 2012. odlazi u Prag na magisterij na CERGE-ei, smjer Macroeconomic Forecasting. Nakon obrane završnog projekta pod naslovom Fixed and Floating Exchange Rate Regimes: Crisis and Post Crisis Performance, za čiju je prezentaciju dobila prvu nagradu na internom natjecanju CERGE-ei, završava studij sa prosjekom 3,79 od 4,0 i stječe titulu Master of Arts in Applied Economics (MA). Od 2015. godine zaposlena je kao ekonomist istraživač u Direkciji za ekonomske analize Hrvatske narodne banke.*

amfiteatar koji je služio za borbe gladijatora, a sagrađen je u prvom stoljeću poslije Krista. U blizini su Brijuni, nacionalni park koji čini 14 otoka. Poreč, sa svojom Eufrazijevom bazilikom iz razdoblja bizanta, i Rovinj svojom kulturnom ponudom i luksuznim smještajnim kapacitetima svake godine privlače sve više turista.

Iznimnim prirodnim ljepotama i bogatoj kulturnoj baštini izdvaja se Dalmacija. U Zadru se nalazi crkva svetog Donata, ali i Morske orgulje i Pozdrav suncu - jedinstvena ostvarenja moderne arhitekture. U blizini smjestio se Nin, gradić tisućljene povijesti, te nacionalni park Paklenica i park prirode Telašćica [13]. U području Dalmacije koje gravitira Šibeniku smjestio se nacionalni park Kornati koji predstavlja vrhunac ponude Hrvatske u segmentu nautičkog turizma. Tu se nalazi i nacionalni park Krka. U samom Šibeniku nalazi se katedrala Svetog Jakova, najznačajnije graditeljsko postignuće na prostoru Hrvatske iz razdoblja XV. i XVI. stoljeća, uvršteno u UNESCO-ov popis svjetskog kulturnog nasljeđa [14]. Na tom popisu nalaze se i Starogradsko polje i grad Hvar [15]. Središte Dalmacije stoljećima je grad Split, danas drugi po veličini grad u Hrvatskoj, u čijem se gradskom središtu nalaze ostaci Dioklecijanove palače iz 4. stoljeća. Na samome jugu smjestio se grad Dubrovnik, zaštitno lice hrvatskoga turizma i prepoznatljivosti zemlje u svjetskim razmjerima. Kamene zidine, jedinstvena arhitektura te bogata povijesna ostavština čine ga elitnim odredištem na istočnoj obali Jadrana koje je, poput Splita, pod UNESCO-ovom zaštitom. U blizini Dubrovnika nalazi se i nacionalni park Mljet, poznat po prekrasnim zaljevima i jezerima [16].

## 2.2. STRATEGIJA RAZVOJA I MEĐUNARODNA SURADNJA HRVATSKE U SEGMENTU TURIZMA

S ciljem unaprjeđenja turizma, Ministarstvo turizma je 2014. godine kreiralo Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine koja ima četiri osnovna cilja [17]. Prvi cilj Strategije je privući nove investicije, pri čemu se željeno povećanje investicijske aktivnosti ponajprije odnosi na privatizaciju i restrukturiranje turističkih poduzeća u

***Gordi Sušić*** *stekao je zvanje diplomiranog ekonomiste na Ekonomskome fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Svoje obrazovanje nastavlja na diplomskom programu iz ekonomije na Srednje europskom sveučilištu (Central European University, CEU), od čega prvu godinu magisterija završava na Sveučilištu u Essexu (University of Essex). Nakon završetka diplomskog programa stječe zvanje magistra iz područja ekonomije (M.A. in Economics) nakon kojega pohađa magisterij iz financija i ekonomije na Londonskoj školi za ekonomiju i političke znanosti Sveučilišta u Londonu (London School of Economics and Political Sciences, LSE). Po uspješnom okončanju drugog diplomskoga studija stječe zvanje magistra znanosti iz područja financija i ekonomije (M.Sc. in Finance and Economics). Tijekom 2000. godine zapošljava se u Hrvatskoj narodnoj banci. U 2003. imenovan je voditeljem Odjela za projekciju i analizu platne bilance i tečaja, a 2005. godini postavljen je za direktora Direkcije za istraživanja HNB-a koju vodi i danas Sudjelovao je u radu dva pregovaračka tima s ciljem utvrđivanja stupnja usuglašenosti pozitivnih zakonskih propisa Republike Hrvatske sa zajedničkom pravnom stečevinom EU-a. Kao predavač na Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta (ZŠEM) drži predavanja iz kolegija Makroekonomija i Međunarodna ekonomija na dodiplomskome, te kolegiju Upravljanje cijenama na diplomskome studiju. Trenutno pohađa doktorski studij iz ekonomije na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Istraživačka područja kojima se bavi i gdje ima objavljene radove obuhvaćaju problematiku robne razmjene i konkurentnosti izvoza roba i usluga (turizam).*

državnom vlasništvu, ali i stavljanje držane imovine u funkciju turizma. S obzirom na ograničenost ponude smještaja u odnosu na rastuću potražnju, drugi je cilj strategije poboljšati strukturu i kvalitetu smještaja. Kako su turizam i ugostiteljstvo radno intenzivne djelatnosti, razvoj istih pozitivno djeluje na kretanja na tržištu rada, ali i na razvoj drugih gospodarskih djelatnosti. Zbog toga se treći cilj Strategije odnosi na rast zaposlenosti, odnosno na nova zapošljavanja u ovoj djelatnosti. Četvrti cilj je povećati turističku potrošnju koja bi značajno pozitivno pridonijela rastu ukupne gospodarske aktivnosti zemlje [17].

Osim Strategije, donesena su i tri programa koja izravno i neizravno potiču razvoj turizma u Hrvatskoj. Riječ je o: Operativnom programu Konkretnost i kohezija 2014.–2020., u nadležnosti Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije; Operativnom programu Učinkoviti ljudski potencijali 2014.–2020., kojim upravlja tijelo Ministarstvo rada i mirovinskog sustava; te Programu ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2014.–2020., u nadležnosti Ministarstva poljoprivrede [18]. Operativni program Konkurentnost i kohezija odnosi se na ulaganja Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijski fond kojem je primarni cilj jačanje gospodarstva primjenom istraživanja i inovacija, bolje korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija, poboljšanje poslovne konkurentnosti, promicanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije, kontrola klimatskih promjena i upravljanje rizicima, zaštita okoliša i održivost resursa, povezanost i mobilnost te obrazovanje, vještine i cjeloživotno učenje. Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali kao prioritete za razvoj turizma vidi visoku zapošljivost i mobilnost radne snage, socijalnu uključenost, obrazovanje i cjeloživotno učenje te dobro upravljanje. Program ruralnog razvoja odnosi se na razvoj poljoprivrednih gospodrstava i poslovanja, temeljne usluge i obnovu sela u ruralnim područjima te ulaganje u razvoj šumskih područja.

Ne bi li dodatno unaprijedila svoje razvojne potencijale u segmentu turizma, Hrvatska je zaključila/potpisala 33 ugovora, sporazuma, memoranduma ili protokola sa zainteresiranim zemljama i time, između ostaloga, omogućila lakši protok inozemnih i

***Ana Šimić Kolarević*** *diplomirala je 2006. godine na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa te je stekla zvanje diplomirani ekonomist. Završila je Specijalistički diplomski stručni studij MBA program iz financija i bankarstva na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa, 2010. godine te je stekla zvanje stručni specijalist poslovne administracije.*

*Zasniva radni odnos 2006. godine kada se zapošljava kao pripravnik u službi računovodstva i financija Medike d.d. Od 2008. godine radi u Hrvatskoj narodnoj banci kao stručni suradnik Direkcije za statistiku, gdje je zadužena za kompilaciju financijskih računa Republike Hrvatske za ostale i pomoćne financijske institucije i nefinancijska poduzeća. Danas radi na poziciji glavnog stručnog suradnika u Direkciji za monetarnu i financijsku statistiku,*

*Od 2008. godine radi i kao vanjski suradnik u svojstvu predavača na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa. Predavala je sljedeće kolegije na preddiplomskom studiju ekonomije i managementa: Uvod u računovodstvo, Financijsko računovodstvo, Računovodstvo troškova, Računovodstvo za managere i Matematika za ekonomiste i managere. Na specijalističkom diplomskom stručnom studiju MBA program, smjera Računovodstvo i financije i Računovodstvo, revizija i porezi, sudjeluje u svojstvu sekundarnog predavača na kolegiju Tehnike upravljačkog računovodstva.*

domaćih posjetitelja. Prvi takvi ugovori sklopljeni su u prvoj polovici 1990.-tih [19].

| Zemlja | Vrsta dokumenta | Godina potpisivanja |
|---|---|---|
| 1. Albanija | Ugovor | 1994. |
| 2. Austrija | Sporazum | 1998. |
| 3. Azerbajdžan | Memorandum (vlade) | 2013. |
| 4. Bjelarus | Sporazum | 2010. |
| 5. Bosna i Hercegovina | Aneks Ugovoru o tur.suradnji o posebnim odnosima | 1999. |
| 6. Brazil | Sporazum | 2001. |
| 7. Bugarska | Ugovor | 1996. |
| 8. Crna Gora | Sporazum | 2013. |
| 9. Češka* | Protokol | 1998. |
| 10. Češka | Sporazum | 2005. |
| 11. Egipat | Ugovor | 1997. |
| 12. Grčka | Sporazum | 1998. |
| 13. Iran | Memorandum | 2003. |
| 14. Italija | Sporazum | 1997. |
| 15. Izrael | Sporazum | 1998. |
| 16. Katar | Memorandum (vlade) | 2010. |
| 17. Kina | Sporazum | 2000. |
| 18. Kina** | Memorandum | 2003. |
| 19. Latvija | Ugovor | 2005. |
| 20. Litva | Sporazum | 2007. |
| 21. Mađarska | Ugovor | 1996. |
| 22. Makedonija | Sporazum | 2006. |
| 23. Moldova | Sporazum | 2006. |
| 24. Oman | Memorandum (vlade) | 2009. |
| 25. Poljska | Ugovor | 1996. |
| 26. Portugal | Sporazum | 2014. |
| 27. Rumunjska | Ugovor | 1994. |
| 28. Ruska Federacija | Sporazum | 2002. |
| 29. San Marino | Sporazum | 2004. |
| 30. Slovačka | Ugovor | 1996. |
| 31. Španjolska | Ugovor | 1994. |
| 32. Turkmenistan | Memorandum o suglasnosti između nadležnih turističkih institucija | 2014. |
| 33. Turska | Ugovor | 1996. |
| 34. Ukrajina | Ugovor | 1996. |
| 35. Velika Britanija | Memorandum (na razini vlada) | 2000. |

Tablica 5: Sklopljeni sporazumi/memorandumi/protokoli.
Izvor: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

Napomena: *Realno je broj važećih međunarodnopravnih akata manji za jedan, s obzirom da je potpisom sporazuma s Češkom Republikom prestao važiti Protokol, ali se isti navodi zbog slijednosti događaja. Protokol je prestao važiti potpisivanjem Sporazuma u rujnu 2005. godine. **Oba dokumenta potpisana s NR Kinom su na snazi. Memorandum regulira organizirane dolaske kineskih turista u RH.

## 3. RECENTNA KRETANJA U HRVATSKOM TURIZMU

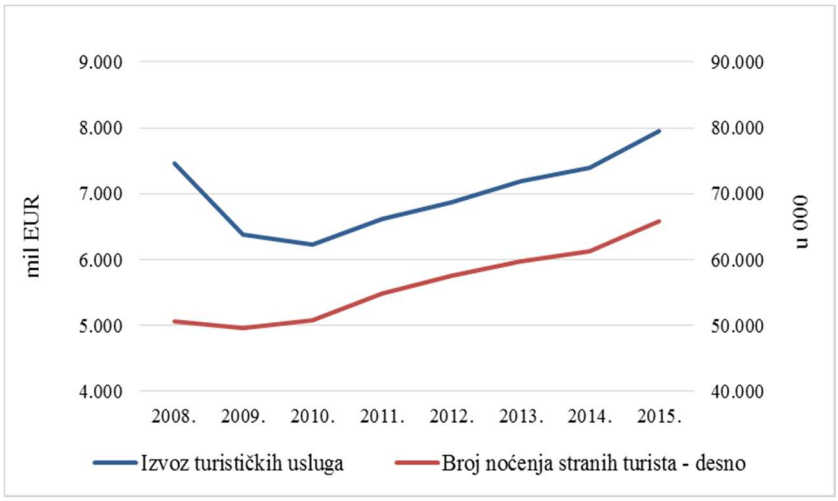
Kao što je već naglašeno, turizam je djelatnost od izuzetne važnosti za razvoj hrvatskog gospodarstva. Iz tog je razloga važno poznavati i pratiti kretanja u turizmu te čuvati, unaprjeđivati i poticati čimbenike koji pozitivno pridonose njegovu rastu. Među pokazateljima kojima se mogu predstaviti kretanja u hrvatskom turizmu razlikuju se fizički i financijski. Fizički pokazatelji odnose se na broj dolazaka i ostvarenih noćenja stranih turista u Hrvatskoj, dok se financijski pokazatelj odnosi se na prihod od turizma (izvoz turističkih usluga u platnoj bilanci Hrvatske). Svi spomenuti pokazatelji upućuju na izraženu sezonalnost turizma u Hrvatskoj, pri čemu se glavnina finacijskih prihoda ostvaruje tijekom visoke turističke sezone, što se poglavito odnosi na ostvarenja u mjesecu srpnju i kolovozu.

### 3.1. POKAZATELJI KRETANJA U TURIZMU U HRVATSKOJ

Državni zavod za statistiku (DZS) Republike Hrvatske prati dolaske i noćenja stranih i domaćih turista. Pritom DZS stranog turista definira kao „svaku osobu s prebivalištem izvan Republike Hrvatske koja privremeno boravi u Republici Hrvatskoj i provede najmanje jednu noć u ugostiteljskome ili drugom objektu za smještaj turista" [20].

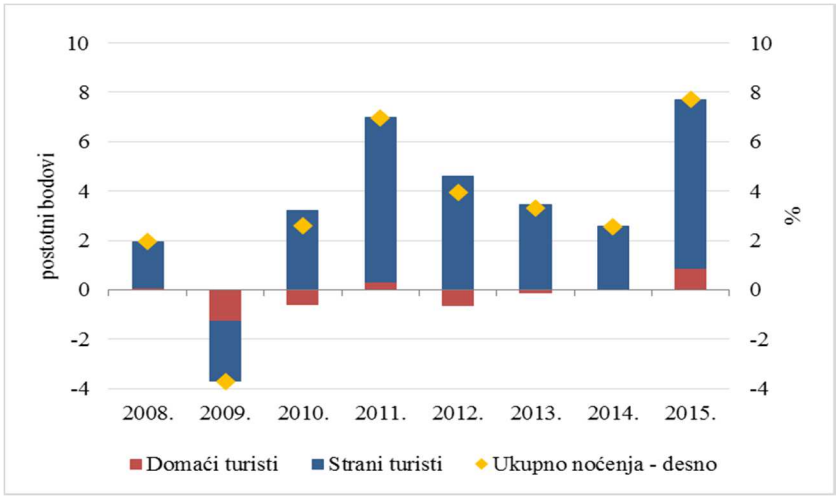
Prihodi od usluga pruženih stranim putnicima i turistima, kao i rashodi koje su domaći putnici i turisti imali u inozemstvu, prikazuju se u platnoj bilanci na poziciji Putovanja–turizam. Platnobilančni podaci o prihodima od usluga pruženima stranim putnicima i turistima u Hrvatskoj [21] se od prvog tromjesečja 2012. godine temelje na kombinaciji ocijenjene razine turističke potrošnje u 2011. godini i ekonometrijski izvedenog indikatora koji čini prvu glavnu komponentu skupa varijabla za koje se pretpostavlja da prate dinamiku prihoda od turizma (dolasci i noćenja stranih turista, broj stranih putnika na graničnim prijelazima, ukupna potrošnja turista prema istraživanju HNB-a, broj zaposlenih u djelatnostima pružanja usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane, prihodi hotela i restorana, indeks potrošačkih cijena ugostiteljskih usluga, realni indeks prometa u trgovini na malo, gotov novac izvan banaka, vrijednost transakcija po inozemnim platnim karticama, promet banaka s fizičkim osobama na deviznom tržištu, industrijska proizvodnja EU-28). Prije toga se vrijednost prihoda od turističkih usluga izvodio standardnom metodološkom kombinacijom fizičkih pokazatelja i ocijenjene prosječne potrošnje iz Ankete o potrošnji stranih putnika.

Kada je riječ o fizičkim pokazateljima, kao relevantnijim pokazateljem izvoza turističkih usluga smatra se broj ostvarenih noćenja, što proizlazi iz činjenice da ako strani turist promijeni objekt i svaki put se prijavi, dolazi do dvostrukosti u podacima, dok se noćenja s druge strane odnose na svaku registriranu noć osobe (turista) u objektu koji pruža uslugu smještaja.




Slika 3: Fizički i financijski pokazatelji turizma u Hrvatskoj.
Izvor: DZS; Eurostat; HNB.

Od 1995. broj noćenja stranih turista počeo se povećavati, a iznimno dobra ostvarenja zabilježena su 2008. godine. U razdoblju od 2008. do 2015. godine broj dolazaka i noćenja stranih turista kontinuirano se povećavao, izuzev 2009. godine koju je obilježio vrhunac financijske krize i njenih preljevanja u realnu sferu gospodarstva. Recesija u pojedinim zemljama, rast nezaposlenosti te smanjenje životnog standarda odrazili su se na smanjenje broja dolazaka i noćenja kako stranih, tako i domaćih turista u 2009. godini, što se značajno odrazilo na prihode na računu usluga tekućeg računa platne bilance (koja bilježi samo prihode od inozemnih posjetitelja ili, preciznije, nerezidenata). Iako se ukupan broj noćenja turista počeo povećavati već sljedeće godine, potaknut dolascima stranih turista, vrijednost izvoza turističkih usluga nastavila je padati (prihod od turizma iznosio je 2010. nešto više od 6 milijardi eura u usporedbi sa 7,5 milijardi eura ostvarenih 2008. godine). Prvo izraženije povećanje fizičkih pokazatelja zabilježeno je 2011. godine (godišnja stopa rasta iznosila je 7,8%), pri čemu je broj noćenja turista nadmašio razinu ostvarenu prije krize. U naredne dvije godine broj noćenja stranih turista (a samim time i ukupnog broja noćenja) nastavio se povećavati, ali znatno sporijom dinamikom.




Slika 4: Doprinosi domaćih i stranih turista kretanjima ukupnog broja noćenja turista.
Izvor: DZS; izračun autora.

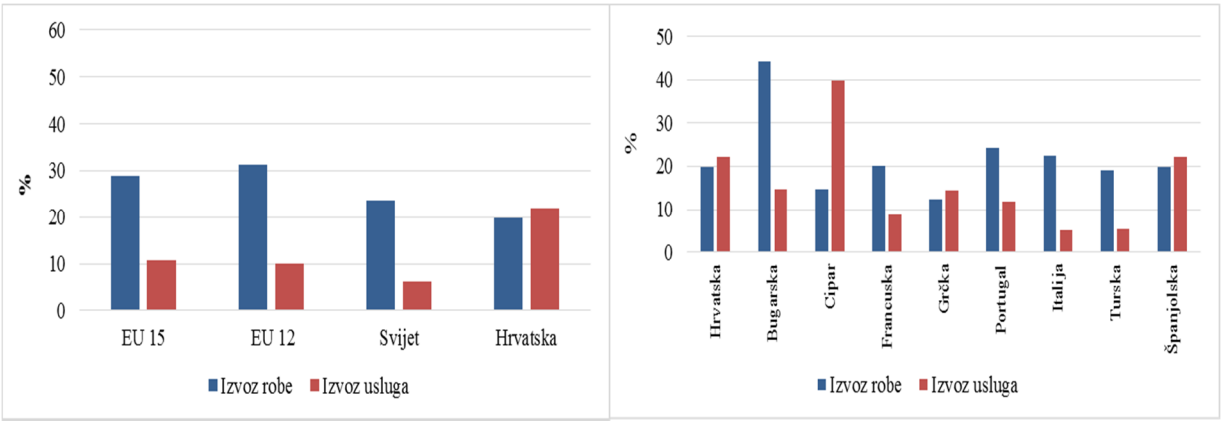
Rekordna turistička sezona obilježila je 2015. godinu, kada je zabilježeno ukupno 71.605.315 noćenja [22]. U odnosu na prethodnu godinu broj ukupnih noćenja porastao je za 7,7% potaknut

prvenstveno rastom noćenja stranih turista (koju su ukupnome rastu pridonijeli sa 6,8 postotnih bodova) te, znatno manjim dijelom, domaćih turista (0,9 postotnih bodova) (Slika 4).

Kada je riječ o financijskim pokazateljima, prihod od izvoza turističkih usluga u platnoj bilanci pratio je kretanje iznimno dobrih fizičkih pokazatelja pa je 2015. godine ostvaren rekordan prihod od izvoza turističkih usluga u iznosu od gotovo 8 milijardi eura.

### 3.2. UDIO TURIZMA U BRUTO DOMAĆEM PROIZVODU

Struktura ukupnog izvoza robe i usluga razlikuje se među zemljama. Ipak, u najvećem broju zemalja, udio usluga u BDP-u zamjetno je manji u odnosu na udio izvoza robe, što potvrđuje Slika 5. Među zemljama Europske unije, većina "starih" zemalja članica EU-a ima znatno veći udio izvoza robe u BDP-u u usporedbi s izvozom usluga (izuzetak Španjolska i Grčka), a isto vrijedi i za zemlje koje su kasnije pristupile integraciji. Budući da hrvatski izvoz usluga nadmašuje robni izvoz, Hrvatska, uz još tri zemlje članice (uz dvije već spomenute i Cipar), zamjetno odstupa od prosjeka EU-a u tom pogledu. Ukoliko se skup usporedivih zemalja proširi na Mediteranske zemlje, Hrvatska se i nadalje ističe višim udjelom izvoza usluga u BDP-u. [45] Tako je u prosjeku u razdoblju od 2009. do 2015. godine udio izvoza uslugama u BDP-u u Hrvatskoj iznosio nešto više od 20%, slično kao i u Španjolskoj. Pritom najviši udio izvoza usluga u BDP-u ostvaruje Cipar (40% BDP-a), a najniži Italija (5%). Također treba istaknuti da je po strukturi izvoza usluga Hrvatska drugačija budući da je njen udio usluga putovanja veći od dvije trećine u ukupnom izvozu usluga, dok kod razvijenih zemalja usluge putovanja i prijevoza čine tek oko jednu petinu [23].




Slika 5: Udio izvoza robe i usluga u bruto domaćem proizvodu.

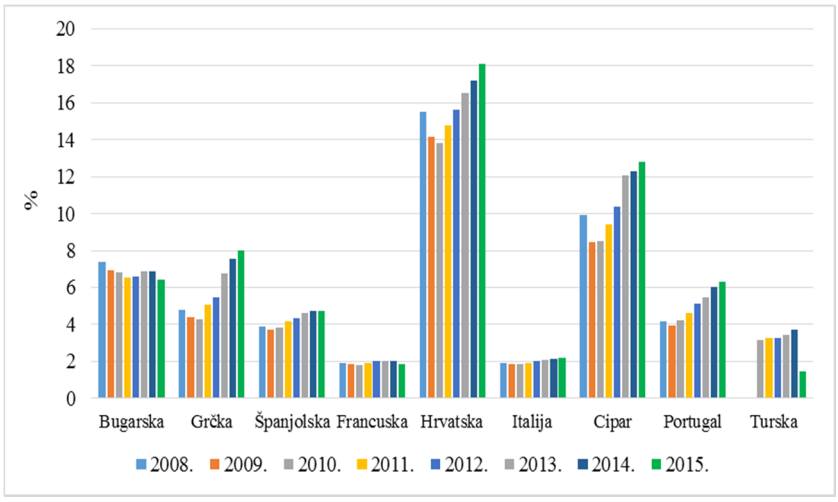
Napomena: Prosječna vrijednost izračunata je za razdoblje od 2009. do 2015. godine. EU 15 čine zemlje članice: Austrija, Belgija, Danska, Finska, Francuska, Grčka, Irska, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Njemačka, Portugal, Španjolska, Švedska i Ujedinjeno Kraljevstvo. EU 12 obuhvaća zemlje koje su kasnije pristupile Europskoj uniji: Bugarska, Cipar, Češka, Estonija, Laetonija, Litva, Mađarska, Malta, Poljska, Rumunjska, Slovačka i Slovenija.

Izvori: Eurostat; UNCTAD; HNB.

Ukoliko se promatra kroz vrijeme, udio turizma u BDP-u Hrvatske povećava se kontinuirano od 2010. godine. Udio turizma u BDP-u bio je u 2008. najviši među turistički usporedivim zemljama (15,5%) (Slika 6.). Nakon eskalacije financijske krize, taj se udio smanjivao u naredne dvije godine (13,8% u 2010.). Nakon toga se izvoz usluga putovanja nastavio povećavati te tijekom rekordne 2015. godine dosegnuo 18,1% BDP-a. U posljednje četiri

[45]Dok su u ekonomskom kontekstu usporedive zemlje Hrvatske uglavnom Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka, Slovenija, a često su uključene i Estonija, Letonija, Litva, Bugarska i Rumunjska, u kontekstu turizma usporedive zemlje su sljedeće: Bugarska, Cipar, Grčka, Francuska, Italija, Portugal, Španjolska i Turska.

godine i druga mediteranska odredišta bilježe porast financijskih pokazatelja i njihovog udjela u BDP-u. U 2015. udio izvoza usluga putovanja na Cipru dostižu 12,8% BDP-a, slijede Grčka sa 8,0% i Portugal sa 6,3%. Jedina zemlja u kojoj se tijekom 2015. udio turizma u BDP-u snažno smanjio je Turska, što treba povezati s nestabilnom političkom i ekonomskom situacijom. U promatranome razdoblju udio turizma u BDP-u Francuske i Italije nije se značajnije mijenjao.



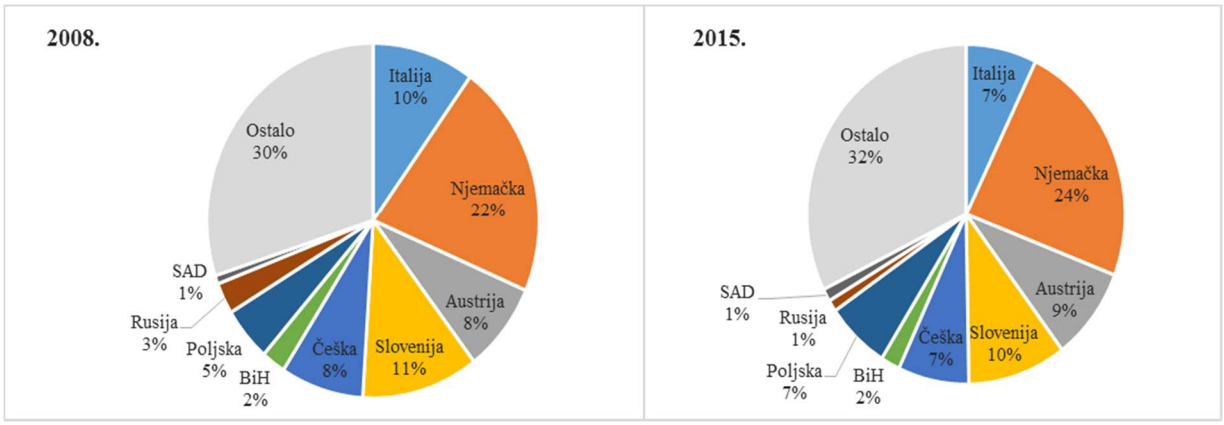

Slika 6: Udio turizma u bruto domaćem proizvodu.
Izvor: Eurostat; HNB.

## 3.3. GEOGRAFSKA STRUKTURA HRVATSKOG IZVOZA TURISTIČKIH USLUGA

Struktura broja ostvarenih noćenja i prihoda od pruženih usluga u turizmu po zemljama iz koje dolaze inozemni posjetitelji pokazuje da Hrvatska svoje turističke usluge najviše izvozi u Njemačku (slike 7. i 8.). Tako su 24% ukupno ostvarenog broja noćenja u 2015. godini ostvarili turisti iz Njemačke, a isto potvrđuju i prihodi od putovanja preuzeti iz platne bilance.[46] Nakon posjetitelja iz Njemačke, kada je riječ o broju ostvarenih noćenja, na drugome se mjestu nalaze noćenja turista iz Slovenije (10%), potom Austrije (9%), Italije (7%), Češke (7%), Poljske (7%) te Bosne i Hercegovine (2%). Iz Slike 10. je također razvidno kako je zastupljenost turista iz Njemačke, Austrije, Poljske i Sjedinjenih Američkih Država u ukupnom broju turista koji su noćili u Hrvatskoj u 2015. godini bila viša nego prije globalne financijske krize.

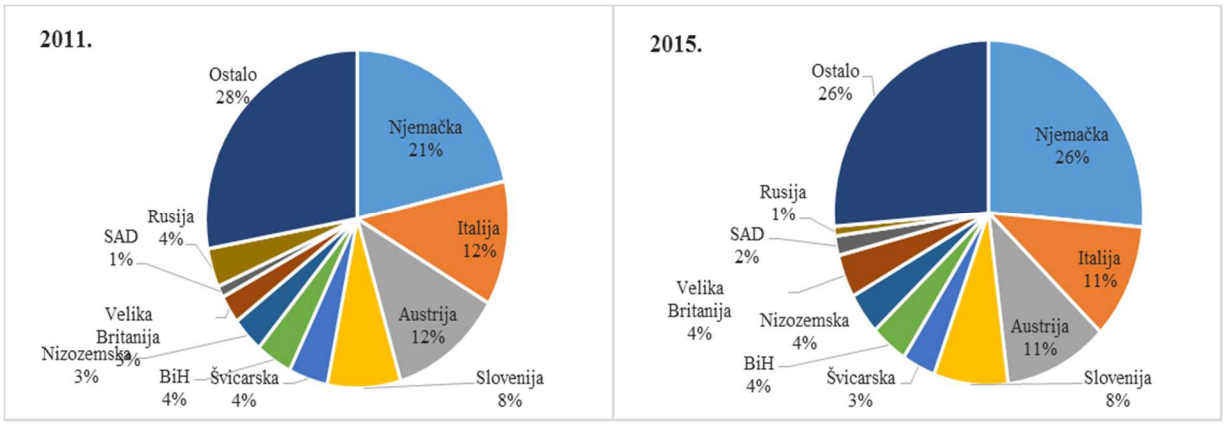
S druge strane, broj noćenja turista iz pojedinih zemalja se smanjio. Smanjenje broja noćenja bilo je najizraženije kod posjetitelja iz Rusije, što treba poglavito povezati s ulaskom Hrvatske u Europsku uniju. Naime, nakon što je postala članicom Europske unije, Hrvatska je morala u potpunosti uskladiti svoju politiku viznih režima s jedinstvenom politikom EU-a, zbog čega se na državljane Rusije od pristupanja Hrvatske EU integraciji započeo primjenjivati vizni režim [24]. Slijedom takvih događanja, udio noćenja turista iz Rusije više se no prepolovio u posljednjih nekoliko godina: sa 2,8% u 2008. na 1,1% u 2015. godini. Unatoč uloženim naporima da se pojednostavi dobivanje vize za državljane Rusije, teško je prognozirati hoće li se i kada njihov udio vratiti na pred kriznu razinu.

[46] Geografska struktura hrvatskog izvoza turističkih usluga prema broju noćenja stranih turista prikazana je za 2008. i 2015. godinu, dok je prema prihodima od putovanja prikazana geografska struktura za 2011. i 2015. godinu. Razlog je nedostupnost serije podataka za prihod od izvoza turističkih usluga za razdoblja prije 2011. na stranicama HNB-a.




Slika 7: Broj noćenja stranih turista u Hrvatskoj prema zemljama u 2008. i 2015.
Izvor: DZS.

Prihod od izvoza turističkih usluga u Hrvatskoj je 2015. iznosio gotovo 8 milijardi eura što, u odnosu na 2011. godinu, predstavlja porast od 20%. Uz najveći doprinos formiranju prihoda od pruženih usluga u turizmu, prihodi koji je Hrvatska ostvarila temeljem turističke potrošnje posjetitelja iz Njemačke u promatranom sz razdoblju usporedbe porasli za 5 postotnih bodova (s 21% ukupnog prihoda od turizma u 2011. na 26% u 2015. godini). Uz izuzetak Rusije (zabilježen pad s 4% ukupnih prihoda u 2011. na 1% u 2015.), izvoz turističkih usluga u ostale zemlje nije se značajnije mijenjano u razdoblju od 2011. do 2015. godine.

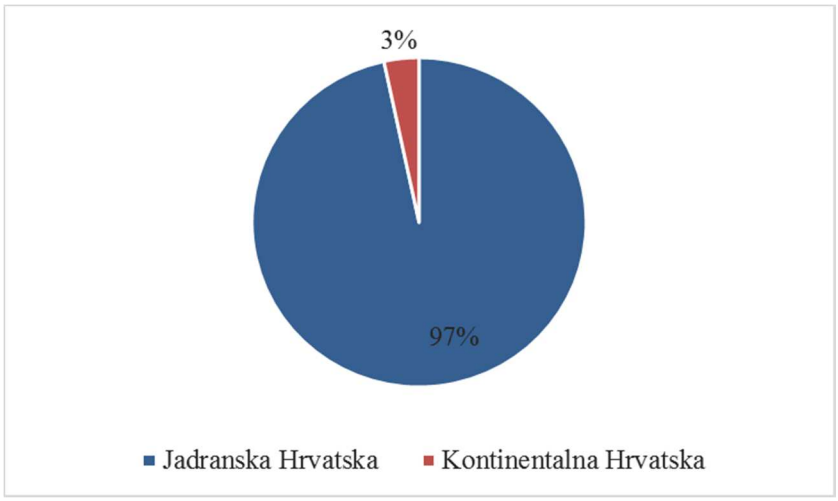



Slika 8: Prihod od izvoza turističkih usluga prema zemljama u 2011. i 2015.
Izvor: HNB.

## 3.4. STRUKTURA NOĆENJA STRANIH TURISTA U HRVATSKOJ PO ŽUPANIJAMA

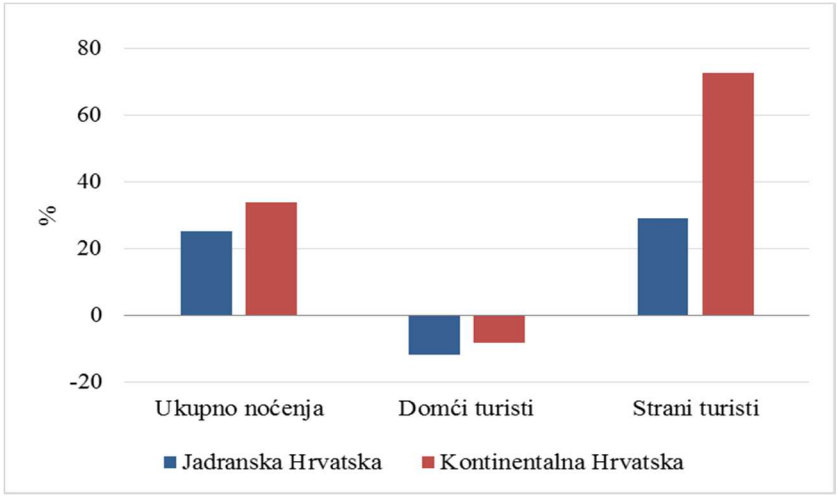
U Hrvatskoj je tijekom 2015. godine ostvareno 71.605.315 noćenja, od čega 65.862.680 stranih i 5.742.635 domaćih turista. Pritom je u županijama Jadranske Hrvatske[47] ostvareno 63.640.222 ili 97% ukupnog broja noćenja, a u županijama Kontinentalne Hrvatske[48] 2.222.458 turista ili 3% ukupnog broja noćenja (Slika 9.).[49]

[47] Jadranska Hrvatska obuhvaća: Istarsku županiju, Splitsko–dalmatinsku, Primorsko–goransku, Zadarsku, Dubrovačko–neretvansku, Šibensko–kninsku i Ličko–senjsku županiju.
[48] Kontinentalna Hrvatska obuhvaća: grad Zagreb, Zagrebačku županiju, Krapinsko–zagorsku, Karlovačku, Varaždinsku, Sisačko–moslavačku, Bjelovarsko–bilogorsku, Koprivničko–križevačku, Brodsko-posavsku, Osječko–baranjsku, Vukovarsko–srijemsku, Međimursku, Virovitičko–podravsku i Požeško–slavonsku županiju.
[49] Podjela na Jadransku i Kontinentalnu Hrvatsku preuzeta je iz Priopćenja o dolascima i noćenjima turista Državnog zavoda za statistiku.




Slika 9: Udio stranih turista u Jadranskoj i Kontinentalnoj Hrvatskoj u ukupnom broju noćenja stranih turista 2015. godine.
Izvor: DZS.

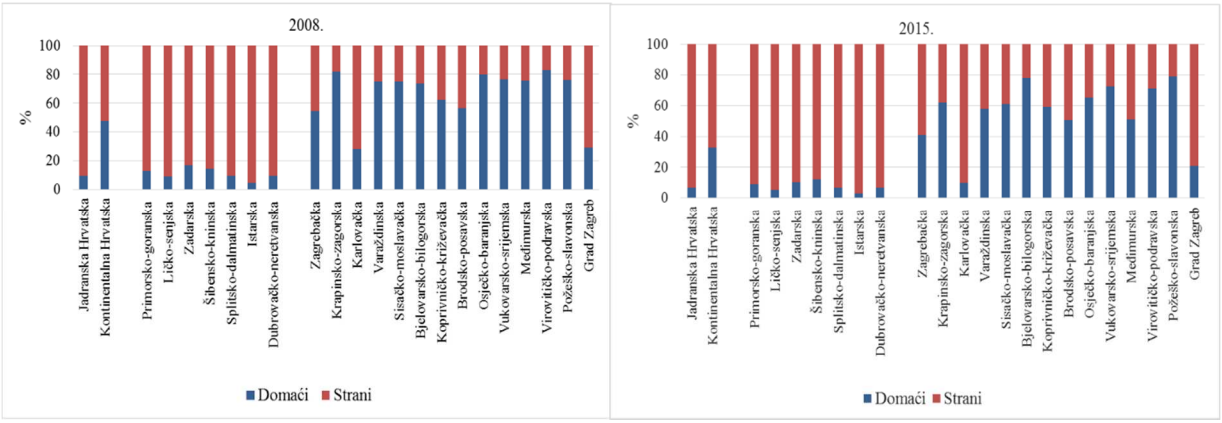
Usporede li se ostvarenja iz 2015. godine s razdobljem prije krize (2008. godina), ukupan broj noćenja (stranih i domaćih posjetitelja) povećao se za 25% u Jadranskoj i 34% u Kontinentalnoj Hrvatskoj (Slika 10.). Pritom su inozemni posjetitelji zabilježili povećanje od 29% na prostoru Jadranske te 73% na prostoru Kontinentalne Hrvatske inozemni posjetitelji. U promatranim se godinama broj noćenja domaćih turista smanjio u cijeloj Hrvatskoj, pri čemu je pad u Jadranskoj Hrvatskoj iznosio 12%, a u Kontinentalnoj Hrvatskoj 8%.




Slika 10: Postotna promjena broja noćenja turista 2015. u odnosu na 2008. godinu.
Izvor: DZS.

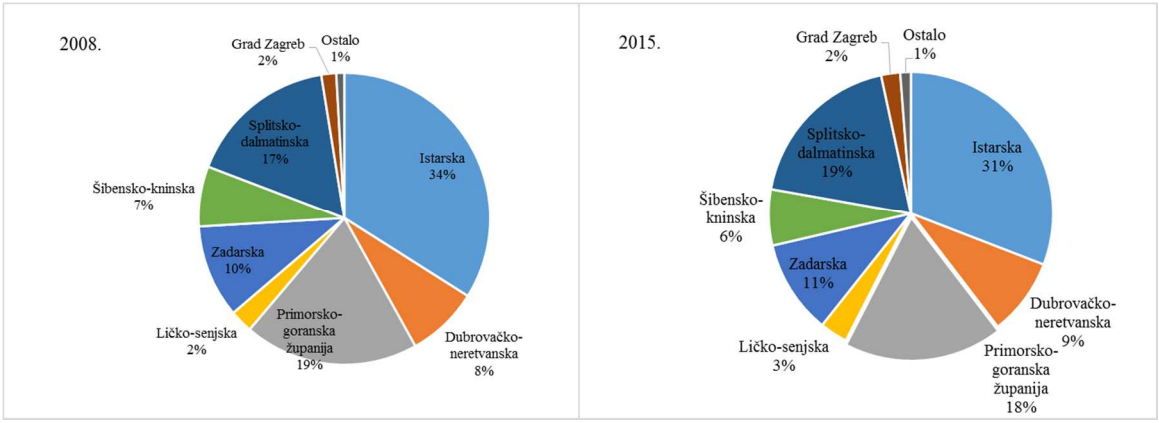
Gleda li se pojedinačno po županijama, struktura noćenja stranih turista po županijama u Hrvatskoj nije se značajno mijenjala u 2015. u odnosu na 2008. godinu (Slika 11). Tako je kroz cijelo promatrano razdoblje udio stranih turista u ukupnim noćenjima bio veći od noćenja domaćih turista u svim županijama Jadranske Hrvatske, u Karlovačkoj županiji te u gradu Zagrebu, dok u županijama Kontinentalne Hrvatske u ukupno zabilježenim noćenjima uglavnom prevladavaju domaći turisti. Međutim, promjene u strukturi noćenja 2015. godine u usporedbi sa razdobljem prije krize vidljive su u Kontinentalnoj Hrvatskoj. Naime, udio noćenja stranih turista povećao se u 2015. na 67% u odnosu na 52% iz 2008. godine. Takva su kretanja ponajprije odraz porasta broja noćenja stranih putnika u Međimurskoj županiji u kojoj

su strani turisti zabilježili 71% više noćenja u 2015. nego u 2008. godini, a slijede Krapinsko – zagorska županija (59%), Karlovačka (44%) te Varaždinska županija (37%).




Slika 11: Udio noćenja domaćih i stranih turista u ukupnom broju noćenja po županijama 2008. i 2015. godine.
Izvor: DZS.

Promatra li se struktura noćenja stranih turista po županijama, ona je bila gotovo ista u 2015. godini kao u razdoblju prije krize (Slika 12.). Tijekom 2015. godine u strukturi ostvarenih noćenja stranih turista najviše noćenja ostvareno je u Istarskoj županiji gdje je zabilježena gotovo trećina ukupnih noćenja inozemnih turista u Hrvatskoj (31%), pri čemu je taj udio nešto niži nego 2008. godine (34%). Od županija s udjelom inozemnih posjetitelja većim od 10% u ukupnom broju inozemnih posjetitelja slijede Splitsko–dalmatinska županija (19%), Primorsko–goranska županija (18%) i Zadarska županija (11%).




Slika 12: Struktura noćenja stranih turista po županijama u 2008. i 2015. godini.
Izvor: DZS.

U usporedbi s 2008. udio stranih turista u ukupom broju noćenja inozemnih posjetitelja u 2015. godini povećao se u Splitsko–dalmatinskoj, Zadarskoj, Dubrovačko–neretvanskoj te Ličko–senjskoj županiji. S druge strane, smanjenje udjela zabilježeno je u Istarskoj županiji, Primorsko–goranskoj te Šibensko–kninskoj županiji. Grad Zagreb je u promatrane dvije godine zadržao istu zastupljenost stranih turista. Može se također istaknuti da je u svim županijama Kontinentalne Hrvatske udio stranih turista činio manje od 1% ukupnih inozemnih posjetitelja u 2015. godini, što se nije promijenilo u odnosu na 2008. godinu.

## 4. ZAKLJUČAK

U ovom su radu opisani značaj i uloga turizma za Hrvatsku te prikazana recentna kretanja fizičkih i financijskih pokazatelja u hrvatskom turizmu u posljednjih nekoliko godina.

Razvoj hrvatskog turizma temelji se na prirodnim, povijesnim i kulturološkim obilježjima Hrvatske. Razvedena obala i otoci Hrvatske temelj su za razvoj turističke djelatnosti i njena komparativna prednost. Osim prirodnih ljepota, kulturna bogatstva i baština Hrvatske također privlači sve veći broj inozemnih posjetitelja. Između ostaloga, na UNESCO–ovom Popisu svjetske baštine nalazi se osam dobara iz Hrvatske. Četrnaest znamenitosti Hrvatske UNESCO je prepoznao kao nematerijalna dobra koja treba zaštititi zbog njihove jedinstvenosti u svijetu.

Iznimna prirodna te povijesno-kulturološka obilježja nisu dostatna za razvoj i unaprjeđivanje moderne turističke ponude. U radu su tako istaknuti podaci koji govore čime Hrvatska raspolaže kada je riječ o smještajnim kapacitetima (hoteli i kampovi) te njenoj infrastrukturi u segmentu nautičkog turizma (marine).

Iz provedene analize fizičkih i financijskih pokazatelja u turizmu moguće je zaključiti kako turistička djelatnost značajno pridonosi rastu ukupnog hrvatskog gospodarstva. Takav nalaz potvrđuje visok udio izvoza usluga u bruto domaćem proizvodu koji u Hrvatskoj, za razliku od prosjeka zemalja članice Europske unije, ali i svijeta, zamjetno premašuje udio robnog izvoza. Struktura izvoza usluga pokazuje kako Hrvatska najveći dio svojih prihoda u turizmu ostvaruje temeljem svoje turističke ponude uz obalu Jadrana te kao ukupnim financijskim rezultatima najviše pridonose inozemni posjetitelji iz Njemačke, Austrije, Italije i Slovenije. Iako rad govori o sve boljim turističkim ostvarenjima u Zagrebu i kontinentalnom dijelu Hrvatske, potencijali za razvoj turizma na čitavom području Hrvatske, u usporedbi s razvijenijim članicama Europske unije, još uvijek su nedovoljno iskorišteni.

Pred Hrvatskom stoji veliki posao u podizanju opsega i razine kvalitete usluga koje pruža turistima. Hrvatska privlači i mora nastaviti s privlačenjem inozemnih ulagača kako bi se povećala inozemna izravna ulaganja u smještajnu i širu turističku ponudu. Svojim sustavom školovanja i mogućnostima zapošljavanja ona mora osposobiti i zadržati kvalificiranu radnu snagu u segmentu turističke djelatnosti. Pritom je važno naglasiti da unaprjeđivanje turističke infrastrukture Hrvatske ne smije dovesti u pitanje očuvanost i zaštitu njena prirodna i kulturna bogatstva.

## REFERENCE

[1] Gospodarstvo, Turizam; Dostupno na: http://croatia.eu/article.php?id=34&lang=1, [10.10.2016.]
[2] Državni zavod za statistiku, *Statički ljetopis Republike Hrvatske 2013.*, pp. 40-45.
[3] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016.), *Turizam u brojkama 2015.*, pp.6
[4] UNESCO, *Intangible cultural heritage*; Dostupno na: http://www.unesco.org/culture/ich/en/lists?display=default&text=&inscription=0&country=0&multinational=3&type=0&domain=0&display1=countryIDs#tabs, [3.11.2016.]
[5] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, Kategorizacija (2016.), *Popis kategoriziranih turističkih objekata u Republici Hrvatskoj;* Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=371, [26.10.2016.]

[6] Croatian Camping Union, *Kampiranje u Hrvatskoj*; Dostupno na: http://www.camping.hr/hr/kampiranje-hrvatska, [4.11.2016. ]
[7] Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, *Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019.*, pp. 3, [31.10.2016.]
[8] Državni zavod za statistiku, Priopćenje br. 4.3.5/4 *Kružna putovanja stranih brodova u Republici Hrvatskoj u razdoblju od siječnja do kolovoza 2016*., objavljeno 11. listopada 2016.
[9] Lučka uprava Dubrovnik, *Lučka uprava Dubrovnik i održivi razvoj kruzing turizma*; Dostupno na: http://www.portdubrovnik.hr/index.php?act=1&lnk=36&lan=hr#36, [5.11.2016.]
[10] Hrvatska turistička zajednica, *Regije*, Dostupno na: http://croatia.hr/hr-HR/Odredista/Regije, [13.10.2016.]
[11] Hrvatska turistička zajednica, *Regije*, http://croatia.hr/hr-HR/Odredista/Regije/Turisticki-klaster/Slavonija, [13.10.2016.]
[12] Hrvatska turistička zajednica, *Regije, Središnja Hrvatska*, http://croatia.hr/hr-HR/Odredista/Regije/Turisticki-klaster/Sredisnja-Hrvatska, [13.10.2016.]
[13] Hrvatska turistička zajednica, *Regije, Dalmacija – Zadar*, http://croatia.hr/hr-HR/Odredista/Regije/Turisticki-klaster/Dalmacija-Zadar, [13.10.2016.]
[14] Hrvatska turistička zajednica, *Regije, Dalmacija – Šibenik*, http://croatia.hr/hr-HR/Odredista/Regije/Turisticki-klaster/Dalmacija-Sibenik, , [13.10.2016.]
[15] Hrvatska turistička zajednica, *Regije, Dalmacija – Split*, http://croatia.hr/hr-HR/Odredista/Regije/Turisticki-klaster/Dalmacija-Split, [13.10.2016.]
[16] Hrvatska turistička zajednica, *Regije, Dalmacija – Dubrovnik*, http://croatia.hr/hr-HR/Odredista/Regije/Turisticki-klaster/Dalmacija-Dubrovnik, [13.10.2016.]
[17] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2010., provedba mjera turističke politike*, Zagreb, svibanj 2014.
[18] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *EU programi za turizam*; Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=27337, [03.10.2016.]
[19] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, *Međunarodna suradnja*; Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=22684, [02.10.2016.]
[20] Državni zavod za statistiku, Priopćenje br. 4.3.1/8 *Turizam u kolovozu 2016*., objavljeno 6. listopada 2016.
[21] Hrvatska narodna banka, *Platna bilanca*, http://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sektor-inozemstva/platna-bilanca, [03.11.2016.]
[22] Državni zavod za statistiku, Priopćenje broj 4.3.2. *Dolasci i noćenja turista u 2015*., objavljeno 9. veljače 2016.
[23] Hrvatska narodna banka, Bilten broj 220, Okvir 4. *Međunarodna razmjena uslugama u Hrvatskoj*, prosinac 2015.
[24] Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2013.), *Vizna politika Hrvatske nakon ulaska u EU: Skraćen rok i smanjena cijena izdavanja viza za ruske državljane*; Dostupno na: http://www.mint.hr/default.aspx?id=9509, [03.10.2016.]

# TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING IN HOSPITALITY ENTERPRISES[50]

# OBRAČUN TROŠKOVA PO AKTIVNOSTIMA ZASNOVAN NA VREMENU U UGOSTITELJSKOM PREDUZEĆU[51]

**Ljilja Antić**[52]
**Bojana Novićević Čečević**[53]

**Sadržaj:** *Blagovremeno obavljanje kvalitetnih usluga po nižim cenama od konkurenata predstavlja osnovni cilj poslovanja preduzeća uslužnog sektora. Slično proizvodnim organizacijama, u uslužnom sektoru iznalaženje adekvatnog načina obračunavanja troškova i utvrđivanje cene koštanja pruženih usluga postaje preduslov očuvanja i unapređenja konkurentske pozicije na globalnom tržištu. Dugogodišnja pozitivna iskustva proizvodnih organizacija koje koriste koncept obračuna troškova po aktivnostima doprinela su širenju njegove primene i na organizacije u uslužnom sektoru. U radu se analizira mogućnost primene unapređenog modela obračuna troškova po aktivnostima zasnovanog na vremenu u ugostiteljskom preduzeću.*

**Ključne reči:** *aktivnosti, vreme, usluge, troškovi, upravljanje*

**Abstract:** *Timely performing of quality service with a lower prices from the competitors is a primary goal of the enterprises from the service sector. In a service sector as in manufacturing enterprise, finding an appropriate ways of cost calculation and forming cost price of performed service is one the precondition for preservation and improving of position on the global market. Positive long term experience of the manufacturing enterprises that use the activity based costing contributed to extent of its uses to an organization of service sector. Paper analyses the possibility of application an improved model of time driven activity based costing in hospitality enterprises.*

**Key words**: *activities, time, service, costing, managing.*

## INTRODUCTION

Modern business environment is characterized by globalization, application of high technology production, constant changes in the information and communication technology, financial crises and global recession, reduction of product lifecycle, change structure and character of cost etc. In such conditions, the attention of enterprise as manufacturing and service is on timely provided quality service with a competitive price. Fulfilling such needs in the certain market segment in the long term implies possessing reliable

[50] The paper is realized in the scope of the project No. 179066 "Improving the Competitiveness of the Public and Private Sector by Networking Competences in the Process of European Integration of Serbia", funded by the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia.
[51] Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066 „Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora Srbije umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije", koji finansira Ministarstvo nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije
[52] Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11
[53] Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11

and relevant products costs information, or services based on an adequate price politics, product design, defined performances, variety of aftermarket services, etc. With a conceptual based for cost calculation based on the organizational units and with a uses of physical production volume for cost allocation, traditional costing system cannot completely answer to all the requirement for establishing reliable cost information of product and service. Inadequately allocated indirect costing is leading to overestimating expenses by product unit for bigger volume products, underestimating expenses by product unit for smaller volume products. In that sense, activities based costing, starting from its original model and all the improvements done, becomes unavoidable information bases for decision making connection with an increase quality of the produced products and the services provided, increase profit and preservation and improving of competitiveness.

Activities based costing for the conceptual bases has activities that are performed in the enterprise, and for the allocation of overhead cost uses appropriate bases both those that are related to physical production volume and those that are not related to physical production volume which leads to more precise costs calculation of products or services provided. Such a costing system allows identifying and eliminating non-value-added activities that increase expenses and time needed for product manufacturing and provide the service. However, possible usage of the increasing number of the cost drivers and disregarding individual activities duration has called in question accuracy of cost information, that are produced by the origin model of activity based costing, which became more visible particularly in a service sector. In order to calculate cost in the service sector more accurate, and taking into account specific character of activities and output it is more advisable to use time driven activity based costing. Time driven activity based costing uses two parameters.

The reason is that these enterprises measure activities on the basis of the working time spent on completing individual activities per time unit and time needed for completion of the certain activities. Time driven activity based costing becomes indispensable information basis an important for evaluation of the products and services' profitability, distribution channels, short term and long term business decision making, evaluating present and future performances etc.

Research subject in paper is time driven activity based costing in the function of more accurate cost calculation in a service enterprise.

The goal appointed by work is considering possibility of applying time driven activity based costing in the service sector, especially in hospitality enterprises, namely hotels.

## 1. TRADITIONAL ACTIVITY BASED COSTING

Activity based costing (ABC) was created as a consequence of the accounting theory and practice effort to respond to company's management informational requests in changed business environment. Better insight in activities cost that are performed, are provided firstly by resource cost allocation to different activities than by activities cost allocation to the product or service.

The original goal of this cost concept referred to overcoming weaknesses of the traditional costing system concerning finding adequate keys for allocating overhead cost and obtaining more precise and reliable information about service and product cost prices. In that sense, primary task of this costing system's is to allocate overhead cost to products, carefully researching relations among services or products, activities that cause costs and resources which

is necessary to spend in order to perform the activity. The primary innovation of activities based costing is that this concept recognizes that most of the company's resources are not directly in the production of products or providing services but also in providing production support activities and selling products and services. [8] Activities that are carried out within narrow organizational parts of the company represent conceptual base, so it is understandable that this costing system needed a precise choice and activities analysis in order to function, so is finding an adequate basis for their allocation.

From the mid-eighties to the present day, activities based costing concept has gone through many different phases. This costing system, primary had in manufacturing enterprises. After reviewing the usefulness of information that are provides, this system was accepted in service sector companies too, especially in public sector, telecommunication companies, banks, health care institutions, high education, hospitality enterprises. [11]

So, the practice has shown that the basic settings of activity based costing can be successfully implemented in the service organizations. In service organizations is also possible to identify a variety of different activities that should be carried out in different ways in order to provide adequate services and effectively respond to the requirements of service users, and the output is not simple and easy to define.

Changing market conditions lead to pay more attention on provided services cost in the service sector. Service companies' managers needed more business information the produced an activity based costing, in order to improve quality and efficiency, and shorten time needed for providing services.

Activities based costing starts from the assumption that it is necessary to carry out certain activities in order to produce products and provide services, and that it is necessary to spend resources in order to carry out activities. Accordingly, cost allocation is done on two levels. Resource costs are allocated on the activities, based on the resource consumption drivers, namely based on the amount of resources needed to carry out certain activities. Afterwards, activities costs are allocated on cost objects with the help of the activities drivers. Activities drivers are measuring the number of individual activities performed

***Ljilja Antić*** *rođena je 15.januara 1968. godine. Doktorsku disertaciju po nazivom Obračun troškova po aktivnostima u funkciji upravljanja savremenim preduzećem odbranila je 2003. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu.*
*Redovni je profesor na Ekonomskom fakultetu u Nišu gde je i započela svoju akademsku karijeru 1991. kao asistent pripravnik. Raspoređena je na predmetima: Upravljačko računovodstvo, Računovodstvo troškova, Specijalna računovodstva i Računovodstvo finansijskih institucija (osnovne studije), Strategijsko upravljačko računovodstvo i Menadžment performansi (master studije) i Upravljačko računovodstvo u dinamičnom okruženju (doktorske studije).*
*Njena interesovanja obuhvataju oblast računovodstva, sa posebnim akcentom na upravljačko računovodstvo i savremene metode i koncepte obračuna i upravljanja troškovima. Do sada je objavljivala radove u časopisima Ekonomske teme, Teme, Računovodstvo, Poslovna politika, Facta Universitatis, Series "Economics and Organization". Koautor je knjige Upravljačko računovodstvo i knjige Računovodstvo troškova.*
*Autorka je nekoliko monografija i brojnih radova objavljenih u vodećim nacionalnim časopisima i zbornicima radova sa naučnih konferencija.*

in order to produce products or provide services. Allocation keys are used on both allocation levels, those that are related to physical production volume and those that are independent from the physical production volume.

It is necessary to pay attention to three factors when choosing cost drivers: connection level, measuring costing and effects on employees' behavior. [5] Considering that the goal is to determine the amount of activities needed for each product, cost allocation accuracy depends on the connection level, activities consumption, activities drivers' consumption. For example, if we determine drivers for the activities inspection, such as the number of inspections and the time of inspection, driver adequacy depends on the relationship driver consumption within inspection activities. If every inspection takes the same time to be performed, the number of inspections can be used as the driver. As it is not very common that every inspection activity takes the same time, the new driver has to be introduced, namely it is easier to establish relation between activities inspection and the inspection duration as the driver. The stronger connection between the activity consumption and its drivers' consumption is, the more accurate allocation of the costing from activities to products and services is. For that purpose, when applying activities based costing it is possible to use more than one driver. Applying a larger number of drivers was the significant innovation in the field of cost allocation, but the final result of their use made the costing system even more complex, and led to increasing cost of acceptation and maintenance. When choosing drivers it is necessary to pay attention on the effect that chosen activity and driver will have on the employees' behavior.

Although it has improved cost and management accounting system, it has also shown numerous limitations and implementation problems. Kaplan and Andersen identified the following problems that can occur: [6]

- interviewing employees in order to get information needed for model functioning required a lot of time and caused great costs,
- ABC model contained data that were subjective and difficult to evaluate,
- it was expensive to keep and process data and to report on them,
- most of the ABC models were only applied locally and it was not possible to overview integral business profitability,
- ABC models were not easy to update and adjust to the changed circumstances (changes in used resources and processes, adding new activities, increasing diversification and complexity of certain orders, channels and costumers etc.)
- the model was theoretically incorrect because of ignoring potential unused capacity.

The most important advantage of the ABC, in comparison with the traditional costing system which refers to precisely cost allocation now is called into question. Namely, subjectivity of data about time needed to complete certain activity demanded additional researches and reconsideration of the business process itself. Using unique basis for cost allocation not related to physical production volume for every activity was consider another disadvantage, because it appeared in practice that activities could have much more basis for cost allocation. For each activity was used a basis for the cost allocation, while in practice that activities can have more basis for cost allocation. For example, the cost of receiving orders customers depend not only on the number of orders received, but also on the type of customer (existing and new). Using the average cost per received order to calculate the cost are not providing accurate information. The solution of the problem can be found in the division of activity receiving orders to two activities (receiving orders of existing customers and new customers receiving orders). However, such a procedure leads to an increase in activity in the model and its compounding. [1] Disadvantages of using ABC were particularly shown in service sector, where time needed

to complete individual activities was the significant factor of amount of cost. This is due to the fact that introduction of additional services demanded additional cost which induced new activities, and that implied increased cost and implementation time. [12]

## 2. TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING

Finding new solutions within the costing concept was in order to increase informational suitability and adjust to the business environment demands. Time driven activity based costing (TDABC) was created in order to overcome the ABC's noted disadvantages.

The advantages of time driven activity based costing in regard to the origin activity based costing are: [2]

1. Easier and faster to build an accurate model.
2. Integrates well with data now available from ERP and customer relationship management systems (this makes the system more dynamic and less people-intensive).
3. Drives costs to transactions and orders using specific characteristics of particular orders, processes, suppliers, and customers.
4. Can be run monthly to capture the economics of the most recent operations.
5. Provides visibility to process efficiencies and capacity utilization.
6. Forecasts resource demands, allowing companies to budget for resource capacity on the basis of predicted order quantities and complexity.
7. Is easily scalable to enterprise wide models via enterprise-scalable applications software and database technologies. Enables fast and inexpensive model maintenance.
8. Supplies granular information to assist users with identifying the root cause of problems.
9. Can be used in any industry or company with complexity in customers, products, channels, segments, and processes and large amounts of people and capital expenditures.

Time driven activity based costing is faster and cheaper to implement, and allows cost allocation rates to be based on practical capacity of the provided resource. [6] The original activities based costing model calculates the overhead rate by dividing total activities cost with the cost drivers' volume or quantity. Obtaining information in this way implies that every operation uses the same amount of resources. However, there are situations when resources needed for performing certain activities vary, i.e. when adjusting machines is more complex and when a consumer demands more time for the provided service than the others, in those situations using cost drivers defined with the original activities based costing model is called in question. For such situations it is recommended to use time based cost drivers, because they provide more accurate information and are cheaper to measure.

In service sector a very heterogeneous set of services is being performed, and it demands different levels of resource consumption. Accordingly, time based cost drivers need to be included into costing system. Time driven activity based costing provides possibility to manage time as the key resource to reach competitive advantages.

Time driven activity based costing focuses attention on resource costing per unit of time and time needed to perform certain activities.

To calculate time driven costing it is necessary to identify all the resources used to perform the different set of activities. Thereby it is necessary to make a distinguish between practical and the theoretical capacity, which was not a case with traditional activity based costing. Applying

this costing concept, the practical capacity is estimated to be 80% of the theoretical capacity. Resource costing per time unit is obtained by dividing available capacity costing with the practical capacity of available resources expressed in work hours.

Time driven activity based costing evaluates time needed to perform every specific activity. The reason for this is when precisely calculating costing, specificities of the activity itself and work performed in the companies have to be considered. Time equation is being used to introduce that. Making time equation demands identifying business activities and determining factors which cause variations of time consumptions for every activity. [13] Next step is evaluating standard time or time needed to perform activity and time needed to perform the same activity in modified form. Data about time needed to perform activities is easier to modify and include into time equation. This is especially important for service providing companies, because data about time needed to provide services to various clients can be obtained by direct observation, and based on that it is possible to use the right resource consumption into time equation. [10] General form of time equation for the specific activities would be: [3]

$$T = \beta_0+\beta_1X_1 +\beta_2X_2+ .....+\beta_nX_n$$

T stands for time needed to perform activity, $\beta_0$ stands for standard time needed to perform activity, $\beta_1$ stands for estimated additional time needed to perform activity, and $X_n$ stands for the amount of incremental activities.

Costing concept created this way could be applied in hospitality enterprises, namely hotels, that provide specific services. Applying time driven activity based costing in hospitality enterprises was an update and the logic way to improve traditional activities based costing. Namely, it is considered that service sector is ideal to apply both original and improved model of activities based costing. [7] In the service sector the major part of total cost is labor cost, and also there are various ways to provide services. Basic assumptions to apply TDABC are: [11],[2]

- Identifying activities, pool of activities and activities measure,
- Determining the time of performing activities,

***Bojana Novićević Čečević*** *rođena je 23. oktobra 1983. godine u Nišu. Ekonomski fakultet u Nišu, smer Finansijski menadžment, završila je 2007. godine sa prosečnom ocenom 9,75. Školske 2009/2010 godine upisala je diplomske-master studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu, modul Računovodstvo, revizija i finansijsko upravljanje. Odbranila master rad iz predmeta Strategijsko upravljačko računovodstvo, na temu „Strategijski aspekti savremenih koncepata obračuna i upravljanja troškovima“ 2010. godine. Doktorske akademske studije, modul Računovodstvo je upisala na istom Fakultetu 2008. godine.Doktorsku disertaciju po nazivom Upravljačko računovodstvena podrška menadžmentu preduzeća u lean poslovnom okruženju odbranila je 24.09.2016. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu.*

*Od oktobra 2008. godine radi na Ekonomskom fakultetu u Nišu, najpre u svojstvu saradnika u nastavi, potom asistenta na grupi predmeta: Upravljačko računovodstvo, Računovodstvo troškova, Specijalna računovodstva i Računovodstvo finansijskih institucija. U toku rada na Ekonomskom fakultetu izvodila je vežbe i konsultacije iz pomenutih predmeta i bila član brojnih komisija i timova.*

*Autorka je 22 rada objavljena u vodećim nacionalnim časopisima i zbornicima radova sa naučnih konferencija.*

- Defying theoretically and practically achievable capacity,
- Calculating capacity cost rates,
- Calculating cost driver rates,
- Calculating activities costing.

Basis for identifying activities in hospitality enterprises is analyzing the process of providing services. Activities are usually caused by the request of individual service users or by the request for service. In hospitality enterprises there are extern and intern activities. [9] Extern activities are so-called Front Office, and they relate to activities which can be seen by a hotel guest, and which he can be a part of. Intern activities or Back Office are activities that do not directly include a guest, but certainly contribute to the general impression on the service provided. Although they do not imply a direct contact with guests, namely service users, they make a great contribution to the complete impression on the performance of the provided service. These activities include all the actions that need to be done before a demanded value is delivered.

The most usually identified pool of activities are: [4]

- Front –Office or reception
- Housekeeping
- Food and beverage
- Banqueting

Front – Office or reception are activities that refer to guests' reception, their registration, providing assistance in orientation in hotels, giving instructions, bills payment, and welcoming guests. Housekeeping activities refer to cleaning rooms, changing sheets etc., while food and beverage activities refer to preparing meals, receiving orders and maintaining restaurants. Banqueting activities are performed when there are huge celebrations, seminars or lectures are organized.

Time needed to perform those activities is an important factor to timely provide demanded service and it is achieved by interviewing employees, managers and guests, researching literature or comparing providing services in other hotels. Every service with specific characteristics demands a different usage of organizational resources.

Defining capacities for providing services implies calculating available time to perform value added activities. Time that employees spend on breaks, vacations, training courses, education etc., is considered when calculating this time. Considering season character of the services provided by those objects is very important when determining capacities of hospitality enterprises. Namely, it is possible to employ more people or introduce overtime work when there is increased demand for service, which leads to increasing capacity.

Capacity cost rates are obtained by dividing total costs with practical capacity of the available resources. Cost driver rates are presented per time unit, namely they present costs per driver unit. Finally, multiplying cost driver rates with a number of cost driver, the amount of activities costs is obtained. This amount of costs needs to be added to other costs made in hotels in order to obtain total costs. Information about total amount of cost, calculating this way, will be used in making numerous business decisions

## 3. THE APPLICATION OF TIME DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING ON THE EXAMPLE OF HOTEL

The application of the time driven activity based costing (TDABC) will be shown on the example of a hotel as a performing carrier of the hospitality services of this company. [2], [4] This hotel is located near the airport, and the increased number of tourists and the attractiveness of the destination made the managers to question the applied costing system and to adjust it to the newly created conditions. Also, the hotel managers were interested in the profitability of the additional investments in the services that are offered by the hotel. The material costing with the costing of the operating supplies such as soap, toilet paper, tooth paste, mineral water, tea, sugar and the like included is 900.000 monetary units. The direct labor cost in the amount of 250.000 monetary units is related to the employees who directly participate in the process of the preparation, cleaning and the housekeeping of the rooms for the guests. The indirect labor cost is related to the employees that perform certain functions in the hotel, and the amount is 260.000 monetary units. Since these employees are not directly included in the supply of services to the guests of the hotel and as such cannot be directly connected to the cost objects, the additional allocation for them is necessary. Namely, the indirect labor cost in the amount of 260.000 monetary units will later be the subject of the allocation by applying the TDABC. Aside from this costing, the depreciation was identified in the hotel, as well as the electricity and water costing. In order to calculate the costing of the standard and deluxe rooms more precisely, the classification of the costing into categories was done. The depreciation is related to the furniture found in the rooms of the certain category. As the furniture in the deluxe rooms is of a better quality, the depreciation for this room category is bigger than it is the case with the standard rooms. The electricity and water costing is calculated according to the number of square meters of the room. The depreciation, the electricity and water costing for one month are given in the table 1.

| | Standard rooms | Deluxe rooms |
|---|---|---|
| Depreciation | 600.000 | 1.000.000 |
| Electricity costs | 30.000 | 40.000 |
| Water costs | 20.000 | 22.000 |

Table 1. Depreciation, electricity and water

In order to apply the TDABC, hotel managers made a list of activities and calculated the time needed to perform each activity by either direct observations or by conducting interviews. Unit time of each activity refers to the time needed by the employee to perform a certain activity. The list of the activities performed in the hotel within the service of guest accommodation together with the duration in time is given in the table 2.

| | Activities | Unit time of the activity duration (minutes) |
|---|---|---|
| 1. | Welcoming Guest | 1 |
| 2. | Asked on whether the guest has made a previous reservation or go show | 1 |
| 3. | If go show – Recording the guest data | **5,5** |
| 4. | If on line reservation – Ask for proof of the reservation | **1,5** |
| 5. | Provide guest room key | 1 |
| 6. | Asking guests if there are any valuable goods that want to be stored in safety box, because there is not safety box in each rooms | 2 |
| 7. | Provide a welcoming basket food and drink to the guests | 6 |

| | | |
|---|---|---|
| 8. | Carries the guest's stuffs and take guests into the room | 11 |
| 9. | Housekeeping doing room cleaning | 26 |
| 10. | FO contact HK for room check, is there any goods that bought by guest and checking for guest stuff that is left front | 7 |
| 11. | FO contact FandB to check out the guest dining Bill | 2.5 |
| 12. | Print the bill | 1,5 |
| 13. | Ask for guest's signature | 1 |
| 14. | Receive the payment | 1,5 |

Table 2. List of the hotel activities

The special contribution of the TDABC is in the appreciation of the fact that there are variations in the demand of time according to the character of the activity itself. Thus, on our example, the variations in demand are reflected in the next: if the guest reserved the room beforehand or not. Also, if the reservation was done online, the hotel employee - the receptionist, needs only 1,5 minutes to ask for the confirmation of the reservation and perform review. On the other hand, if the guest did not make a reservation but came to the reception, to present the offer and the conditions, as well as to show the room, the receptionist needs additional 4 minutes. The total amount of time of providing the service of accommodation through on-line reservation is 63 minutes, while for providing the service of accommodation without the previously made reservations is 67 minutes.

After establishing the time necessary to perform each activity, calculating theoretically and practically available capacities comes in order. In this hotel the capacity is measured according to the number of the employees that are not directly included in the process of service delivery, which is 10. These employees can work for 8 hours a day (480 minutes) and 20 days a month, which is 9.600 minutes a month per employee (480 minutes * 20 days), which is 96.000 minutes a month for all 10 employees (9.600 minutes per employee * 10 employees). The amount of 96.000 minutes in this hotel is the theoretical capacity of work of these 10 employees. The practical capacity of their work in this hotel is around 80% of their theoretical capacity. We come to the practical capacity of their work by contracting the theoretical capacity of their work with the time they spend on breaks, various training and instruction courses, as well as on their vacation. This time is considered unproductive. In our case, the practical capacity would be 76.800 minutes for all 10 employees who are performing certain managerial functions in the hotel (80% * 96.000 minutes).

Based on this data we can calculate the capacity cost rates expressed by time, or the capacity cost rates of the indirect labor. Since the indirect labor cost on monthly basis is 260.000 monetary units, and the monthly practical capacity is 76.800 minutes, then the capacity cost rates is:

The capacity cost rates = 260.000 monetary units / 76.800 min. =3,39 monetary units/ min.
The capacity cost rates serves for counting the cost driver rates (duration in time) of each activity based on the lodging services of each guest. The cost driver rates from previously provided list of activities are established by multiplying the capacity cost rates with the duration in time as the reason for each particular activity. The difference in the cost driver rates of the activities is particularly seen in the activities under number 3 due to a different duration of the activities. For the activity of on-line reservation, it is necessary to spend 1,5 minutes on checking the electronically entered data, so the cost driver rate for this activity is 5,09 monetary units (1,5 minutes * 3,39 monetary units/minute), while for the direct registration of the guest at the reception is spent 5,5 minutes for entering the data of the guest and for presenting the offer, so the cost driver rate of this activity is 18,56 monetary units (5,5 minutes * 3,39 monetary

units/ minute). Since all other activities related to lodging last the same, both through the on-line reservation and through the direct registration at the reception, the difference in the cost driver rates of these activities is non-existent. The overview of the cost driver rates by activities from a previously prepared list is given in the table 3.

| The list of activities | | The duration of the activity expressed in minutes for the on-line reservation of the rooms | Cost driver rates for the on-line reservation of the rooms | The duration of the activity for the direct registration of the guest at the reception | Cost driver rates for the direct registration of the guest at the reception |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Welcoming Guest | 1 | 3,39 | 1 | 3,39 |
| 2. | Asked on whether the guest has made a previous reservation or go | 1 | 3,39 | 1 | 3,39 |
| 3. | Ask for proof of a reservation; Do some checking/ Record the guest data | **1,5** | **5,09** | **5,5** | **18,65** |
| 4. | Provide guest room key | 1 | 3,39 | 1 | 3,39 |
| 5. | Asking guests if there are any valuable goods that want to be stored in safety box, because there is not safety box in each rooms | 2 | 6,78 | 2 | 6,78 |
| 6. | Provide a welcoming basket food and drink to the guests | 6 | 20,34 | 6 | 20,34 |
| 7. | Carries the guest's stuffs and take guests into the room | 11 | 37,29 | 11 | 37,29 |
| 8. | Housekeeping doing room cleaning | 26 | 88,14 | 26 | 88,14 |
| 9. | FO contact HK for room check, is there any goods that bought by guest and checking for guest stuff that is left front | 7 | 23,73 | 7 | 23,73 |
| 10. | FO contact FandB to check out the guest dining Bill | 2.5 | 8,48 | 2.5 | 8,48 |
| 11. | Print the bill | 1,5 | 5,09 | 1,5 | 5,09 |
| 12. | Ask for guest's signature | 1 | 3,39 | 1 | 3,39 |
| 13. | Receive the payment | 1,5 | 5,09 | 1,5 | 5,09 |

Table 3. Overview of the cost driver rates

Since for the activity Welcoming Guest, the duration is 1 minute, and the capacity cost rate is 3,39 monetary units, we come to the conclusion that the cost driver rate of this activity is 3,39 monetary units. In this way, the cost driver rates for other activities within the service of lodging stay were established.

Cost driver rates obtained in this way are used for calculation of total cost for each activity on a monthly level. We come to the total cost for each **cost object**- service of lodging, respectively for each room category, by multiplying the cost driver rates for each activity by numbers of cost drivers, which is the number of lodgings. It is recorded that this hotel on a monthly basis has 440 lodgings in standard rooms and 150 lodgings in deluxe rooms for which an on-line reservation was made. Based on this numbers of cost drivers, we come to the costs for each activity and to the total cost for all activities within the service of lodging according to the room category (standard and deluxe), which are presented in the table 4.

| List of activities | | Cost driver rates of activities for standard and deluxe rooms for the on-line reservation | Standard rooms | | Deluxe rooms | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Quantity (number of lodgings) | Total costs | Quantity (number of lodgings) | Total costs |
| 1. | Welcoming Guest | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 2. | Asked on whether the guest has made a previous reservation or go | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 3. | Ask for proof of a reservation; Do some checking | **5,09** | **440** | **2.237,40** | **150** | **762,75** |
| 4. | Provide guest room key | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 5. | Asking guests if there are any valuable goods that want to be stored in safety box, because there is not safety box in each rooms | 6,78 | 440 | 2.983,20 | 150 | 1.017 |
| 6. | Provide a welcoming basket food and drink to the guests | 20,34 | 440 | 8.949,60 | 150 | 3.051 |
| 7. | Carries the guest's stuffs and take guests into the room | 37,29 | 440 | 16.407,60 | 150 | 5.593,50 |
| 8. | Housekeeping doing room cleaning | 88,14 | 440 | 38.781,60 | 150 | 13.221 |
| 9. | FO contact HK for room check, is there any goods that bought by guest and checking for guest stuff that is left front | 23,73 | 440 | 10.441,20 | 150 | 3.559,50 |
| 10. | FO contact FandB to check out the guest dining Bill | 8,48 | 440 | 3.729 | 150 | 1.271,25 |
| 11. | Print the bill | 5,09 | 440 | 2.237,40 | 150 | 762,75 |
| 12. | Ask for guest's signature | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 13. | Receive the payment | 5,09 | 440 | 2.237,40 | 150 | 762,75 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total | | | 93.970,80 | | 32.035,50 |

Table 4. Activity costs within the service of lodging for standard and deluxe rooms for the on-line reservation

Cost for all Welcoming Guests activities for standard rooms is 1.491.60 monetary units (440 lodgings * 3,39 monetary units), and for deluxe rooms is 508,50 monetary units (150 lodgings * 3,39 monetary units).

Based on the same number of cost drivers for the direct registration at the reception desk for all room categories (standard and deluxe), which are presented in table 5.

| List of activities | | Cost driver rates of activities for standard and deluxe rooms for the on-line reservation | Standard rooms | | Deluxe rooms | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Quantity (number of lodgings) | Total costs | Quantity (number of lodgings) | Total costs |
| 1. | Welcoming Guest | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 2. | Asked on whether the guest has made a previous reservation or go | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 3. | Record the guest data | **18,65** | **440** | **8.203,80** | **150** | **2,796.75** |
| 4. | Provide guest room key | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 5. | Asking guests if there are any valuable goods that want to be stored in safety box, because there is not safety box in each rooms | 6,78 | 440 | 2.983,20 | 150 | 1.017 |
| 6. | Provide a welcoming basket food and drink to the guests | 20,34 | 440 | 8.949,60 | 150 | 3.051 |
| 7. | Carries the guest's stuffs and take guests into the room | 37,29 | 440 | 16.407,60 | 150 | 5.593,50 |
| 8. | Housekeeping doing room cleaning | 88,14 | 440 | 38.781,60 | 150 | 13.221 |
| 9. | FO contact HK for room check, is there any goods that bought by guest and checking for guest stuff that is left front | 23,73 | 440 | 10.441,20 | 150 | 3.559,50 |
| 10. | FO contact FandB to check out the guest dining Bill | 8,48 | 440 | 3.729 | 150 | 1,271.25 |
| 11. | Print the bill | 5,09 | 440 | 2.237,40 | 150 | 762,75 |
| 12. | Ask for guest's signature | 3,39 | 440 | 1.491,60 | 150 | 508,50 |
| 13. | Receive the payment | 5,09 | 440 | 2.237,40 | 150 | 762,75 |
| | Total | | | 99.937,20 | | 34.069,50 |

Table 5. Activity costs within the lodging service for standard and deluxe rooms for direct registration at the reception

In the comparative review of the total cost for the service of lodging on a monthly level in both standard and deluxe rooms for on-line reservation and direct registration at the reception we can find a difference of 5.966,40 monetary units (99.937,20 – 93.970,80) for standard rooms, respectively 2.034 monetary units (34.069,50 – 32.035,50) for deluxe rooms. This difference in cost comes from the discrepancy in time needed to finish the activity related to the reception of the guests with an online reservation and time needed to directly register the guest at the reception desk. In table 4 (number 3) the total cost of activity Ask for proof of a reservation (Do some checking) with an online reservation on a monthly basis is 2.237,40 monetary units for standard rooms, and 762,75 monetary units for deluxe rooms, while in table 5 (number 3) the total cost of the activities Record the guest data that are related to the direct registration of the guest at the reception desk on a monthly level is 8.203,80 monetary units for standard and 2.796,75 monetary units for deluxe rooms. By comparing the costs of activities performed for the guest with online reservation and for the guest with the direct registration at the reception for standard room the discrepancy of 5.966,40 monetary units is calculated (8.203,80 – 2.237,40), which is equal to the total difference in costs of all activities on a monthly level for standard rooms reserved online and directly registered at the reception. In the same way the difference of 2 034 m. u. (2 796.75 – 762.75) in costing for deluxe rooms is calculated.

The activities cost presented in tables 4 and 5 are related to the indirect labor cost of 260.000 monetary units which, connected to the lodging service - cost object, are divided to standard and deluxe rooms, and which include the lodging service based on the online reservation and on the direct registration at the reception. To come to the total cost related to the lodging service as a cost objects arranged in different room categories and given references, tied to the indirect labor cost we should add the cost of direct materials and the direct labor cost, which are, based on the documents and participation percentage of lodgings in standard and deluxe rooms, tied to the lodging service, also to depreciation, which are further tied to the lodging service related to the calculation of the depreciation for the furniture in the rooms, as well are to the electricity and water cost, which are related to the lodging service in different according to the room categories based on the size of the room expressed in square meters. Individual amounts of all the cost based on the room categories and cost mentioned above (online reservation and direct registration at the reception), as well as the total amount of them is presented in table 6.

| | Standard rooms | | Deluxe rooms | |
|---|---|---|---|---|
| | On-line reservation | Direct registration at the reception | On-line reservation | Direct registration at the reception |
| Direct material cost | 675.000 | 675.000 | 225.000 | 225.000 |
| Direct labor cost | 187.500 | 187.500 | 62.500 | 62.500 |
| Indirect labor costs | 93.970,80 | 99.937,20 | 32.035,50 | 34.069,50 |
| Depreciation | 600.000 | 600.000 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Electricity costs | 30.000 | 30.000 | 40.000 | 40.000 |
| Water costs | 20.000 | 20.000 | 22.000 | 22.000 |
| Total | 1.606.470,80 | 1.612.437,20 | 1.381.535,50 | 1.383.569,50 |

Table 6. Total costs of lodging service calculated by the room category and the reception of the guests on monthly bases

The application of the activities based costing in a hospitality enterprises leads to the clearer presentation of the resources and expenses that exist. Cost calculated this way can be a good ground point for making important strategic and operative decisions, as well as for the continuous business improvements that further on lead to the improvement of the position in the market.

## CONCLUSION

In the activity based costing, the activities determine the costing of the lodging service based on the resources spent for its performing and providing. The basic technique for this concept of cost calculation is the analysis of the indirect cost and the identification of the activities that are causing the cost. Creating the link between the indirect resources and the activities that are consuming them, thus increasing the precision of the information about the total amount of the consumed resources and the costing. It is possible to spot the chances for cost reduction as one of the ways for increasing the competitiveness. Furthermore, activity based costing focuses on the complete business process, which makes it possible to improve the activities that are performed as well as the whole business process.

Those who favor the time driven activity based costing consider the duration of certain activities is more important and more precise way of calculating the cost of the services. Due to the fact that this concept is based on the duration of the services and operations it is convenient for use in the service sector and particularly in hospitality enterprises. This is because the service sector provides a variety of services each of which require a different degree of resource usage. Using the time based cost driver which include the time needed to provide a certain service is one of the basic advantages of this costing system. Time in the service sector is an available resource but it must be used with care in order to increase the profitability and in that way, to appropriately manage the available time.

Problems that can appear during the implementation of the traditional activity-based costing and time driven activity based costing, is related primarily to the long and complex process of collecting and processing data required to calculate the costs. The inability of easily update and adjustments to change circumstances with the high costs of system maintenance are some more shortcomings of the application of these sophisticated accounting concept. Subjectivity of staff in assessing the time required to perform a specific activity is an important aspect when applying ABC/TDABC, and on that aspect mangers should pay a special attention.

The application of the time driven activity based costing gives better results in costing estimation but it does not mean that the traditional activities based costing should be neglected. Both systems for activity based systems need to be applied together in order to reach the desired results in providing precise information about operative costs and controls. Thus, some advantages of both systems can be enlisted:

- Allowing managers to understand the activities and processes that are being performed rather than to focus their attention to the simple reproduction of the costs;
- Allowing managers to give a higher value to the beneficiaries than the competitor by understanding and knowing the ways to create the value;
- Allowing the possibility to see the available capacities that can be employed for performing other value added activities or be eliminated;
- Allowing managers to decrease the operating costs and not compromise the quality of provided services;
- Allowing the reduction of losses and excess costs in the process of service providing and improving the competitiveness;
- Allowing to make a connection between the control and promotion of costs and reaching the operational performances.

Likewise, by applying the time driven activity based costing company managers would be able to estimate which of the consumers would be profitable and with which they would have to make an additional effort to improve the cooperation.

## REFERENCES


[1] Antić, Lj., Georgievski, M. (2010) Obračun troškova po aktivnostima zasnovna na vremenu. Ekonomske teme. Ekonomski fakultet Niš: 499-514.

[2] Bas Basuki, Mertzha Dwiputri Riediansyaf (2014) The Application of Time-Driven Activity-Based Costing In the Hospitality Industry: An Exploratory Case Study, JAMAR, Vol. 12 · No.1

[3] Dejnega, O. (2011) Method Time Driven Activity based costing – literature review Volume VI Issue 1(15) Spring

[4] Hajira, Z., Aliishah, S. (2011) Implementation of time-driven activity based costing system and customer profitability analysis in the hospitality industry: evidence from Iran. Economics and Finance Review Vol.1(18) pp. 57-67.

[5] Hilton, R. (2009) Managerial Accounting. New York: McGraw-Hill International edition.

[6] Kaplan R.S., Anderson S.R. (2007) Time –driven Activity-based costing: A Simplier and More Powreful Path to Higher Profits, Harvard Business School Press.

[7] Kostakis, H., Boskou, G., Parasidis, G. (2010) Modeling activity based costing in restaurants. Journal of Modelling in Management, Vol. 6. No. 3 pp. 243 – 257.

[8] Malinić, S., Jovanović, D. (2011) Implementacija integrisanih koncepata upravljanja troškovima u lancu nabavke – strategijski pristup TC i ABC. Računovodstvo 55 (11-12) [The implementation of integrated cost management concepts in the supply chain- strategic approach TC and ABC. Accounting 55 (11-12)]: 29 -44.

[9] Mhamdia, A., Ghadhab, B. (2011) Value management and activity based costing model in Tunisian restaurant, International Journal of Contemporary Hospitality management Vol. 24. No.2 pp. 269-288.

[10] Patiar, A. (2016) Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia. Journal of hospitality and Tourism Management 26: 1-8.

[11] Szychta, A. (2010) Time Driven Activity based Costing in Service Industries dostupno na https://www.researchgate.net/profile/Anna_Szychta/publication/267373766_Time-Driven_Activity-Based_Costing_in_Service_Industries/links/56d9e71f08aebe4638bb9bfd.pdf?origin=publication_detail;

[12] Terungwa, A. (2013) Time driven activity based costing and Effective Business Management: Evidence from Benue state, Nigeria, International Journal of Finance and Accounting 2 (6): 297-306.

[13] Todorović, M. (2014) Ključni aspekti kreiranja i primene jednačine vremena u obračunu troškova. Ekonomski horizonti, Vol 16. Sveska 3. 253-264. [Key aspects of creating and application of the time equasion in costing calculation. Economic horizons. Vol.16. Book 3. pp. 253-264.]

# POZNAVANJE DIMENZIJA NACIONALNE KULTURE KAO MENADŽERSKI ALAT ZA OSTVARIVANJE POSLOVNOG USPEHA U TURIZMU

# NATIONAL CULTURE DIMENSIONS FRAMEWORK AS MANAGERIAL TOOL FOR BUSINESS SUCCESS IN TOURISM

**Džejn Paunković**[54]
**Violeta Jovanović**[55]

**Sadržaj:** *Kultura imaj značajan uticaj na menadžment i zbog toga razumevanje i uvažavanje kulturnih razlika mora biti uključeno u praksu upravljanja. Kultura se može identifikovati opservacijom vrednosti, percepcija, ponašanja i stavova pojedinaca i može se meriti kroz različite dimenzije vrednosti. Razumevanje kulturnih razlika je posebno važno u globalnom poslovanju kao što je turizam. Primena modela kulturnih dimenzija u praksi upravljanja olakšava razumevanje kulturnih razlika i postaje važan alat za upravljanje turističkim organizacijama širom sveta. Autori u radu predstavljaju rezultate istraživanja korišćenjem metodologije koja se zasniva na Hofstede-ovom modelu kulturnih dimenzija, sprovedenom u nekoliko poslovnih organizacija u Srbiji koje pripadaju različitim privrednim sektorima, uključujući turizam, u periodu od poslednjih 10 godina.*

**Ključne reči:** *nacionalna kultura, kulturne dimenzije, vrednosti i stavovi, turizam, globalizacija*

**Abstract:** *Cultures have an important impact on management approaches and appreciation of cultural differences needs to be implemented in management practices. Culture could be identified by observing the external manifestations of culture, the values, perceptions, behaviors, and attitudes of the individuals, and measured through different value dimensions. Importance of understanding cultural differences is particularly emphasized in global business such as tourism. Application of cultural dimensions frameworks in management practice facilitates cultural understanding and is becoming important management tool for tourist organizations worldwide. Authors are presenting the results of investigation based on Hofstede cultural model framework methodology, conducted in several business organizations in different economic sectors , including tourism, in Serbia, during the period of last 10 years.*

**Key words:** *national culture, cultural dimensions, values and attitudes, tourism, globalization*

## 1. UVOD

Aktivnosti planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole postoje hiljadama godina i važne su za funkcionisanje svake organizacije. Organizacija, kao skladan skup pojedinih delova i veza koje se između tih delova uspostavljaju, ima svoje ciljeve. Ciljevi organizacije, nezavisno od delatnosti kojima se bavi, veličine i složenosti, mogu se postići dobrim upravljanjem. Upravljanjem se uređuju aktivnosti u organizaciji, a zaposleni se

[54] Fakultet za menadžment Zaječar, Park šuma kraljevica BB, 19 000 Zaječar
[55] Fakultet za menadžment Zaječar, Park šuma kraljevica BB, 19 000 Zaječar

usmeravaju i motivišu da maksimalno ulažu svoje napore ka ostvarivanju njenih ciljeva. Zbog toga se menadžment može posmatrati kao univerzalna aktivnost prisutna u svim organizacijama i na svim organizacionim nivoima.

Do šezdesetih godina XX veka u teoriji organizacije i menadžmenta preovladavalo je mišljenje da postoje univerzalni principi organizovanja koje je moguće primeniti u bilo kom društvu, na bilo kojem mestu i na bilo koju organizaciju. Nakon šezdesetih godina XX veka, kod američkih autora, pojavljuju se prve sumnje u univerzalnu promenljivost ovih principa. Tako se javlja interes za proučavanje uticaja nacionalnih kulture na poslovne organizacije. Interes za ovakvu vrstu proučavanja rezultat je internacionalizacije poslovanja i globalizacije. Mnogi autori uviđaju značaj interkulturnih istraživanja, a pitanje promenljivosti dotadašnjih univerzalnih principa organizacije i menadžmenta postaje sve značajnije [1], [2], [3]. Kao rezultat potrebe za poznavanjem karakteristika kulturnih vrednosti različitih društava u savremenom poslovanju, u savremenom menadžmentu se javlja posebna oblast – interkulturni ili kros-kulturni menadžment.

Odnos između organizacije i njenog okruženja javlja se kao najvažniji razlog za sprovođenje kulturoloških istraživanja. Brojni autori su vrlo brzo započeli istraživanja u ovoj oblasti ali je jedan broj istraživača još uvek skeptičan da je moguć značajniji napredak u oblasti kros-nacionalnih istraživanja organizacija [4].

Globalizacija kao proces koji zahvata čitav svet i delimično „briše“ granice nacionalnih država, podrazumeva međuzavisnost i preklapanje nacionalnih kultura. Proces globalizacije dešava i u turističkoj industriji gde se javlja trend rasta međunarodnog turizma. Javljaju se nove turističke destinacije, a upoznavanje različitih kultura predstavlja osnovu potražnje na međunarodnom turističkom tržištu. To od menadžera turističkih organizacija zahteva veoma dobro poznavanje karakteristika različitih nacionalnih kultura, ali i svojih sopstvenih kultura, kako bi organizacije kojima upravljaju postigle uspeh na tržištu.

Cilj ovog rada je da ukaže na značaj poznavanja modela kulturnih dimenzija od strane menadžera i pokaže da dobro poznavanje kulturnih razlika može pomoći menadžerima da motivišu i stimulišu zaposlene da maksimalno ulažu svoje napore u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Na taj način se modeli kulturnih dimenzija mogu koristiti kao alat za ostvarivanje poslovnog uspeha u svakoj organizaciji.

## 2. POJAM NACIONALNE KULTURE

Veliki broj autora se bavi pitanjem uticaja kulture na organizovanje i menadžment, pa shodno tome, postoji i više kulturnih klasifikacija. Najznačajnije među njima je svakako klasifikacija kulture prema Hofštedu (Hofstede), Trompenaru (Trompenaars), Holu (Hall) i Švarcu (Schwartz) [5]- [8], [9], [10], [11].

Jedno od važnijih interkulturnih istraživanja organizacija je i program GLOBE „Globalni program efikasnosti vođstva i organizacionog ponašanja“ (Global Leadership and Organizational Behavior Effectivness – GLOBE). Ovo istraživanje je karakteristično po tome što su u njemu učestvovali menadžeri srednjeg nivoa, a izabrani su kao uzorak zbog svog tzv. „dvostrukog“ iskustva koje imaju [12]. To iskustvo proističe iz toga što se oni mogu posmatrati i kao lideri, i kao podređeni u organizacijama, što im pruža najbolju mogućnost uvida u organizacione strukture i procese.

Kulturološka istraživanja imaju veliki značaj za teoriju i praksu organizacije i upravljanja. U domaćoj literaturi Mojić [13] navodi tri načina uticaja kulturnih obrazaca na organizaciju. Prvi način uticaja je preko političkih, odnosno, pravnih aktera koji mogu propisati ili zabraniti određene procedure i mere koje se odnose na funkcionisanje određene organizacije. Na taj način je funkcionisanje organizacije oblikovano kulturnim normama, odnosno pravilima koja su utemeljena u zakonskim propisima i uredbama. Drugi način se odnosi na uticaj osnivača, koji prilikom osnivanja organizacije u nju ugrađuju svoje kulturne pretpostavke, i na taj način utiče na strukturu organizacije i njeno funkcionisanje. Poslednji način (treći) jeste uticaj tzv. spoljne kulture na organizaciju, odnosno način ponašanja članova organizacije. To ponašanje je uglavnom stečeno pre dolaska u organizaciju, kod kuće, u školi ili društvenoj zajednici. Ovo se prvenstveno odnosi na neformalnu organizaciju, odnosno ponašanje neformalnih grupa u organizaciji, koje u velikoj meri može uticati na stvaranje formalne organizacione strukture.

Prema Lameru [14] uticaj kulture na organizacione oblike i procese prisutan je zbog aktera iz okruženja koji postavljaju kulturna ograničenja za organizaciju, te potom zbog vladajuće elite u organizaciji koja postavlja sopstvene obrasce i norme ponašanja, kao i zbog samih članova organizacije koji se nezvanično organizuju na način koji proizilazi iz njihovih potkultura.

Na pitanje da li kultura utiče na organizaciju, upravljanje i organizaciono ponašanje potvrdan odgovor ubedljivo je dala većina istraživanja u ovoj oblasti. Pojedini autori smatraju da su Gert Hofšted i Nensi Adler autori koji su pružili najbolje i najpotpunije odgovore na ovo pitanje [15]. Njihovi radovi u kojima je proučavan uticaj kulture na različite organizacione funkcije dali su najveći doprinos kros-kulturnom menadžmentu. Međutim, uprkos višedecenijskom razvoju, pojedini autori smatraju da istraživanja iz ove oblasti još uvek predstavljaju složen problem [16]. Aycan kao izazov u narednim istraživanjima vidi otkriće kulturnih odlika koje su važne za različite procese i istraživanje u kojoj meri i na koje načine kultura, naspram drugih činilaca, utiče na pojedinačno i grupno ponašanje zaposlenih u organizacijama [17].

*Prof. dr* ***Džejn Paunković*** *je redovni profesor Fakulteta za menadžment u Zaječaru, na predmetima iz oblasti održivog razvoja na svim akademskim nivoima uključujući Međunarodne doktorske studije „Economics and Management of Natural resources". Autor je preko 100 naučnih publikacija i učesnik brojnih domaćih i međunarodnih skupova. Ima značajno iskustvo kao rukovodilac i učesnik projekata iz oblasti biomedicine, menadžmenta i održivog razvoja u zemlji i inostranstvu. Najznačajnije radove iz oblasti održivog razvoja publikovala je u monografijama svetskih izdavača (Elsevier) u 2014. i 2015. godini. Član je brojnih domaćih i svetskih udruženja i učesnik po pozivu dva Svetska naučna foruma (World Science Forum 2011 i 2013).*

Nacionalna kultura, svojim pretpostavkama i vrednostima, determiniše način na koji članovi organizacije interpretiraju realnost oko sebe, kao i način na koji se u toj realnosti ponašaju [8]. Hofšted kulturu određuje kao "kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge" [8]. Na osnovu ove Hofštedove definicije može se reći da nacionalna kultura ima uticaj na način na koji se organizacije menjaju, a takođe i na menadžment preduzeća koji proističe iz njene prirode i sadržaja.

Osnovne pretpostavke i vrednosti koje predstavljaju dimenzije nacionalnih kultura daju odgovore na fundamentalna pitanja sa kojima se svaka društvena zajednica suočava [18]. Ovi problemi i fundamentalna pitanja su relevantna za sve društvene sisteme i grupe i predstavljaju konstantnu pojavu.
Prvo osnovno pitanje sa kojim se suočava svako društvo i organizacija (preduzeće), je uređivanje prirode odnosa između pojedinca i grupe. Ovu dimenziju je Hofšted označio kao individualizam – kolektivizam [5], [8]. Prilikom rešavanja ovog problema postavljaju se dva osnovna pitanja koja se odnose na:

- Davanje prednosti interesima pojedinaca ili grupe i
- Samostalnost ili vezanost ljudi za različite grupe.

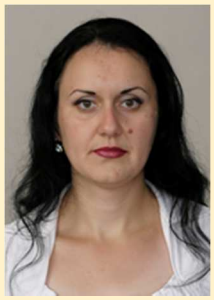
Prema Hofštedu, u društvu koje karakteriše individualizam veze među pojedincima su labave i očekuje se od svakog pojedinca da se brine jedino o sebi i o svojoj porodici. Nasuprot tome, u kolektivističkim društvima ljudi su od rođenja integrisani u snažne grupe koje ih štite tokom celog životnog veka, a u zamenu za veliku privrženost grupi [8].
Prema Švarcu, postoje kulture u kojima se pojedinac posmatra ukorenjenim u kolektivitet i koji smisao života pronalazi u velikoj meri kroz društvene odnose, identifikovanjem sa grupom i učestvovanjem u zajedničkom načinu života, što on označava kao konzervativizam: “Naglasak na održavanje statusa quo, pristojnosti i ograničavanje postupaka ili namera koje bi mogle da ugroze solidarnost grupe ili ustaljeni red koji se manifestuje u obliku društvenog poretka, poštovanje tradicije, sigurnost porodice i mudrosti” [11]. Suprotno od ovoga su kulture u kojima je osoba autonomna, samouverena jedinka koja nalazi smisao u sopstvenoj jedinstvenosti i nastoji da izrazi unutrašnje osobine (izbore, osećanja, motive) i za to dobija ohrabrenje i podsticaj od strane sredine i drugih ljudi. Švarc predlaže naziv autonomija i smatra da je moguće razlikovati dva tipa autonomije. Prvi tip se odnosi na ideje i mišljenje (intelektualna autonomija), a drugi na osećanja (afektivna autonomija). U kulturi u kojoj preovladava intelektualna autonomija pojedinci nezavisno slede sopstvene ideje i intelektualna usmerenja (radoznalost, otvorenost, kreativnost). U kulturi u kojoj preovladava afektivna autonomija pojedinci nezavisno slede afektivno pozitivna iskustva, kao što su zadovoljstvo, uzbudljiv i raznovrstan život [11].

Obezbeđivanje odgovornog ponašanja koje će očuvati društveni red je drugo osnovno pitanje sa kojim se generalno suočavaju sva društva. Rešavanje ovog problema podrazumeva usmeravanje ljudi ka uvažavanju dobrobiti drugih, saradnji sa drugim ljudima i održavanju određene neizbežne društvene međuzavisnosti. Ovaj problem je moguće rešiti upotrebom razlika u moći i oslanjanjem na hijerarhijske sisteme. Nivo nejednakosti među ljudima koji postoji u svakom društvu, se prema Hofštedu, rešava distancom moći, koju on definiše kao “stepen u kojem manje moćni članovi organizacija i institucija u nekoj zemlji prihvataju činjenicu da je moć neravnomerno raspodeljena” [8]. U društvima koja karakteriše niska distanca moći nejednakost se posmatra kao “nužno zlo” koje je potrebno svesti na najniži mogući nivo, dok se u društvu čija je karakteristika visoka distanca moći nejednakost smatra osnovom društvenog poretka [8].

Prema Švarcu, dimenzija koja izražava upotrebu razlike u moći je hijerarhija: “Naglasak u kulturi je na legitimnosti nejednake raspodele moći, uloga i sredstava, kao što su društvena moć, autoritet, poniznost, bogatstvo”[11]. Suprotno, rešavanje problema odgovornog društvenog ponašanja moguće je ubeđivanjem članova društva da jedni druge vide kao moralno izjednačene jedinke koje dele zajedničke interese kao ljudska bića. Ljudi se socijalizuju da bi internalizovali dobrovoljnu saradnju sa drugima i kako bi osećali brigu za dobrobit svih.

Vrednosna dimenzija koja iskazuje ovaj izbor je egalitarizam: "Naglasak u kulturi je na prevazilaženju sebičnih interesa u korist dobrovoljne posvećenosti unapređivanja dobrobiti drugih u koje se ubrajaju jednakost, socijalna pravda, sloboda, odgovornost, poštenje" [11].

Kod trećeg problema, osnovno pitanje koje se u svakom društvu javlja jeste odnos ljudi prema njihovom prirodnom i društvenom okruženju. Jedan od načina rešavanja predstavlja ovladavanje nad spoljnim svetom i njegova promena, preuzimanje kontrole, prilagođavanje spoljnog sveta volji individue u korist ličnih ili grupnih interesa. Dimenzija koja predstavlja izraz ove orijentacije je ovladavanje i naglasak u kulturi na napredovanju uz pomoć aktivnog samopotvrđivanja poput ambicije, uspeha, smelosti i kompetentnosti. Suprotan način rešavanja ovog problema je prihvatanje sveta onakvog kakav jeste, nastojeći da mu se čovek prilagodi umesto da ga promeni ili iskoristi za svoje ciljeve. Tip vrednosti (dimenzija) koji predstavlja ovaj izbor je usklađivanje: "Naglasak u kulturi je na skladno uklapanje u okruženje koje se ogleda u jedinstvu sa prirodom i zaštitom okoline." Prema Švarcu [11] navedeni okvir za izučavanje vrednosti može pomoći u razumevanju značaja koji ljudi pridaju radu, društvenim normama o radu i radnim vrednostima. Međutim, razlike u vrednostima mogu biti od koristi i u predviđanju i tumačenju kulturnih razlika u preuzimanju rizika i inovativnom ponašanju na radu, ponašanju menadžera prema radnicima, načinu odlučivanja i drugim organizacionim procesima [12].



***Violeta Jovanović*** *rođena je 22.08.1981. godine u Zaječaru. Tehničku školu završila je 2000. godine u Boru. Diplomirala je na odseku za industrijski menadžment Tehničkog fakulteta u Boru 2007. godine i stekla zvanje diplomirani inženjer industrijskog menadžmenta. Iste godine, na Tehničkom fakultetu upisala je master studije. Na odseku za industrijski menadžment 2009. godine odbranila je master rad pod nazivom „Uloga marketinga u savremenoj proizvodnji". Doktorsku disertaciju na temu: „Organizaciono učenje kao faktor održivog upravljanja privrednim društvima" odbranila je 2016.godine na Fakultetu za menadžment u Zaječaru. Na istom fakultetu izvodi vežbe iz predmeta Organizacija i upravljanje preduzećem i Održivi razvoj, na akademskim i strukovnim studijama menadžmenta i biznisa.*

Pretpostavke, vrednosti i norme nacionalne kulture su u najvećoj meri podsvesnog karaktera. Ove vrednosti definišu stavove ljudi po prirodi njihovog karaktera – da li su ljudi po prirodi dobri ili loši, da li vredni ili lenji. Pretpostavke definišu i čovekov odnos prema prirodi i to da li čovek može da ovlada prirodom, ili da bude u harmoniji sa njom. Pripadnici jedne kulture (jedne nacije) ove pretpostavke i verovanja ne primećuju jer su okruženi drugim ljudima koji dele iste stavove. Zbog toga ih zajedno usvajaju i primenjuju u svakodnevnom životu, čak i ne razmišljajući o njima. Postaju ih svesni tek kada se nađu u drugoj kulturi. Tada se dešavaju sudari kultura koji mogu da imaju velike posledice po poslovanje preduzeća. Posledice će zavisti od načina upravljanja kulturom. Zbog ovih posledica koje mogu biti dobre ili loše, važno je poznavanje osnovnih vrednosti nacionalnih kultura i njihov uticaj na ponašanje ljudi u organizacijama.

## 3. DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE

Metodologije koje su se primenjivale prilikom istraživanja kultura dovele su do otkrića različitih dimenzija nacionalne kulture. Osnovna prednost rastavljanja kulture na njene konstitutivne karakteristike jeste u tome što omogućava lakše poređenje raznih kultura. Međutim, postoje teoretičari koji se protive ovakvom pristupu. Najistaknutija među njima je Tajeb, po čijem mišljenu prilikom rastavljanja kulture na više činilaca postoji opasnost da se pojam nacionalne kulture, koji je veoma složen, previše pojednostavi [19]. Takvim pojednostavljenjem dovela bi se u pitanje tačnost istraživanja. Oslanjanjem isključivo na nekoliko kulturnih dimenzija donekle se zanemaruje širi kontekst kultura u kojima se sprovodi istraživanje i te dimenzije se vide kao jedine determinante kulturnih razlika. Osland i Bird su, takođe, veliki kritičari dimenzionalizacije kulture [20] ali smatraju da i pored toga što su možda nedovoljne, kulturne dimenzije su ipak korisne za objašnjenje ponašanja u različitim kulturama.

Nalaženje i definisanje dimenzija nacionalnih kultura postao je dominantan istraživački pristup u interkulturnim studijama organizacija. Poslednjih decenija je razvijeno nekoliko modela [5]-[8], [9]- [11]. Osim ovih, postoji i niz drugih manje korišćenih. Navedeni pristupi i modeli svoje idejne izvore uglavnom pronalaze u radovima američkih antropologa Klakona i Strodbeka (Kluckhohn, Strodtbeck), koji su ponudili prvi relativno zaokružen model za proučavanje dimenzija kulture. Klakon i Strodbek su sproveli jedno od prvih sistematskih uporednih etnografskih istraživanja vrednosnih orijentacija [21]. Rezultat njihove višegodišnje analize sadržaja osnovnih nalaza empirijskih istraživanja koja su obavljena širom sveta je okvir za proučavanje kulturnih orijentacija ("Cultural Orientation Framework"). Takođe, razvoju teorije kulturnih razlika doprinela je i opšta teorija akcije sociologa Parsonsa i Šilsa [22].

Prema Klakon-Strodbek modelu [21] postoji šest osnovnih početnih pretpostavki na osnovu kojih se može izvršiti dimenzionalizacija kulture, a to su:

- Postojanje ograničenog broja ljudskih problema koji su zajednički u svim društvima i za koje svi ljudi u svakom vremenu moraju pronaći određena rešenja;
- Postojanje ograničenog broja alternativa pomoću kojih je ove probleme moguće rešiti;
- Društva se razlikuju jedna od drugih u davanju prednosti određenim alternativama;
- Postojanje dominantnog profila ili vrednosnih orijentacija u svakom društvu;
- Postojanje hijerarhije izbora alternativa u dominantnom profilu;
- Nejasno definisana hijerarhija izbora u društvima koja prolaze kroz proces promena.

Na osnovu ovih pretpostavki razvijen je teorijski okvir koji uključuje pet dimenzija na osnovu kojih je moguće opisati opšte vrednosne orijentacije svake kulture:

1. Shvatanje ljudske prirode (da li je čovek po prirodi dobar, loš ili ambivalentan);
2. Odnos čoveka prema prirodi (nadređenost čoveka nad prirodom ili nadređenost prirode nad čovekom i harmonija između ljudi i prirode);
3. Priroda ljudske aktivnosti (činiti, kontrolisati ili biti);
4. Odnosi sa drugim ljudima;
5. Vremenska orijentacija (odnosi se na prošlost, sadašnjost ili budućnost);
6. Percepcija prostora [21].

Okvir za proučavanje kulturnih orijentacija ("Cultural Orientation Framework") je uticao i na izbor dimenzija većine modela razlikovanja nacionalnih kultura. U Hofštedovim dimenzijama

individualizma i distance moći mogu se prepoznati elementi dimenzije odnosa prema drugim ljudima.

U [9] i [11] izdvojeno je sedam dimenzija koje predstavljaju opšte probleme koji se mogu javiti u društvu. U Trompenarovom individualizmu - komunitarizmu, postignuću nasuprot pripisivanju i jednakosti nasuprot hijerarhiji prepoznaju se elementi međuljudskih odnosa. U istraživanjima datim u [23] odnos prema prirodi povezuje se sa Trompenarovom dimenzijom usmerenosti ka unutrašnjosti i usmerenosti ka spoljašnjosti.

Dimenzije nacionalnih kultura odražavaju osnovne probleme sa kojima se suočava bilo koje društvo ali za koja se rešenja razlikuju od društva do društva. Najpoznatije i najkorišćenije dimenzije nacionalnih kultura identifikovao je holandski autor Gert Hofšted [5]-[8]. On je sa grupom svojih saradnika krajem sedamdesetih godina prošlog veka obradio rezultate istraživanja koje je obuhvatalo više od 116 000 ispitanika, u primarno četrdeset država u tri regiona. Istraživanje je sprovedeno u filijalama multinacionalne kompanije IBM i tim istraživanjem je bila obuhvaćena i bivša Jugoslavija. Obradom dobijenih podataka Hofšted je izdvojio četiri osnovne dimenzije prema kojima se pojedine kulture razlikuju. Opisivanjem ovih dimenzija Hofšted je jasno prikazao i njihovu suštinu – objašnjenje načina rešavanja osnovnih pitanja i problema društva. Za svaku nacionalnu kulturu koju je istraživao, Hofšted je odredio indeks, pomoću kojeg se određuje pozicija na listi ispitivanih zemalja, i to za svaku od datih dimenzija. Hofšted je definisao četiri osnovne dimenzije prema kojima je moguće razlikovati nacionalne kulture, a to su:

- Individualizam nasuprot kolektivizmu,
- Distanca moći,
- Izbegavanje neizvesnosti,
- Muške nasuprot ženskim vrednostima [5].

Kasnije, daljim istraživanjima, modelu su dodate još dve dimenzije:

- Kratkoročna nasuprot dugoročnoj orijentaciji i
- Popustljivost nasuprot uzdržanosti (povlađivanje nasuprot ograničavanju) [24].

Dimenzija ***individualizam – kolektivizam*** bavi se pitanjem odnosa pojedinca i kolektiva i identifikacijom uloge pojedinca ili grupe u određenoj kulturi. Individualizam karakterišu slabe socijalne veze gde pojedinac brine i odgovoran je samo za sebe i svoju najbližu porodicu. Nasuprot tome, u kolektivističkim kulturama, podrazumeva se da je za sudbinu svakog pojedinca odgovoran kolektiv kojem pripada, ljudi su jako vezani za kolektiv koji može biti porodica, preduzeće ili društvo u celini. Što se tiče donošenja odluka, u individualizmu je odgovornost za donošenje odluka na pojedincu, a u kolektivizmu odgovornost dele članovi grupe. Kasnijim istraživanjima kolektivizam je podeljen na institucionalni i unutargrupni (ingroup) model. Institucionalni kolektivizam podrazumeva stepen u kojem organizacije u društvu ohrabruju i nagrađuju kolektivnu raspodelu resursa i kolektivno delovanje. Unutargrupni kolektivizam podrazumeva stepen u kojem pojedinci iskazuju odanost, ponos i zajedništvo sa svojim organizacijama ili porodicama.

Druga dimenzija, ***distanca moći***, definiše problem socijalne nejednakosti i odnosa prema autoritetu. Odnosi se na princip raspodele moći i uticaja. Distanca moći predstavlja stepen u kojem društvo ili članovi organizacija prihvataju činjenicu da je moć nejednako raspoređena [8]. Za kulture sa visokom distancom moći karakteristična je neravnomerna raspodela moći. Ovakva raspodela je čak prirodna i poželjna, to je stanje koje ne treba, i ne može da se menja, i neophodno je za funkcionisanje društvene zajednice. Za organizacije koje pripadaju kulturama

sa visokom distancom moći karakterističan je visok stepen centralizacije, izražena hijerarhija i formalizovana struktura. Članovi organizacija koji nemaju moć moraju se bespogovorno povinovati rukovodiocima koji su na poziciji moći. Kulture sa niskom distancom moći karakteriše težnja da se moć među članovima društva što više izjednači. Organizacije koje pripadaju ovom tipu kulture imaju fleksibilnu strukturu, manje izraženu hijerarhiju i decentralizovano odlučivanje.

Način reagovanja na promene i neizvesnost, odnos prema promenama i nepoznatom, objašnjava dimenzija ***izbegavanje neizvesnosti***. Ova dimenzija pokazuje u kojoj meri pripadnici jednog društva ili organizacije nastoje da izbegnu nepredvidljivost budućih događaja, tj. ukazuje na stepen ugroženosti koji oni osećaju u nejasnim, neizvesnim i promenljivim okolnostima. Postoje društva u kojima se promene, nepoznato i neizvesno tretiraju kao pretnja i kada god je to moguće izbegavaju se. To su društva, tj. kulture sa visokim stepenom izbegavanja neizvesnosti. Za takve kulture karakteristična je izrazito niska sklonost ljudi promenama, kako profesionalno, tako i privatno (na poslu i u porodici) i prisutan je strah od svega što je nepoznato i novo. U organizacijama koje pripadaju ovom tipu kulture prisutna je visoka standardizacija i formalizacija što omogućava da se obezbedi što veća predvidljivost i stabilnost, kao i veliki broj formalnih pravila pomoću kojih se reguliše ponašanje zaposlenih. Sa druge strane, postoje društva u kojima se ide u susret promenama, nepoznatom i neizvesnosti i pri čemu se sve navedeno koristi kao šansa.

Odnos društva prema činjenju i postojanju objašnjava dimenzija ***muške nasuprot ženskim vrednostima.*** Ovo se u literaturi često objašnjava i kao kvantitet nasuprot kvalitetu života. U kulturama u kojima preovladavaju muške vrednosti dominantna je potreba za postignućem, uspehom i sticanjem materijalnih dobara. Akcenat je stavljen na rezultate, odlučnost, agresivnost, a postignuće, uspeh i sposobnost zarađivanja novca i materijalnog blagostanja su osnovni kriterijumi na osnovu kojih se procenjuje sposobnost i vrednost članova društva. Nasuprot tome, u „ženskim“ nacionalnim kulturama dominiraju vrednosti kao što su kvalitet života i međuljudski odnosi. U ovim društvima dominantna je potreba za pružanjem podrške i pomoći, karakterišu ih skladni međuljudski odnosi koji se ostvaruju socijalnim kontaktima, poštovanjem i uvažavanjem. Uspostavljanje dobrih veza i odnosa, kako sa prirodnim tako i sa socijalnim okruženjam, u osnovi je „ženskih“ nacionalnih kultura u kojima se vrednost ljudi dokazuje samim postojanjem i njihovom ulogom u društvu.

Peta dimenzija razlikovanja između nacionalnih kultura, konfučijski dinamizam, dodata je na osnovu istraživanja koje je sproveo kanadski psiholog Bond (Bond) na prostoru Dalekog Istoka [25]. Testirane su bile kineske vrednosti, što je i dovelo do definisanja pete dimenzije (konfučijski dinamizam) koju je Hofšted kasnije nazvao ***kratkoročna nasuprot dugoročnoj orijentaciji.***

Do šeste dimenzije nacionalne kulture zajedničkim istraživanjima došli su Gert Hofšted, Gert Jan Hofšted i Mihael Minkov [24]. Nazvali su je ***povlađivanje (popustljivost) nasuprot uzdržanosti***. Kultura popustljivosti karakteristična je za društva koja omogućavaju relativno slobodno zadovoljenje osnovnih i prirodnih potreba ljudi, tj. nacije čiji pripadnici uživaju u životu i zabavi. Nasuprot tome, kultura uzdržanosti karakteristična je za društva u kojima se zadovoljenje potreba potiskuje i reguliše posredstvom strogih društvenih normi.

Primarna istraživanja u kompaniji IBM rađena su i u bivšoj Jugolsaviji, u Ljubljani, Zagrebu i Beogradu. Hofšted je kasnije, posle raspada Jugoslavije posebno obradio rezultate za Sloveniju, Hrvatsku i Srbiju. Prema originalnom istraživanju Hofšteda, nacionalnu kulturu Srbije odlikuju:

- Visok stepen distance moći – indeks 86
- Visoki kolektivizam – indeks 25;
- Visok nivo izbegavanja neizvesnosti (niska tolerancija) – indeks oko 92;
- Muško - ženske vrednosti – indeks 43;
- Kratkoročna nasuprot dugoročnoj orijentaciji – indeks 52;
- Visoka popustljivost (povlađivanje) – indeks 28.

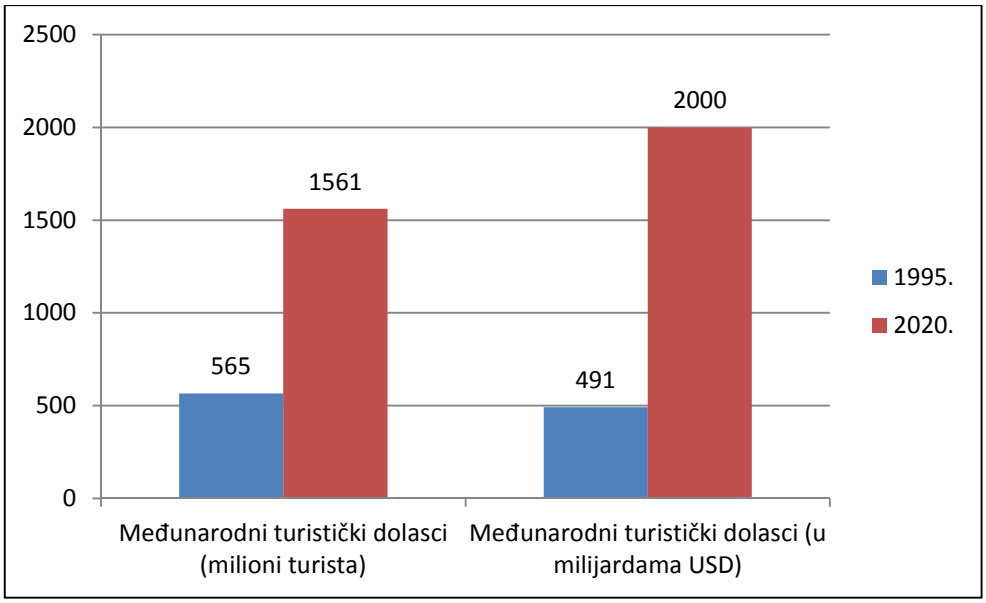
Na osnovu ovih dimenzija moguće je objasniti organizacionu kulturu koja dominira u srpskim preduzećima. Autori su u svojim istraživanjima ukazali na ulogu kulturnih dimenzija na izbor optimalne organizacione strukture za sprovođenje projekata iz oblasti održivog razvoja u Istočnoj Srbiji, kao i na ulogu kulturnih dimenzija u upravljanju projektima iz oblasti održivog razvoja [26], [27]. Objavljene su takođe i studije o projektima implementacije informacionih tehnologija u zdravstvu Srbije [28], [29].

Na značaj kulturnih razlika u procesu upravljanja i poslovanja ukazuje se i u radovima Jovanovića i Langović [30] i [31]. Bogićević-Milikić u svojim istraživanjima ukazuje na uticaj nacionalne kulture na upravljanje ljudskim resursima u Srbiji [32], kao i na ulogu kulture u upravljanju ljudskim resursima tokom procesa tranzicije [33]. Zakić je na osnovu Hofštedovih dimenzija nacionalne kulture prikazala specifičnost poslovnih kultura Srbije i Kine [34]. Mojić navodi nacionalnu kulturu kao značajan faktor poslovanja organizacija [13].

## 4. NACIONALNA KULTURA I POSLOVANJE TURISTIČKIH ORGANIZACIJA

Današnja preduzeća posluju u uslovima porasta međunarodne razmene i zbližavanja različitih delova sveta kako bi se stvorila veća mogućnost za razmenu ljudi i ideja. Tako dolazi do stvaranja globalnog tržišta.

Uporedo sa globalizacijom svetske ekonomije dolazi i do globalizacije u turizmu. Proces globalizacije utiče na turizam i poslovanje turističkih organizacija. Ovaj proces dovodi do značajnih promena u turizmu. U procesu globalizacije siromašne zemlje, koje nemaju intenzivnu industrijsku proizvodnju, pokušavaju da kroz turističke aktivnosti i stvaranjem privlačnih turističkih ponuda poboljšaju svoju ekonomiju. Pri tome ulaganja u kapacitete i infrastrukturu za stvaranje takvih ponuda i turističkih proizvoda su uglavnom stranog porekla. Tako turizam postaje sve masovniji a pojedini autori ga izjednačavaju sa procesom globalizacije [35]. Globalizacija ima važnu ulogu za razvoj međunarodnog turizma jer raste broj turističkih putovanja u udaljenija područja i van granica nacionalnih država. Na slici 1. uporedo su prikazani podaci za međunarodne turističke dolaske i ukupne prihode od njih za 1995.godinu i prognozirani podaci za 2020.godinu.




Slika 1: Međunarodna turistička putovanja i prihodi od turizma (za 1995. i 2020.god) [36]

Stvaranjem globalnog tržišta „brišu“ se granice nacionalnih država. Međutim, „brisanjem“ granica ne nestaje kultura i tradicija različitih naroda. Kulturne vrednosti i tradicija ostaju, a turisti ih tokom boravka u različitim zemljama mogu upoznati i doživeti.

Na turističkom tržištu svi učesnici se trude da njihov proizvod bude globalno prepoznatljiv i privuče turiste iz celog sveta. Prilikom stvaranja globalnog turističkog tržišta dolazi do kontakta između turista i domaćina i susreta njihovih različitih kultura. U ovom procesu interakcije dolazi do međusobnog kontakta dveju ili više kultura. U svakom međusobnom kontaktu odvija se komunikacija između strana koje su stupile u kontakt. Kako bi komunikacija bila što bolja, potrebno je da učesnici obeju strana poznaju vrednosti i stavove učesnika na drugoj strani. Stavovi, uverenja i vrednosti odraz su nacionalne kulture. Tako bi i u turizmu, domaćin morao da poznaje kulturu turista (gostiju), a gosti kulturu domaćina. Osim poznavanja nacionalne kulture turista, za poslovni uspeh turističkih organizacija veoma je važno i poznavanje vrednosti i stavova zaposlenih u ovim organizacijama od strane menadžera. Globalizacija turizma povećava složenost poslovanja turističkih organizacija. Ova složenost se, prema Mountinu, ogleda u tome da organizacije moraju biti u stanju da zadovolje potrebe stranog gosta i upravljaju zaposlenima koji dolaze iz krajeva sa različitom kulturom [37]. Prema tome, poznavanje kulturnih dimenzija, kako od strane menadžera, tako i od strane zaposlenih u turističkim organizacijama, važno je za uspešno poslovanje ovih organizacija.

Postoji veliki broj istraživanja u stranoj literaturi koja se odnose na upotrebu Hofštedovog modela nacionalne kulture u turizmu. Većina ovih radova se odnosi na uticaj kulture na način ponašanja potrošača i evaluaciju turističkih usluga i destinacija [38]-[40]. Noviji radovi iz ove oblasti bave se uticajem kulture na korišćenje informacionih tehnologija [41], percepciju rizika vezanih za putovanja [42], izbor turističke destinacije [43], liderstvo i organizacionu kulturu [44].
U Srbiji i zemljama bivše Jugoslavije autori su se bavili različitim aspektima kulture i destinacijskim menadžmentom u kulturnom turizmu. Jagić [45] govori o interkulturnim obeležjima turizma i zaključuje da je u savremenom turizmu neophodno permanentno obrazovanje kadrova kako bi stekli potrebna interkulturna znanja. Globalizacija se predstavlja kao proces preklapanja nacionalnih kultura, a turizam je delatnost koja doprinosi zbližavanju i

prožimanju različitih kultura [45]. Đukić–Dojčinović ukazuje na kulturu kao važan faktor razvoja turizma [46]. U [47] se govori o kulturnim manifestacijama kao turističkom proizvodu Vojvodine. Vrtiprah izdvaja istoriju i nacionalnu kulturu kao osnovne motive za posetu različitih turističkih destinacija [48]. U svim navedenim izvorima osnovna tema je upravljanje turističkim destinacijama u kulturnom turizmu i globalizaciji kao procesu stvaranja globalnog turističkog tržišta.

## 5. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA VREDNOSNIH STAVOVA ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJAMA IZ RAZLIČITIH SEKTORA POSLOVANJA U SRBIJI

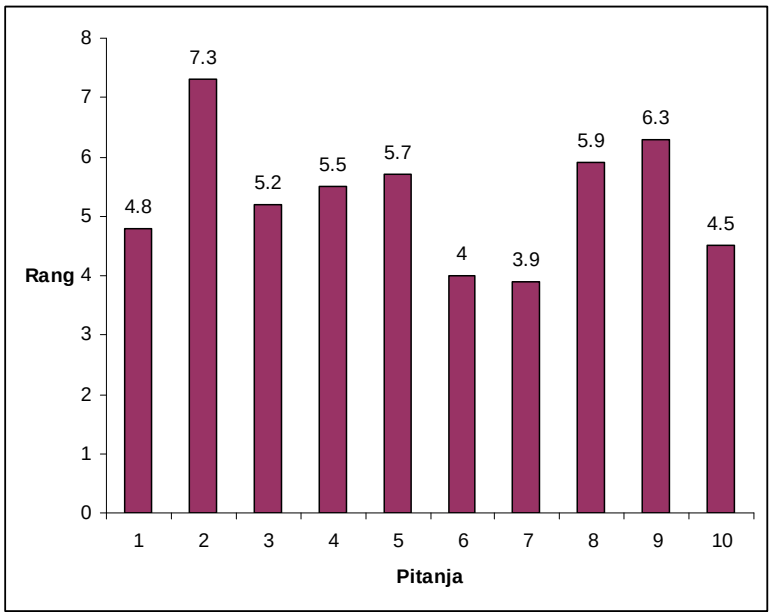
Istraživanja koja se odnose na ispitivanje vrednosnih stavova zaposlenih u preduzećima u centralnoj i istočnoj Srbiji vršena su tokom 2008, 2009, 2011, 2015, i 2016. godine. Cilj istraživanja bio je da se na osnovu dobijenih rezultata zaključi da li su vrednosni stavovi ispitanika u saglasnosti sa pretpostavljenim vrednostima dobijenim na osnovu modela srpske nacionalne kulture po Hofštedu. Pre sprovođenja istraživanja uspostavljeni su kontakti sa rukovodstvom preduzeća, koje je dalo odobrenje da se istraživanje sprovede. Istraživanje je urađeno kao semi-kvalitativno. Obavljeni su intervjui sa zaposlenima pri čemu su se oni izjašnjavali o značaju ponuđenih pitanja i značaj ocenili ocenama od 1 do 5 (1 – uopšte mi nije važno; 5 – veoma važno, najvažnije.) Ispitanicima je pre početka intervjua objašnjeno da se pitanja ne odnose na trenutno stanje u organizacijama u kojima su zaposleni već na stanje koje oni smatraju ispravnim i kako bi ono po njihovom mišljenju trebalo da bude, bez obzira na organizaciju. Na kraju su ispitanici postavljena pitanja (ispitivane varijable) rangirali po važnosti (1 – najvažnije; 10 – najmanje važno). Prosečno vreme trajanja intervjua sa svakim ispitanikom bilo je oko 30 minuta. Ova metodologija je detaljno opisana u [27], [28] i [29].

U 2008/09-toj godini istraživanja su vršena na teritoriji istočne Srbije. U istraživanje je bilo uključeno 67 zaposlenih u različitim organizacijama: lokalnim institucijama državne uprave, zdravstvenim, obrazovnim, turističkim i preduzetničkim organizacijama. Rezultati istraživanja (prosečna ocena - maksimalno 5) za svaku ispitivanu karakteristiku prikazani su u tabeli 1. Prosečne vrednosti ranga prikazane su na grafikonu 1.

| | **Organizacione karakteristike** | Prosečna ocena (1-5) |
|---|---|---|
| 1 | Podrška od strane pretpostavljenih | 4.8 |
| 2 | Učešće pretpostavljenih | 3.6 |
| 3 | Dobijanje jasnih uputstava od pretpostavljenih | 4.4 |
| 4 | Nezavisnost u radu | 4.4 |
| 5 | Samostalno odlučivanje | 4.3 |
| 6 | Dobri odnosi sa kolegama na poslu | 4.8 |
| 7 | Dobra komunikacija sa pretpostavljenima | 4.3 |
| 8 | Potvrđivanje individualnog učinka kroz plate | 4.4 |
| 9 | Napredovanje u karijeri kroz individualni učinak | 4.2 |
| 10 | Podrška za kontinuirano obrazovanje | 4.5 |

Tabela 1: Prosečna ocena za ispitivane varijable (2008/09.god.)

Prosečni Rang za svaku varijablu prikazan je na grafikonu 1.



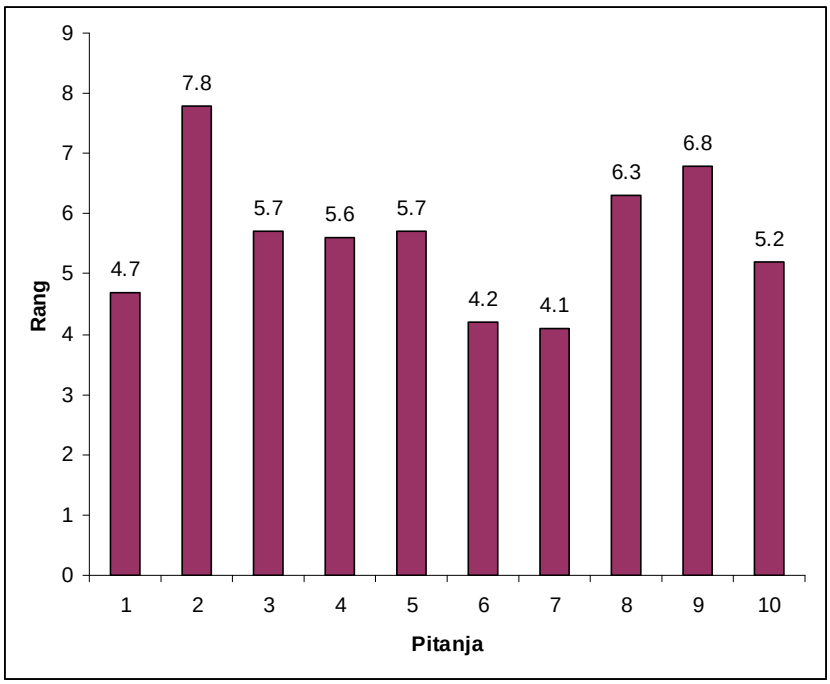

Grafikon 1: Prosečne vrednosti ranga za ispitivane varijable

Tokom 2011.godine sprovedena su istraživanja u centralnoj Srbiji. Istraživanjem je obuhvaćeno 100 ispitanika u različitim organizacijama (lokalnim institucijama državne uprave, zdravstvenim, turističkim i obrazovnim organizacijama) u Kragujevcu i opštinama Jagodina, Paraćin, Ćuprija, Svilajnac, Despotovac i Rekovac. Rezultati istraživanja su prikazani u sledećoj tabeli.

| | **Organizacione karakteristike** | Prosečna ocena (1-5) |
|---|---|---|
| 1 | Podrška od strane pretpostavljenih | 4.5 |
| 2 | Učešće pretpostavljenih | 3.5 |
| 3 | Dobijanje jasnih uputstava od pretpostavljenih | 4.5 |
| 4 | Nezavisnost u radu | 3.7 |
| 5 | Samostalno odlučivanje | 3.6 |
| 6 | Dobri odnosi sa kolegama na poslu | 4.1 |
| 7 | Dobra komunikacija sa pretpostavljenima | 4.7 |
| 8 | Potvrđivanje individualnog učinka kroz plate | 3.4 |
| 9 | Napredovanje u karijeri kroz individualni učinak | 3.5 |
| 10 | Podrška za kontinuirano obrazovanje | 4.0 |

Tabela 2: Prosečna ocena za ispitivane varijable (2011.god.)

Prosečni Rang za svaku varijablu prikazan je na grafikonu 2.



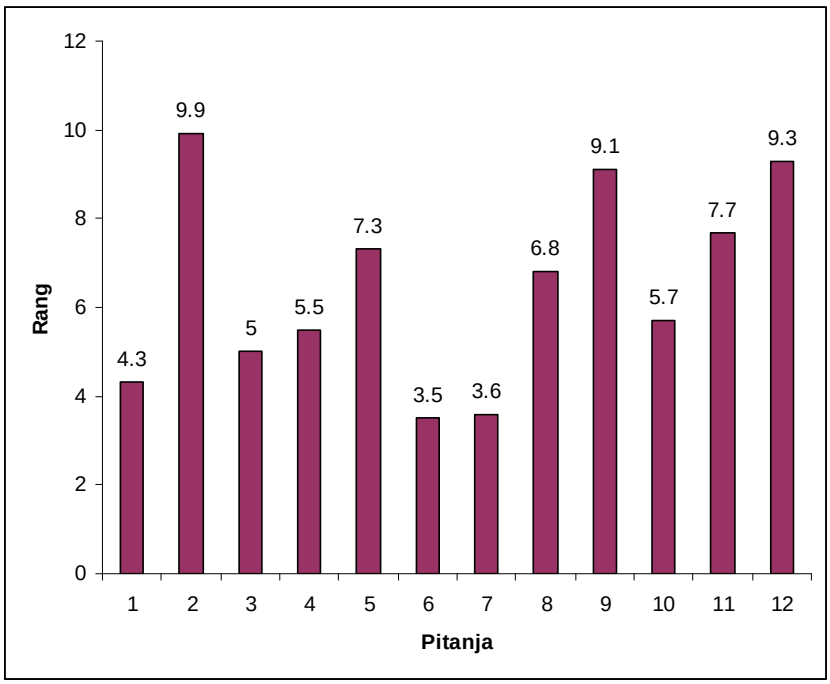

Grafikon 2: Prosečne vrednosti ranga za ispitivane varijable (2011.god.)

Tokom 2015/16.godine sprovedena su istraživanja u organizacijama, u Istočnoj Srbiji, na teritoriji opštine Bor. Jedno od preduzeća u kojem je istraživanje sprovedeno bavi se naučno – istraživačkom delatnošću. Drugo preduzeće je ogranak multinacionalne kompanije koja posluje u Srbiji. Ovo istraživanje je sprovedeno zbog vremenske distance, sa idejom da se rezultati uporede sa rezultatima prethodnih istraživanja. Istraživanjem je obuhvaćeno 54 ispitanika. Za potrebe istraživanja su dodate još dve nove varijable koje se odnose na petu dimenziju nacionalne kulture – kratkoročna nasuprot dugoročnoj orijentaciji. Rezultati istraživanja su prikazani u sledećoj tabeli.

| | **Organizacione karakteristike** | Prosečna ocena (1-5) |
|---|---|---|
| 1 | Podrška od strane pretpostavljenih | 4.6 |
| 2 | Učešće pretpostavljenih | 2.7 |
| 3 | Dobijanje jasnih uputstava od pretpostavljenih | 4.6 |
| 4 | Nezavisnost u radu | 4.3 |
| 5 | Samostalno odlučivanje | 4.2 |
| 6 | Dobri odnosi sa kolegama na poslu | 4.8 |
| 7 | Dobra komunikacija sa pretpostavljenima | 4.9 |
| 8 | Potvrđivanje individualnog učinka kroz plate | 3.9 |
| 9 | Napredovanje u karijeri kroz individualni učinak | 2.9 |
| 10 | Podrška za kontinuirano obrazovanje | 4.5 |
| 11 | Planiranje unapred budućih događaja | 4.2 |
| 12 | Briga o sadašnjosti, bez razmišljanja o budućim događajima | 2.9 |

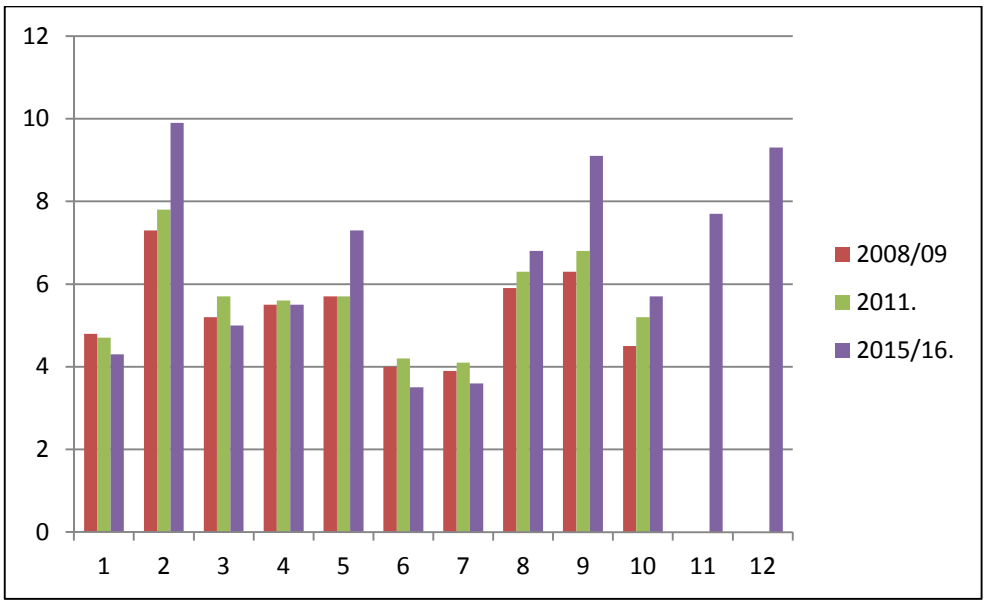
Tabela 3: Prosečna ocena za ispitivane varijable (2015/16.god.)

Prosečni Rang za svaku varijablu prikazan je na grafikonu 3.




Grafikon 3: Prosečne vrednosti ranga za ispitivane varijable (2015/16.god.)

Najznačajniji deo istraživanja bilo je rangiranje ponuđenih varijabli po važnosti (na kraju, po završetku intervjua) gde su ispitanici brojem 1 označili njima najvažniju varijablu, a brojem 10, tj.12 najmanje važnu. Na narednoj slici su prikazane srednje vrednosti rangova uporedo, za sve godine kada su vršena istraživanja.




Grafikon 4: Prosečne vrednosti rangova dobijene istraživanjima 2008/09, 2011. i 2015/16.god.

Ukupni broj ispitanika iz svakog perioda kada su istraživanja vršena je 221. Zaposlenih u turističkim organizacijama je bilo 32. Zbog malog broja ispitanika u turističkom sektoru rezultati nisu izdvojeni već su prikazani zbirno, sa rezultatima dobijenih iz ostalih sektora. Dobijeni rezultati istraživanja u turističkim organizacijama su u potpunosti saglasni sa celokupnim uzorkom. Analiza je pokazala da su rezultati istraživanja koji su sprovedeni u

različitom periodu, različitim organizacijama i na različitim mestima (teritorija istočne i centralne Srbije) skoro identični. Ovakvi rezultati su očekivani i u saglasnosti sa modelom nacionalne kulture po Hofštedu, s obzirom na to da su ispitivane individualne vrednosti i stavovi zaposlenih koji su odraz nacionalne kulture.

Rezultati ukazuju na to da je zaposlenima u organizacijama u kojima je istraživanje sprovedeno veoma važna podrška od strane pretpostavljenih u obavljanju posla, dobijanje jasnih uputstava za obavljanje posla od strane pretpostavljenih, dobra komunikacija sa pretpostavljenima i dobra komunikacija sa kolegama na poslu (sa prosečnom ocenom koja je približno 5). Samostalno odlučivanje i napredovanje u karijeri kroz individualni učinak vide kao manje važno. Najmanje važno za učesnike je učešće samog rukovodstva u obavljanju posla, kao i planiranje budućih događaja. Isti rezultati dobijeni su i faktorskom analizom koja je detaljnije prikazana u [49] gde je izdvojena grupa faktora koja se odnosi na komunikaciju sa pretpostavljenima i grupa faktora koja se odnosi na podršku zaposlenima od strane rukovodstva.

Dobijeni rezultati su u saglasnosti sa modelom srpske nacionalne kulture koji se dobijaju iz dimenzija nacionalne kulture po Hofštedu. Najviše rangirano pitanje – podrška od strane rukovodilaca, potvrđuje visok stepen distance moći koji karakteriše srpsku nacionalnu kulturu. Visok stepen kolektivizma potvrđuje se visokim rangiranjem postojanja dobrih odnosa sa kolegama, kao i dobre komunikacije sa pretpostavljenima. Tome u prilog govori to što je najniže po važnosti rangirano napredovanje u karijeri kroz individualni učinak. U visoko rangirane varijable spada i dobijanje jasnih uputstava od strane pretpostavljenih što ukazuje na to da je srpsko društvo, društvo sa niskom tolerancijom neizvesnosti. Dobijanjem jasnih uputstava smanjuje se moguća neizvesnost u poslu. Karakteristike koje se mogu povezati sa individualizmom su: nezavisnost u izboru sopstvenog stila rada i samostalno odlučivanje u poslu. Te karakteristike spadaju u srednje do visoko rangirane, što potvrđuju prethodna istraživanja autora da se srpska kultura nalazi „negde između“ Zapadne i Istočne orijentacije [28] i [29].

Istraživanja su potvrdila da ispitanici (zaposleni) najviše važnosti pridaju podršci od strane rukovodilaca, dobijanju jasnih uputstava od njih, kao i dobroj komunikaciji sa njima. To znači da je distanca moći kulturna dimenzija koja umnogome utiče na vrednosne stavove ispitanika. Dobijanje jasnih uputstava od strane pretpostavljenih može se povezati sa niskom tolerancijom na neizvesnost, a dobra komunikacija sa pretpostavljenima i kolegama sa visokim kolektivizmom koji karakteriše srpsku nacionalnu kulturu.

## 6. ZAKLJUČAK

Kultura predstavlja važan faktor u savremenim teorijama menadžmenta i praksi organizovanja. To je faktor koji opredeljuju individualne vrednosti, stavove i ponašanje pojedinaca i grupa.

Rezultati dobijeni istraživanjem u različitim organizacijama, na različitim teritorijama i u različitim periodima u Srbiji pokazuju da su vrednosni stavovi zaposlenih u njima u saglasnosti sa modelom srpske nacionalne kulture po Hofštedu. Taj model ukazuje na nacionalnu kulturu sa karakteristično visokom distancom moći, visokim kolektivizmom i niskom tolerancijom na neizvesnost. U skladu sa tim su izraženi stavovi zaposlenih kojima je u poslu potrebna podrška od strane pretpostavljenih, dobijanje jasnih uputstava od njih, kao i dobra komunikacija sa njima.

Prema dobijenim rezultatima, zaposlenima u preduzećima u Srbiji su jako važni i dobri odnosi sa kolegama u organizaciji u kojoj rade. Ovo bi značilo da će oni biti više motivisani ukoliko im menadžment omogućava odgovarajuću organizacionu kulturu u kojoj se neguju dobri međuljudski odnosi. Poznavanje dimenzija nacionalne kulture je važno za menadžere jer im umnogome može pomoći u komunikaciji sa zaposlenima i organizovanju i vođenju poslova i projekata.

Po Hoštedovom modelu, srpsko društvo, kao društvo koje karakteriše niska tolerancija neizvesnosti nije sklono promenama. To znači da će zaposleni uvek biti oprezni prema svakoj vrsti promena u organizaciji te menadžeri, naročito oni koji upravljaju promenama, toga moraju biti svesni. Takođe, moraju biti svesni da su promene u poslovanju u savremenim uslovima neizbežne. Ono što menadžerima u Srbiji ipak omogućava da u svojim organizacijama izvrše neophodne promene jeste visok stepen distance moći. Ovo ukazuje na to da i pored visokog stepena izbegavanja neizvesnosti, lideri usmereni ka promenama, to mogu preneti na svoje zaposlene i ostale članove organizacije. Lideri mogu biti faktor korekcije i usmeravanja, a visok stepen distance moći ukazuje na to da će zaposleni prihvatiti organizacionu kulturu koju kreira lider.

Nacionalne kulture utiču na sve elemente organizacije i organizacionog ponašanja – nagrađivanje zaposlenih i profil motivacije, stil liderstva (vođstva), upravljanje organizacionim promenama što je detaljno prikazano u [50]. Poznavanje kulturnih dimenzija može pomoći menadžerima i u motivaciji zaposlenih. Motivisani zaposleni će svakako imati bolji radni učinak na poslu, što dalje podrazumeva i veći poslovni uspeh organizacije.

Kao što će motivisaniji zaposleni dati bolji radni učinak na poslu time što će doprineti uspehu cele organizacije, tako će se i zadovoljni korisnici usluga (u slučaju turističke organizacije – turisti) uvek vraćati na mesta gde su im najbolje usluge pružene ili destinacijama na kojima su na njima odgovarajući način dočekani.

Rezultati istraživanja, koja su sprovedena radi ispitivanja uticaja vremenske distance, tokom 2015/16. godine, pokazali su da se individualne vrednosti i stavovi pripadnika jedne društvene grupe ne menjaju u ispitivanom periodu.

Poznavanje kulturnih dimenzija i karakteristika različitih kultura može biti dobar menadžerski alat za uspešno upravljanje organizacijama iz različitih sektora, uključujući i turizam, kao i pomoć pri kreiranju organizacione kulture u kojoj će zaposleni biti motivisani i zadovoljni.

## LITERATURA

[1] Richman, B. M. (1965) *Significance of Cultural Variables,* Academy of Management Journal, Vol. 8, No. 4, December, pp. 292-308.
[2] Negandhi ,A. R., Estafen, B. D. (1965) *A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments,* Academy of Management Journal, Vol. 8, No. 4, December, pp. 309-318.
[3] Roberts, K. H. (1970) *On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-cultural Research Related to Organizations,* Psychological Bulletin, Vol. 74, No.3, pp. 327-350.
[4] Roberts, K. H. (1973) *Symposium Overview,* Industrial Relations, Vol. 12, No. 2, May, pp. 137-143.
[5] Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related value,* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

[6] Hofstede, G. (1994) *Management scientists are human,* Management Science 40(1), pp.4–13.
[7] Hofstede, G. (1996) *Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national culture differences,* International journal of intercultural relations 20(2):198–189.
[8] Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations,* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
[9] Trompenaars, Fons 1993. Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business.London: Economist Books.
[10] Hall, E. T., Hall, M. R. (1990) *Understanding cultural differences,* Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
[11] Schwartz, S. H. (1999) *A theory of cultural values and some implications for work,* Applied psychology: An international review 48(1), pp. 23–47.
[12] Mojić, D. (2011) *Savremena interkulturna istraživanja organizacija,* Ekonomski horizonti, 13 (2), str.71-85
[13] Mojić, D. (2007) *Organizacije i nacionalna kultura,* Sociologija, Vol. XLIX (2007), br.4, (str. 347-368)
[14] Lammers C. J., Hickson D. J. (1979) *Are Organizations Culture-Bound?* In C. J. Lammers, D. J. Hickson (Eds.), Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations, London: Routledge & Kegan Paul.
[15] Søderberg A.-M., Holden N. (2002) *Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World,* International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 2, No. 1, pp. 103-121.
[16] Lim L., Firkola P. 2000. Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research: Problems, Solutions, and Proposals. Asia Pacific Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 133-154.
[17] Aycan, Z. (2000) *Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions,* Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 31, No. 1, pp. 110-128.
[18] Janićijević, N. (2011) *Uticaj organizacione kulture na organizaciono učenje, upravljanje znanjem i konkurentnost, Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede,* Naučni skup, Univerzitet u Novom sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Palić,2011
[19] Tayeb, M. H., (2001) Conducting Research Across Cultures - Overcoming Drawbacks and Obstacles, International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 1, no. 1., pp. 113-129.
[20] Joyce, S. Osland, Allan Bird, (2000) Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context The Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 1, pp. 65-79
[21] Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961) *Variations in Value Orientations. Evanston,* IL: Row, Peterson
[22] Parsons, T., Shils, E. A. (1951) *Toward a General Theory of Action, Theoretical foundations for the social sciences,* By Harvard University Press, ISBN:0-7658-0718-1
[23] Maznevski, M. L., Gomez, C. B., DiStefano, J. J. , Noorderhaven, N. G. , Wu, P. C. (2002) *"Cultural Dimenzions at the Individual Level of Analysis The Cultural Orientatioms Framework",* International Journal of Cross Cultural Management 2(3), pp.275-295
[24] Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov, M. (2010) *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival,* 3rd ed., New York: McGraw Hill
[25] Hofstede, G., Bond, M. H. (1988) *"The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth,"* Organizational Dynamics, Vol. 16, No. 4, 4-21.

[26] Paunković J., Baltezarević V., Cvetković A (2011) *"Optimal organizational design of sustainable development projects in East Serbia"*, National Conference with International Participation Fifth edition, Sibiu, Alma Mater University, 24 – 26 March 2011.
[27] Paunkovic J. (2014) *"Educational Programs for Sustainable Societies Using Cross-Cultural Management Method."* Global Sustainable Communities Handbook: Green Design Technologies and Economics: 387- Butterworth Heinemann imprint of Elsevier , Elsevier Copyright © 2014
[28] Miladinovic, V. Paunkovic, J. (2012) "Održivi razvoj u lokalnim samoupravama", Ecologica, br.66.
[29] Paunković J., Jovanović R, Stojković Z., Stojković I. (2010) *Sustainable implementation of information and communication Technology in health care*, Case study of organizational and cultural factors. Sibiu Alma Mater University Journals. Series A. Economic Sciences, 3(3), September 2010, 1–8.
[30] Jovanović M. (2004) *Interkulturni menadžment*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
[31] Jovanović M., Langović Milićević A. (2006) *Interkulturni izazovi globalizacije*, Beograd: Megatrend univerzitet.
[32] Bogićević Milikić B. (2009) *The influence of culture on human resource management processes and practices: The propositions for Serbia*, ECONOMIC ANNALS, Volume LIV, No. 181, UDC: 3.33 ISSN: 0013-3264
[33] Bogićević Milikić B., Janićijević N. (2009) *HRM trends in transition economies: Two reflections of the shared background*, SOCIOLOGIJA, Vol. LI, N° 2
[34] Zakić K., Sjinćuan S. (2014) *Sličnosti i razlike poslovne kulture u Narodnoj republici Kini i republici Srbiji*, Zbornik matice srpske za društvene nauke, Issue 14, str. 863-873, Članci i rasprave, UDC 008:658(510:497.11), DOI: 10.2298/ZMSDN1449863Z Originalni naučni rad
[35] Nedeljković, O., Jovanović R., Đokić M. (2013) *Trendovi razvoja i uticaj globalizacije na turizam, Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, Godina III, broj I, str. 73-86
[36] Tourism 2020 Vision, Volume 7: Global Forecast and Profiles of Market Segments, World Tourism Organization, 2001.), dostupno na http://sete.gr/files/Media/Ebook/110303_Global%20Forecasts%20and%20Profiles%20of%20Market%20Segments.pdf
[37] Mountino, L. (2005) *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb.
[38] Crotts, J.C., Erdmann, R., (2000) *Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences.* Managing Service Quality: An International Journal, 10(6), pp.410-419.
[39] Pizam, A., Mansfeld, Y. (1999) *Consumer behavior in travel and tourism.* Psychology Press.
[40] Mueller, Rene D., et al. (2003) *"Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies."* International Journal of Hospitality Management 22.4 (2003): 395-418.
[41] Frías, D.M., Rodríguez, M.A., Alberto Castañeda, J., Sabiote, C.M. and Buhalis, D., (2012) *The formation of a tourist destination's image via information sources: the moderating effect of culture.* International Journal of Tourism Research, 14(5), pp.437-450.
[42] Seabra, C., Dolnicar, S., Abrantes, J.L. and Kastenholz, E., (2013) *Heterogeneity in risk and safety perceptions of international tourists.* Tourism Management, 36, pp.502-510.
[43] Gholipour, H.F., Tajaddini, R. (2014) *Cultural dimensions and outbound tourism.* Annals of Tourism Research, 49 (November), pp.203-205.
[44] Feldman, A., Msibi, S. (2016) *Influence of cross-cultural leadership on organizational culture:* Arcelormittal, Newcastle, a South African perspective.

[45] Jagić, S. (2004) Imanentnost interkulturalizma u turizmu, Sociologija sela 42 (2004) 163/164 (1/2): 195-218
[46] Đukić – Dojčinović, V. (2005) Politika kulturnog turizma: svetska iskustva razvojne strategije, Clio, Beograd
[47] Cvetičanin, P., Mišković, I., Milošević, S., Škrbić, I. (2016) Kulturne manifestacije kao turistički proizvod Vojvodine, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, TIMS Acta 10, 27-39, UDC: 338.48(497.113) DOI: 10.5937/timsact10-7807
[48] Vrtiprah, V. (2006) Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. stoljeću, Ekonomska misao i praksa, UDK / UDC: 379.85: 338.467.6, str. 279-296
[49] Jovanovic V., Paunkovic J., Žikic S., Lončar D. (2016) *National culture and employees values in mining companies of eastern Serbia*, 6th International Symposium on Natural Resources Management, Zaječar (2016), pp. 403-409.
[50] Jovanović, V. (2016) *Organizaciono učenje kao faktor održivog upravljanja privrednim društvima*, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment Zaječar.

# PRIMENA ELEKTRONSKIH SERVISA U TURIZMU

# THE USE OF ELECTRONIC SERVISES IN TOURISM

**Miloš Ilić**[56]
**Žaklina Spalević**[57]

**Sadržaj:** *Ubrzani razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija doveo je do njihove primene u turizmu. Uvođenjem elektronskih servisa u okvire turizma unapređena je promocija turističkih destinacija i potencijala koje oni nude. Pored servisa za promociju, servisi za elektronsku rezervaciju zauzimaju veoma važno mesto. Rad daje pregled primene elektronskih servisa u turizmu. Pored istaknutih prednosti i nedostataka sa aspekta korisnika sistema, dat je poseban osvrt na sigurnost primene ovakvih servisa, kao i na unapređenje postojećih i uvođenje novih servisa.*

**Ključne reči:** *E-turizam, cloud turizam, sigurnost podataka, zloupotrebe e-servisa*

**Abstract:** *The rapid development of information and communication technologies as well as the introduction of electronic services in tourism has enhanced promotion and boosted the potential of tourist destinations. Along with services for the promotion, electronic services for booking occupy a very important place. The paper reviews the application of electronic services in tourism. Beside list of advantages and disadvantages from the aspect system users, special emphasis is given to the safety of use of these services, as well as the improvement of existing and introduction of new services.*

**Key words:** *E-tourism, cloud tourism, data security, frauds of e-services.*

## 1. UVOD

Brz napredak informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) i dinamičan razvoj turizma su korelisani već godinama. Od kraja osamdesetih godina 20-og veka nastaju softverske aplikacije i rešenja primenjena u turizmu koja su često nazvana e-turizam. Informacione tehnologije unapređuju proces povezivanja turističke ponude i turističke tražnje na tržištu dajući tako potpuno novu dimenziju distribuciji paket aranžmana. Globalno turističko tržište podrazumeva širenje poslovanja na globalni nivo, a samim tim uspostavljanje širih kanala distribucije koji bi omogućili efikasniji plasman proizvoda [1]. U turističkoj industriji sve je više usluga koje se pružaju turistima, a zasnivaju se na upotrebi Interneta kao glavnog komunikacionog kanala. Upotreba specijalizovanih softverskih aplikacija kompatibilnih sa modernim elektronskim uređajima, kao i interakcija između turista i turističkih destinacija otvaraju jednu novu dimenziju u turizmu. U cilju interakcije između turista i turističkih destinacija u upotrebi je veliki broj različitih aplikacija. Jedan od tipova aplikacija jesu i aplikacije za dobijanje potrebnih informacija o konkretnoj turističkoj destinaciji. Korisnik može sa Interneta preuzeti aplikaciju uz pomoć koje će dobiti sve neophodne informacije. U većini slučajeva ove informacije sadrže podatke o znamenitostima, atrakcijama, hotelima i restoranima, najboljem načinu putovanja do same destinacije itd. Prednosti ovakvih aplikacija

[56] Fakultet tehničkih nauka, Kneza Miloša 7 38220 Kosovska Mitrovica
[57] Univerzitet Singidunum, Danijelova 32 11000 Beograd

su višestruke, posebno zbog činjenice da u najvećem broju slučajeva ovakve aplikacije nude mogućnost pretrage informacija vezanih i za mnoge druge destinacije. Na ovakav način korisnik u svakom trenutku ima na raspolaganju najnovije informacije u vezi sa nekom destinacijom. Takođe, pored informacija o postojećim destinacijama, aplikacije se ažuriraju i informacijama o novim destinacijama koje su dodate u bazu podataka sistema od momenta poslednjeg ažuriranja.

Aplikacije za planiranje transporta nude mogućnosti praćenja informacija o konkretnom letu ili trenutnoj lokaciji vozila u drumskom saobraćaju. Putnici dobijaju informacije direktno od kompanije koja pruža usluge ili drugih korisnika aplikacije [2].

Veoma važni servisi u okviru e-turizma jesu i aplikacije za pretragu i rezervaciju letova, smeštaja, ulaznica za različite turističke atrakcije i znamenitosti. Ranije je proces pronalaženja željenog hotela u mnogim slučajevima bio u najmanju ruku iscrpljujući i vremenski zahtevan. Prelazak sa tradicionalnog načina rezervacije smeštaja na rezervaciju pomoću online aplikacija doneo je velike prednosti kako potencijalnim turistima, tako i konkretnim davaocima usluga. Koliko je online rezervacija smeštaja postala popularna govori i podatak da veliki broj hotela ima sopstvene sisteme elektronske rezervacije u okviru svojih web portala. Pored toga, sve je veća prisutnost samostalnih servisa koji pružaju usluge pronalaženja i rezervacije smeštajnih kapaciteta. Samostalni online servisi su sprega između hotelijera i potencijalnih gostiju. Putem ovih servisa se hotelijerima nudi isključivo mogućnost oglašavanja. Celokupan proces pretrage između smeštajnih kapaciteta koji zadovoljavaju zahteve korisnika sistema kao i sama rezervacija se obavljaju nezavisno od hotelijera. Uvođenje online rezervacije smeštaja smanjilo je probleme koji se javljaju pod uticajem ljudskog faktora, povećalo preciznost, doslednost i ažuriranost informacija. Stepen sigurnosti elektronskih servisa koji su u upotrebi kod e-turizma zavisi od tipa aplikacije, kao i od činjenice da li sama aplikacija zahteva unos podataka o korisniku. Kod servisa za online rezervaciju smeštaja, letova ili prevoza veoma često se zahteva unos ličnih podataka korisnika sistema. U nekim slučajevima se ovi podaci unose samo prilikom kreiranja korisničkog naloga, dok se u drugim slučajevima od korisnika prilikom svake rezervacije zahteva unos dodatnih podataka koji spadaju u domen ličnih ili osetljivih podataka [3]. Ovakvi podaci se moraju posebno zaštititi kako ne bi došlo do njihove zloupotrebe od strane neovlašćenih korisnika servisa. Pored same zaštite i davaoci usluga i korisnici prilikom svake rezervacije moraju preduzeti određene mere predostrožnosti u cilju povećanja sigurnosti.

Cilj ovog rada je da se sagleda trenutno stanje elektronskih servisa prisutnih u turizmu sa aspekta načina rada, aspekta sigurnosti, registrovanih zloupotreba i problema koji se javljaju u korišćenju kao i sa aspekta pravnih regulativa koje se moraju primeniti u cilju zaštite ličnih podataka korisnika. Pored ovoga, još jedan od ciljeva rada je i predlog uvođenja novih tehnologija na kojima bi se bazirao rad elektronskih servisa u turizmu.

## 2. PROBLEMI UPOTREBE POSTOJEĆIH E-TURIZAM SERVISA

Elektronski servisi primenjeni u turizmu moraju da obezbede zaštitu svojih korisnika kako sa aspekta zaštite ličnih podataka korisnika, tako i sa aspekta zaštite korisnika od različitih vidova prevare. U zavisnosti od tipa servisa zavisi i stepen zaštite koji je potrebno implementirati. Najveći stepen zaštite mora se primeniti kod servisa koji zahtevaju unos ličnih podataka korisnika i podataka sa platne kartice. U ovu grupu spadaju različiti servisi za rezervaciju karata za avio, drumski, železnički i vodeni saobraćaj, kao i za rezervaciju smeštaja i ulaznica za pojedine atrakcije. Čuvanje ličnih korisničkih podataka regulisano je zakonom o zaštiti

podataka o ličnosti. Članom 1 ovog zakona zaštita podataka o ličnosti obezbeđuje se svakom fizičkom licu, bez obzira na državljanstvo i prebivalište, rasu, godine života, pol, jezik, veroispovest, političko i drugo uverenje, nacionalnu pripadnost, socijalno poreklo i status, imovinsko stanje, rođenje, obrazovanje, društveni položaj ili druga lična svojstva [4].

Prema Evropskom zakonu o zaštiti podataka svi servisi koji rade sa ličnim podacima korisnika moraju obezbediti mehanizme koji će sprečiti neautorizovani pristup i zloupotrebu ličnih podataka njihovih korisnika [5]. Mnogi od servisa radi adekvatne zaštite a u skladu sa ovim zakonom definišu sopstvene pravilnike. Najčešće se u njima navodi da isključivo autorizovano osoblje ima pristup bazi podataka koja sadrži lične podatke korisnika. Podaci sa platne kartice se obično u sistemu čuvaju do maksimalno deset dana nakon boravka korisnika. Nakon toga ovi podaci se ili brišu ili keširaju u sistem radi zaštite od mogućih prevara. Ovakav metod podrazumeva pamćenje podataka o kreditnoj kartici, ali bez poslednje četiri cifre broja kartice.

***Miloš Ilić*** *rođen 11.10.1989. godine u Prokuplju. Srednju školu – gimnazija Prokuplje, Prirodno matematički smer završio u Prokuplju. 2013. godine završio master studije na Elektronskom fakultetu u Nišu i stekao stručni naziv Master inženjer elektrotehnike i računarstva – smer Informacione tehnologije. Iste godine upisao doktorske studije na Fakultetu Tehničkih nauka u Kosovskoj Mitrovici. Do sada objavio 26 naučnih radova i položio programom predviđene ispite. Oblast interesovanja: Objektno orijentisano modelovanje i elektronska uprava. Zaposlen na Visokoj poljoprivredno prehrambenoj školi u Prokuplju kao asistent na predmetu Informatika.*

Pored konkretnih zakonskih regulativa propisanih ovim zakonom kao i Zakonom o zaštiti potrošača [6], svedoci smo velikog broja zloupotreba i problema koji nastaju upotrebom elektronskih servisa. Jedan od primera neadekvatnog rada sa ličnim podacima korisnika jesu i problemi koji su se javili u korišćenju portala u vlasništvu Hippo hotela u Velikoj Britaniji. Ovaj servis je kao potvrdu uspešne rezervacije smeštaja klijentima slao link ka samoj potvrdi. Link je u svom pozivu sadržao veliku količinu ličnih podataka i podataka o vremenu boravka. Web strana koja je sadržala podatke o rezervaciji nije vršila bilo kakvu autentifikaciju korisnika, kako bi se utvrdilo da li osoba može da pristupi podacima. Otvaranje strane zasnivalo se na *ID* broju klijentovog naloga koje je takođe bio prosleđen u okviru linka. Ukoliko bi zlonamerni korisnici došli u posed ovakvog linka, sa vrlo malo izmena *ID* broja mogli bi da pristupe i nalozima drugih korisnika [7].

Tokom prošle godine pomoću malvera zlonamerni korisnici su pristupili podacima o korišćenim platnim karticama u hotelima hotelske korporacije Hajat. Korporacija je krajem decembra prošle godine objavila da je u kompjuterskim sistemima za obradu plaćanja u hotelima koji rade pod ovim imenom otkriven PoS (Point-of-Sale) malver [8]. Prema saopštenju menadžmenta hotelskog lanca, istraga je identifikovala znake neovlašćenog pristupa podacima platnih kartica, pre svega u restoranima, karticama korišćenim za plaćanje spa tretmana, za plaćanje parkinga i prilikom plaćanja na recepcijama, tokom tog perioda. Sistem u ukupno 250 hotela je bio pogođen ovim malverom. Malver je prikupljao podatke kao što su ime vlasnika, broj platne kartice, datum isteka i verifikacioni kod. Sa stanovišta internet plaćanja ovo su podaci neophodni za korišćenje bilo koje kartice.

Pored Hajata, sličan problem imao je i sistem Mandarin Oriental hotelskog lanca u 2013. godini kada su podaci o platnim i kreditnim karticama oko hiljadu gostiju bili napadnuti [9]. Lanac hotela sad već izabranog predsednika Amerike Donalda Trampa (Donald Trump) napadnut je počevši od februara 2015. godine [10]. Napad je registrovan od strane banaka koje su uočile isti šablon prevara na računima klijenata kao kod prethodnih primera. Određenih broj samostalnih hotela napadnut je na isti način. Zajedničko za sve njih bilo je angažovanje iste kompanije za vođenje hotela pod nazivom *White Lodging Services Corporation*. Ispostavilo se da je sistem ove kompanije na računarima koji služe za prijavljivanje i odjavljivanje gostiju putem online servisa, kao i računarima u restoranima bio nedovoljno zaštićen što je dovelo do neautorizovanog preuzimanja podataka [11]. Veliki broj problema javlja se prilikom različitih rezervacija. Najizraženiji problemi jesu lažne rezervacije ili plaćanje. Ovakvi problemi se dešavaju kada hoteli ili avio kompanije ne dobiju nikakvu potvrdu o rezervaciji i plaćanju smeštaja ili leta, dok kompanije koje se bave posredništvom tvrde da je celokupan proces rezervacije prošao neometano. Veoma često ove kompanije imaju posebne propise kojima ne prihvataju bilo kakvo vraćanje novca. U tom slučaju pored neprijatnosti u toku putovanja turisti vrlo često ostaju i bez svog novca.

Drugi veoma frekventan problem jeste dobijanje smeštaja koji gost nije rezervisao. Kako servisi za rezervaciju jedino na osnovu komentara i pritužbi korisnika mogu prikupiti informacije o stvarnom stanju smeštaja koji je dat u ponudi veoma često se događa da korisnik dobije smeštajnu jedinicu koja je u daleko lošijem stanju od stanja prikazanog na web portalu servisa. Tako na primer, gosti umesto sobe sa dva odvojena ležaja mogu dobiti sobu sa jednim ležajem za dve osobe, ili sobu čiji su higijenski uslovi jako loši. Materijal (slike, video, tekstualni opis) na kome je baziran prikaz smeštaja u okviru web portala za rezervaciju smeštaja obično datira iz vremena kada je smeštajna jedinica prvi put otvorena.

Grčka policija je u saradnji sa Interpolom otkrila veliku prevaru širom Grčkih letovališta u kojoj su oštećeni izgubili na hiljade evra. Prevara se odigrala kroz četiri lažna web portala za rezervaciju smeštaja. Vlasnici portala su za obavljene rezervacije naplatili depozit, zatim rezervacije u poslednjem trenutku otkazali i zadržali novac. Turisti su o otkazivanju rezervacije saznali tek po dolasku u hotel. Ovakva prevara je uspela jer su rezervacije zaista bile obavljene pa su turisti proverom sa osobljem hotela dobili informacije da su njihove sobe rezervisane. Uplata depozita je izvršena direktno na bankovni račun, a ne posredstvom sistema za rezervaciju, što je u mnogome olakšalo prevaru. Veoma je važno da korisnici portala provere gde su portali koje koriste registrovani i koliko dugo su u funkciji. Portali koji su učestvovali u prevari bili su registrovani u proseku oko godinu dana, što je kratak period.

Jedan od vidova prevare sa smeštajem jeste i rezervacija jeftinijeg hotela za mnoge veće sume novca. Ovakvi hoteli imaju obično ista imena kao hoteli visoke kategorije. Turisti prilikom rezervacije na osnovu imena i opisa hotela zaključuju da se radi o hotelu koji zaista žele da rezervišu. Turisti koji obave rezervaciju obično u sklopu nje dobijaju i uslugu organizovanog prevoza do hotela. Taksi prevoz ih umesto u hotel visoke kategorije odvodi u hotel pod istim imenom, ali daleko lošijeg kvaliteta.

Pretplata cene smeštaja kao vid prevare događa se prilikom takozvanih specijalnih ponuda. Naime putem određenih portala vlasnici hotela kreiraju korisničke naloge putem kojih vrše rezervaciju svojih smeštajnih kapaciteta još pre početka sezone. Prilikom pretrage hotela ovako rane rezervacije kod drugih korisnika portala ostavljaju utisak atraktivnosti smeštaja. Vlasnik hotela u sezoni otkazuje pojedine rezervacije i objavljuje smeštajnu jedinicu kao slobodnu po većoj ceni od prvobitne. Ovako slobodna smeštajna jedinica publikuje se kao specijalna ponuda

i za ovakve ponude se obično zahteva uplata celog iznosa novca. Kod ovakvih ponuda ukoliko cena nije uvećana izostavljen je određeni broj usluga koje su inače uključene u cenu smeštaja. Postoje servisi koji se bave samo prikupljanjem i publikovanjem ovakvih ponuda.

Kod servisa za rezervaciju ili kupovinu karata za avio ili drumski saobraćaj dešavaju se propusti kada prevoznička kompanija promeni vreme i dan polaska ili otkaže polazak, a putnik ne bude obavešten o konkretnoj promeni. Ovakva promena može uzrokovati niz drugih problema u organizaciji puta. Primera radi, ukoliko korisnik putuje sa presedanjem moraće da otkaže ostatak putovanja kao i smeštaj. Zbog kasnog otkazivanja putnik sigurno neće dobiti povraćaj novca koji je dat kao depozit. U najvećem broju slučajeva moraće da plati pun iznos karti kompanijama kojima je morao da otkaže aranžman.

## 3. CLOUD COMPUTING INFRASTRUKTURA ZA E-TURIZAM

Cloud computing (računarstvo u oblaku) je skup standardizovanih IT performansi, isporučenih korisnicima putem interneta, na bazi samoposluživanja i plaćanja po korišćenju. Cloud omogućava svojim korisnicima da koriste različite aplikacije bez prethodnog instaliranja na računare, kao i pristup podacima sa bilo kog mesta i bilo kog računara. Za mnoge korisnike cloud computing je način da bez početnih investicija i uz niske troškove, povećaju kapacitete i performanse sopstvenih infrastruktura. Svetski trendovi pokazuju da se sve više kompanija odlučuje za uvođenje nekog oblika cloud computing-a [1]. Na osnovu lokacije host-a cloud computing se može klasifikovati na četiri modela koja su opisana u nastavku. Ova četiri modela imaju određene zajedničke osobine, ali i potpuno različite ključne karakteristike.

Zajednički cloud (Community Cloud) je model kod koga se infrastruktura deli između nekoliko organizacija i pruža podršku grupi organizacija (ili grupi kompanija) koje dele iste interese, kao što su misija i vizija, sigurnosna politika i slično. Ovim modelom cloud-a upravlja neko od zaposlenih u jednoj od kompanija koja pripada grupi [12]. Cloud-om može upravljati i zasebna firma angažovana od strane grupe po principu takozvanog outsourcing modela.

Javni cloud (Public cloud) je model kod koga je sistem u vlasništvu kompanije koja se bavi prodajom Cloud usluga i dostupan je svim pojedincima i poslovnim subjektima. Ovde se podrazumevaju svi servisi i usluge koji su putem globalne mreže javno dostupni krajnjem korisniku bez obzira na njihovu lokaciju [12]. Primera radi, korisnik može koristiti različite softverske alate i aplikacije ili pristupati podacima. Upotrebom ovog cloud-a klijenti nemaju troškove kupovine licenci, a u isto vreme ne moraju voditi računa o zaštiti svojih podataka.

Privatni cloud (Private cloud) je model kod koga je infrastruktura u vlasništvu organizacije i njome upravlja sama organizacija (kompanija) ili treća lica koja to rade za njih, kao što je slučaj kod zajedničkog cloud-a. Ovakav model može da bude fizički smešten u okviru prostorija organizacije ili dislociran na neko drugo mesto [13]. Maksimizacija i optimizacija resursa kao i aspekt bezbednosti i privatnosti informacija čine privatni cloud interesantnom opcijom. Troškovi prenosa podataka iz lokalne infrastrukture ka javnom cloud-u su relativno prihvatljivi. Privatni cloud sistemi su pogodan model u akademskim institucijama za obrazovne i istraživačke aktivnosti.

Hibridni cloud (Hybrid Cloud) predstavlja kombinaciju javnog i privatnog cloud-a. Ovaj model kreiran je sa ciljem da se prevaziđu nedostaci oba osnovna tipa. Princip rada zasnovan je tako da deo servisne infrastrukture koji zahteva veći stepen bezbednosti ostaje u privatnom, dok se

drugi deo nalazi u javnom cloud-u. Hibridni cloud pruža veću fleksibilnost od druga dva modela [13].

Cloud computing koristi model isporuke servisa poznat pod nazivom Software Platform Infrastructure (SPI) i označava tri najveće grupe servisa koji se pružaju putem cloud-a, a to su: *Software-as-a-Service* (SaaS), *Platform-as-a-Service* (PaaS) i *Infrastructure-as-a-Service* (IaaS) [14].

SaaS model cloud-a sastoji se u tome da korisnici na bazi pretplate dobijaju na korišćenje različite softverske aplikacije. Same aplikacije su u vlasništvu proizvođača koji ih čuva u okviru svog računarskog centra i iznajmljuje putem internet veze.

Ključni cilj ovakvog modela jeste prodaja softwera kao kompletnog seta usluga nasuprot prodaji licenci. Proizvođač softvera je odgovoran za celokupno održavanje i tehničku podršku. Takođe, proizvođač softvera treba da obezbedi sve neophodne fizičke, tehničke i ljudske resurse u cilju neprekidne dostupnosti softvera [15]. Čuvanje korisnikovih podataka nad kojima se radi je takođe u domenu davaoca usluga tako da korisnik ne mora da brine o mogućnosti gubitka podatka, kao što je to slučaj sa personalnim računarima.

PaaS rešenja se uobičajeno isporučuju kao integrisani sistem pružajući istovremeno razvojnu platformu i infrastrukturu na kojoj će se aplikacije izvršavati. PaaS predstavlja platformu koja omogućava kreaciju web aplikacija brzo i jednostavno, pri tome izbegavajući kupovinu i održavanje softvera i neophodne infrastrukture. Za razliku od SaaS modela, PaaS je rešenje za kreaciju aplikacija koje se isporučuju preko weba. Korisnik ne upravlja i ne kontroliše infrastrukturu cloud-a uključujući mrežu, servere, operativne sisteme kao ni skladištenje podataka, ali ima kontrolu nad aplikacijama i konfiguraciji okruženja za hostovanje aplikacija [13], [16].

*Dr **Žaklina Spalević** rođena 12.07.1977. godine u Prištini. Srednju školu – Prva prištinska gimnazija, Prirodno matematički smer završila u Prištini 1996. godine. Iste godine upisala Opšti smer Pravnog fakulteta Univerziteta u Prištini. Pravni fakultet završila 2001. godine. Doktorske studije upisala 2008. godine na Pravnom fakultetu za privredu i pravosuđe, Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, Krivično-pravni odsek. Publikovala veliki broj radova u eminentnim časopisima, na domaćim i međunarodnim konferencijama. Zaposlena na Univerzitetu Singidunum kao docent, gde predaje grupu predmeta iz oblasti Pravo u turizmu.*

IaaS model se odnosi na korišćenje infrastrukture i fizičkih resursa od strane korisnika na principu tarifiranja na bazi ostvarene potrošnje. Tarifiranje korisnika se vrši na mesečnoj bazi, ali se ne plaćaju svi dostupni resursi, već samo resursi koje je korisnik zaista i koristio. Resursi u okviru modela se distribuiraju kao servisi, omogućeno je dinamičko skaliranje, kao i mogućnost da više korisnika može istovremeno pristupati odgovarajućoj arhitekturi.

E-turizam servisi bazirani na cloud-u nude mogućnosti deljenja informacija između turista, državnih i privatnih turističkih agencija, hotela, osiguravajućih kuća itd. Jedan od vidova upotrebe cloud turizma mogu biti mobilne aplikacija za deljenje informacija o turističkim destinacijama. Na primer, ovakav sistem se zasniva na korišćenju javnog cloud-a. Samoj cloud

infrastrukturi pristupa se pomoću nekog od elektronskih uređaja (mobilni telefoni, tableti , pc računari) u cilju prenosa informacija na cloud. Servis je organizovan tako da korisnici dodaju informacije o lokaciji na kojoj se nalaze, kao što su naziv lokacije, informacije o hrani i piću, različitim aktivnosti koje lokacija nudi, događajima i svojim utiscima. Informacije mogu da budu u vidu multimedijalnih poruka, slika i zvuka. Obaveštenje o novo dodatoj informaciji se od strane cloud servisa prosleđuje svim korisnicima ovog servisa. Korisnik, nakon primanja obaveštenja o novoj informaciji, može uz pomoć preuzete aplikacije na svom uređaju da pogleda sve detalje. Analizom podataka koji se šalju u okviru ovog servisa, državne agencije za kontrolu rada turističkih agencija, prevoznika i hotela mogu dobiti više informacija o eventualnim problemima. Iz tog razloga ove agencije su takođe korisnici ovog servisa. Turističke agencije mogu dodati na cloud informacije o novim turistima u vidu odabranog prevoznika, smeštaja, kao i dnevnih planiranih aktivnosti. Ovakve informacije se putem obaveštenja prosleđuju prevoznicima, hotelima i turističkim vodičima koji na osnovu ovih informacija mogu dalje organizovati svoje aktivnosti u cilju pružanja što kvalitetnije usluge.

Upotreba cloud computing-a u sprezi sa alatima zasnovanim na GIS (Geographic Information System) i web servisima može biti još jedan od načina promovisanja turističkog potencijala u cilju povećanja broja turista. Na ovakav način kreira se giscloud platforma, koja je zapravo WebGis servis koji pruža turistima besplatne informacije o konkretnom području ili turističkoj destinaciji. Servisi poput ovih baziraju se na privatnim podacima internet korisnika koji su dobrovoljno ustupljeni na korišćenje. Generalna ideja jednog ovakvog servisa je da on bude dostupniji svakodnevnim korisnicima web tehnologija. Iz toga razloga servis može biti povezan sa različitim društvenim mrežama (Facebook, Twiter), platformama za deljenje slika (FlickR, Panoramio) kao i platformama da deljenje video (Youtube, Vimeo).
Izdvajaju se dva tipa korisnika: turisti kao korisnici servisa kojima su informacije namenjene, i svi ostali korisnici koji kreiraju i dobrovoljno ustupaju na korišćenje sadržaje o nekom području. Svakom od korisnika koji dostavlja sadržaj servisu pruža se mogućnost da pored deljenja svojih utisaka u vidu komentara, slika i videa, konkretne sadržaje poveže sa interaktivnom mapom područja ili konkretnog objekta (hoteli, restorani, atrakcije) za koje su sadržaji vezani. Primera radi vlasnici restorana mogu putem ovakvog servisa reklamirati svoje restorane. Snaga ovakvih servisa zasniva se na dostupnosti prostornih podataka i informacija koje oni nose. Deljenje prostornih podataka od strane korisnika sistema je glavna karakteristika koja može dovesti do unapređenja njihovog kvantiteta i kvaliteta. Organizacija podataka u okviru web portala ili bloga treba takođe da bude što kvalitetnija kako bi korisnici što lakše došli do potrebnih informacija. Informacije mogu biti podeljene u grupe, primera radi: 1) turistički objekti restorani i hoteli; 2) mesta za obilazak; 3) transport; 4) kulturno nasleđe; 5) mape grada. Pored same pretrage i pregleda informacija, jedna od kvalitetnih funkcionalnosti koju bi portal trebao da ima jeste i ponuda plana obilaska konkretnog mesta. Ovakav plan bi trebao da ponudi korisniku interaktivnu mapu obilaska najvažnijih atrakcija, mesta za izlazak, restorana, zajedno sa mapom gradskog prevoza. Na ovakav način turisti koji su ograničeni vremenom boravka ili su neodlučni u pogledu dnevnog plana aktivnosti mogu dobiti adekvatne predloge. Servis bi mogao kreirati planove na osnovu parametara koje odabere korisnik. Neki od parametara mogu biti deo grada u kome se korisnik nalazi, vreme koje želi da provede u obilasku, doba dana, itd. Veoma je važno da bi inicijativa za kreiranje ovakvih servisa trebala da potekne od turističkih organizacija nekog mesta kao i od resornog Ministarstva trgovine turizma i telekomunikacija svake od zemlja koja ima turističke potencijale. U cilju što kvalitetnije implementacije veći broj organizacija (IT stručnjaci, geografi, turizmolozi, lokalna samouprava) i pojedinaca treba da uzme učešće.

## 4. ZAKLJUČAK

Sve zemlje imaju turističke potencijale koje mogu iskoristiti i na taj način povećati svoj bruto društveni proizvod. Kvalitetna promocija turističkih destinacija ili kvalitetna organizacija mogu povećati broj turista. Sve brojniji elektronski servisi koji se primenjuju u turizmu smanjuju jaz između turista i novih turističkih destinacija. Pomoću elektronskih vodiča koji nude veliki broj multimedijalnih i tekstualnih informacija o nekom mestu potencijalni turisti mogu saznati veliki broj novina. Upravo ovakve informacije ih mogu privući da posete konkretnu destinaciju. Servisi kao ciljnu grupu turista mogu imati stanovnike pojedinih zemalja. Iz tog razloga će servisi prezentovati sadržaje za koje se veruje da će biti interesantni konkretnim korisnicima. Servisi za rezervaciju su među najkorišćenijim servisima. Neprekidno se radi na kvalitetu usluge koju oni pružaju kako bi se otklonili potencijalni nedostaci.

Kako bi se ovakvi servisi unapredili i kako bi se broj servisa koji se koriste u svrhu promocije određenog područja povećao resorno ministarstvo bi trebalo da podrži njihovo kreiranje. Ukoliko se potencijali svakog od nedovoljno posećenih područja putem elektronskih servisa kreiranih baš za to područje približe potencijalnim turistima, broj turista će se sigurno povećati. Kvalitetno pozicioniranje ovakvih servisa u okviru e-uprave turističkih organizacija zasigurno će dovesti do većeg broja pregleda i većeg stepena korišćenja u odnosu na tradicionalni način.

## LITERATURA


[1] Viduka, D., Bašić, A., Lavrnić, I. (2013) *Cloud Computing Kao Potencijalno Rešenje U Elektronskom Poslovanju*, Časopis iz oblasti ekonomije, menadžmenta i informatike - BizInfo, vol. 4, num. 2, str. 79-85.

[2] Bendon, G., Hundson, S. (2010) *Our mobile future: how smartphones will transform visiting experiences*, London: Horizon Digital Economy Research.

[3] Ilić, M., Spalević, Ž., Veinović, M., Spalević, Ž. (2016) *Electronic services for tourist destination reservations*, Zbornik radova 15. Međunarodno naučno-stručnog Simpozijuma INFOTEH, Jahorina, vol. 15, pp. 621-626.

[4] Zakon o zaštiti podataka o ličnosti, Sl. glasnik RS, br. 97/2008, 104/2009 - dr. zakon, 68/2012 - odluka US i 107/2012, član 1.

[5] Boillat, P., Kjaerum, M. (2014) *Handbook on European data protection law*, Publications Office of the European Union, Belgium.

[6] Zakon o zaštiti potrošača, Sl. glasnik RS, br. 62/2014 i 6/2016 - dr. zakon.

[7] Helme, S. (2014) *Hotel Hipo Insecure, so I've herd*, Retrievad 15.08.2016 from: https://scotthelme.co.uk/hotel-hippo-insecure/.

[8] Sheppard, S. (2015) *Hyatt Notifies Customers Of Malware Activity*, Preuzeto 20.09.2016., sa: http://newsroom.hyatt.com/news-releases?item=123450

[9] Vaas, L. (2015) *Mandarin Oriental hotel chain confirms credit card breach*, Naked Security by Sophos. Preuzeto 20.09.2016., sa: https://nakedsecurity.sophos.com/2015/03/06/mandarin-oriental-hotel-chain-confirms-credit-card-breach/.

[10] Munson, L. (2015) *Trump Hotel chain investigates potential payment card breach*, Naked Security by Sophos. Preuzeto 20.09.2016., sa: https://nakedsecurity.sophos.com/2015/03/06/mandarin-oriental-hotel-chain-confirms-credit-card-breach/.

[11] Vaas, L. (2014) *Credit and debit card fraud targets US hotel guests*, Security by Sophos. Preuzeto 20.09.2016. sa: https://nakedsecurity.sophos.com/2015/03/06/mandarin-oriental-hotel-chain-confirms-credit-card-breach/

[12] Saga new frontier group, (2016) *Klasifikacija Cloud infrastrukture*, Preuzeto 10.10.2016., sa: http://www.saga.rs/proizvodi-resenja/virtuelizacija/modeli-cloud-computinga-prema-klasifikaciji.html.
[13] Samčović, A. (2012) *Cloud Computing Okruženje U Mrežama Naredne Generacije*, XXX Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel 2012, Beograd, 04. i 05., str.317-326.
[14] Kwang, K.R. (2010) *Cloud computing: Challenges and future directions*, Trends & issues in crime and criminal justice, No. 400, Australian Institute of Criminology, Australia, pp. 1-6.
[15] IBM Cloud, *What is cloud computing?*, Retrieved 20.08.2016., from https://www.ibm.com/cloud-computing/what-is-cloud-computing.
[16] Wyld, D. (2010) *The cloud future of Government IT: Cloud computing and the public sector around the world*, International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT), Vol. 1, No. 1, pp.1-20.

# RAST KONKURENTNOSTI HRVATSKOG TURIZMA PREMA ODABRANIM POKAZATELJIMA

# GROWTH OF TOURISM COMPETITIVENESS IN CROATIA ACCORDING TO SELECTED INDICATORS

**Gordi Sušić**[58]
**Katarina Kovač**[59]
**Ana Rauker**[60]

**Sažetak:** *Rad analizira konkurentnost Hrvatske u turizmu. Rezultati analize korištenih pokazatelja (realni efektivni tečaj, indeks konkurentnosti turizma i putovanja te Balassa indeks otkrivene komparativne prednosti) upućuju na zaključak da je turizam gospodarska aktivnost u kojoj Hrvatska ostvaruje komparativnu prednost te da je Hrvatska konkurentna turistička destinacija. Pritom indeks konkurentnosti putovanja i turizma izdvaja segmente u kojima Hrvatska zaostaje za turističkim velesilama na Mediteranu te neizravno ukazuje da Hrvatska od turizma može ostvarivati bolje rezultate u budućnosti.*

**Ključne riječi:** *Hrvatska, konkurentnost u turizmu, indeks realnog efektivnog tečaja, indeks konkurentnosti turizma i putovanja, Balassa indeks otkrivene komparativne prednosti*

**Abstract:** *The paper analyzes Croatia's competitiveness in tourism. The results of the analysis founded on chosen indicators (real effective exchange rate, travel and tourism competitiveness index and Balassa index of revealed comparative advantage) indicate that tourism is an economic activity in which Croatia achieves comparative advantage and that Croatia is a competitive tourist destination. The travel and tourism competitiveness index reveals segments in which Croatia lags behind Mediterranean leaders and indirectly points that Croatia can achieve better tourism results in the future.*

**Key words:** *Croatia, competitiveness in tourism, real effective exchange rate, the travel and tourism competitiveness index, Balassa Revealed comparative advantage index*

## 1. UVOD

U posljednjih nekoliko godina konkurencija na međunarodnom turističkom tržištu zamjetno se intenzivirala, a domaći i inozemni posjetitelji postali sve zahtjevniji po pitanju raznovrsnosti i kvalitete traženih usluga. S obzirom na značaj i razmjerno visoku zastupljenost izvoza turističkih usluga u gospodarstvima pojedinih zemalja, pitanje konkurentnosti u ovome segmentu realne aktivnosti svakim danom sve više dobiva na važnosti te je predmetom mnogih stručnih i drugih javno objavljenih radova i članaka. Složenost ove problematike potencira činjenica da koncept konkurentnosti u turizmu nije jednoznačno određen, odnosno da se istovremeno koriste različiti pristupi i pokazatelji kojim ga se nastoji obuhvatiti/mjeriti.

[58] Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM), Jordanovac 110, Zagreb
[59] Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM), Jordanovac 110, Zagreb
[60] Zagrebačka škola ekonomije i managementa (ZŠEM), Jordanovac 110, Zagreb

Svrha ovog rada je, koristeći neke dostupne pokazatelje kojima se ocjenjuje konkurentnost u turizmu, ukazati kako po tom pitanju stoji Hrvatska, te kakve su promjene u konkurentnosti zabilježene u posljednjih nekoliko godina. U prvom dijelu rada opisani su neki pokazatelji koji se koriste za ocjenu konkurentnosti neke zemlje u turizmu. Prvi pokazatelj odnosi se na cjenovnu konkurentnost koja je prikazana pomoću indeksa realnog efektivnog tečaja. Rad se potom usredotočuje na ocjenu necjenovne konkurentnosti pomoću indeksa konkurentnosti turizma i putovanja kojeg računa i objavljuje Svjetski gospodarski forum, nakon čega slijedi ocjena temeljena na Balassa indeksu otkrivene komparativne prednosti. U zaključku su sažeti rezultati na koje upućuju spomenuti pokazatelji, a slijedi ga popis korištene literature.

## 2. POKAZATELJI KONKURENTNOSTI U TURIZMU

U dvadeset i prvom stoljeću, stoljeću globalne povezanosti i međuzavisnosti među državama, istaknute su brojne teorije konkurentnosti u turizmu te prepoznati brojni faktori za koje se smatra da utječu na njen porast ili pad.

Među najnaprednijim i najobuhvatnijim pokazateljima konkurentnosti u turizmu ističu se oni koje je osmislila i razvila Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (eng. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD). OECD indikatori podijeljeni su u četiri skupine [1]: indikatori koji mjere turističko djelovanje i utjecaj, indikatori koji prate može li turistička destinacija pružiti kvalitetne i konkurentne turističke usluge, indikatori koji prate atraktivnost destinacije te indikatori koji opisuju ekonomske i političke prilike. Navedeni se indikatori mogu podijeliti u 20 pod-indikatora koji se primjenjuju za mjerenje konkurentnosti u turizmu, a isti se mogu dodatno grupirati ovisno o tome kojeg su tipa, odnosno jesu li osnovni (eng. *Core*), dodatni (eng. *Supplementary*) ili utječu na budući razvoj (eng. *For Future Development*). U skupinu osnovnih pokazatelja OECD uvrštava: izravni turizam u bruto domaćem proizvodu, prihode od turizma po posjetitelju, noćenja u svim vrstama smještaja, izvoz turističkih usluga, proizvodnost rada u turističkim uslugama, paritet kupovne moći i cijene u turizmu, zahtjeve za vize za ulazak u zemlju, prirodne resurse, kulturnu ponudu, zadovoljstvo posjetitelja i turistički akcijski plan. U dodatne pokazatelje spadaju: različitost tržišta i tržišni rast; zaposlenost u turizmu prema godinama, obrazovanju i vrsti ugovora; indeks potrošačkih cijena u turizmu; zračna povezanost te OECD-ov indeks kvalitete života. Pokazatelji koji utječu na budući razvoj uključuju: sredstva iz državnog proračuna namijenjena razvoju turizma, stopu nestajanja/smrtnosti tvrtki; korištenje e-turizma i drugih inovativnih usluga te strukturu turističkih lanaca ponude. Iako je riječ o iznimno dobrim pokazateljima oni se objavljuju samo za odabrane, uglavnom razvijene zemlje (takvi pokazatelji se ne objavljuju za Hrvatsku i neke druge usporedive zemlje) te se stoga ne koriste u ovome radu.

Uz OECD-ove pokazatelje, u svrhu ocjene konkurentnosti djelatnosti u turizmu koriste se i brojni drugi pokazatelji, među kojima: realni efektivni tečaj, indeks konkurentnosti turizma i putovanja koji objavljuje Svjetski gospodarski forum te Balassa indeks otkrivene komparativne prednosti. Spomenuti pokazatelji su ili objavljeni ili ih je moguće izračunati za Hrvatsku pa će u nastavku rada isti biti pobliže definirani, nakon čega slijedi analiza njihove dinamike te usporedba Hrvatske i usporedivih zemalja temeljem odabranih pokazatelja.

Bez obzira na izvor i obuhvat različitih definicija konkurentnosti u turizmu, svi pokazatelji mogu se općenito podijeliti u dvije skupine: cjenovne i necjenovne. Nastavno na spomenuto, u ovome je radu cjenovna konkurentnost prikazana pomoću indeksa realnog efektivnog tečaja, dok se necjenovni aspekti konkurentnosti razmatraju pomoću indeksa konkurentnosti turizma i putovanja te Balassa indeksa otkrivene komparativne prednosti.

## 2.1. REALNI EFEKTIVNI TEČAJ

Cjenovna konkurentnost jedan je od primarnih čimbenika turističke konkurentnosti jer promjena cijena u pojedinim zemljama (turističkim odredištima) u odnosu na cijene drugih odredišta utječe na udio pojedine zemlje u ukupnim međunarodnim turističkim tokovima [2]. Na cjenovnu konkurentnost ukazuje kretanje indeksa realnog efektivnog tečaja (IRET, eng. *Real Effective Exchange Rate, REER)* koji se dobiva prilagodbom nominalnog efektivnog tečaja (INET, eng. *Nominal Effective Exchange Rate, NEER)* za odnos cijena i/ili troškova između promatrane zemlje i njezinih glavnih trgovinskih partnera.

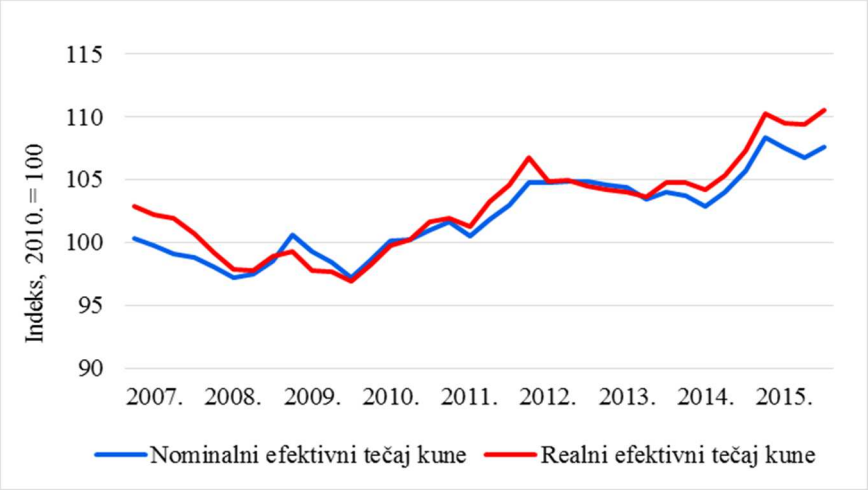
Realni efektivni tečajevi ukazuju na razlike u troškovima između jedne zemlje i njenih trgovinskih partnera te omogućavaju usporedbu zemalja kada je riječ o cjenovnoj konkurentnosti. Za izračun indeksa realnog efektivnog tečaja mogu se koristiti različiti deflatori, a oni uključuju indeks potrošačkih cijena (eng. *Consumer Price Index*, CPI), indeks proizvođačkih cijena (eng. *Producer Price Index*, PPI) te jedinični trošak rada (eng. *Unit Labour Cost*, ULC) [3]. Pritom se za deflacioniranje nominalnog efektivnog tečaja češće koristi indeks potrošačkih cijena čije su prednosti dostupnost i usporedivost među zemljama. Osim toga, indeks proizvođačkih cijena ne uključuje usluge pa je, kad je riječ o uslugama, neprikladan izbor pri deflacioniranju nominalnog tečaja [4]. Kako bi usporedbe među članicama EU-a bile relevantne, od strane Europskog statističkog ureda (*Eurostat*) kreiran je i harmonizirani indeks potrošačkih cijena (eng. *Harmonised Indices of Consumer Prices*, HICP) koji se računa prema jedinstvenom pristupu, pri čemu su indeksi posebno metodološki dizajnirani kako bi se osigurala usporediva mjera inflacije [5].

***Ana Rauker*** *školovala se na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa gdje je 2006. godine diplomirala na temu Analiza financijskih izvještaja, a specijalistički stručni studij iz financija i bankarstva završila 2012. godine obranivši rad na temu Financijsko modeliranje u Excelu: Izrada modela za projekciju financijskih izvještaja. Dobitnica je Dekanove nagrade za sve četiri godine dodiplomskog studija. Tijekom karijere, većinom u naftnoj industriji, obavljala je niz poslova vezanih uz financijski menadžment, poslovno planiranje, kontroling i strategiju. Na ZŠEM-u radi kao vanjski suradnik od 2008. godine na obveznim kolegijima Poslovne financije 1 i 2, Financijske institucije i tržišta te izbornom kolegiju Primijenjene financije u Excelu. Pohađala je niz stručnih seminara i internacionalnih radionica. Aktivno govori engleski i talijanski jezik.*

Kao što je već spomenuto, kretanje realnog efektivnog tečaja ukazuje postaje li neka zemlja cjenovno konkurentnija ili ne. Ukoliko dođe do realne efektivne deprecijacije tečaja neke valute za određenu djelatnost uslijed nominalne efektivne deprecijacije tečaja te valute, i/ili pada cijena domaćih proizvoda, i/ili rasta cijena proizvoda u glavnim vanjskotrgovinskim partnerima, teorija upućuje na mogući porast izvoza u toj djelatnosti po osnovi ostvarene cjenovne prednosti.

Kada je riječ o hrvatskoj kuni, indeks nominalnog efektivnog tečaja kune ponderirani je geometrijski prosjek indeksa bilateralnih nominalnih tečajeva kune prema odabranim valutama

glavnih trgovinskih partnera. Valute glavnih trgovinskih partnera i njihovi ponderi[61] određeni su na osnovi strukture uvoza i izvoza, pri čemu ponderi odražavaju izravnu uvoznu konkurenciju, izravnu izvoznu konkurenciju i izvoznu konkurenciju na trećim tržištima [6]. Košarica za izračun indeksa realnog efektivnog tečaja u Hrvatskoj uključuje 20 zemalja koje se smatraju glavnim partnerima Hrvatske kad je riječ o međunarodnoj razmjeni, a to su, abecednim redom: Austrija, Belgija, Bosna i Hercegovina, Češka, Francuska, Italija, Japan, Kina, Mađarska, Nizozemska, Njemačka, Poljska, Sjedinjene Američke Države, Slovenija, Srbija, Španjolska, Švedska, Švicarska, Turska i Ujedinjena Kraljevina [6].



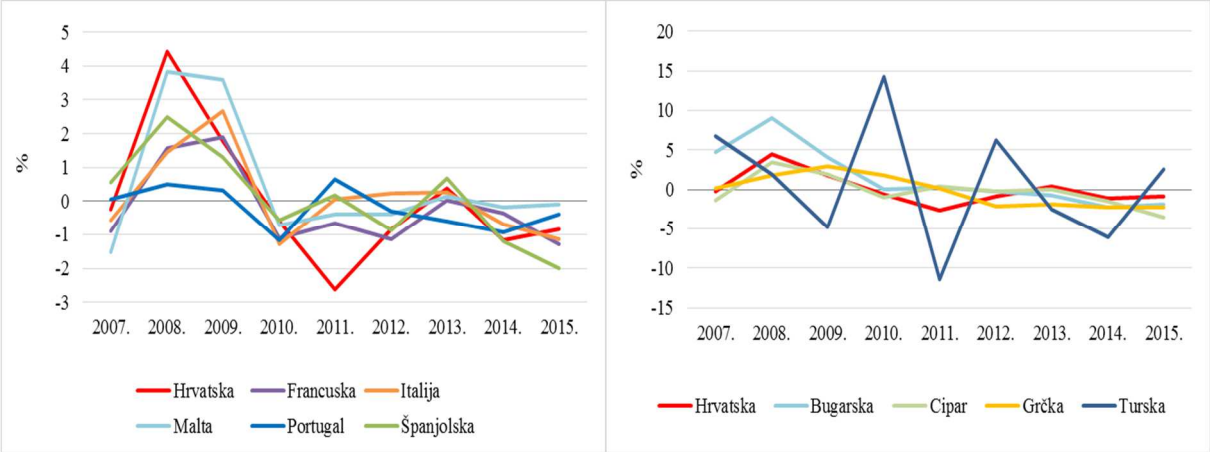

Slika 1. Indeks nominalnoga i realnoga efektivnog tečaja kune deflacioniranog potrošačkim cijenama.
Napomena: Pad indeksa označava efektivnu aprecijaciju kune.
Izvor: HNB.

Kretanje indeksa nominalnog i realnog efektivnog tečaja kune pokazuje da se opća cjenovna konkurentnost Hrvatske pogoršavala u razdoblju prije eskalacije svjetske financijske krize (Slika 1.). Deprecijacija realnog efektivnog tečaja ili poboljšanje opće cjenovne konkurentnosti obilježila je 2010. i 2011. godinu. Uz stagnantna kretanja indeksa tijekom 2012., u 2013. godini realni efektivni tečaj kune blago je aprecirao zbog nominalne efektivne aprecijacije kune i relativno bržeg rasta domaćih potrošačkih cijena [7]. Tijekom 2014. godine pokazatelji cjenovne konkurentnosti su se zamjetno poboljšali u odnosu na prosjek prethodne godine i to ponajprije zbog povoljnijeg relativnog odnosa domaćih cijena u usporedbi s većinom glavnih vanjskotrgovinskih partnera [8]. Tijekom 2015. realni efektivni tečaj kune je u prosjeku je neznatno oslabio, što ukazuje na nastavak blagog poboljšanja cjenovne konkurentnosti Hrvatske. Takva su kretanja uglavnom bila rezultat nominalne efektivne deprecijacije kune te povoljnijeg kretanja domaćih potrošačkih cijena u odnosu na zemlje koje su glavni hrvatski vanjskotrgovinski partneri [9].

S ciljem usporedbe kretanja cjenovne konkurentnosti u Hrvatskoj i usporedivim zemljama, u nastavku se koriste podaci Europske komisije koja realni efektivni tečaj računa deflacioniranjem nominalnog efektivnog tečaja pomoću harmoniziranog indeksa potrošačkih cijena, a košarica zemalja trgovinskih partnera je 28 zemalja Europske unije.

[61]Posljednja revizija efektivnih tečajeva kune napravljena je 2014. godine. Naime, s obzirom na veću uključenost u trgovinsku razmjenu, proširena je košarica zemalja glavnih trgovinskih partnera.

Realni efektivni tečaj deflacioniran harmoniziranim indeksom potrošačkih cijena također pokazuje kako je Hrvatska neposredno prije izbijanja svjetske financijske krize pogoršala svoju opću cjenovnu konkurentnost (Slika 2.). Slična kretanja bilježi i većina usporedivih zemalja, izuzev Portugala čiji je realni efektivni tečaj u promatranom razdoblju bio najmanje kolebljiv. Snažna deprecijacija (jačanje opće cjenovne konkurentnosti) obilježje je većine promatranih zemalja tijekom 2009. i 2010. godine. Dok niz usporedivih zemalja pogoršanje cjenovne konkurentnosti počinje bilježiti već tijekom 2011., Hrvatska je i u toj godini nastavila poboljšavati svoju cjenovnu konkurentnost, da bi tijekom 2012. i 2013. godini zabilježila aprecijaciju realnog efektivnog tečaja (pogoršanje opće cjenovne konkurentnosti). Tijekom 2014. i 2015. većina zemalja, uključujući i Hrvatsku, ostvarila je u prosjeku poboljšanje opće cjenovne konkurentnosti.




Slika 2: Kretanje indeksa realnog efektivnog tečaja.

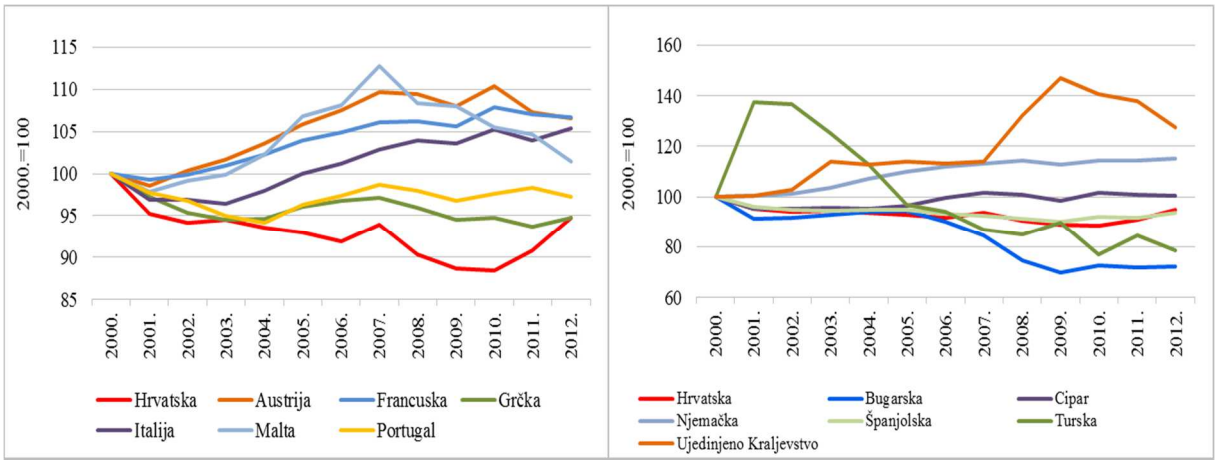
Napomena: Realni efektivni tečaj dobiven je deflacioniranjem nominalnog efektivnog tečaja pomoću HICP. Košarica zemalja trgovinskih partnera je 28 zemalja Europske unije.[62] Rast IRET-a označava aprecijaciju realnog efektivnog tečaja, dok pad vrijednosti označava njegovu deprecijaciju.

Izvor: Eurostat.

Realni efektivni tečajevi deflacionirani indeksom potrošačkih cijena i harmoniziranim indeksom potrošačkih cijena nisu najbolje rješenje i podloga za izvođenje zaključaka o ocjeni kretanja konkurentnosti u turizmu jer košarica proizvoda i usluga obuhvaćena spomenutim pokazateljima cijena uključuje ne samo cijene proizvoda u ugostiteljstvu (između ostaloga, cijene smještaja te hrane i pića) nego i cijene odjeće, duhana, vode, goriva, prijevoza, komunikacije, itd. U pokušaju da otkloni taj problem, Hrvatska narodna banka je u svojoj analizi konkurentnosti Hrvatske u turizmu indeks nominalnog efektivnog tečaja korigirala samo sa relativnim cijenama ugostiteljskih cijena iz harmoniziranog indeksa potrošačkih cijena [10]. Pritom su indeksi realnog efektivnog tečaja kune u turizmu (Slika 3.) pokazivali na pogoršanje cjenovne konkurentnosti Hrvatske u razdoblju od 2000. do 2010. godine (izuzetak u tom pogledu je 2007. godina), dok je poboljšanje cjenovne konkurentnosti ostvareno tijekom 2011. i 2012. godine (posljednja godina obuhvaćena analizom), pri čemu je vrijednost indeksa i dalje bila niža u odnosu na baznu godinu usporedbe (2000. godina). Usporedi li se kretanje turističke cjenovne konkurentnosti u Hrvatskoj sa zemljama koje su joj turistički konkurenti, rezultati analize HNB-a pokazuju da su u razdoblju od 2000. do izbijanja financijske krize

[62] Hrvatska narodna banka indeks realnog efektivnog tečaja računa prema 20 zemalja koje su hrvatski glavni vanjskotrgovinski partneri, ali te serije nisu usporedive sa serijama drugih zemalja s kojima se Hrvatska uspoređuje s obzirom na razvijenost turizma. Eurostat pri izračunu IRET-a koristi košaricu od 28 zemalja koje su ujedno zemlje članice Europske unije, 37 zemalja koje uključuju 28 EU članica te Australiju, Kanadu, SAD, Japan, Norvešku, Novi Zeland, Meksiko, Švicarsku i Tursku, a prema široj skupini od 42 zemlje koja, osim navedenih 37, u obzir uzima i Rusiju, Kinu, Brazil, Južnu Koreju i Hong Kong.

razvijenije zemlje uglavnom poboljšavale svoju cjenovnu konkurentnost, dok se relativni položaj Hrvatske, kao što je već spomenuto, u tom vremenskom intervalu pogoršavao. Najizraženije pogoršanje relativnog položaja među turističkim konkurentima kada je riječ o cjenovnoj konkurentnosti u turizmu zabilježile su Bugarska i Turska [10].




Slika 3: Realni efektivni tečajevi zemalja glavnih konkurenata.
Napomena: Pad indeksa označava realnu aprecijaciju.
Izvor: HNB.[63]

## 2.2. INDEKS KONKURENTNOSTI TURIZMA I PUTOVANJA

Iako su cijene važan čimbenik kod planiranja putovanja, u trenucima kada nije pružena odgovarajuća kvaliteta putovanja ili je, primjerice, ugrožena sigurnost pojedinca, niske cijene smještaja neće biti odlučujući faktor u konačnom odabiru turističke destinacije. Iz toga slijedi da država ne može i ne smije voditi računa isključivo o cijenama, već treba kontinuirano poboljšavati sve ostale aspekte koji mogu imati utjecaja na konkurentnost u turizmu. Uz ranije spomenute OECD-ove pokazatelje necjenovne konkurentnosti, u tom se segmentu analize koristi indeks konkurentnosti turizma i putovanja (eng. *Travel and Tourism Competitiveness Index*, TTCI), kojeg računa i čije pokazatelje objavljuje Svjetski gospodarski forum (engl. *World Economic Forum*).

Indeks konkurentnosti turizma i putovanja koristan je za pozicioniranje među drugim zemljama te daje konkretan uvid u područja u kojima je država, kad je riječ o turizmu, konkurentnija u odnosu na druge zemlje. Navedeni indeks, kao i svaki drugi pokazatelj, ima svoje prednosti i nedostatke. Iako je obuhvatniji od pokazatelja realnih efektivnih tečajeva, niti on ne obuhvaća sve aspekte konkurentnosti [10]. Dodatni nedostatak je povremena promjena obuhvata podataka i zemalja uključenih u taj indeks te relativno niska frekvencija njegove objave.

Indeks konkurentnosti turizma i putovanja temelji se na 14 kategorija koje su organizirane u četiri podindeksa. Prvi se odnosi na poticajno okruženje, a čine ga kategorije: poslovna klima, sigurnost i zaštita, zdravlje i higijena, ljudski potencijali i tržište rada te informacijske i komunikacijske tehnologije (eng. *Information and Communication Technologies*, ICT) i pismenost. Drugi podindeks, politika i uvjeti za putovanja i turizam, obuhvaća sljedeće kategorije: prioritet putovanja i turizma, međunarodnu otvorenost, cjenovnu konkurentnost te

[63] Slika je u cijelosti preuzeta iz publikacije Hrvatske narodne banke, Bilten 194., Okvir 2. Konkurentnost Hrvatske u turizmu, srpanj 2013. Hrvatska narodna banka je za potrebe izračuna realnih efektivnih tečajeva zemalja glavnih konkurenata koristila podatke Državnog zavoda za statistiku, Eurostat-a, Ministarstva kulture i turizma Turske te podatke Hrvatske narodne banke.

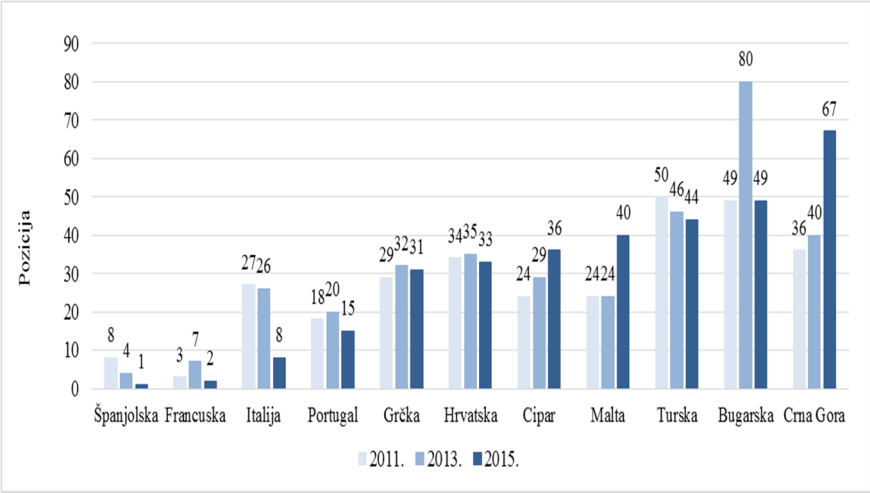
održivost okoliša. Treći podindeks, infrastruktura, sadrži tri kategorije: zračni promet, infrastruktura za kopneni promet i luke te infrastruktura turističkih usluga. Posljednji podindeks odnosni se na prirodne i kulturne resurse, a uključuje kategorije: prirodna bogatstva te kulturna dobra i poslovna putovanja [11]. Konstruiranjem indeksa dobiva se ukupni rezultat, a najveća moguća ocjena je 7,0. Viša ocjena označava bolji rezultat, a ovisno o ostvarenoj ocjeni zemlje se rangiraju u svakoj pojedinoj kategoriji.

| | **Španjolska** | **Francuska** | **Italija** | **Portugal** | **Grčka** | **Hrvatska** | **Cipar** | **Malta** | **Turska** | **Bugarska** | **Crna Gora** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Poslovno okruženje | 100 | 62 | 127 | 58 | 104 | 125 | 43 | 40 | 59 | 85 | 73 |
| Sigurnost i zaštira | 31 | 62 | 48 | 10 | 57 | 28 | 27 | 25 | 121 | 78 | 47 |
| Zdravlje i higijena | 33 | 10 | 20 | 35 | 9 | 18 | 51 | 17 | 63 | 5 | 55 |
| Ljudski potencijal i tržište rada | 34 | 31 | 75 | 18 | 45 | 80 | 20 | 60 | 88 | 48 | 35 |
| ICT - pismenost | 31 | 22 | 35 | 40 | 49 | 38 | 50 | 33 | 68 | 47 | 58 |
| Prioritet putovanja i turizma | 6 | 31 | 65 | 18 | 24 | 74 | 3 | 1 | 83 | 95 | 67 |
| Međunarodna otvorenost | 41 | 13 | 24 | 14 | 25 | 19 | 48 | 40 | 61 | 45 | 100 |
| Cjenovna konkurentnost | 105 | 139 | 133 | 104 | 113 | 101 | 111 | 106 | 94 | 35 | 84 |
| Održivost okoliša | 29 | 23 | 47 | 36 | 61 | 42 | 83 | 64 | 95 | 27 | 55 |
| Zračna infrastruktura | 12 | 10 | 26 | 34 | 27 | 53 | 46 | 37 | 16 | 79 | 56 |
| Infrastruktura za kopneni i lučni pro | 10 | 7 | 32 | 34 | 51 | 44 | 23 | 22 | 54 | 79 | 66 |
| Turizam - infrastruktura | 4 | 9 | 3 | 10 | 12 | 6 | 2 | 24 | 38 | 13 | 19 |
| Prirodna bogatstva | 14 | 8 | 13 | 36 | 46 | 33 | 84 | 115 | 73 | 48 | 75 |
| Kulturna dobra i poslovna putovanj | 1 | 2 | 3 | 17 | 32 | 36 | 56 | 90 | 14 | 54 | 134 |
| **2015 Indeks (broj zemalja: 141)** | **1** | **2** | **8** | **15** | **31** | **33** | **36** | **40** | **44** | **49** | **67** |
| | | | | | | | | | | | |
| 2013 Indeks (broj zemalja: 140) | 4 | 7 | 26 | 20 | 32 | 35 | 29 | 24 | 50 | 50 | 40 |
| 2011 Indeks (broj zemalja: 139) | 8 | 3 | 27 | 18 | 29 | 34 | 24 | 26 | 56 | 48 | 36 |
| 2009 Indeks (broj zemalja: 133) | 6 | 4 | 28 | 17 | 24 | 34 | 21 | 29 | 52 | 50 | 52 |

Tablica 1: Rang zemalja u Izvješću o konkurentnosti putovanja i turizma iz 2015. godine prema Indeksu konkurentnosti turizma i putovanja.

Izvor: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015; World Economic Forum.

Iz Tablice 1. razvidno je kako je u 2015. godini Španjolska zauzela prvo mjesto na svjetskoj listi, dok je među usporedivim zemljama Crna Gora zauzela 67. mjesto (ukupan broj indeksom obuhvaćenih zemalja iznosi 141). Prema indeksu konkurentnosti turizma i putovanja za 2015. godinu Hrvatska je zauzela 33. mjesto, što predstavlja blagi napredak u odnosu na 35. mjesto u 2013. godini. Pritom su se na boljem mjestu u odnosu na prethodno izvješće našli svi turistički konkurenti Hrvatske osim Cipra, Malte i Crne Gore. Najveći pozitivan pomak u odnosu na 2013. godinu zabilježila je Bugarska, a slijedi ju Italija koja je zauzela 8. mjesto u 2015. godini nakon 26. pozicije na kojoj je bila u prethodnom izvještaju Svjetskog gospodarskog foruma. Kao što je već navedeno, od svih zemalja svijeta najkonkurentnija zemlja u turizmu 2015. godine bila je Španjolska, a na drugome je mjestu Francuska (Slika 4.).




Slika 4: Pozicija zemalja prema Indeksu konkurentnosti turizma i putovanja u 2011., 2013. i 2015. godini.

Napomena: Zemlje koje imaju višu ocjenu ostvaruju bolji (niži) rang.

Izvori: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013; The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015; World Economic Forum

Prema ocjenama za pojedine kategorije, Hrvatska je najvišu ocjenu dobila u području turističke infrastrukture, što znači da kvaliteta i dostupnost smještaja i zabavnog sadržaja, razvijena mreža bankomata te mogućnost iznajmljivanja automobila predstavljaju najveću komparativnu prednost Hrvatske. U tom je području zauzela šesto mjesto od svih zemalja, dok su od promatranih zemalja višu ocjenu ostvarile samo Španjolska, Italija i Cipar. Među odabranim zemljama najnepovoljniji rezultat u ovome području ostvarila je Turska.

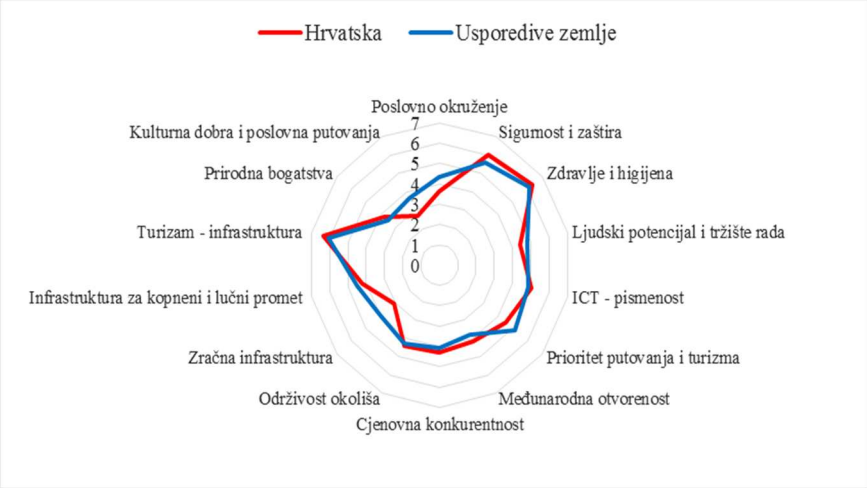
Visoka ocjena zdravlja i higijene u Hrvatskoj potvrđuje važnost dostupnosti pitke vode, kao i kvalitetne zdravstvene usluge, a ocjeni Hrvatske pozitivno pridonosi i činjenica da u njoj nisu prisutne lako prenosive bolesti (poput malarije). U spomenutoj je kategoriji Hrvatska u ukupnom poretku zauzela osamnaesto mjesto (Tablica 1.). Gledaju li se odabrane zemlje pojedinačno, Hrvatska je u ovoj kategoriji 2015. godine ostvarila povoljniji rezultat od Španjolske, Italije, Portugala, Cipra, Crne Gore i Turske (Slike 5. i 6.).

Hrvatska se također ističe u kategoriji sigurnosti i zaštite budući da se smatra sigurnom zemljom u kojoj su nasilje, kriminal i terorizam slabo prisutni, a policijska zaštita učinkovita. Sigurnost i zaštita često su osnovni preduvjet za putovanje najvećeg broja turista. Hrvatska je u ovoj kategoriji rangirana kao 28., odnosno povoljnije u odnosu na sve usporedive zemlje osim Portugala, Cipra i Malte (Slika 6.). Pritom se od usporedivih zemalja najsigurnijom turističkom odrednicom smatra Portugal koji je zauzeo 10. mjesto, dok je u tom pogledu najnepovoljnije ocijenjena Turska (Tablica 1.).

Hrvatska ima, u odnosu na prosjek konkurenata, veću konkurentsku prednost i kada je riječ o međunarodnoj otvorenosti, što se odnosi na jednostavnost ulaska u zemlju bez značajnijih prepreka (poglavito viza) (Slika 5.). Tako je s ocjenom 4,1 Hrvatska zauzela 19. mjesto od 141 države, a u ovoj su kategoriji od promatranih zemalja bolje rangirane samo Francuska i Portugal.

Osim toga, nešto povoljnije od prosjeka konkurenata su ocijenjena i prirodna bogatstva Hrvatske (Slika 5.). Ova je kategorija od iznimnog značaja za mogućnost razvoja konkurentnosti u turizmu budući da zemlje s obiljem prirodnih bogatstava ostvaruju komparativnu prednost kada je riječ o privlačenju turista. Za ocjenjivanje prirodnih bogatstava

analiziraju se mnoge mjere atraktivnosti područja poput broja zaštićene baštine od strane UNESCO-a, kvaliteta okoliša, prirodne ljepote, bogatstvo faune koje se mjeri brojem poznatih životinjskih vrsta te zaštićena područja koja se procjenjuju pomoću broja nacionalnih parkova i prirodnih staništa [11]. Tako je Hrvatska, kada je riječ o prirodnim bogatstvima, na listi svih zemalja zauzela razmjerno visoko (33.) mjesto, pri čemu su od usporedivih zemalja od Hrvatske u tom pogledu u povoljnijem položaju samo svjetske turističke velesile Španjolska, Francuska i Italija.




Slika 5: Indeks konkurentnosti turizma i putovanja – ocjena Hrvatske i usporedivih zemalja (Bugarska, Cipar, Crna Gora, Francuska, Grčka, Italija, Malta, Portugal, Španjolska, Turska) po kategorijama.

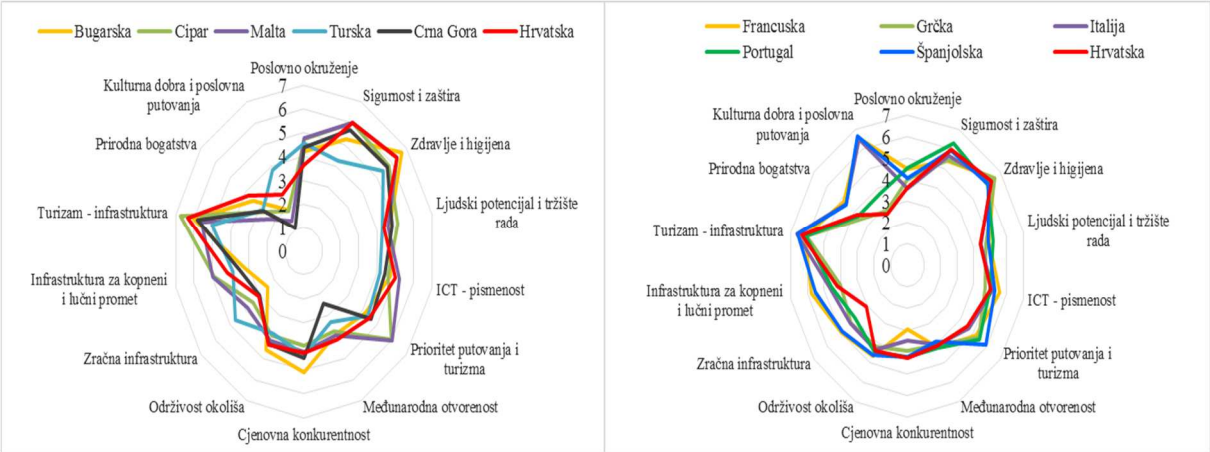
Napomena: Veći broj označava bolje ostvarenje, odnosno 0 predstavlja manju, a 7 veću konkurentnost.
Izvor: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015; World Economic Forum.

Nadalje, u Hrvatskoj je nešto bolje od prosjeka konkurenata ocijenjena i cjenovna konkurentnost, koja u obzir uzima troškove zračnih luka, zračne pristojbe, relativni trošak hotelskog smještaja, cijene goriva koje izravno utječu na trošak putovanja te troškove života koji se procjenjuju temeljem pariteta kupovne moći. Od odabranih (usporedivih) zemalja od Hrvatske su cjenovno konkurentnije samo Bugarska, Turska i Crna Gora.

S druge strane, Hrvatska je nepovoljnije ocijenjena u usporedbi s relevantnim zemljama u nekoliko područja, pri čemu je najveća razlika vidljiva u kategoriji kulturna dobra i poslovna putovanja. U toj kategoriji Hrvatska je zauzela 36. mjesto i povoljnije je rangirana samo od Cipra, Malte, Bugarske i Crne Gore (Tablica 1.). Pritom je u ovoj kategoriji najvišu ocjenu ostvarila Španjolska koju slijede Francuska i Italija. Spomenuti nalaz za Hrvatsku upućuje da zemlje konkurenti u prosjeku imaju bogatije kulturno nasljeđe (koje uzima u obzir broj UNESCO-ovih zaštićenih kulturnih spomenika i područja), veću ponudu stadiona za održavanje sportskih i zabavnih događanja, veću dostupnost kulturnih sadržaja na internetskim stranicama te veći broj održanih međunarodnih događanja i poslovnih putovanja [12]. Budući da se nalazi visoko na UNESCO-ovoj listi zaštićene kulturne baštine, slabosti Hrvatske u ovom području proizlaze iz ostalih sastavnica navedene kategorije [12].

U odnosu na usporedive zemlje Hrvatska je također lošije ocijenjena u području poslovnog okruženja, što je odraz nedovoljno učinkovitog zakonodavnog sustava, visokih troškova administracije i poreznog opterećenja. Od promatranih zemalja lošiju je ocjenu u ovoj kategoriji ostvarila jedino Italija (Tablica 1.).

Niska ocjena prioriteta putovanja i turizma u gospodarstvu za Hrvatsku u usporedbi sa promatranim zemljama rezultat je relativno skromnih proračunskih izdvajanja za turizam. Tako su u ovoj kategoriji od Hrvatske lošije rangirane samo Bugarska i Turska, dok je na listi svih zemalja svijeta koje su uključene u analizu Svjetskog gospodarskog foruma najbolju ocjenu ostvarila Malta koja se našla prva na rang listi, dok je drugo mjesto zauzeo Cipar (Tablica 1. i Slika 6.).




Slika 6: Indeks konkurentnosti turizma i putovanja u Hrvatskoj i usporedivim zemljama.
Napomena: Veći broj označava bolje ostvarenje, odnosno 0 predstavlja manju, a 7 veću konkurentnost.
Izvor: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015; World Economic Forum.

Relativno slabije ocjene od prosjeka turističkih konkurenata Hrvatska ima i u području ljudskih potencijala i tržišta rada. Ova kategorija analizira stupanj dostatnosti kvalifikacija radne snage, odnosno pri ocjenjivanju uzima u obzir stopu obrazovanih u osnovnoj i srednjoj školi, obuku osoblja, odnos prema kupcu, mogućnost zapošljavanja i otpuštanja radnika, lakoću zapošljavanja kvalificiranih radnika, lakoću zapošljavanja radne snage iz inozemstva, plaću i proizvodnost rada te zastupljenost žena u radnoj snazi [12]. Hrvatska je u ovoj kategoriji od 141 zemlje zauzela iznimno nepovoljno 80. mjesto, a od promatranih je zemalja od Hrvatske lošije rangirana jedino Turska. U toj je kategoriji, ukoliko se promatraju usporedive zemlje, najvišu ocjenu dobio Portugal (18. mjesto), a slijedi Cipar (20. mjesto) (Tablica 1. i Slika 6.).
Hrvatska je nepovoljnije od prosjeka konkurenata ocijenjena i u kategoriji zračne, kopnene i lučke infrastrukture (Slika 5.). Kada je riječ o ocjenjivanju zračnog prijevoza, u obzir se uzima kvaliteta infrastrukture, dostupnost domaćih i međunarodnih letova, prisutnost aviokompanija. Pri ocjenjivanju kopnenog i lučkog prijevoza u obzir se uzimaju, između ostaloga, kvaliteta cesta, autocesta, luka te gustoća na prometnicama [12]. Pritom je Hrvatska, kada je riječ o zračnoj infrastrukturi, zauzela 53. mjesto i time od usporedivih zemalja bila bolje rangirana samo od Bugarske i Crne Gore. Istovremeno je u kategoriji kvalitete infrastrukture kopnenog i lučkog prometa zauzela 44. mjesto, čime je na rang ljestvici Hrvatska zauzela povoljniju poziciju u odnosu na Grčku, Tursku, Bugarsku i Crnu Goru.

Kada je riječ o ICT pismenosti, indeks ocjenjuje dostupnost mobilne infrastrukture koja se odnosi na pokrivenost internetom te kvalitetu i dostupnost električne energije, ali i učestalost tvrtki i pojedinaca u korištenju i pružanju mrežnih (eng. *on-line*) usluga [12]. U ovom je segmentu Hrvatska na razini prosjeka turističkih konkurenata, a na ukupnoj je listi zauzela 38. mjesto, pri čemu su od odabranih zemalja bolje rangirane Španjolska, Francuska, Italija i Malta (Tablica 1. i Slika 6.).

Hrvatska je također na razini prosjeka zemalja koje su joj turistički konkurenti kada je riječ o održivosti okoliša (Slika 5.). Naime, donošenje politika te obuhvat i provedba propisa glede očuvanja okoliša od iznimne su važnosti za očuvanje prirodnih bogatstava. Pri nastojanju usporedbe zemalja u ovoj kategoriji osim procjene politika i provedbe propisa ocjenjuje se i stanje vode, šuma i podmorja. Hrvatska je u toj kategoriji na svjetskoj listi zauzela 42. mjesto, a u usporedbi s njom bolje su ocijenjene Španjolska, Francuska, Portugal i Bugarska (Tablica 1. i Slika 6.).

## 2.3. BALASSA INDEKS OTKRIVENE KOMPARATIVNE PREDNOSTI

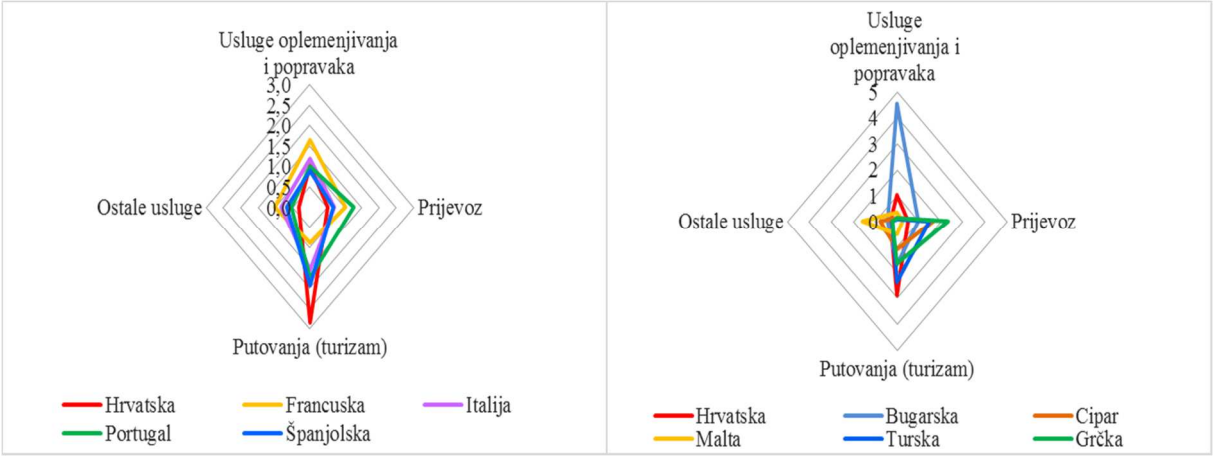
Koncept komparativne prednosti u ekonomiju uvodi David Ricardo [13]. Kao jedan od empirijskih pokazatelja komparativne prednosti može se izdvojiti Balassa indeks otkrivene komparativne prednosti (*eng. Revealed Comparative Advantage, RCA*) [14]. Kao i svaki drugi indeks, RCA ima prednosti i nedostatke zbog čega rezultate dobivene ovim indeksom treba uspoređivati s drugim pokazateljima konkurentnosti, tumačiti i izvoditi konačne zaključke uvažavajući istovremeno rezultate dobivene različitim metodama. Unatoč ograničenjima i predloženim alternativama u stručnoj literaturi, RCA je jedan od najčešće korištenih pokazatelja komparativne prednosti [14].

Indeks otkrivene komparativne prednosti u brojnik stavlja udio izvoza sektora *k* u ukupnom izvozu zemlje i, dok se u nazivniku nalazi udio izvoza sektora *k* u ukupnom izvozu referentnog tržišta [15]:

$$RCA_{k,i} = \frac{X_{k,i} / \sum_{k=1}^{n} X_{k,i}}{X_{k,svijet} / \sum_{k=1}^{n} X_{k,svijet}} \quad (1)$$

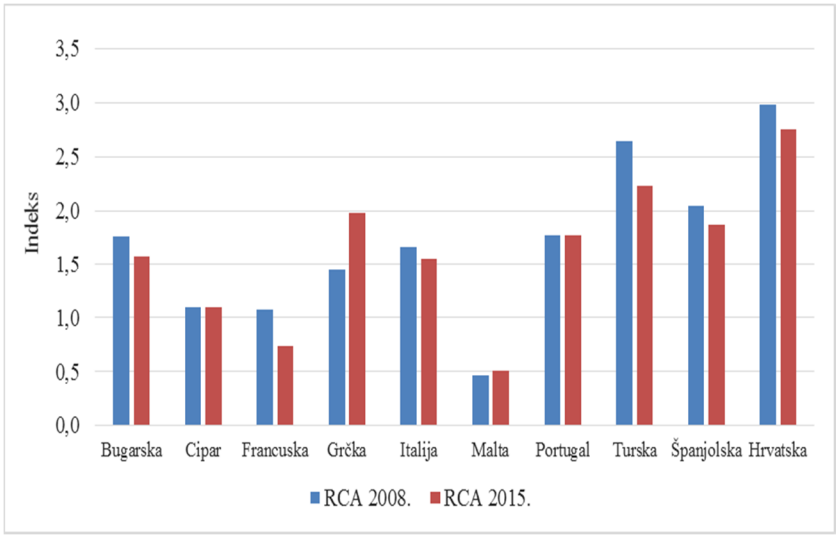
Ako je vrijednost indeksa otkrivene komparativne prednosti veća od 1, zemlja ima prednost u tom sektoru budući da je prisutna relativna specijalizacija, dok vrijednost manja od 1 pokazuje da zemlja ostvaruje komparativnu slabost u tom sektoru [15].

Indeks otkrivenih komparativnih prednosti pokazuje da Hrvatska posjeduje zamjetan stupanj specijalizacije u izvozu usluga putovanja (turističkih usluga) budući da je dobiveni RCA gotovo tri puta veći od svjetskog prosjeka (prosječni RCA za razdoblje od 2010. do 2015. iznosio je 2,9). Kada je riječ o izvozu turističkih usluga, relativnu izvoznu specijalizaciju u promatranom razdoblju među promatranim zemljama posjeduju i Turska, Portugal, Bugarska, Grčka, Španjolska, Italija i Cipar (Slika 7.). S druge strane, Francuska i Malta imaju RCA manji od 1 što bi moglo navesti na zaključak da navedene zemlje nemaju komparativnu prednost kada je riječ o izvozu turističkih usluga, što ne odgovara stvarnosti. Nizak rezultat (ocjena) RCA za spomenute dvije zemlje naprosto odražava činjenicu da im je udio izvoza prijevoza, usluga oplemenjivanja i ostalih usluga u ukupnom izvozu usluga veći nego izvoz usluga putovanja [16].




Slika 7: Relativna specijalizacija u izvozu usluga u odnosu na prosječnu specijalizaciju na svjetskoj razini (Balassa indeks otkrivene komparativne prednosti).
Napomena: Indeks predstavlja prosjek za podatke u razdoblju od 2010. do 2015. godine.
Izvor: UNCTAD.

Pozicija zemalja u 2015. u usporedbi sa pretkriznom 2008. godinom pokazuje da se Balassa indeks otkrivene komparativne prednosti značajno povećao u Grčkoj, ostao gotovo nepromijenjen na Cipru i Malti, dok se u Bugarskoj, Francuskoj, Italiji, Turskoj i Hrvatskoj smanjio (Slika 8.).




Slika 8: Izvoz usluga putovanja - Usporedba Balassa indeksa otkrivene komparativne prednosti 2008. i 2015. godine kod izvoza
Izvor: UNCTAD.

## 3. ZAKLJUČAK

Hrvatska je turistička destinacija čija prepoznatljivost u svijetu svake godine biva sve veća. Kako bi potražnja za turističkim uslugama nastavila rasti, nužno je ostvariti određene komparativne prednosti te unaprijediti konkurentnost u turizmu u odnosu na druge zemlje. U ovom je radu analizom odabranih pokazatelja pokazano kako hrvatski turizam uspješno konkurira na svjetskom tržištu, ali istovremeno ima neiskorišteni prostor za daljnji napredak i značajniji razvoj turističke konkurentnosti. Tako se u radu razmatra u kojoj je mjeri Hrvatska konkurenta u turizmu, odnosno kako po tom pitanju stoji u usporedbi sa skupinom relevantnih zemalja (Bugarska, Crna Gora, Cipar, Francuska, Italija, Grčka, Malta, Portugal, Španjolska i

Turska). Složenost ocjene stupnja/područja konkurentnosti potencira činjenica da koncept konkurentnosti u turizmu nije jednoznačno određen, odnosno da se koriste različiti pristupi i pokazatelji kojim ga se nastoji obuhvatiti/mjeriti (pri čemu neki od statistički najnaprednijih pokazatelja konkurentnosti nisu dostupni ili se ne objavljuju za Hrvatsku i neke usporedive zemlje).

Međutim, bez obzira na izvor i obuhvat, svi pokazatelji konkurentnosti u turizmu mogu se podijeliti u dvije skupine: cjenovne i necjenovne. Ocjena i rangiranje cjenovne konkurentnosti Hrvatske u ovom je radu izvršena uz pomoć indeksa realnog efektivnog tečaja, dok se statička usporedba necjenovne konkurentnosti temelji na dva pokazatelja: indeksu konkurentnosti turizma i putovanja kojeg objavljuje Svjetski gospodarski forum, i Balassa indeksu otkrivene komparativne prednosti.

Ocjena temeljena na kretanju indeksa realnog efektivnog tečaja uglavnom pokazuje kako je u razdoblju prije izbijanja svjetske financijske krize opća cjenovna konkurentnost Hrvatske pogoršana, no važno je istaknuti da uz Hrvatsku slična kretanja bilježi i većina usporedivih zemalja. U razdoblju neposredno nakon krize, kada se njeni učinci prelijevaju i odražavaju u izraženoj kontrakciji ukupne gospodarske aktivnosti, Hrvatska je zabilježila zamjetno poboljšanje opće cjenovne konkurentnosti. Tijekom 2012. i 2013. godine Hrvatska je ostvarila aprecijaciju realnog efektivnog tečaja (pogoršanje opće cjenovne konkurentnosti) zbog nominalne efektivne aprecijacije kune i relativno bržeg rasta domaćih potrošačkih cijena. Većina usporedivih zemalja, uključujući i Hrvatsku, ostvarila je u prosjeku poboljšanje opće cjenovne konkurentnosti u 2014. i 2015. godini.

Prema indeksu konkurentnosti turizma i putovanja za 2015. godinu, Hrvatska je zauzela relativno visoko 33. mjesto (u skupini od 141 zemlje), što predstavlja blagi napredak u odnosu na 35. mjesto ostvareno u 2013. godini. Pritom su, ocjenom temeljenom na spomenutom indeksu, od usporedivih zemalja u 2015. bolje od Hrvatske rangirane Francuska, Grčka, Italija, Portugal i Španjolska.

Položaju Hrvatske na rang ljestvici temeljenoj na indeksu konkurentnosti turizma i putovanja pridonosi visoka razina dostupnosti pitke vode, kvalitetne zdravstvene usluge te činjenica da u njoj nisu prisutne lako prenosive opasne bolesti. Hrvatska se također ističe u kategoriji sigurnosti i zaštite budući da se smatra sigurnom zemljom u kojoj su nasilje, kriminal i terorizam slabo prisutni, a policijska zaštita učinkovita. Hrvatska ostvaruje prednost u odnosu na neke usporedive zemlje i kada je riječ o međunarodnoj otvorenosti, što se poglavito odnosi na jednostavnost ulaska u zemlju bez značajnijih prepreka (viza). U Hrvatskoj je nešto bolje od prosjeka konkurenata ocijenjena i cjenovna konkurentnost, koja u obzir uzima troškove zračnih luka, zračne pristojbe, relativni trošak hotelskog smještaja, cijene goriva koje izravno utječu na trošak putovanja te troškove života koji se procjenjuju temeljem pariteta kupovne moći. Prirodna bogatstva Hrvatske također su ocjenjena nešto povoljnije od prosjeka. Hrvatska je na razini prosjeka u usporedbi s odabranim zemljama u informatičkoj pismenosti te u kategoriji održivosti okoliša. S druge strane, Hrvatska je nepovoljnije ocijenjena u usporedbi s relevantnim zemljama u području poslovnog okruženja, visokih troškova administracije i poreznog opterećenja. U usporedbi s konkurentima Hrvatska nepovoljnije stoji i zbog skromnih proračunskih izdvajanja za turizam, nepovoljnijih pokazatelja u području ljudskih potencijala i tržišta rada. Nepovoljnije od prosjeka konkurenata Hrvatska je ocijenjena i u kategoriji zračne, kopnene i lučke infrastrukture.

Osim indeksa konkurentnosti turizma i putovanja, na važnost turizma za hrvatsko gospodarstvo i visok stupanj specijalizacije u izvozu usluga putovanja upućuje i Balassa indeks otkrivenih komparativnih prednosti, pri čemu je vrijednost spomenuta indeksa za Hrvatsku gotovo tri puta veća od svjetskog prosjeka.

Pokazatelji analizirani u radu upućuju na opći zaključak da je turizam gospodarska aktivnost u kojoj Hrvatska nedvojbeno ostvaruje komparativnu prednost te da je Hrvatska konkurentna turistička destinacija. Pritom indeks konkurentnosti putovanja i turizma izdvaja segmente u kojima Hrvatska zaostaje u usporedbi s turističkim velesilama na Mediteranu te neizravno ukazuje da Hrvatska, uz dobro osmišljenu strategiju razvoja i dodatna ulaganja, od turizma može očekivati i ostvarivati daleko bolje rezultate u budućnosti.

**REFERENCE**


[1] Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism, pp.7 – 15
[2] Dwyer, L., Forsyth, F. & Rao, P. (1999). Cjenovna konkurentnost u turizmu i svrha putovanja, pp. 283 – 299
[3] Hrvatska narodna banka (2010.), Bilten broj 165, Okvir 2. Unaprjeđenje metodologije izračuna efektivnih tečajeva kune, pp. 17- 19
[4] Schmitz, M., De Clercq, Fidora, M., Lauro, B., Pinheiro, C. (2012), "Revising the effective exchange rates of the Euro", Occesional paper series, No 134, ECB, Frankfurt am Mein, pp. 22-23
[5] Botrić, V. (2001), Harmonizirani indeks potrošačkih cijena: Koncept i implikacije za Hrvatsku. Privredna kretanja i ekonomska politika, 11(86), 37-63
[6] Hrvatska narodna banka (2015.), Godišnje izvješće Hrvatske narodne banke 2014., pp. 261
[7] Hrvatska narodna banka (2014.), Godišnje izvješće 2013., pp. 14-18
[8] Hrvatska narodna banka (2015.), Godišnje izvješće 2014., pp. 15-18
[9] Hrvatska narodna banka (2016.), Godišnje izvješće 2015., pp. 15-18
[10] Hrvatska narodna banka (2013.), Bilten broj 194, Okvir 2. Konkurentnost Hrvatske u turizmu, pp. 20-23
[11] World Economic Forum, The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015, Growth through shocks, pp. 29
[12] World Economic Forum, The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015, Growth through shocks, pp. 6-7
[13] Du Toit, L., Fourie, J., & Trew, D. (2010), The sources of comparative advantage in tourism (No. 01/2010).
[14] Balassa, B. (1965), Trade Liberalisation and “Revealed” Comparative Advantage1. The Manchester School, 33: 99–123. doi:10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x
[15] Hrvatska narodna banka (2015.), Bilten broj 220, Okvir 4. Razmjena usluga između Hrvatske i inozemstva, pp. 33-37
[16] Webster, A., Fletcher, J., Hardwick, P., & Morakabati, Y. (2007). Tourism and empirical applications of international trade theory: a multi-country analysis. Tourism Economics, 13(4), 657-674

# ТЕРОРИСТИЧКЕ ПРЕТЊЕ И РЕЗИЛИЈЕНТНОСТ ТУРИСТИЧКИХ ДЕСТИНАЦИЈА

# TERRORIST THREATS AND RESILIENCE OF TOURIST DESTINATIONS

**Јелена Динић**[64]
**Милица Ђурчић**[65]

**Садржај:** *Терористичке претње значајна су детерминанта која утиче на безбедност туристичких дестинација. Проактивно деловање у циљу спречавања терористичких напада подразумева свеобухватни и системски приступ и координисано деловање бројних актера. Примена концепта резилијентности осмишљеног у облику превентивног и правовременог одговора на претње и способности система да одржи виталне функције уз брзу адаптацију и минималне губитке, представља адекватну стратегију за заштиту туристичке дестинације од терористичких претњи.*

**Кључне речи:** *туризам, тероризам, терористичке претње, резилијентност, безбедност*

**Abstract:** *Terrorist threats are to be considered as important determinant which affects the security of given tourist destinations. Proactive measures with the purpose of terrorist attacks prevention implies comprehensive and systematic approach and synchronized actions from numerous actors. The application of the resilience concept designed as a preventive and timely response to threats, as well as capability of the system to maintain its vital functions along with quick adaptation and minimal casualties in that system. This represents adequate strategy in protecting of tourist destinations from terrorist threats.*

**Keywords:** *tourism, terrorism, terrorist threats, resilience, security*

## 1. УВОД

Крај Хладног рата и декомпозиција биполарне структуре моћи на светској политичкој сцени створили су темеље Новог светског поретка у коме су безбедносни изазови, ризици и претње добили ново рухо. У светлу измењене природе претњи по глобализовани свет дошло је до редефинисања појма безбедности и промена стратегија држава у пружању одговора на савремене изворе угрожавања. Као једна од највећих и најдеструктивнијих претњи чија асиметрична природа отежава изналажење оптималног одговора истиче се тероризам. Савремени тероризам, нова форма старог феномена, прати развој друштва и користи нова достигнућа како би пронашао нове начине деловања и путем фактора изненађења остварио планиране циљеве. Туристичке дестинације поседују бројне карактеристике које их чине посебно примамљивим терористима, па је све већи број терористичких напада усмерен управо на њих.

[64]Факултет безбедности, Господара Вучића 50
[65]Факултет безбедности, Господара Вучића 50

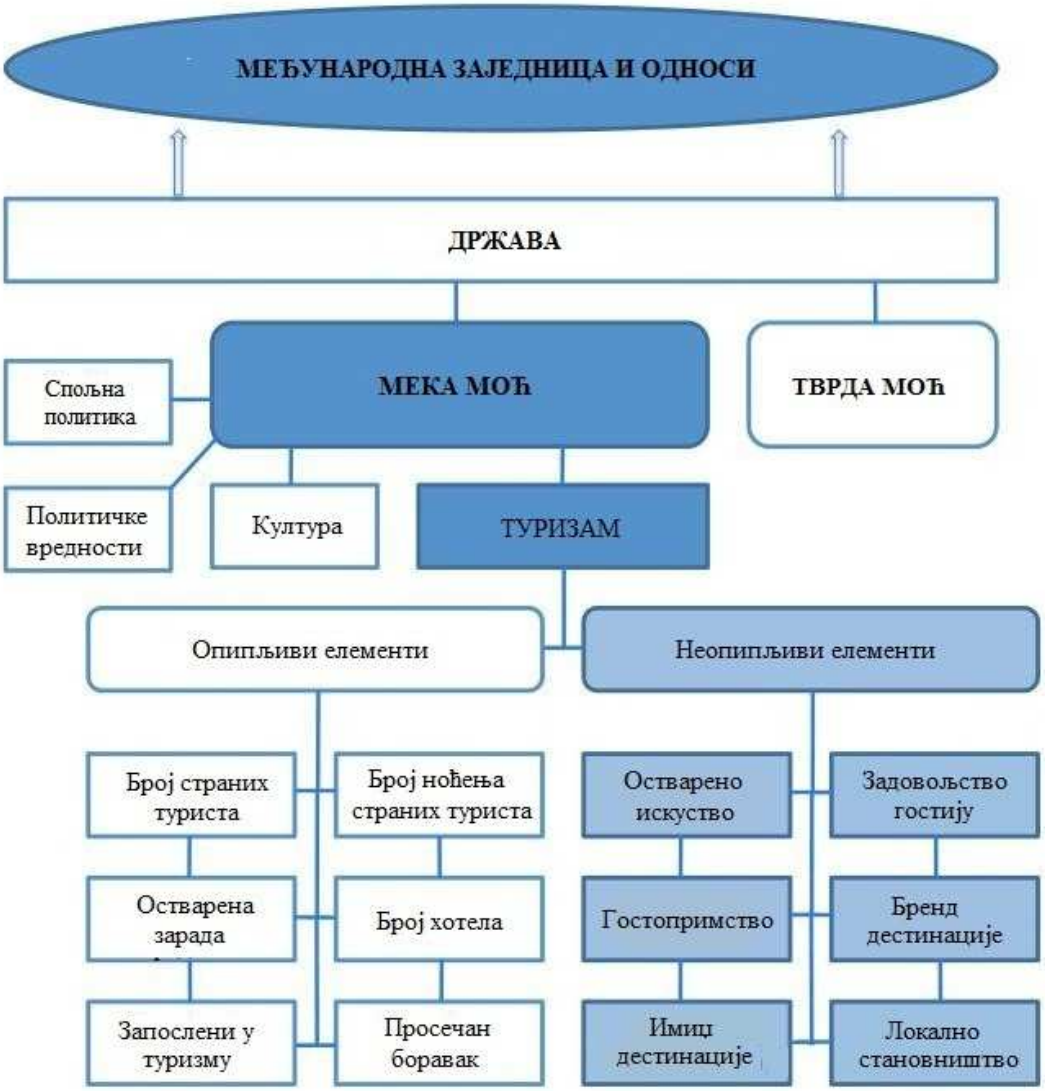
Однос између туризма и тероризма може да се манифестује у три могућа сценарија: тероризам као циљ има цивилне жртве, па до виктимизације туриста долази услед колетералне штете, тероризам је усмерен ка економским циљевима који су функционално повезани са туризмом и тероризам као циљ има напад на туризам/туристе који се перципирају као „меке“ мете са великом медијском покривеношћу (Pizam, 2006:4). Остварење било ког од наведених сценарија подразумева да се туристичка дестинација суочава са непосредним последицама терористичког напада и императивом да реизгради нарушени имиџ.

С обзиром на чињеницу да примена силе никада није била економски приступачнија и једноставнија, креатори безбедносних политика улажу додатне напоре у формулацији и имплементацији стратегија са циљем заштите туриста и туристичких дестинација на којима бораве. Ангажовањем превентивних капацитета безбедносних служби и јачањем спремности за реаговање на терористичке претње усмерене ка туристичким дестинацијама, без обзира на обавештајне податке, државе могу створити систем значајног адаптивног потенцијала који ће, у случају реализације терористичких претњи, бити способан да настави да функционише без нарушавања виталних функција и идентитета као и да се најкраћем периоду врати у првобитно стање.

## 2.ТУРИСТИЧКИ ПОТЕНЦИЈАЛИ КАО ФОРМА „МЕКЕ“ МОЋИ ДРЖАВЕ

Квантитативни показатељи снаге једне државе (број становника, БДП, буџетска издвајања за војску, рудна богатства итд.) комбиновани са манифестацијама меке моћи (образовање, привлачност културе и националних вредности, дипломатија...) позиционирају државе на светској позорници моћи (Nye, 2016). Економски значај туризма као привредне гране у процесу глобализације допринео је подизању свести креатора државних политика о потреби јачања туристичких потенцијала и промоцији истог посредством механизама дистрибуције меке моћи.

Експанзија туризма као једног од синонима глобализације и споне која повезује људе и културе постао је изузетно важан елемент који доприноси укупној моћи државе. Економски допринос туризма буџету одређене државе увећава капацитет тврде моћи, док привлачност једне дестинације односно културно-историјске знаменитости које има у понуди утиче на репутацију државе у свету. Туристички потенцијали државе могу се промовисати на директне начине посредством широког спектра маркетиншких алата, или индиректно путем продуката филмске индустрије, литерарних дела, гастрономских специјалитета и сл. Најважнији носиоци туризма као облика меке моћи јесу људи, без обзира да ли су отпутовали на неку дестинацију, па на тај начин репрезентују сопствену културу, или у својству домаћина желе да прикажу туристичку понуду свог места. Све већи број држава у својим покушајима да стекну конкурентску предност привлачењем реализује жељени исходи на тај начин препознаје туристичке потенцијале као ресурс меке моћи. Привлачењем као главним механизмом меке моћи се на афирмативан начин представља култура једног народа и природне лепоте у виду туристичких дестинација моделованих у складу са преференцијама циљних туристичких група.




**Графикон 1:** Допринос туризма концепту меке моћи државе (Милошевић , 2016:142)

Изузетно важан фактор у креирању позитивне слике о држави посредством туристичких потенцијала представља безбедност туриста током боравка на одређеној туристичкој дестинацији. Пролиферација великог броја асиметричних претњи учинила је да безбедност туриста постане изузетно захтеван задатак који се поставља пред службе безбедности државе домаћина.

## 3. МЕЂУОДНОС ТУРИЗМА И ТЕРОРИЗМА

Туризам означава глобални феномен и представља једну од најдинамичнијих привредних грана у свету која има мултисекторски утицај на многе области друштвеног живота. Од великог је значаја за сваку државу услед директног учинка који има у социјалном, економском, културном и едукативном сектору. Како представља једну од најпрофитабилнијих индустрија веома је значајан за економију сваке земље. Такође, туризам има велику улогу у промоцији културе, вредности и лепоте одређене земље. Услед измењене безбедносне архитектуре света, или и импликација који туризам има за сваку државу, туристичке дестинације, осим туристима, постају све интересантне и терористима.

Појам тероризма је секуритизован и идентификован као највећа безбедносна претња по савремени свет. Међутим, он није продукт модерног доба, већ динамична категорија која је током историје мењала своје карактеристике у складу са развојем друштва. У овом раду фокусираћемо се на период од 2001. године до данас, односно од напада на Светски трговински центар који означава својеврсну прекретницу како у развоју тероризма, тако у промени свести држава и моделима супротстављања тероризму, али и у туристичкој индустрији која је морала да редефинише своје стратегије како би предупредила и амортизовала штете који терористички напади носе.

***Jelena Dinić*** *is Phd candidate at Faculty of Security Studies, University of Belgrade.*
*She has published numerous papers in scientific journals and participated in dozens of international and domestic scientific conferences. As experienced pedagogical worker, author thrives to improve knowledge in international security, in accordance with PhD thesis topic.*

Туризам и безбедност су појмови који се неминовно преплићу, и за већину туриста, безбедност представља један од најзначајнијих фактора приликом избора туристичке дестинације. Туризам је посебно осетљив на политичка превирања, нестабилну безбедносну ситуацију, тероризам и рат, било да се ове појаве испољавају у самој држави у којој се налази туристичка дестинација, или у њеном непосредном окружењу. Перцепција ризика од потенцијалних терористичких напада представља значајну детерминанту која опредељује туристе да одаберу одређену дестинацију. Она не подразумева само знање, информације и прецизне калкулације, већ означава комплексан процес који укључује и бројне психолошке, емоционалне и ирационалне факторе. Самим тим, перцепција ризика од терористичког напада условљена је нивоом бриге која се придаје безбедности и вероватноћи да ће се догодити напад, обиму расположивих информација, процени алтернативних дестинација. У процесу доношења одлуке око избора дестинације перцепција ризика од терористичког напада, у комбинацији са личним факторима, може утицати на одлуке да туристи одустану од путовања, промене дестинацију, модификују понашање или прикупе додатне информације.

Међународни тероризам и туризам парадоксално су повезани посредством карактеристика које су им заједничке: подразумевају прелазак државних граница, укључују држављане различитих земаља, коришћење путовања и комуникационих технологија (Baker, 2014:62). Посебно је значајна веза која постоји између туризма, тероризма и медија. Терористи максимални ефекат остварују изазивањем страха код публике у чему медији имају виталну улогу. Дакле, терористи пружају медијима једну врсту спектакла који им је потребан како би задовољили апетите своје публике – веома убедљив перформанс који комбинује елементе крвопролића и мистерије, интересовања људи и политике, хероја и зликовца; док медији омогућавају терористима непосредну публику на читавој планети, доступну по ниској цени (Wieviorka, 1993:42).

Напади на популарне туристичке дестинације гарантују терористичким организацијама да ће медији извештавати о терористичком акту и тако пренети поруку широком аудиторијуму. У идеалној ситуацији, извештавање медија треба да омогући јавности да

донесе компетентне и одговорне одлуке о ризицима. У стварности, новинарски избор тема, информација и начин презентовања вести, уместо објективног извештавања о стварној ситуацији, створити лажну перцепцију ризика (Korajlić&Kešetović, 2011:82). У интегралном моделу процеса доношења одлука који су представили Сенмез и Грефе, медијско извештавање о тероризму и/или политичкој нестабилности има двоструко дејство: први је екстерни фактор који утиче на перцепцију ризика и истовремено фактор који претходи доношењу одлуке да ли да се одабере одређена дестинација или не (Sönmez& Tarlow, 1999:13).

Тиме је велики изазов стављен пред туризам нападнуте земље, који не само да треба да се суоче са реалним последицама терористичких напада, већ значајна средства треба да уложе у својеврсну реизградњу имиџа туристичке дестинације претходно погођене терористичким нападом. Медијска покривеност последица терористичког напада резултује чињеницом да ће информације о људским жртвама, патњама настрадалих, материјалној штети и економским и социјалним поремећајима бити доступне широј јавности. Самим тим, период након напада карактеришу покушаји да се анулира негативни публицитет и на снази је све док се не оствари пуни опоравак и услови који су били пре напада. За туристичке дестинације, овај период представља *туристичку кризу*, која угрожава нормалан рад и управљање свим активностима везаним за туризам на погођеном подручју, нарушава репутацију туристичке дестинације тако што утиче не перцепцију посетиоца у контексту безбедности, привлачности и удобности. На тај начин узрокује пад у локалном туризму и економији, прекида континуитет пословања у локалној туристичкој индустрији тако што умањује број туриста и остварене приходе (Sönmez& Tarlow, 1999:13).

## 4.ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ КАО МЕТЕ ТЕРОРИСТИЧКИХ НАПАДА

Веза која постоји између туризма и тероризма комплексна је и неспорна, те приликом даље анализе неопходно је осврнути се на питање зашто терористи одређују туристичке дестинације као мете напада? Могуће је идентификовати бројне разлоге: туристи осликавају „меке“ мете и препознатљиве симболе непријатеља, туристичке дестинације представљају добар циљ напада из стратешких разлога, значаја које имају за економију земље, односно зато што носе културни печат једног народа. На популарним туристичким дестинацијама велика је концентрација туриста на ограниченом простору и медији будно прате свако дешавање. Бројни аутори су тежили да формулишу категоризацију разлога због којих су туристичке дестинације примамљиве терористима. Тако, Бакер сматра да се разлози због којих су туристи мете терориста могу класификовати као социо-економски и културни. Анализирајући различите студије о терористичким нападима на туристичке дестинације, наводи да туристе и локално становништво не раздваја само различити језик, већ и социјалне и економске разлике. До конфликта долази када се локално становништво сусретне са богатим туристима који уживају у луксузу. Стил понашања туриста може да означи идеолошко опредељење и политичку културу државе из које туристи долазе, па између култура туриста и локалног становништва могу да се јаве одређени антагонизми. Као могући узрок може се навести и виђење страних туриста као својеврсног облика неоколонијалиста или као претња укорењеним традиционалним вредностима и друштвеним нормама (Baker, 2014:63). Ставови и запажања аутора које је у Бакер синтетисао у својој студији су специфични и конкретизовани на ситуације где је као носилац терористичких напада означено локално становништво. Како би се предупредио овај недостатак, потребно је пронаћи шири аналитички оквир за разумевање, систематизацију и анализу разлога за нападе на

туристичке дестинације од стране терориста. Тарлоу је изнео можда најобухватнију систематизацију:

1. туристички званичници често страхују да предузму креативне кораке како би се супротставили тероризму, бојећи се да би такве активности могле да одврате туристе од избора дате дестинације. Као крајњи резултат произилази чињеница да туризам ствара потенцијално „меке мете“(soft target);
2. туризам представља велики бизнис, а тероризам настоји да уништи економију;
3. туризам је повезан са бројним индустријама, тако напад на туристичку индустрију индиректно значи напад на више секундарних индустрија;
4. туризам је веома медијски оријентисан, а тероризам тражи публицитет;
5. у туризму се запослени морају бавити лицима о којима немају подобније личне податке и о којима немају базе података, што омогућава терористима да се лако уклопе у масу;
6. туризам се суочава са константним протоком нових људи, што омогућава лакшу инфилтрацију терориста;
7. туристичке дестинације репрезентују највећа богатства једне нације и чуваре идентитета једне државе и њене историје. Туристички центри јесу музеји културних богатстава једне нације;
8. терористи траже циљеве који нуде вероватноћу остварења најмање три од четири наведене могућности, а које су врло изражене у туризму:
    - потенцијал за масовне жртве;
    - потенцијал за масовну јавност;
    - потенцијал за велику економску штету; и
    - потенцијал за уништавање знаменитости или симбола државе (Tarlow, 2006:44).

Јасно, одговор зашто је нападнута одређена туристичка дестинација не треба тражити само у једном разлогу, с обзиром да терористе може да мотивише синергија више њих. Кумулативни ефекат који проистиче из више остварених предуслова за одређивање неке дестинације као мете напада обезбеђује већу вероватноћу да ће терористи произвести планиране ефекте.

## 5. КОНЦЕПТ РЕЗИЛИЈЕНТНОСТИ У КОНТЕКСТУ ГЛОБАЛНИХ БЕЗБЕДНОСНИХ ПРЕТЊИ

Истовремени процеси интеграције и фрагментације (фрагмеграција) представљају једно од темељних обележја глобализације и Новог светског поретка створеног сломом биполарне структуре моћи која је доминирала током Хладног рата (Rosenau, 1997:25). Традиционално схватање националне безбедности, усмерено на државу као једног референтног објекта безбедности и фокусирано на војне претње, доживело је трансформацију под утицајем глобализације која је генерисала нову безбедносну архитектуру.

Рачвање глобалне структуре оличено у појави великог броја нових, утицајних актера на међународној политичкој сцени генерисало је ново безбедносно окружење. Глобализација као процес иреверзибилног увећања међузависности између различитих димензија друштвеног живота допринела је мењању природе безбедносних изазова, ризика и претњи (Rosenau, 1997:25). Националне државе као ексклузивни носиоци права над употребом силе добиле су конкуренцију у виду наоружаних појединаца и група чији опсег моћи није довољно познат. Демократизација насиља (Freedman, 2002:24)

посматрана кроз призму појаве асиметричних претњи приморала је креаторе стратегија безбедности држава да антиципирају широк спектар тешко предвидивих облика угрожавања безбедности и осмисле адекватне механизме за одговор на исте.

Терористички напад на САД у септембру 2001. године у потпуности је променио перцепцију терористичких претњи, промењен је целокупни концепт припреме и одговора на терористички напад, формулисане су нове стратегије, планови и смернице, све са циљем да системи безбедности држава буду у стању да се суоче са претњом која је трансформисана. Стратегије безбедности великих сила ревидиране су у складу са новим околностима кроз имплементацију (нео) реалистичких елемената и реафирмацију реторике из периода Хладног рата. Непредвидива природа терористичких претњи и недовољно познат опсег моћи терористичких организација утицали су на креирање стратегија националне безбедности које предвиђају примену *концепта резилијентности*. Наведена синтагма преузета је из техничких наука[66] и модификована у складу са формом и садржајем безбедносних појава на које се примењује, имплицирајући спремност датог система да превентивним деловањем ојача сопствене способности одбране, ефикасно одговори, адаптира се на новонастале околности и опорави се у што краћем периоду, без нарушавања виталних функција и идентитета система (Fjäder, 2014:115) Истовремено, наведени терористички напад представља прекретницу у туризму, иако иницијално није био усмерен против њега, извештавање медија који су јаком кампањом утицали на јавно мњење у циљу оправдавања „рата против тероризма“ и људске перцепције личне безбедности. Пред туристичким дестинацијама нашао се нов изазов: како да изграде и очувају стање и имиџ сигурности.

***Milica Curcic*** *is a PhD candidate at Faculty of Security Studies, University of Belgrade.*
*In 2014 Milica earned her Master Degree at the Faculty of Security Studies, with thesis „Western Balkan as regional security subcomplex“.*
*Students competitions she participated: National Moot Court International Humanitarian Law Competition (4th Place, 2011); Regional Moot Court International Humanitarian Law Competition (2011); iPUZZLE contest, in resolving security issues in Second International Security Technology Exhibition and Conference iSEC (3rd Place, 2011).*
*Courses related with security she has competed: „Regional Civil-Military Relations/Civil-Military Cooperation Course“ in CIMIC Department J-9 of the General Staff of the Serbian Armed Forces; „Basic training for participation in multinational operations“ in Peacekeeping operations Center of the General Staff of the Serbian Armed Forces.*
*Milica was student Intern in: Institute of international politics and economy (2015), Delhaize Serbia Company- Sector of prevention of losses (2014), National Bank of Serbia- Department of Security and Defense (2013).*

[66] У техничким наукама резилијентност материјала се односи на отпорност материјала који трпи екстрено оптерећење, не мења структуру под датим околностима и враћа се у првобитно стање

**Графикон 2.:** Фазе успостављања резилијентности система
(Emergency Management: Prevention, Preparedness, Response and Recovery, 2016)

Резилијентност као концепт реаговања на непредвиђене претње може бити примењен на хоризонталне и вертикалне димензије безбедности, односно наведени стратешки модел има своју практичну примену на различитим нивоима (од појединачног до глобалног) као и у различитим сферама друштвеног живота (политичкој, војној, економској, еколошкој и социјалној).

Висок степен међузависности између различитих димензија које је произвела глобализација и прогресивно умножавање асиметричних претњи указује на потребу за осмишљавањем свеобухватног концепта заштите туриста и туристичких дестинација на којима бораве. Појединци у туристичкој индустрији задужени за безбедност, у сарадњи са широким кругом релевантних актера (службе безбедности, сектор за ванредне ситуације, медији, невладине организације) морају да делују проактивно и развијају и имплентирају свеобухватне планове за кризне ситуације како би смањили ризик и анулирали утицај и последице терористичких претњи.

## 6. СТРАТЕГИЈЕ ТУРИСТИЧКЕ ИНДУСТРИЈЕ У ОДНОСУ НА ТЕРОРИЗАМ

Туристичка индустрија препознаје озбиљност претње коју тероризам представља за безбедност туристичких дестинација, па се решења траже на националном и на међународном нивоу. Може се уочити да су покушаји концентрисани, с једне стране да се тероризам мапира као озбиљна и реална претња по туристичку дестинацију, с једне стране, као и да се развијају и унапређују општи планови кризног менаџмента са посебним освртом на ситуацију када криза наступа услед терористичког напада, с друге стране. Такође, наводе се препоруке да посебна пажња мора да се посвети кризном комуницирању.

Сенмез и сарадници сматрају да туристичке дестинације немају много избора у супротстављању тероризму, него да примене стратегије кризног менаџмента. Као императив наводе потребу за инкорпорирањем планова кризног менаџмента у опште маркетиншке планове како би заштитили, односно повратили имиџ безбедности и атрактивности дестинације. Њихове препоруке подразумевају инкорпорацију планова кризног менаџмента у укупно планирање и управљање туризмом и маркетингом; формирање кризних тимова, развој приручника за поступање у кризним ситуацијама и

успостављање партнерства са полицијом и другим снагама безбедности (Sönmez& Sönmez, 1999:16).

Мансфилд констатује да, како безбедносне кризе нису идентичне, не постоје ни универзалне препоруке за опоравак туристичке привреде након кризе, али додаје да закључци који су донети из израелског искуства могу да се примене и на друге дестинације. Наводи се да се кризни менаџмент мора третирати као процес, уместо као једнократна операција. Праћење претходних и садашњих трендова кључан је предуслов за доношење успешних мера у кризном управљању, а који мора да се заснива на интегрисаној и координисаној сарадњи свих учесника. Домаћи туристи треба да постану механизам баланса како би се попунио јаз изазван смањењем броја страних туриста. Маркетиншке активности треба да буду динамичне, да се стално иновирају и да воде рачуна о различитим кризним ситуацијама. Држава у којој се налази погођена дестинација треба да одржава стални проток свеобухватних информација о нивоу сигурности и безбедности користећи расположиве комуникационе канале (Mansfeld, 1999:35-36).

Поред примене принципа кризног менаџмента, посебна пажња посвећује се императиву да се очува или реизгради позитивна слика дестинације након терористичког напада, што подразумева активну примену принципа кризног комуницирања. Светска туристичка организација је, након терористичких напада на Балију, препоручила да у проактивним стратегијама за кризно комуницирање и плановима буду укључени посебно креирани и оспособљени уреди за односе са јавношћу, да се успоставе медијски протоколи, формирају консултативна тела и изврши алокација основних ресурса (Gurther, 2007:87). Аврахам сматра да стратегије које имају за циљ суочавање са негативном сликом одређене туристичке дестинације, на располагању имају две опције: примену стратегија које се фокусирају на реалност у основи негативне слике, дакле баве се објективном реалношћу, и оне које се суочавају са негативном сликом путем медија и чији је фокус на симболичкој реалности. У прву групу стратегија спадају: решавање конкретног проблема уместо бављења негативним имиџом, стратегија „дођи и увери се сам“, пружање гостопримства специјалним догађајима (фестивали, такмичења), укључивање локалног становништва у кампање и јачање локалног поноса. Друга група стратегија обухвата: негирање постојања кризе, ангажовање лица која ће да слати контра-поруке у односу на поруке које су довеле до кризе, промену имена дестинације, лого-а или слогана, дистанцирање од проблематичног подручја итд. (Avraham, 2006: 238). Одабир стратегије условљен је бројним факторима као што су природа кризе, количина информација и начин извештавања медија, брзина опоравка.

Коришћењем наведених стратегија државе теже да предупреде потенцијалне и пружи оптималан одговор на остварене терористичке нападе на туристичке дестинације. Значај који туризам има за националне и светску економију, измењена природа терористичких претњи, примамљивост туристичких дестинација за терористичке нападе недвосмислено указује да је потребно константно редефинисање и унапређивање постојећих стратегија туристичке индустрије у односу на тероризам. Самим тим, потребно је изградити резилијентност туристичких дестинација на терористичке претње. Овај свеобухватан процес подразумева интензивно и континуирано улагање у превентивне капацитете снага безбедности ангажованих на заштити туристичких дестинација и њихову спремност за одговор у случају реализације терористичких претњи. Изградња резилијентног система безбедности у односу на терористичке претње усмерене ка туристичким дестинацијама обухвата:

- превентивне активности служби безбедности у спречавању људи да се на директан или индиректан начин укључе у терористичке активности
- откривање активности појединаца или организација које могу представљати терористичку претњу
- ускраћивање средстава и прилика терористима да изврше терористички напад
- примену пропорционалног и брзог одговора на терористичке претње, са што мањим последицама (Building Resilience Towards Terrorism, Canada's Counter-terrorism Strategy, 2013).
-

Наведене четири етапе у генерисању резилијентних система безбедности у односу на терористичке претње усмерене ка туристичким дестинацијама представљају секвенцијалну и комплементарну вишефазну процедуру усмерену ка изградњи превентивних механизама и система ране детекције као и адекватног одговора који се огледа у способности система да апсорбује негативне утицаје без угрожавања виталних вредности и континуитета функционисања система. Резилијентност туристичких дестинација огледа се у адекватној припремљености и спремности служби безбедности да детектују потенцијалне терористичке претње усмерене ка одређеној дестинацији и правовременом репресивном одговору на исте тако да се животи туриста сачувају и дестинација настави да функционише без узурпација које би пореметиле виталне функције дате дестинације.[67] Усвајање одговора који је довољно флексибилан да се прилагоди на измењену природу терористичких претњи у динамичном безбедносном окружењу представља императив за генерисање резилијентости на нивоу туристичке дестинације.

## 7. ЗАКЉУЧАК

Имајући у виду да је безбедност веома важан елемент туристичке индустрије, процена ризика од тероризма мора да се врши у свакој земљи, не само у онима које су се суочавале са терористичким нападима. Како је тероризам појава која се константно трансформише, тако и процене ризика морају да се врше периодично, да се прате савремени токови у тероризму и у приступима у супротстављању истоме, како се не би створио осећај лажне сигурности.

Улагање у превентивне капацитете за одговор на терористичке претње усмерене ка туристичким дестинацијама представља адекватну стратегију борбе против непријатеља чију снагу и начин деловања није могуће у потпуности антиципирати. Снага односно „имунитет“ туристичке дестинације у односу на терористичке претње, поред превентивног деловања, зависи и од спремности снага безбедности на правовремену и адекватну реакцију у случају терористичког напада на туристичку дестинацију. Индикатори резилијентности туристичких дестинација попут броја спречених терористичких напада, ефикасне реакције снага безбедности у случају реализације терористичких претњи (број страдалих лица и причињена материјална штета), брзине опоравка од напада и очување идентитета и угледа туристичке дестинације чине есенцијалне одреднице њихове безбедности и смерницу за унапређење безбедносне политике државе домаћина.

[67]Заштита критичне инраструктуре представља активност служби безбедности од изутетног значаја за континуирано функционисање туристичке дестинације

**ЛИТЕРАТУРА**


[1] Pizam, A, Mansfield, Y. (2006) *Toward a Theory of Tourism Security,* Butterworth-Heinemann, p.4.

[2] Baker, D. (2014) The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry.*International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, Vol. 2, Issue 1, p.62

[3] Wieviorka, M. (1993) *The Making of Terrorism*, Chicago: University of Chicago Press. p.42.

[4] Korajlić, N., Kešetović Ž. (2011) Terrorism and Tourism. *Journal of Criminal Justice and Security*, Year XI, Issue 5-6, p.82.

[5] Sönmez, S., Apostolopoulos Y., Tarlow, P. (1999) Tourism in Crisis: Managing the Effect of Terrorism. *Journal of Travel Research*, Vol. 38, 13-18.

[6] [6.] Baker, D. (2014) The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, Vol. 2, Issue 1, p.63.

[7] Tarlow, P. (2006) A Social Theory of Terrorism and Tourism. In: Mansfeld, Y., Pizam, A. (Eds.). *Tourism, Security and Safety-From Theory to Practice*. Amsterdam: Elsevier, p.44

[8] Gurther, Y. (2007) Crisis in Bali: Lessons in Tourism Recovery. In: Laws, E., Prideaux, B.,Chon, K. (Eds.). *Crisis management in tourism.*Wallingford: CABI. p.87.

[9] Avraham, E. (2006) Public Relations andAdvertising Strategies forManaging Tourist DestinationImage Crises.

[10] *Building Resilience Towards Terrorism*, Canada's Counter-terrorism Strategy, (2013) https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrcs/pblctns/rslnc-gnst-trrrsm/index-en.aspx 13/11/2016

[11] Nye, J., Get smart – Combinig Hard and Soft Power

[12] https://www.foreignaffairs.com/articles/2009-07-01/get-smart 31/10/2016

[13] Милошевић, С.,(2016) *Утицај социо-економских елемената на вредновање туризма као фактора меке моћи*, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, стр. 142.

[14] Rosenau, J., (1997) *The Dynamism of a Turbulent World*,Cambridge University Press, p.25.

[15] Freedman, T., Kaplan, R. „States of Discord“, *Foreign Policy*, March/ April 2002, p. 64 – 70

[16] Fjäder, C., The nation-state, national security and resilience in the age of globalization, *Resilience, International Policies, Practices and Discourses*, ISSN: 2169-3293 (Print) 2169-3307 (Online) Journal, p. 115

[17] Emergency Management: Prevention, Preparedness, Response and Recovery http://resilience.acoss.org.au/the-six-steps/leading-resilience/emergency-management-prevention-preparedness-response-recovery 09/10/2016

# UTICAJ KLJUČNIH RESURSA I ATRAKCIJA NA KONKURENTNOST VOJVODINE (SRBIJA) KAO DESTINACIJE RURALNOG TURIZMA

# IMPACT OF KEY RESOURCES AND ATTRACTIONS ON COMPETITIVENESS OF VOJVODINA (SERBIA) AS RURAL TOURISM DESTINATION

**Dunja Demirović**[68]
**Adriana Radosavac**[69]

**Sadržaj:** *Cilj ovog rada je da ispita kako ključni resursi i atrakcije utiču na konkurentnost Vojvodine kao destinacije ruralnog turizma. Turistički eksperti iz Srbije (136) su u periodu od januara do marta 2016. godine ocenjivali stanje 24 atributa korišćenjem Likertove skale. Rezultati istraživanja su pokazali da strategija razvoja ruralnog turizma Vojvodine treba da ima posebnu vezu sa resursima i atrakcijama destinacije, odnosno prioritet treba dati održavanju svih aspekata sigurnosti i bezbednosti, stalnom poboljšanju usluga, korišćenju pogodnosti multikulturalne sredine, raznovrsnosti gastronomskih proizvoda, kao i primeni principa održivosti u upravljanju životnom sredinom.*

**Ključne reči:** *Resursi i atrakcije, konkurentnost, ruralni turizam, Vojvodina (Srbija)*

**Abstract:** *The aim of this paper is to examine how key resources and attractions affect the competitiveness of Vojvodina as a rural tourism destination. Tourism experts from Serbia (136) evaluated the condition of 24 attributes using a Likert scale in the period from January to March 2016. The results showed that the strategy of rural tourism development in Vojvodina should have a special bond with resources and attractions of the destination, that priority should be given to maintaining all aspects of safety and security, continuous improvement of services, benefits of a multicultural environment, diversity of culinary products, as well as the application of the principles of sustainability in environmental management.*

**Key words:** *Resources and attractions, competitiveness, rural tourism, Vojvodina (Serbia)*

## 1. UVOD

U turističkoj privredi, konkurencija između turističkih destinacija i proizvoda postala je veoma intenzivna čemu je doprinela i veća tržišna transparentnost cena i drugih elemenata proizvoda i usluga [1]. Globalna konkurencija u turizmu postala je izazov za mnoge zemlje koje se takmiče da postanu poželjna turistička destinacija, te je razumevanje faktora koji doprinose konkurentnosti destinacije od suštinskog značaja za održavanje postojećeg nivoa razvoja turističke destinacije, njenog rasta i vitalnosti [2]-[3]. Zbog toga, merenje konkurentnosti se može smatrati ključnim faktorom u obezbeđivanju uspeha turističkih destinacija.

[68] Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, Novi Sad, Srbija
[69] Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, Novi Sad, Srbija

Ruralni turizam je jedan od prioriteta u turističkom razvoju mnogih evropskih zemalja. Tržište ruralnog turizma je u porastu, dok je u isto vreme budućnost mnogih ruralnih područja neizvesna, zbog promena u poljoprivrednoj proizvodnji ili atraktivnosti urbanih sredina zbog većeg životnog standarda. Ruralni turizam se smatra jednim od odgovarajućih instrumenata za revitalizaciju ruralnih područja i obezbeđivanje njihove održive budućnosti kroz zadržavanje posla ili otvaranja novih radnih mesta, podrške poljoprivrednim gazdinstvima, očuvanja prirode, odnosno očuvanja seoskih zanata kao turističke atrakcije. Destinacije ruralnog turizma zasnivaju se na kompleksnom turističkom proizvodu, koji se sastoji od nekoliko parcijalnih proizvoda (smeštaj, transport, hrana, trgovina, atrakcije i drugo) i koji se kao takav nudi posetiocima [4]-[5]-[6]. Ova pojedinačna turistička preduzeća su međusobno zavisna i povezana, a to su pre svega mala i srednja preduzeća koja su nosioci aktivnosti. Problemi u ruralnom turizmu koji doprinose smanjenju konkurentnosti ogledaju se između ostalog i u postojanju jake konkurencije umesto saradnje među ponuđačima turističkih proizvoda i usluga u ruralnim prostorima. S obzirom na značaj turizma za ruralna područja, utvrđivanje faktora koji utiču na poboljšanje konkurentske pozicije na turističkom tržištu od velike je važnosti za njihov dalji razvoj.

Autonomna pokrajina Vojvodina je relevantna oblast za istraživanje jer najveći deo njene teritorije (oko 90%) predstavlja ruralno područje. Takođe, Vojvodina raspolaže značajnim prirodnim potencijalima, poljoprivrednim zemljištem, tradicionalnim pristupom poljoprivredi, dobrim potencijalom za razvoj ruralnog turizma, prepoznatljivim tradicionalnim lokalnim gastronomskim specijalitetima i mogućnostima za razvoj drugih komplementarnih aktivnosti. Međutim, ruralna područja se suočavaju sa brojnim problemima, poput smanjenja broja poljoprivrednika (ukupan udeo poljoprivrednog stanovništva u ukupnom stanovništvu je ispod 11%), povećanja broja staračkih domaćinstava zbog odlaska mladih u gradske sredine, te smanjenja poljoprivrednih površina na račun izgradnje industrijskih parkova. Uprkos tome što pojedini urbani centri u Vojvodini beleže rast populacije, mnoge ruralne zajednice i dalje zavise od poljoprivrede, koja je njihov značajan ekonomski oslonac, ali koji ne obezbeđuje odgovarajuće rezultate. Mogućnosti za brži razvoj ruralnih područja Vojvodine su u multifunkcionalnom razvoju koji između ostalog podrazumeva razvoj kompatibilnih nepoljoprivrednih delatnosti poput agroturizma i drugih oblika turizma, zanatstva, rekreacije, te lakšeg pristupa kreditima za žene koje žive na selu i bave se poljoprivrednom proizvodnjom i ruralnim razvojem, kao i drugi oblici privređivanja na selu, uključujući ruralni turizam i proizvodnju zdrave hrane.

U [7], ruralni turizam je označen kao turistički proizvod izuzetnog potencijala, ali nedovoljno uređen i neafirmisan. Na osnovu analize ključnih faktora uspeha i ocene postojećeg stanja, trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u oblasti ruralnog turizma je na vrlo niskom nivou (prosečna ocena je 1,5). To pokazuje da se prirodni, kulturni i socijalni preduslovi za razvoj ruralnog turizma ne koriste tako da se stvore odgovarajuće prednosti u odnosu na druge ponuđače u grani što može biti važan uslov pre svega opstanka, a potom i napredovanja neke organizacije.

Ruralni turizam se prepoznaje kao jedan od ključnih alata za razvoj regiona sa niskim agroekološkim potencijalom, nerazvijenom poljoprivrednom strukturom i očuvanim prirodnim resursima. Kako bi ruralni turizam mogao progresivno da se razvija i da doprinese promociji i diversifikaciji regionalne ekonomije, rastu zaposlenosti i smanjenju depopulacije neophodno je utvrditi faktore koji utiču na smanjenje, odnosno povećanje konkurentnosti ruralnog turizma Vojvodine. Osnovni cilj ovog rada je utvrditi trenutno stanje ključnih resursa i atrakcija u ruralnim sredinama Vojvodine kako bi se bolje razumela konkurentnost Vojvodine kao

destinacije ruralnog turizma u odnosu na druge destinacije, te kako da se poboljša nivo konkurentnosti na duži period. Rezultati istraživanja u okviru ovog rada treba da obezbede regionima u Vojvodini, odnosno destinacijama ruralnog turizma, jasnu predstavu o tome u kom pravcu treba da usmere svoj dalji razvoj, te šta im je potrebno da postanu uspešne turističke destinacije.

## 2. KLJUČNI RESURSI I ATRAKCIJE - TEORIJSKI OKVIR

Sve destinacije su amalgam turističkih proizvoda koji imaju cilj da obezbede potrošačima jedinstveno, integrisano turističko iskustvo. Turistički proizvodi destinacije obuhvataju čitav niz objekata i usluga koje se nude na lokalnom nivou, zajedno sa svim društveno-kulturnim, prirodnim resursima i javnim dobrima [8]. Ovi osnovni elementi turističkog proizvoda mogu se posmatrati kao destinacijski resursi i atrakcije. Autor [9] smatra da destinacijski resursi i atrakcije, kao faktori turističke ponude, predstavljaju stvarnu podsticajnu snagu stvarajući turističku tražnju. Autori [10] posmatraju turističke resurse i atrakcije kao kritične atribute destinacije koje privlače posetioce i čine osnovne temelje održivog razvoja turizma. Autori [11] sugerišu da bi turistički resursi i atrakcije trebali biti osnova destinacijske konkurentnosti. Analiza prethodnih istraživanja atributa turističke destinacije [8] jasno ukazuje na širok spektar atributa usvojenih od strane istraživača za određivanje atraktivnosti turističkih destinacija, mada su pojedini atributi zajednički za mnoga istraživanja (npr. klima, pejzaž, aktivnosti, dostupnost).

Pregledom literature [12]-[13] je utvrđeno da ne postoji univerzalni skup turističkih atrakcija i resursa za određivanje atraktivnosti turističke destinacije ili njene konkurentnosti. Što je širi opseg turističkih atrakcija, usluga i iskustava, to je veća privlačnost destinacije, a samim tim i njena konkurentnost [14]. Za potrebe ovog rada, osnovni resursi i atrakcije identifikovani u Crouch-Ritchie modelu [14] su izabrani sa izuzetkom veza sa emitivnim tržištima, jer su ovi elementi u skladu sa glavnim istraživanjima destinacijske atraktivnosti. Faktor “Sigurnost i bezbednost”, koji se pojavljuje u Crouch- Ritchie modelu kao deo determinante “Situacioni uslovi”, dodata je u grupu ključnih resursa i atrakcija destinacije. To je zato što su prethodna istraživanja o atributima turističke destinacije takođe naglasila značaj bezbednosti u određivanju atraktivnosti destinacije i od posebnog su značaja za konkurentnost turističke destinacije. Shodno tome, u „*Ključne resurse i atrakcije*“ se svrstava osam glavnih faktora (i 24 atributa). Pretpostavlja se da bi ove kategorije mogle odrediti konkurentnost ruralnih turističkih destinacija, te su u nastavku detaljnije objašnjene.

*Fizičko-geografski elementi sredine*

Prirodno okruženje je integralna komponenta turističke atraktivnosti. Prirodne privlačnosti čine fizičko-geografski elementi sredine, bitni za ruralni turizam: reljef, klima, hidrografski elementi, biljni i životinjski svet, zaštićena prirodna područja i parkovi prirode. Reljef kao kompleks geomorfoloških pojava značajan je element atraktivnosti turističkog odredišta. Svojim različitim oblicima utiče na klimu, životinjski i biljni svet, rasprostranjenost stanovništva i način života u pojedinim geografskim sredinama. Za turizam su posebno zanimljivi prostori koji imaju određene oblike reljefa iz horizontalne i vertikalne razvedenosti. Uticaj klime ogleda se u podsticaju razvoja pojedinih oblika turizma, pa je tako umerena i topla klima pogodna za boravišni turizam, a planinska sa dosta snežnih padavina za zimski, skijališni turizam. Vojvodina se nalazi u umerenom klimatskom pojasu i zbog takvog položaja, njene klimatske prilike su povoljne i umerene bez ikakvih temperaturnih krajnosti.

Biljni i životinjski svet su takođe važni činioci koji privlače i usmeravaju turiste u određene prostore. Raznovrsnost i bogatstvo biljnih vrsta doprinosi oblikovanju fizionomije predela. U takvim predelima sa bogatim i raznovrsnim biljnim pokrivačem, čovek se prijatno oseća, a isparavanje aromatičnih ulja i drugih sastojaka koje puštaju biljne vrste može pozitivno da utiče na čovekovo zdravlje. Bogatstvo vrsta divljači u šumama i riba u vodama, ne samo što ulepšavaju i čine kraj zanimljivim, već pružaju mogućnosti za razvoj različitih turističkih sadržaja kao što su: lov i ribolov, posmatranje ptica, istraživanje, fotografisanje, brigu za njihovo održavanje i druge aktivnosti.

*Kulturna baština*

Mnogi resursi kulturnog nasleđa, bilo materijalni ili nematerijalni, obuhvataju jedinstvene karakteristike mesta koje odražavaju njegovu istoriju, način života ili životnu sredinu, te su idealni da postanu turističke atrakcije [15]. Ruralna kultura je bila, i još uvek je, određena specifičnostima, koje pomažu da se oblikuje ruralni životni stil i društvo (zajednica). Često, ovakav životni stil i zajednice poseduju tržište i specifične elemente lokalnog i regionalnog identiteta. Prirodna sredina, kao dominantna karakteristika mnogih ruralnih sredina, je integralni deo ruralne kulture. Arhitektonsko nasleđe pruža bogat izvor dokaza ruralne kulture, kao i njihove estetske vrednosti – ruralne kuće i propratne građevine odslikavaju način života i lokalnu istoriju koja je doprinela stvaranju ruralne kulture kroz vekove. Muzika, igra i pozorišne predstave kao deo pripovedanja mogu sačinjavati osnovu ruralnog društvenog života. Religiozni festivali i hodočašća se najčešće sprovode u ruralnim prostorima.

Bogata istorijska i kulturna pozadina Vojvodine učinila ju je atraktivnom destinacijom, u kojoj su ljudi iz različitih mesta i različitog porekla igrali glavnu ulogu u njenom razvoju. Kako Vojvodinu karakteriše bogatstvo različitih naroda, turisti mogu da upoznaju različite kulture tokom posete ruralnih sredina. Neki ruralni regioni su, na primer, ispunjeni krivudavim lavirintom starih ulica koje zadržavaju atmosferu prošlosti. Drugi imaju originalnu ruralnu arhitekturu, i ove jedinstvene strukture su obnovljene i označene kao nacionalni istorijski lokaliteti od posebnog značaja.

*Mogućnosti za sport, zabavu i rekreaciju*

U ovu grupu spadaju one vrste atrakcija koje nisu direktno u vezi sa prirodnim ili kulturnim osobenostima i "veštački" su stvorene, a to su rekreativne aktivnosti i manifestacije i festivali. Da bi destinacija bila atraktivnija i zanimljivija, rekreativne aktivnosti treba da budu: u skladu sa prirodnim okruženjem destinacije, u ponudi tokom cele godine i da odgovaraju potrebama posetilaca koji imaju tendenciju da dođu na tu destinaciju. Rekreativne i turističke aktivnosti u velikom broju ruralnog okruženja su se dramatično transformisale iz relativno pasivnih do aktivnih i veoma važnih činilaca prirodne, privredne i društvene promene. Odrediti koje turističke aktivnosti isključivo pripadaju ruralnom, a koje urbanom prostoru vrlo je teško, jer se pojedine vrste turizma mogu razvijati i u ruralnim i u urbanim sredinama, a često turisti u istom danu praktikuju aktivnosti u obe sredine.

Dok se rekreativne aktivnosti fokusiraju na fizičke ili psihičke karakteristike posetilaca, posebni događaji i festivali imaju za cilj da jednostavno pruže osećaj "biti tamo". Specijalni događaji se posmatraju kao sastavni i glavni činilac razvoja turizma i marketinških strategija. U ruralnim sredinama Vojvodine se organizuje veliki broj manifestacija (procenjuje se da ima oko 1.200 manifestacija godišnje) koje se mogu podeliti u tri grupe: etnografske, privredno-folklorne i manifestacije zabavnog karaktera [16]. Kako bi turistički proizvod ruralnog turizma bio

atraktivniji, predlaže se da ruralno turističko iskustvo bude dopunjeno nizom rekreativnih aktivnosti koje će biti dostupne tokom cele godine i sa posebnim događajima i festivalima koji će se odvijati naizmenično u različitim delovima Vojvodine.

*Smeštajni kapaciteti i njihova autentičnost*

Kada turističke atrakcije podstaknu turiste da izađu iz svojih domova, obezbeđivanje smeštajnih jedinica za njih je suštinska komponenta turizma. Smatra se da ona turistička destinacija koja ima izgrađene smeštajne kapacitete nije ograničena samo na dnevne turiste, već može da privuče i posetioce koji će tu duže ostati [17]. Da bi turistička destinacija bila uspešna, smeštajni kapaciteti moraju biti dostupni u dovoljnom broju i da odgovaraju zahtevima turista koji dolaze. Pored odgovarajućeg kvaliteta i kvantiteta smeštajnih kapaciteta, koncept autentičnosti ima veliku važnost u ruralnom turizmu, a intenzivno se primenjuje i u ugostiteljskom sektoru. Autentičnost smeštajnog objekta dovodi se u vezu sa materijalom koji se koristi u izgradnji, arhitektonskim stilom, odnosom prema okruženju i izgledom enterijera. Uključivanje autentičnosti u smeštajne objekte obezbeđuje turistima mogućnost da dožive to mesto (osećaj za mesto) što može da poboljša zadovoljstvo turiste i osigura da se istorijski integritet destinacije održava.

Da bi se ocenio stepen atraktivnosti agroturističkog objekta neophodno je sagledati sledeće elemente: veličina poseda poljoprivrednog zemljišta (u vlasništvu ili najmu); posed privrednih objekata uz one stambene (uslov je da ti objekti nisu prazni) – npr. vinski podrum, štala; posedovanje životinja (koliko vrsta); mogućnost uvida u proizvodnju (vinogradarstvo, voćarstvo, povrtarstvo....); atraktivnost lokacije stambenog objekta (npr. objekat u selu sa malom okućnicom, objekat na periferiji sela sa okućnicom ili bez nje i sa uređenom okolinom); pristup agroturističkom objektu (parking prostor, uređenje pristupa, broj parking mesta na otvorenom, zatvorenom); priključci za vodu, struju i slično (postoje li i njihov kvalitet), te zainteresovanost članova domaćinstva za bavljenje turizmom (poznavanje stranih jezika, animacija, gostoljubivost).

*Gastronomija*

Gastro turizam stimulativno utiče na lokalni razvoj, jer može produžiti turističku sezonu, diverzifikovati ruralnu privredu, otvoriti nova radna mesta, stimulisati razvoj poljoprivrede, što uglavnom ne zahteva veće investicije. Gastronomska ponuda može doprineti regionalnoj atraktivnosti, održivosti lokalne sredine i promociji kulturnog nasleđa, odnosno jačanju lokalnog identiteta i osećaja pripadnosti određenoj zajednici. Gastronomska ponuda je postala ključni faktor turističkih ponuda ruralnih sredina. Jedan od osnovnih razloga je jaka veza određenih lokaliteta sa određenim tipovima hrane, tj. neraskidiva povezanost zemljišta, klimatskih uslova i vrste hrane koja se proizvodi u određenoj zemlji [18].

Vojvođanska kuhinja se značajno razlikuje od kuhinja ostalih delova Srbije zahvaljujući srednjoevropskom uticaju. Kao deo regiona, formirala se kao odraz složenih uslova života i geografskih karakteristika: prirodnih uslova i društvenih zbivanja na ovom prostoru. Na području Vojvodine javlja se mešavina kuhinja, a samim tim i veliki broj različitih proizvoda. Vojvođanska kuhinja je raznovrsna i bogata sa puno mesa, povrća, začina i voća, što proističe iz bogatstva vojvođanske ravnice, šuma i reka [19].

Planiranje i koncipiranje dodatnih turističkih sadržaja u ruralnim sredinama, treba da potencira neke funkcije ruralnih naselja, uvažavajući svakodnevne aktivnosti i stil života lokalnog

stanovništva. Jedna od tih aktivnosti jeste i priprema hrane, tj. domaćih specijaliteta, poštujući autentičnost ognjišta, kao i protokol gostoprimstva. Gastronomija sa svojim aktivnostima može izuzetno pomoći pri kreiranju sadržaja boravka. Te aktivnosti mogu biti svakodnevne kao što su: učešće u pripremi hrane; priprema i proizvodnja hleba na seoski način; priprema zimnice; pečenje rakije u noćnim satima; priprema sira i kajmaka za pijacu, i drugo. Za potrebe ovog rada, konzumiranje hrane u kontekstu ruralnog turizma može se smatrati jednim od primarnih turističkih motiva za posetu ruralnih destinacija. Veruje se da će raznovrsnost lokalnih gastronomskih proizvoda pomoći u diverzifikaciji turističkog proizvoda Vojvodine i turističkog iskustva uopšte, a to može poboljšati međunarodnu i domaću percepciju vojvođanske kuhinje i Vojvodine kao destinacije za odmor u ruralnim sredinama.

*Opšta infrastruktura i turistička suprastruktura*

Razvoj infrastrukture jedan je od bitnih segmenata ruralne politike. Dobro razvijena infrastruktura smatra se jednim od najvažnijih preduslova ruralnog i ukupnog ekonomskog razvoja. Razvijena infrastruktura doprinosi: ekonomskom aspektu života ruralnih zajednica smanjenjem regionalnih nejednakosti i poboljšanjem pristupa tržištu i, posledično, nižim transportnim i transakcionim troškovima, povećanom trgovinskom razmenom sa drugim regionima i povećanjem prihoda seoskog stanovništva. Povećava se i obim investicija u ruralnim područjima, ali i obim prihoda iz drugih, nepoljoprivrednih grana ruralne ekonomije kao što je, na primer, turizam.

Fizička infrastruktura u ruralnim oblastima Vojvodine je nerazvijena, i kao takva ne doprinosi rastu njihove konkurentnosti i investicione atraktivnosti. Trenutna pokrivenost sela osnovnom infrastrukturom je takva da 80% sela ima pristup osnovnim uslugama kao što su: putna mreža, struja, telefonska mreža (fiksna i mobilna). Sistem vodosnabdevanja, gasovod, kanalizacija i deponije smeća mnogo manje su zastupljeni u selima. Komunalna infrastruktura ruralnih područja je nerazvijena, zapuštena i ne zadovoljava potrebe ruralne populacije ni u pogledu kvaliteta ni uslužnosti. Novi komunalni sistemi građeni su u planinskom području, a u ravničarskom regionu (Vojvodini) mahom su sanirani i obnavljani. U selima u kojima postoje institucije i servisi poput ambulante, doma zdravlja, prodavnice, pošte, veterinarske službe, ugostiteljskih objekata, pijace i drugo, postoji izvesno nezadovoljstvo kvalitetom usluga i organizovanošću servisa. Najveće nezadovoljstvo građana izraženo je u vezi sa dostupnim zdravstvenim uslugama i kulturnim životom u selu [20]-[21]. Uz nepostojanje strategije i adekvatne podrške razvoju ruralnog turizma, među objektivne prepreke ubraja se i manjak kvalitetne infrastrukture u ruralnim sredinama. Iz tog razloga neophodno je povećati kvalitet i rešiti infrastrukturne probleme (naročito komunalne) kako bi ruralni turizam doprineo diverzifikaciji ruralne ekonomije i privukao veći broj turista.

Turistička suprastruktura predstavlja kapacitete koji se oslanjaju na infrastrukturu i uglavnom su to izgrađena sredstva koja postoje upravo zbog turističke delatnosti. Njihova primarna svrha je prihvat i zadovoljenje potreba i želja turista. Nedostatak ili neadekvatna suprastruktura (npr. nepostojanje turističke signalizacije) može umanjiti ugođaj turista na destinaciji. Infra i suprastruktura su bazični element u turističkom razvoju ruralnih oblasti, pa izgradnja, opremanje, unapređenje i dopunjavanje infra i supstrukture treba da bude permanentni strateški cilj.

*Sigurnost i bezbednost*

Sigurnost i bezbednost su primarni uslov za uspešnu turističku destinaciju. Učiniti da se turisti osećaju sigurno i bezbedno pre i za vreme putovanja je od suštinskog značaja za konkurentnost turističkih destinacija. Negativni utisci o destinaciji mogu prouzrokovati pad u turističkom prometu čak i ako destinacija ima kvalitetne turističke atrakcije [22]. Stvaranje sigurnog, bezbednog i kvalitetnog okruženja za sve putnike zahteva rešavanje sledeća četiri aspekta ili područja rizika za bezbednost i sigurnost: rizici van sektora turizma, rizici u turističkom sektoru i povezanim privrednim sektorima, rizici individualnog putnika, i fizički i ekološki rizici.

Kao i u svakoj drugoj poslovnoj aktivnosti tako i ruralnom turizmu, odnosno agroturizmu, postoje određeni rizici sa kojima se moraju suočiti oni koji žele da se bave ovim poslom. Rizici u agroturizmu mogu da se jave i kod pružaoca usluga i kod turista koji te usluge koriste. Turisti koji dolaze na gazdinstvo mogu slučajno da se zaraze nekim biljnim ili životinjskim bolestima ili, s druge strane, turisti mogu biti uzročnici uginuća životinja ili biljaka. U cilju minimizacije rizika mnoga gazdinstva prave galerije sa kojih se može posmatrati proizvodni proces bez direktnog kontakta. Rizik raste i zbog svesnih (namernih) i nesvesnih (nenamernih) turističkih aktivnosti. Tako na primer, deo imovine može biti ukraden, namerno ili nenamerno oštećen ili čak i zapaljen. Turisti mogu i napustiti gazdinstvo, a da ne plate račun za pružene usluge.

Turisti koji koriste agroturističke usluge mogu biti izloženi zdravstvenim ili bezbednosnim rizicima. Ovi rizici su najčešće slični onima u konvencionalnom turizmu. Međutim, ponekad je opasnost veća – nezgode koje izazivaju uplašene životinje mogu biti posebno opasne ili deca bez nadzora mogu biti povređena u dodiru sa mašinama. Na Novom Zelandu, na primer, od vlasnika agroturističkig gazdinstava se zahteva da informišu posetioce njihovog gazdinstva o mogućim rizicima tokom boravka. Svaki rizik koji može da nastane od neke agroturističke aktivnosti mora da bude pokriven odgovarajućim osiguranjem. U Kanadi, standardna suma osiguranja za agroturistička gazdinstva je 400 kanadskih dolara godišnje. Međutim, što je veći broj rizičnih aktivnosti na gazdinstvu to je i cena

*Dr **Dunja Demirović** diplomirala je 2005. godine na Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematičkog fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu. Master studije završava 2012. godine na istom fakultetu. U oktobru 2012. godine upisuje doktorske studije na studijskom programu Doktor geonauka, modul: turizam na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu. Doktorku tezu pod nazivom „Konkurentnost Vojvodine kao destinacije ruralnog turizma“ brani 2016. godine.*

*Autor i koautor je više od 35 naučnih radova objavljenih u domaćim i inostranim naučnim časopisima i zbornicima naučnih skupova. Učestvovala je na više naučnih i privrednih skupova u zemlji i inostranstvu, kao predavač i kao učesnik. Stručno se usavršavala 2014. godine na Institutu za geografiju i prostorni menadžment, Univerziteta Jagelonian u Krakovu (Poljska) i 2015. godine na Departmanu za društvenu geografiju i regionalni razvoj, Čarls Univerziteta u Pragu (Češka). Dobitnik je stipendije Saveta fondacije za stipendiranje Republike Austrije, zahvaljujući kojoj je bila na usavršavanju na Institutu za razvoj predela, rekreaciju i planiranje konzervacije, Univerziteta prirodnih nauka u Beču, 2016. godine. Položila je u martu 2015. godine šestomesečni kurs „Principi menadžmenta“ i dobila međunarodno priznat sertifikat Advenio eAcademy sa Malte. Govori tečno engleski jezik.*

osiguranja veća. Tako ukoliko gazdinstvo u svojoj ponudi ima jahanje konja, cena osiguranja se povećava na 1.400 dolara godišnje. Plaćanje osiguranja za pojedine turističke aktivnosti je ponekad veliki izdatak za gazdinstvo, te vlasnici vrlo često odlučuju da ih ne uvrste u svoju ponudu [23].

## 3. METODOLOGIJA

Upitnik za utvrđivanje uticaja ključnih resursa i atrakcija na konkurentnost Vojvodine kao destinacije ruralnog turizma je imao dva dela: prvi deo se odnosi na socio-demografski profil ispitanika (pol, godine starosti, obrazovanje, radno mesto i radno iskustvo), drugi deo upitnika se sastoji od 24 atributa koji odražavaju specifične karakteristike ruralnog turizma, a imaju uticaja na konkurentnost ruralne turističke destinacije. Turistički eksperti Srbije su zamoljeni da ocene trenutno stanje svih 24 atributa koji utiču/mogu uticati na konkurentnost destinacija ruralnog turizma u Vojvodini koji pripadaju determinanti „Ključni resursi i atrakcije“.

U istraživanju je korišćena Likertova skala od pet ocena, gde ocena 1 označava „vrlo loše stanje atributa“, ocena 2 „loše stanje atributa“, ocena 3 „prosečno stanje atributa“, ocena 4 „vrlo dobro stanje atributa“ i ocena 5 „odlično stanje atributa“. Anketnim istraživanjem su obuhvaćeni svi oni turistički eksperti koji poseduju znanje i/ili iskustvo relevantno za ovu temu, odnosno čija je oblast istraživanja i delovanja vezana za ruralni turizam i konkurentnost turističkih destinacija. Anketirani su sledeći turistički eksperti: nastavno i naučno osoblje na visokoškolskim ustanovama koje imaju turizam, zaposleni u Turističkoj organizaciji Vojvodine i Srbije, kao i zaposleni u lokalnim turističkim organizacijama, zaposleni u republičkim i pokrajinskim institucijama od značaja za razvoj turizma, menadžeri turističkih agencija, vlasnici turističkih preduzeća u ruralnim oblastima Vojvodine (salaši, poljoprivredna gazdinstva, restorani, etno-kuće, muzeji, vinarije, suvenirnice, organizatori seoskih manifestacija i drugi) i ostali (udruženja, asocijacije, klasteri).

U cilju identifikovanja ključnih turističkih eksperata ruralnog turizma u Srbiji, korišćene su različite baze podataka, jer jedinstvena baza ne postoji. Korišćene su dostupne nacionalne baze podataka turističkih organizacija, ministarstava i drugih vladinih organizacija zaduženih za razvoj turizma, fakulteta i instituta, udruženja turističkih agencija, te različitih udruženja koja deluju u

*Docent dr **Adriana Radosavac** je 1998. godinediplomirala na Ekonomskom fakultetu u Banjaluci, odsek opšta ekonomija.*
*Postdiplomske studije je upisala 2004/2005. godine na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu na smeru Ekonomija i Agrar. Magistrirala je 2009. godine na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu na temi Ekonomska opravdanost primene probiotika u stočarstvu. Doktorske studije upisuje 2009. godine na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu, a doktorsku tezu pod nazivom Preduzetništvo kao faktor razvoja (agro) privrede Republike Srpske brani 2014. godine.*
*2012. godine je birana u zvanje istraživač-saradnik, na period od tri godine, u Institutu za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu. 2013. godine je birana u zvanje viši stručni saradnik na Poljoprivrednom Institutu Banjaluka, Republika Srpska.*
*2014. godine je birana u zvanje docent za užu naučnu oblast agronomija, tehnologija i inženjerski menadžment na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom sadu.*
*U saradnji sa drugim autorima objavila je nekoliko naučnih i stručnih radova i učestvovala na više domaćih i međunarodnih simpozijuma.*
*Član je Društva agrarnih ekonomista Balkana.*

oblasti ruralnog turizma (npr. Asocijacije za ruralni razvoj i seoski turizam Srbije i Vojvodine). U Srbiji, odnosno Vojvodini, baza prikupljenih podataka je imala 216 kontakata.

Terensko istraživanje je obavljeno u opštinama Bačka Palanka, Bač, Bački Petrovac, Inđija, Kikinda, Kovačica, Šid, Sremski Karlovci, Novi Sad i Subotica ličnim anketiranjem, odnosno tehnikom „lice u lice“, dok je turističkim ekspertima iz ostalih opština upitnik distribuiran elektronskim putem (upotrebom elektronske pošte – e-mail). Klikom na link u okviru e-mail-a otvarao se on-line upitnik u formi veb strane. Po završetku popunjavanja upitnika podaci su automatski slati u bazu podataka koju omogućava kompanija *Google*, putem servisa Dokumenti (*Google docs*). Ispitivanje je bilo anonimno, odnosno, imena i prezimena ispitanika nisu bili relevantni za tražene podatke. Odabrani turistički eksperti u Vojvodini su anketirani u periodu od januara do marta 2016. godine. Stopa odgovora je oko 50%.

## 4. REZULTATI I DISKUSIJA

Za potrebe istraživanja sakupljeno je ukupno 136 validno popunjenih upitnika koji su korišćeni u statističkoj obradi i analizi podataka. Podaci prikupljeni anketiranjem turističkih eksperata uneti su u bazu podataka i sve dalje analize sprovedene su pomoću SPSS statističkog paketa za društvene nauke (eng. *Statistical Package for Social Science - SPSS*), verzija 20.0. Pregled deskriptivne statistike socio-demografskih karakteristika ispitanika prikazan je u Tabeli 1.

Zapaža se da u uzorku od 136 ispitanika, blago dominira ženska populacija (54,41%) u odnosu na mušku populaciju (45,59%). Za potrebe analiziranja starosne strukture, ispitanici su podeljeni u pet kategorija. Najmlađi ispitanici su imali između 21 i 30 godina, dok su najstariji ispitanici imali preko 61 godine. Najveći procenat ispitanika je imao između 31 i 40 godina, njih 47 ili 34,6%. Najmanje ispitanika je imalo preko 61. godinu, njih je bilo 18 (13,2%).

Podela rezultata prema stepenu obrazovanja ukazuje da najveći broj ispitanika ima završen fakultet (30,1%). Nakon ove grupacije, prema prisutnosti u istraživanju su magistri/masteri, njih 30 (22,1%). Ispitanika koji su završili srednju školu, višu školu, kao i doktora nauka je bilo podjednako u uzorku. Ovi rezultati ukazuju da većina ispitanika ima visoko obrazovanje.

| Karakteristike | Apsolutne frekvencije | Udeo (%) |
|---|---|---|
| **Pol** | | |
| Muški | 62 | 45,59 |
| Ženski | 74 | 54,41 |
| **Godine starosti** | | |
| 21-30 | 19 | 14,0 |
| 31-40 | 47 | 34,6 |
| 41-50 | 25 | 18,4 |
| 51-60 | 27 | 19,9 |
| Preko 61 | 18 | 13,2 |
| **Stepen obrazovanja** | | |
| Srednja škola | 21 | 15,4 |
| Viša škola | 20 | 14,7 |
| Fakultet | 41 | 30,1 |

| | | |
|---|---|---|
| Magistar/Master | 30 | 22,1 |
| Doktor nauka | 24 | 17,6 |
| **Radno mesto** | | |
| Fakultet/Institut | 28 | 20,6 |
| Turistička organizacija | 28 | 20,6 |
| Republička/pokrajinska institucija | 7 | 5,1 |
| Turistička agencija | 12 | 8,8 |
| Privredni subjekat | 52 | 38,2 |
| Ostalo (udruženja, asocijacije, klasteri) | 9 | 6,6 |
| **Radno iskustvo** | | |
| manje od 5 godina | 32 | 23.5 |
| 6 -10 godina | 56 | 41.2 |
| 11 - 20 godina | 31 | 22.8 |
| 21 - 30 godina | 8 | 5.9 |
| Više od 31 godine | 9 | 6.6 |
| **Ukupno** | 136 | 100,0 |

Tabela 1: Sociodemografske karakteristike ispitanika u Vojvodini
Izvor: Autori na osnovu analize podataka iz anketnog istraživanja

Analizirajući strukturu ispitanika prema organizaciji u kojoj su zaposleni, uočava se da je najveći broj ispitanika na pitanja odgovaralo iz ugla privrednog subjekta (38,2%). Najmanje njih, ukupno 5,1% radi u republičkim, odnosno pokrajinskim institucijama, dok je podjednak broj ispitanika angažovan na fakultetu/institutu i turističkoj organizaciji (20,6%).

Ispitano je i na koji se način se radno iskustvo u turizmu raspodeljuje u okviru uzorka. Najviše ispitanika koji su učestvovali u istraživanju imaju od 6 do 10 godina radnog iskustva u turizmu, njih 56, odnosno 41,2%. Najmanje je onih koji se turizmom bave između 21 i 30 godina (5,9%), kao i onih koji imaju više od 31 godine iskustva (6,6%).

Ispitanici su zamoljeni da na Likertovoj skali (od 1 do 5) ocene stanje svih atributa koji čine determinantu *„Ključni resursi i atrakcije“* ruralnog turizma. U Tabeli 2. su prezentovani rezultati (aritmetička sredina, standardna devijacija) za Vojvodinu. Vrednosti aritmetičke sredine, odnosno prosečne ocene atributa se kreću u rasponu od 2.4 (najniža vrednost) - što je najbliže loše/ne slažem se, do 4,2 (najviše vrednost) što je najbliže stavci dobro/slažem se. Nijedna stavka nije ocenjena ekstremno negativno ili ekstremno pozitivno.

Najveće prosečne ocene imaju atributi: *Pogodni klimatski uslovi za razvoj ruralnog turizma*, *Atraktivnost ruralne destinacije kao multikulturalne sredine*, *Raznovrsnost lokalnih gastronomskih proizvoda*, zatim *Osećaj sigurnosti i bezbednosti na čitavoj destinaciji* i *Osećaj sigurnosti i bezbednosti na agroturističkom objektu*.

Vojvodina se nalazi u umerenom klimatskom pojasu i zbog takvog položaja, njene klimatske prilike su povoljne i umerene bez ikakvih temperaturnih krajnosti. Klimatski uslovi su važni faktori koji se uzimaju u obzir pri odlučivanju turista za destinaciju na koju će putovati, ali i utiču na uspešnost poslovanja turističkih preduzeća. Klimatski uslovi mogu biti posredan element koji će učiniti turističke aktivnosti mogućim i prijatnijim.

Vremenski uslovi kojima su turisti izloženi tokom boravka na destinaciji su važni iz više razloga. Pre svega, vreme dozvoljava da se određene aktivnosti organizuju, ili mogu podstaći turiste da u njima učestvuju. Na primer, brzina vetra od preko 15 km/h može biti štetna za ribolov. Vremenski uslovi će takođe uticati na to koliko će turističko iskustvo biti prijatno, te će zbog toga ukupno zadovoljstvo turiste verovatno bar delimično zavisiti od vremenskih uslova. Takođe, bezbednost turiste zavisi i od vremenskih uslova (ekstremni vremenski uslovi mogu ugroziti bezbednost turista). Turistički eksperti su ocenili da su klimatski uslovi pogodni za razvoj ruralnog turizma Vojvodine, te uz odgovarajuću turističku ponudu (aktivnosti na otvorenom ili u zatvorenom prostoru usklađene sa vremenskim prilikama) treba iskoristiti kako bi se prevazišao problem sezonalnosti.

Vojvodina je tipično multikulturalno područje, najrazvijeniji i u etničkom pogledu najheterogeniji deo Srbije. Nacionalni sastav stanovništva je izrazito šarolik, a zbog brojnih nacionalnosti, religija, jezika i kultura koje egzistiraju na tom području, Vojvodina predstavlja „Balkan u malom". Multikulturalizam Vojvodine, shvaćena kao zajednički život mnogih kultura, može značajno povećati turističku atraktivnost ruralnih oblasti Vojvodine, a istovremeno može postati „impuls" za stvaranje turističke funkcije i promovisanje ruralnog prostora Vojvodine kao destinacije za kulturni turizam u širem smislu.

Mešavina kuhinja, a samim tim i veliki broj različitih proizvoda se može povezati sa multikulturalnom sredinom. Značaj gastronomije za ruralne sredine Vojvodine može biti dvostruk – priprema hrane, tj. domaćih specijaliteta poštujući autentičnost ognjišta i protokol gostoprimstva može doneti materijalna sredstva domaćinima, dok sa druge strane gastronomija sa svojim aktivnostima može dosta doprineti atraktivnosti sadržaja u toku boravka i tako obogatiti iskustvo posetilaca.

| **Determinanta: Ključni resursi i atrakcije** | | | |
|---|---|---|---|
| **Faktor** | **Atributi** | **M*** | **SD**** |
| Fizičko-geografski elementi sredine | Očuvana priroda i lepota pejzaža ruralne sredine | 3.5368 | .78795 |
| | Pogodni klimatski uslovi za razvoj ruralnog turizma | 4.2721 | .68277 |
| | Korišćenje reka, jezera i kanala u ruralnom turizmu | 2.6103 | 1.05531 |
| | Raznolikost biljnog i životinjskog sveta | 3.0956 | 1.00280 |
| | Zastupljenost zaštićenih prirodnih područja i parkova prirode u ruralnoj turističkoj ponudi | 3.9853 | .76966 |
| Kulturna baština | Turistička ponuda lokalnih muzeja i galerija | 3.0882 | .99978 |
| | Očuvanost seoske arhitekture | 2.9779 | .97727 |
| | Negovanje narodne tradicije (umetnost, muzika, folklor, nošnja, običaji) | 3.7059 | .93585 |
| | Atraktivnost ruralne destinacije kao multikulturalne sredine | 4.3309 | .75085 |
| Mogućnosti za sport, zabavu i rekreaciju | Mogućnosti za sportsko-rekreativne aktivnosti u prirodi | 3.8750 | .93045 |
| | Kvalitet i originalnost manifestacija i festivala | 3.6103 | .87070 |
| | Kvantitet smeštajnih objekata u ruralnoj sredini | 2.9706 | .82499 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Smeštajni kapaciteti i njihova autentičnost | Kvalitet usluga u smeštajnim objektima u ruralnoj sredini | 3.2426 | .78407 |
| | Atraktivnost smeštajnih objekata (npr. tradicionalni materijali za gradnju, posedovanje životinja, mogućnost uvida u proizvodnju) | 3.0662 | .92057 |
| Gastronomija | Raznovrsnost lokalnih gastronomskih proizvoda | 4.0221 | .89829 |
| | Autentičnost lokalnih gastronomskih proizvoda | 3.9118 | .88167 |
| Opšta infrastruktura i turistička suprastuktura | Kvalitet osnovne infrastrukture u selu (npr. struja, telefonska mreža, vodosnabdevanje) | 3.2941 | .94373 |
| | Kvalitet osnovne infrastrukture u agroturističkom objektu (npr. struja, telefonska mreža, vodosnabdevanje) | 3.3603 | .89998 |
| | Kvalitet seoske putne mreže | 2.6471 | .98529 |
| | Čistoća i uređenost destinacije | 2.9338 | .95996 |
| | Turistička signalizacija (npr. informativne table, putokazi) | 2.4559 | .94960 |
| | Objekti turističke suprastrukture (npr. ugostiteljski objekti, kulturne ustanove, sportsko-rekreativni centri) | 2.9044 | .79702 |
| Sigurnost i bezbednost | Osećaj sigurnosti i bezbednosti na čitavoj destinaciji | 4.0294 | .80683 |
| | Osećaj sigurnosti i bezbednosti na agroturističkom objektu | 4.0662 | .79071 |

Tabela 2. Deskriptivna statistika za pojedinačne atribute za determinantu „Ključni resursi i atrakcije“

Izvor: Autori na osnovu analize podataka iz anketnog istraživanja

*Aritmetička sredina

**Standardna devijacija

Izuzetno je važno što je faktor „Sigurnost i bezbednost“ dobio visoku ocenu od turističkih eksperata jer ovaj faktor je jedan od primarnih uslova za uspešan razvoj ruralne turističke destinacije. Konkurentnost Vojvodine kao destinacije ruralnog turizma se može postići ukoliko se turistima ukaže da će se osećati sigurno i bezbedno tokom boravka na odabranoj destinaciji, odnosno konkretnom objektu.

Atributi iz determinante „Ključni resursi i atrakcije“ koji su dobili najveće prosečne ocene se mogu smatrati primarnom konkurentnom prednošću Vojvodine, a multikulturalna sredina, bogata i autentična gastronomska ponuda i osećaj sigurnosti i bezbednosti mogu biti privlačni faktori naročito za strane posetioce.

Najniže prosečne ocene (od 2,45 do 2,64) u determinanti „Ključni resursi i atrakcije“ imaju atributi: *Korišćenje reka, jezera i kanala u ruralnom turizmu, Kvalitet seoske putne mreže* i *Turistička signalizacija (npr. informativne table, putokazi).*

Rezultati istraživanja su pokazali da iako Vojvodina raspolaže značajnim vodenim potencijalima (reke, jezera i kanali), oni se za razvoj turizma u ruralnim oblastima nedovoljno ili nikako ne koriste. Dunav ima najveći značaj za razvoj i upotpunjavanje ponude ruralnog turizma. Ovaj rečni tok karakterističan je po nizu osobenosti koje omogućavaju upražnjavanje

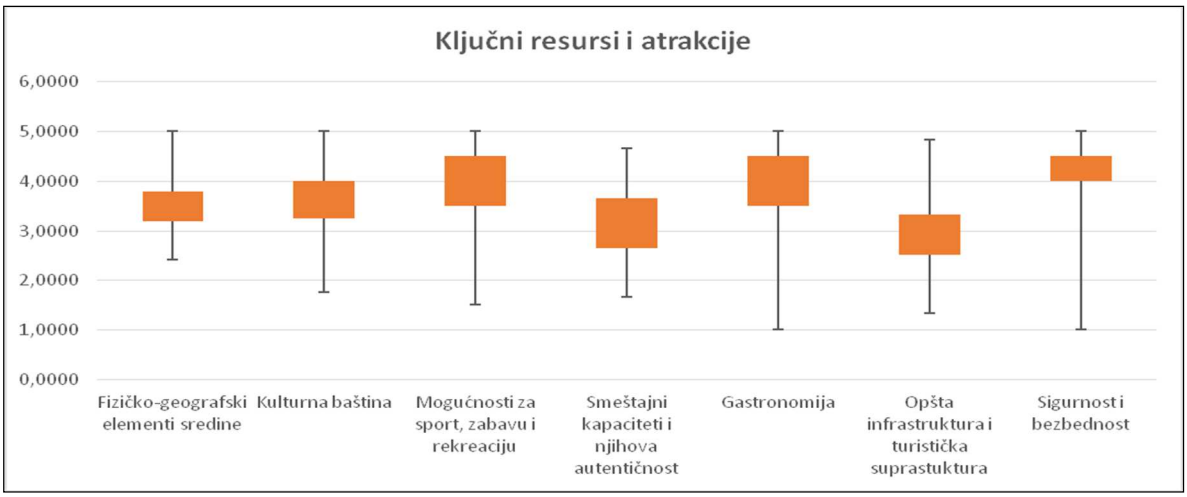
više turističkih aktivnosti (ribolov, izletnička kretanja, rekreativno-odmarališne aktivnosti). Pored Dunava, značajan turistički potencijal ima i Tisa za koju je karakterističan prirodni fenomen koji se može iskoristiti i u ponudi sela koja se nalaze pokraj ove reke. Sa turističkog aspekta najznačajnija jezera predstavljena su grupom jezera na severu Bačke koju čine Palić, Ludoš, Krvavo, Slano i Kelebijsko. Rekreativne, estetske i druge vrednosti ovih jezera formiraju ključnu komponentu ponude aktivnosti turistima prilikom boravka u ruralnim turističkim destinacijama u okolini.

Atributi koji mogu predstavljati glavnu prepreku za dalji razvoj ruralnog turizma Vojvodine su loš kvalitet seoske putne mreže i nedostatak turističke signalizacije u seoskim područjima. Saobraćajna infrastruktura je loše razvijena u gotovo svim opštinama Vojvodine. Izgrađeni putevi svih kategorija nalaze se u lošem stanju, a saobraćajna signalizacija je neadekvatna i nedovoljna. Značajan deo puteva još uvek nije asfaltiran, a kolovozi na asfaltiranim putevima su dotrajali i oštećeni. Naročit problem može biti nedostatak neadekvatnog prilaza agroturističkom objektu. Najnižu prosečnu ocenu ima atribut "Turistička signalizacija". Postavljanjem turističke signalizacije u seoskim područjima podigao bi se kvalitet usluge koji se pruža turistima i doprinelo bi se njihovoj boljoj informisanosti. Da bi se poboljšala vrednost ovog atributa neophodno je postavljanje znakova za usmeravanje prema ruralnim turističkim odredištima u koje spadaju: turističke putokazne table, turistički strelasti putokazi i turističke informacione table.

Niske prosečne ocene navedena tri atributa ukazuju da se ispitanici u velikom broju slažu da ovi atributi predstavljaju slabosti Vojvodine u okviru determinante „Ključni resursi i atrakcije".

Na Grafikonu 1 je prikazan Box plot za determinantu „Ključni resursi i atrakcije", pokazujući vrednosti za svaki faktor koji pripada ovoj determinanti. Najveće vrednosti imaju faktori „Gastronomija" (Median 4,00) i „Sigurnost i bezbednost" (Median 4,00), dok najnižu imaju faktori „Smeštajni kapaciteti i njihova autentičnost" (Median 3,00) i „Opšta infrastruktura i suprastruktura" (Median 2,92).

U bliskoj budućnosti nosioci turističkog razvoja i turističke ponude Vojvodine bi morali unaprediti stanje faktora sa najnižim vrednostima, a naročito kvalitet i kvantitet smeštajnih objekata kao i infrastrukturu, jer je reč o elementima koji se mogu kontrolisati, za razliku od fizičko-geografskih elemenata sredine i kulturne baštine koji su nasleđeni resursi i vrlo malo ili nikako nisu podložni promenama. Faktori u okviru ove determinante su vrlo važni za atraktivnost turističke ponude ruralnih destinacija i autentično iskustvo posetilaca, te im se mora posvetiti značajna pažnja.




Grafikon 1. Box plot za determinantu „Ključni resursu i atrakcije“
Izvor: Autori na osnovu analize podataka iz anketnog istraživanja
Napomena: Gornja linija označava maksimum, donja linija minimum, a kvadrat obuhvata središnjih 50% odgovora.

Predlog mera za unapređenje konkurentnosti Vojvodine kao destinacije ruralnog turizma – determinanta „Ključni resursi i atrakcije“

Ključni resursi i atrakcije ruralnih sredina Vojvodine imaju potencijal da podstaknu turistička kretanja. Njihova valorizacija zavisi od brojnih faktora, kao što su vrsta i atributi resursa i atrakcija, lokacija i dostupnost, oprema i prateće usluge, vrsta doživljaja koji se nude posetiocima, veština upravljanja, organizacija i sl. Kako turističke atrakcije, kao element turističkog proizvoda, neposredno utiču na popularnost i tržišnu konkurentnost destinacije, neophodno im je posvetiti posebnu pažnju.

*Fizičko-geografski elementi ruralne sredine* Vojvodine u vrlo maloj meri su podložni promenama, ali ih kao takve treba iskoristiti i oblikovati da doprinesu atraktivnosti ruralne turističke ponude (pogodni klimatski uslovi za razvoj turizma tokom čitave godine; korišćenje hidro potencijala za razne aktivnosti – pecanje, plivanje, vožnju čamcima i slično; raznolik biljni i životinjski svet – posmatranje ptica, fotosafari, branje i edukacija o lekovitom bilju; poseta zaštićenim prirodnim područjima i drugo). Ruralni turizam na području Vojvodine se ne može zasnivati na reljefnim karakteristikama, kako je to slučaj i drugim delovima Srbije. Međutim, gledajući ravničarski reljef kao prirodnu celinu, mogu se uočiti opšte turističke vrednosti ravničkarskog terena. Pre svega, ravnica je privlačna za ljude koji se u svom mestu stalnog boravka ne susreću sa istim ili sličnim reljefom, te ponuda može biti atraktivna posebno za ljude koji žive u planinskim područjima Srbije.

*Raznovrsnost i autentičnost kulturne baštine* vrlo često je presudan faktor prilikom izbora ruralne destinacije za posetu. Vojvođanska arhitektura ima niz svojih specifičnosti po kojima se lako prepoznaje i predstavljaju posebnost u odnosu na neke druge krajeve. Očuvanost tradicionalnog izgleda seoske kuće, arhitekture sela i čitave seoske regije, veoma su važni faktori atraktivnosti turističke ponude za boravak na selu. Arhitektonsko nasleđe Vojvodine pruža bogat izvor dokaza ruralne kulture, kao i njihove estetske vrednosti – ruralne kuće i propratne građevine odslikavaju način života i lokalnu istoriju koja je doprinela stvaranju ruralne kulture kroz vekove. Iako je veći broj arhitektonskih objekata u ruralnim sredinama stavljen pod zaštitu države jer je prepoznata njihova vrednost, u njih se ne ulažu sredstva, niti se pokušavaju valorizovati na turističkom tržištu, te su mnogi objekti pred propadanjem.

Neophodno je da se odvoje određena sredstva koja će biti namenjena obnovi, restauraciji i pravljenju planova za njihovo turističko aktiviranje. Takođe, turistička ponuda lokalnih muzeja i galerija bi trebala da se obogati i na interesantan način približi posetiocima u zavisnosti kojoj grupi pripadaju.

*Smeštajni kapaciteti u ruralnoj sredini*, tj. njihov dovoljan broj i odgovarajući kvalitet usluga koji se u njima pružaju su jedan od osnovnih faktora za razvoj turizma. Rezultati istraživanja su pokazali da turistički eksperti smatraju da u ruralnim sredinama ne postoji dovoljan broj smeštajnih kapaciteta, niti da ih odlikuje autentičnost. Ukoliko se posmatra trenutna tražnja za ruralnim turizmom Vojvodine, može se reći da postojeći kapaciteti smeštajnih objekata zadovoljavaju potrebe tražnje, ali ukoliko se u narednom periodu bude radilo na privlačenju većeg broja turista iz zemlje i inostranstva neophodno je postojeće kapacitete proširiti (dogradnja, odnosno adaptacija postojećih i izgradnja novih objekata razvojem spektra smeštajnih kapaciteta koji će zadovoljiti potrebe različitih tržišnih segmenata). Mnogo bitniji aspekt na kojem treba raditi je kvalitet usluga koji se pružaju u smeštajnim objektima i njihova atraktivnost. Kvalitet usluga je izuzetno važan jer je poznato da je lojalnost potrošača snažno uslovljena kvalitetom ponuđenih usluga kojima se omogućava da turisti učestvuju u životnom stilu lokalne zajednice, odnosno domaćina kod koga borave. Iz tog razloga, neophodno je uvesti standardizaciju u pružanju usluga kako bi gost znao šta da očekuje prilikom boravka u određenom smeštajnom objektu. Turisti očekuju određene standarde i veći komfor tokom turističkog boravka, međutim on svakako ne može da bude identičan hotelskim objektima u gradovima. Obezbeđenje sitnijih stvari poput radio aparata u svakoj sobi sa cd-om na kojem će biti opuštajuća muzika, zanimljiva knjiga koju turista može da nađe na svom stočiću, sobne papuče i dovoljan broj peškira ne zahteva velika ulaganja, a svakako mogu uticati na zadovoljstvo i prijatniji boravak turista. Ukoliko vlasnici smeštajnih objekata nisu u mogućnosti da ulože dodatna sredstva za obezbeđenje usluga poput zasebnog kupatila za svaku sobu, dostupnosti internet konekcije i telefonskog aparata u smeštajnim jedinicama i slično, i na taj način podignu kvalitet usluga na viši nivo, neophodno je pružiti turistima adekvatne (istinite i objektivne) informacije pre početka putovanja kako ne bi došlo do velike razlike između očekivanja i percepcije što se može značajno odraziti na ukupno zadovoljstvo.

Vrlo važan faktor atraktivnosti ponude i povećane tražnje za određenim smeštajnim kapacitetima je njihova autentičnost. Smeštaj na seoskim gazdinstvima mora biti usklađen sa ruralnim ambijentom i kulturom lokalne zajednice, pa je u tom pogledu važna estetika smeštajnog objekta. Turisti se neće zadovoljiti samo klasičnim turističkim uslugama (noćenje sa uslugom ishrane), već je neophodno ponuditi dodatne sadržaje. Brojni salaši, kao tipični ruralni objekti u Vojvodini, nemaju nijednu domaću životinju (mačka, pas, živina) što je nekada bilo nezamislivo. Prisustvo životinja u okviru smeštajnog kompleksa može naročito privući porodice sa decom. Atraktivnost gazdinstva se može povećati pravljenjem mesta za sedenje u prirodi, na otvorenom, mesta za roštilj, ukoliko postoji mogućnost kupovine poljoprivrednih proizvoda koji se proizvode na gazdinstvu ili u samom selu (susednim gazdinstvima), aktivno uključivanje posetilaca u poljoprivredne poslove i drugo.

*Vojvođanska tradicionalna kuhinja* je, prema mišljenju turističkih eksperata, jedan od važnih elemenata u ponudi ruralnog turizma i može privući značajnu turističku tražnju. Tradicionalna jela i pića mogu izuzetno pomoći pri kreiranju sadržaja boravka. Te aktivnosti mogu biti svakodnevne kao što su: učešće u pripremi hrane; priprema i proizvodnja hleba na seoski način; priprema zimnice; pečenje rakije u noćnim satima; priprema sira i kajmaka za pijacu, i drugo. Za turiste će posebno biti atraktivno ukoliko se hrana sprema od poljoprivrednih proizvoda proizvedenih na samom gazdinstvu ili na nekom od susednih gazdinstava. Takođe, primetne su

rastuće tendencije na turističkom tržištu za konzumiranjem organski proizvedene „zdrave“ hrane. Imajući u vidu da značajan procenat teritorije Vojvodine ima visok kvalitet ekološke očuvanosti, neophodno je podsticati proizvodnju ove hrane i samim tim doprineti da se ruralni i gastro turizam razvijaju komplementarno na teritoriji Vojvodine.

Već je napomenuto da je *opšta infrastruktura* u ruralnim sredinama Vojvodine u lošem stanju, te su neophodna sredstva da se ona unapredi. Ovo se naročito odnosi na putnu i komunalnu infrastrukturu koja je neophodna radi poboljšanja životnog standarda lokalne zajednice, ali i nesmetanog boravka turista na tom području. Tako na primer, većina salaša se nalazi u blizini sela i vrlo često je kvalitet puteva na niskom nivou, naročito putevi do samog salaša koji su uvučeni od glavnog puta. Do pojedinih salaša nema asfaltiranog ili šljunkom posutog puta, te kada su loše vremenske prilike dolazak do objekta je otežan ili potpuno onemogućen. Vlasnici salaša bi trebalo da reše ove probleme, a takođe je neophodno voditi računa da salaš raspolaže odgovarajućim parking prostorom budući da većina turista dolazi sopstvenim vozilom. U Vojvodini nije razvijena mreža puteva unutar postojećih ruralnih turističkih destinacija. Ovo se odnosi pre svega na puteve koji imaju svrhu da omoguće turistima upoznavanje sa atraktivnostima ruralnih destinacija - pešačkim stazama, planinarskim stazama, stazama zdravlja, biciklističke staze, konjičke staze, vinski putevi itd. Ovakve staze su uglavnom razvijene u malom procentu i to najčešće samo u zaštićenim područjima prirode (nacionalni parkovi, parkovi prirode, predeli od izuzetnog značaja, itd.). Izgradnja svih infrastrukturnih objekata mora da bude u skladu sa ruralnom sredinom, tj. da se pazi da se ne naruši prirodni ambijent koji privlači posetioce.

Posebnu pažnju treba posvetiti čistoći i uređenosti destinacije, jer ona u značajnoj meri utiče na zadovoljstvo posetilaca i njihovo iskustvo na samoj destinaciji - redovno odnošenje otpada, održavanje travnatih i cvetnih površina, čistoća ulica i drugo. Sa druge strane čistoća ugostiteljskog objekta je gostima jedna od najvažnijih kategorija u proceni smeštaja. Vlasnici smeštajnih objekata moraju čistoći objekta posvetiti najviše pažnje, jer nedostatak higijene može pokvariti utisak čak i ako je reč o najboljem i najskupljem kapacitetu.

## 5. ZAKLJUČAK

Razvoj turističkog sektora u Vojvodini u poslednjih nekoliko godina je bio zasnovan na izgradnji fizičke infrastrukture. Elementi kao što su kvalitet usluga, programi obuke za razvoj ljudskih resursa, podsticanje kreativnosti i inovativnosti i formiranje novih i zanimljivih turističkih proizvoda, bili su zanemareni. Razvoj menadžmenta turističke destinacije, koji je jedan od najvažnijih faktora za konkurentnost, bio je neuspešan. Moguće je da sektor ruralnog turizma ne ostvaruje dovoljno benefita od podrške vlade za planirani razvoj destinacije, te da marketinški trud ne ide u željenom pravcu.

Buduća strategija razvoja ruralnog turizma Vojvodine treba da ima posebnu vezu sa resursima i atrakcijama destinacije, odnosno prioritet treba dati održavanju svih aspekata sigurnosti i bezbednosti, stalnom poboljšanju usluga, korišćenju pogodnosti multikulturalne sredine, raznovrsnosti gastronomskih proizvoda, kao i primeni principa održivosti u upravljanju životnom sredinom. Sve se više prepoznaje i prihvata potreba da se resursima mora upravljati na održiv način ukoliko se žele sačuvati za naredne generacije.

Sektor ruralnog turizma u Vojvodini ima obilje prirodnih resursa i posebnih atrakcija. Međutim, prateće usluge i sadržaji su veoma ograničeni i to može uticati na smanjenje atraktivnosti, a samim tim i mogućnosti sektora da istakne svoj potencijal. U nedostatku prateće infrastrukture

i resursa, mogući ishodi za destinaciju se mogu kretati u rasponu od pružanja usluga ispod očekivanja posetilaca do velikih propusta, čime se onemogućava dugoročni razvoj destinacije. Tri osnovna elementa imaju potencijal za povećanje dužine boravka i turističke potrošnje, a to su narodna tradicija, gastronomija i mogućnosti za sportsko-rekreativne aktivnosti u prirodi. Razvoj ključnih elemenata može da stimuliše posetioce ruralnih sredina Vojvodine da ostanu duže, troše više novca i učestvuju u širem opsegu aktivnosti.

Ruralni turizam, kao i drugi vidovi turizma, obuhvata mnoge privredne subjekte (subjekti koji pružaju usluge smeštaja, ishrane, trgovine...) i konzumiranje ovih usluga se javlja kada je posetilac na destinaciji, te je percepcija posetilaca o kvalitetu ukupnog ruralnog turističkog iskustva posledica upravljanja svim ovim aspektima. Što je više pozitivnija turistička percepcija usluga, to je jači osećaj kvaliteta. Funkcionalni aspekt upravljanja kvalitetom usluga će verovatno biti uticajniji od tehničkog aspekta, što znači da postoji potreba za visoko kvalifikovanom radnom snagom. Prilikom razvoja ljudskih resursa u ruralnim sredinama Vojvodine, treba pridati posebnu važnost obuci osoblja, u rasponu od proizvodnje do nivoa menadžmenta. Iz perspektive nosilaca ponude, upravljanje kvalitetom usluga i razvoj ljudskih resursa su ko-zavisne varijable u podršci postizanja izvrsnosti usluge. Osim toga, da bi se Vojvodina istakla na konkurentnom tržištu, destinacijski marketing je od ključnog značaja i treba bliže da se fokusira na nove proizvode i na razvoj tržišta.

## 6. LITERATURA


[1] Cracolici, M.F., Nijkamp, P., Rietveld, P. (2008). „Assessment of tourism competitiveness by analysing destination efficiency". *Tourism economics*, Vol. 14(2), pp. 325-342.

[2] Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (1993). Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis. *In Proceedings of the 43 Congress of the Association Internationale d'Experts Scientifique due Tourisme on Competitiveness of Long-Haul Tourist Destinations*, San Carlos de Bariloche, Argentina, pp. 23-71.

[3] Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, Vol. 38(3), pp. 239-245.

[4] Hall, D.R., Roberts, L., Mitchell, M. (2003). *New Directions in Rural Tourism: Local Impacts, Global Trends*, Hants: Ashgate Publishing.

[5] Demonja, D., Ružič, P. (2010). *Ruralni turizam u Hrvatskoj s hrvatskim primjerima dobre prakse i europskim iskustvima*. Samobor: Meridijani.

[6] Sidali, K.L. (2011), A sideways look at farm tourism in Germany and in Italy, in Sidali, K.L, Spiller, A. and Schulze, B. (Ed.) *Food, Agri-Culture and Tourism: Linking Local Gastronomy and Rural Tourism-Interdisciplinary Perspectives*, Berlin, Springer, pp. 2-24.

[7] Regionalni prostorni plan Autonomne Pokrajine Vojvodine do 2020. godine (2011), Novi Sad: Pokrajinski sekretarijat za urbanizam, graditeljstvo i zaštitu životne sredine.

[8] Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp. 97-116.

[9] Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Washington DC: Taylor and Francis.

[10] Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999). Convention site selection research: A review conceptual model and propositional framework. *Journal of Conventions and Exhibition Management*, Vol. 1(1), pp. 49-69.

[11] Dwyer, L., Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, Vol. 6(5), pp. 369-414.

[12] Seddighihttp://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517702000122 - CORAST, H.R., Theocharous, A.L. (2002). A model of tourism destination choice: a theoretical and empirical analysis. *Tourism Management*, Vol. 23(5), pp. 475–487.
[13] http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517702000122 - CORASTNavarro, D. (2015). Tourist resources and tourist attractions: Conceptualization, classification and assessment. *Cuadernos de Turismo,* Vol. 35(2015), pp. 481-484.
[14] Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, Oxon: CABI Publishing.
[15] McKercher, B., Ho, P. S. Y., du Cros, H. (2004). Attributes of Popular Cultural Attractions in Hong Kong. *Annals of Tourism Research,* Vol. 31(2), pp. 393-407.
[16] Bjeljac, Ž. (2006). *Teorijske osnove manifestacionog turizma*, posebna izdanja Geografskog instituta „Jovan Cvijić“, knjiga 67. Beograd.
[17] Kelly, I., Nankervis, T. (2001). *Visitor Destinations.* Milton, Queensland: John Wiley.
[18] Hegartya, J.A., O' Mahony, G.B. (2001). Gastronomy: a phenomenon of cultural expressionism and an aesthetic for living. *Hospitality Management*, Vol. 20, pp.3-13.
[19] Kalenjuk, B., Tešanović, D., Škrinjar, M., Vuksanović, N. (2011) Gastronomski potencijali Vojvodine u funkciji razvoja turizma. *Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo,* Broj 40/2011, str. 180-187.
[20] Nacrt strategije ruralnog razvoja 2010-2013 (2009). Beograd: Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.
[21] Bogdanov, N. (2007). *Mala ruralna domaćinstva u Srbiji i ruralna nepoljoprivredna ekonomija*. Beograd: UNDP.
[22] George, R. (2003). Tourist's Perceptions of Safety and Security While Visiting Cape Town. *Tourism Management,* Vol. 24(5), pp. 575-585.
[23] Sznajder, M., Przezborska, L., Scrimgeour, F. (2009). *Agritourism,* Wallingford: CABI Publishing.

# INTEGRATED APPROACH IN TOURISM POLICY ON REGIONAL AND LOCAL LEVEL

**Jana Jarábková**[70]
**Ľubica Majstríková**[71]

**Abstract:** *The paper regards the clarification of the concept of integrated development of tourism, especially in regional and local context. Special attention is paid to actors in tourism that play an important role in the integrated development of tourism in the destination, and to their mutual cooperation that can take many forms. Part of the contribution is an example of integrated tourism development in selected areas of the region Liptov. Relevant stakeholders and the relationship between them was analyzed using network analysis and directed interviews. The results delivered an information about use of available tools for promotion of integrated development of tourism by the actors and revealed the problems associated with the development of tourism at the local level.*

**Key words:** *Integrated tourism development, Policy, Cooperation, Actors*

## 1. INTRODUCTION

The tourism policy implemented at three different levels (national, regional and local) outputs various groups of actors who have different expectations and objectives, among which are the mutual relations of varying intensity. It is necessary to align these different interests, not only horizontally - at different levels of management (coordination) of tourism, but also vertically - between levels of applied policies.
In this context, an integrated approach in tourism policy mean:

- to ensure coherence of the objectives of hierarchically tie-in tourism policies (e.g. European and national policies, or national and regional policies) and the complementarity of tourism policy instruments of the different levels (vertically),
- to ensure the coherence of the objectives of tourism policy with other (sectoral) policies at one level (horizontally),
- to coordinate interests of different groups of stakeholders at the appropriate level in order to achieve a balanced development of the territory in economic, social and environmental point of view,
- to define roles and responsibilities of organizational structures in tourism policy in order to identify clear responsibilities in the tourism development,
- to support intrasectoral and cross-sectoral cooperation within entities of tourism in order to achieve maximum benefit (success) from synergy.

## 2. INTEGRATED TOURISM DEVELOPMENT

### Integrated tourism development at the local level

An integrated approach to local tourism policy is associated with the development of tourism in the context of environmental, economic and socio-cultural sustainability of the destination,

[70] Slovak University of Agriculture in Nitra, Faculty of European Studies and Regional Development, Tr. Andreja Hlinku 2, Nitra, Slovakia
[71] Without institution, Kotešová 300

and the consolidation of position of the local population in it. In this case the "integrated" means, that tourism is understood as part of a whole (complex) of activities, which contribute to the development of the destination. Authors (Cawley and Gillmor, 2008) add that an integrated approach in the development of rural tourism is based on the concepts of alternative development, and it is based on the initiative of local actors who are voluntarily associated in order to achieve common objectives ("bottom-up") and at the same time it represents optimum use of local resources. Integrated development of tourism supports interdisciplinary links and highlights the importance of cooperation between actors in tourism (Dubcová and Kramáreková, 2006).

The tourism development is closely linked to using of natural and cultural resources that can be in private and public ownership, to building of tourism facilities and to providing wide range of tourism services to visitors. The uncoordinated use of local resources and the individual development of tourism activities can lead to undesired effects in the destination, such as threatening the quality of environment or disturbance of social structures and culture. It is therefore essential to integrate the interests of the various actors in the destination in order to achieve sustainable tourism development in terms of economical (business), environmental (resources) and social (community) point of view. In this context, it is a multidimensional sustainability.

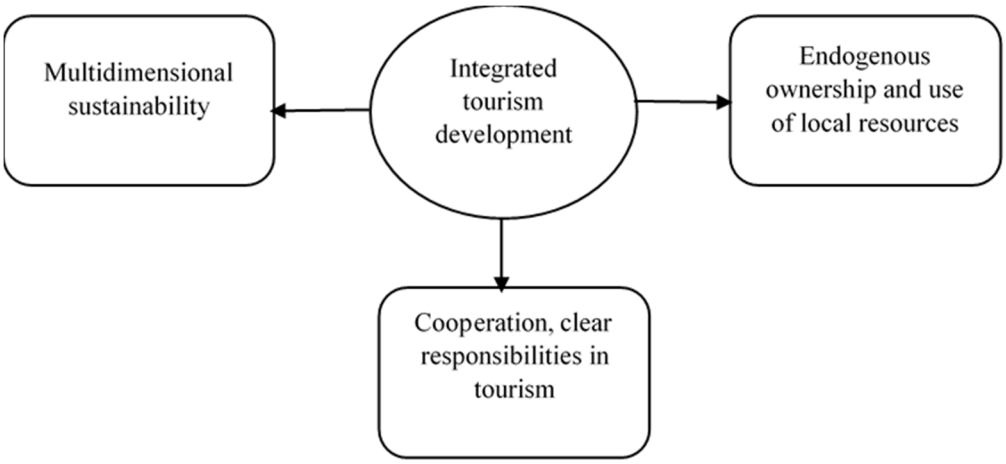



Figure 1: Integrated tourism development at the target destination
Source: Own elaboration according to Cawley and Gillmor (2008).

The second important feature of the integrated tourism development is endogenous ownership of local resources and their use. Local resources should be used within reasonable limits, complementary, in order to maximize their economic benefits for the residents of the municipality. On the other side, it is necessary to minimize the external ownership of resources and external influence on decision-making of the community. Tourism should have the position of the supplementary economic activity, if possible, to compensate economic recession, to mitigate social conflicts, and to promote existing policy of resource conservation in the municipality.

The third feature of integrated tourism development is the cooperation of all stakeholders in the tourism sector and institutional support at the local level. Cawley and Gillmor (2008) refer to the horizontal and vertical cooperation, while horizontal cooperation means cooperation within the destination and its result is mostly setting up business or creation of tourism product. Vertical cooperation represents ties out of the destination and it is mainly a source of external support for tourism and getting visitors.

**Cooperation in the destination**

Gursoy, Saayman and Sotiriadis (2015) consider cooperation in the destination as very important since it provides:

1. The common objectives and a shared vision. This makes destination able to effectively and successfully offer services for visitors.
2. Greater coordination. Improving coordination bringing the saving of costs, for example: the marketing and promotion activities.
3. Better communication. Partnership communicates as a whole, which represents various partners and easier asserts its interests in communicating with policy makers. Represents the number of voices.
4. Higher efficiency. Taking into account the benefits of economies of scale (scale economies) of partnership.

Saxena and Ilber (2008) link an integrated tourism development at the destination to the networking. In terms of networks, it is interconnection of actors, resources through relationships - bonds. Integration, in this context, means finding ways to link actors and resources through networks, so that, their cooperation in tourism within the destination would bring the greatest success. Networking is a long process that reflects the interaction of internal and external forces and the specific conditions at the destination. Therefore, each network is genuine. It depends on social capital from which it is formed, to whom it brings direct and indirect benefits, who is responsible for the management and operation, and what interventions it uses to support its activity at local or regional level (Melichová and Fáziková, 2014).

Networks allow actors in the destination to search, to gain and to share resources, to participate in mutually beneficial joint activities, to develop a shared vision, to collect new ideas and to mobilize resources. They can initiate investments in the destination, help to strengthen pride or reverse the negative perception of the destination. Networks in rural tourism are mostly soft type of networks, for which is characteristic that they are open to its members, solve various problems (broad focus) and membership base consists of companies, organizations, local NGOs, community groups and citizens as and individuals. Soft networks are formed through bottom-up initiatives, rather from the need to solve problems, perhaps even crisis, how to achieve financial or other profit. It is less unlikely that they could be self-sufficient. Usually they are not funded by membership fees and service charges and so they require public support for its core activities.

***Jana Jarábková*** *graduated university studies in the field of study Tourism and public catering at the Faculty of Economics Matej Bel University in Banská Bystrica. Since 1996 she works at Slovak University of Agriculture in Nitre, currently at the Department of Regional Studies and Rural Development, Faculty of European Studies and Regional Development. She teaches following courses: Rural Tourism, Economy of Tourism, Management of Tourism Services. Research activities of the author are focused on the analysis of the economic structure of rural society in the transformation process, particularly on "Problems and possibilities of using development potential of rural municipalities for tourism".*

*Within publishing activity, the author focused on assessment of potential of rural municipalities for tourism development, on tourism development as one of the alternatives to diversify economic structure of rural municipality and also on the service quality of accommodation facilities in the countryside.*

They cooperate naturally, emphasize social aspects and reciprocity and serve to wide range of members´ interests, not for one particular interest or activity (Saxena and Ilber, 2008).

The higher (formalized) the level of cooperation in tourism can be regarded as a partnership (Palenčíková, 2008). The partnership is a cooperation (agreement) of partners to act together in order to achieve the result that any company (partner) individually has not achieved or one company (partner) should make significantly greater effort to achieve this result as for partnership. Functioning partnership increases the impact and effect of the procedure through the combination and efficient use of resources, encourages innovation and for each partner is a strong bond. For successful partnership, it is necessary to create basic rules for cooperation of partners, but also political will and funds are also necessary. The cooperation of partners will be effective if the partners share a common strategic vision and follow compatible objectives. Partners have equal status in the existing organizational structure. The ownership is associated with links within the partnership and not with other entities - outside the partnership. The partnership should link the various actors in joint action and joint efforts to implement the changes (Gursoy, Saayman, Sotiriadis, 2015).

**Tourism stakeholders at the destination**

The main actors in the destination are mainly local residents, businesses (service providers), institutions and organizations with an interest in the tourism sector (public sector, private sector and non-profit sector). Authors Ilber and Saxena (2008) in the definition of actors and relations between them at the destination link to resource dependency theory, developed by the authors Pfefer and Salancik (1978). The theory is based on the premise that businesses and organizations depend on the resources that come from the area around the subject or organization. The surrounding includes other entities and organizations. Resources needed by the entity are owned by another entity. Resources are thus a prerequisite for the existence of power. Legally independent entities that depend on one another, and so power and dependency on the source are directly linked. Resource dependence theory explains that the relationship between entities exist on the basis of control over certain resources (Maráková, Gajdošík, 2013).

Following resource dependency theory, Saxena and Ilbery (2008) considered to be actors all entities in the destination operating mainly in the non-profit sector and represent an important role in environmental, social, cultural and political issues. The authors describe actors as indirect stakeholders who own, manage and control the natural and cultural resources used in tourism (e.g. museums, historic buildings, cultural centers, etc.). In terms of human resources, they can provide services that directly contribute to increasing the level of business activity in the region, for example: local training. As well as institutions, such as high schools and universities, informal business groups, associations can be actors - sources. They represent a diverse group of stakeholders with indirect, but significant, impact on the development of tourism in the destination, and politicians would have it taken into account in their strategic decisions. These entities can be called "entrepreneurs" as it demonstrates the entrepreneurial spirit and perseverance in the use of resources, also "integrators" because they understand the need to apply common regional approaches to economic, environmental and social goals, "entities exceeding the boundaries" because they go beyond the traditional competence and management, organization and policy framework and in the end are also "makers (builders) of the coalition" because they are able to get the support of local leaders, businesses, interest groups and policy makers for a common vision.

## 3. MATERIALS AND METHODS

The objective of this paper is to clarify the concept of integrated development of rural tourism at regional and local level and by the example of the region Liptov examine the cooperation and links between the different actors of rural tourism in the vertical and horizontal dimensions. An integrated approach to the development of rural tourism assumes sustainable development, endogenous property and appropriate use of local resources and intensive cooperation of actors at the destination. For detailed knowledge of specific actors, their roles that they represent in tourism development in the destination, the intensity of their mutual relations, the focus and the level of their cooperation, we chose the smaller areas in Slovakia - Liptov region. The Liptov region was selected based on cluster analysis. It is characterized by high value of localization index of tourism activities. Within such defined territory, we have identified key actors with reference to the sector of rural tourism and its support system. Subsequently, we conducted structured interviews with relevant stakeholders - public sector entities (representatives of local and regional government), non-profit sector (professional associations, regional tourism organizations, civic associations) and businesses (businesses entities operating in rural tourism). Structured interviews with respondents were conducted personally. To identify individual actors, their importance and the links between them, we have used network analysis. Network analysis is a method that is derived from the knowledge of graph theory (Melichová and Fáziková, 2014). Graph theory is a mathematical discipline that deals with the study of graphs - structures used to model pairwise (pairs) relationships between entities. The graph in this regard is a structure composed of the peaks (in our case these peaks _ represent identified entities of tourism cluster in the restricted area), which are connected by troughs (in this case, the various types of linkages between subjects). The level of cooperation between identified entities was analyzed based on indicator of ties density, which was calculated based on the following relationship:
ties density = (number of existing ties) / (number of potential ties)

Identification of specific key stakeholders and their position in the network was made based on indicator centrality of stakeholders. The centrality of the particular stakeholder is equal to the level of the peak in the graph (Melichová and Fáziková, 2014), namely: $C_a = \deg(v)$

Since the different types of entities within the organizational structure of rural tourism can be a different kind of relationship we have decided to differentiate these relations according to their character. Classification of types of ties are given in Table 1. The results were analyzed by using the software UNICET and graphically illustrated by using software NetDraw.

Tourism development in the monitored area is affected by internal and external factors that influence positively or negatively. In this context, we have decided for further research, on the one hand, to more detailed analyze the perception of existing instruments, on the other hand, to identify obstacles faced by different groups of stakeholders in tourism in practice. The basis for the analysis were responses of different groups of actors in tourism acquired in a structured interview.

## 4. RESULTS AND DISCUSSION

Integrated tourism development on the example of the region Liptov.
We followed an integrated approach to the tourism development through analyzing stakeholders, their relationships (cooperation) in a specific area of Liptov region. Within the area of the region was identified spatial cluster by cluster analysis. In this cluster are

significantly concentrated tourism activities. In territorial terms, municipalities are located in the Žilina Region, in districts Liptovský Mikuláš and Ružomberok (total of 10 municipalities: Bešeňová, Dúbrava, Galovany, Gôtovany, Ivachnová, Liptovská Štiavnica, Liptovské Sliače, Liptovský Trnovec, Partizánska Ľupča and Štiavnička). The main identified groups of stakeholders in tourism were the municipalities, providers of accommodation and catering facilities and supporting tourism organizations. Providers of accommodation and catering facilities represented business entities whose main economic activity is the providing of tourist and other short-term accommodation and accommodation in hostels and other temporary accommodation. Other interviewed entities were Žilina Self-governing Region, Regional Tourism Organisation „Žilinský turistický kraj“, Local Action Group Civil Association „Stredný Liptov“, Civil Association "InfoLiptov" and Civil Association of Tourism Liptovský Trnovec (OZ CR Liptovský Trnovec) (Majstríková, 2016).

External bonds resp. vertical cooperation in tourism represent bonds between stakeholders and organizations of Liptov region with organizations on hierarchically higher level (Žilina Self-governing Region, Regional Tourism Organization „Žilinský turistický kraj“).The main function of their is marketing support. On the contrary, intra-regional (horizontal) cooperation in tourism represent especially the relationships between businesses, municipalities and non-profit sector representatives.

***Ľubica Majstríková*** *graduated university studies in the field of study Integrated rural development at the Faculty of European Studies and Regional Development, Slovak University of Agriculture in Nitra. Within the dissertation thesis she focused on Integrated approaches to rural tourism development. This field is also the main focus of her publishing activity. During the studies, she was member of the Department of Regional Studies and Rural Development, where she participated in teaching of following courses: Rural Tourism and Economy of Tourism.*

Between different stakeholders in the area are formal and informal types of ties. Closer examination (using questionnaire method) confirmed that among the actors dominate informal relationships, and mostly occur mainly among responded organizations responsible for the promotion of rural tourism in the defined territory and local governments. Within the framework of institutionalized and other formal types of ties the prevailing is interconnection of entities in the cooperation on joint projects, marketing and promotion activities and interviewed entities are often members of the same organizations. On projects most often cooperate supporting organizations with each other, while the private sector most often cooperates with them. Supporting organizations operating within the analyzed cluster of entities are also key providers of marketing and promotional services. Conversely, the lowest density of interactions is characteristic for sub-contracting relationships and financial assistance (Majstríková, 2016).

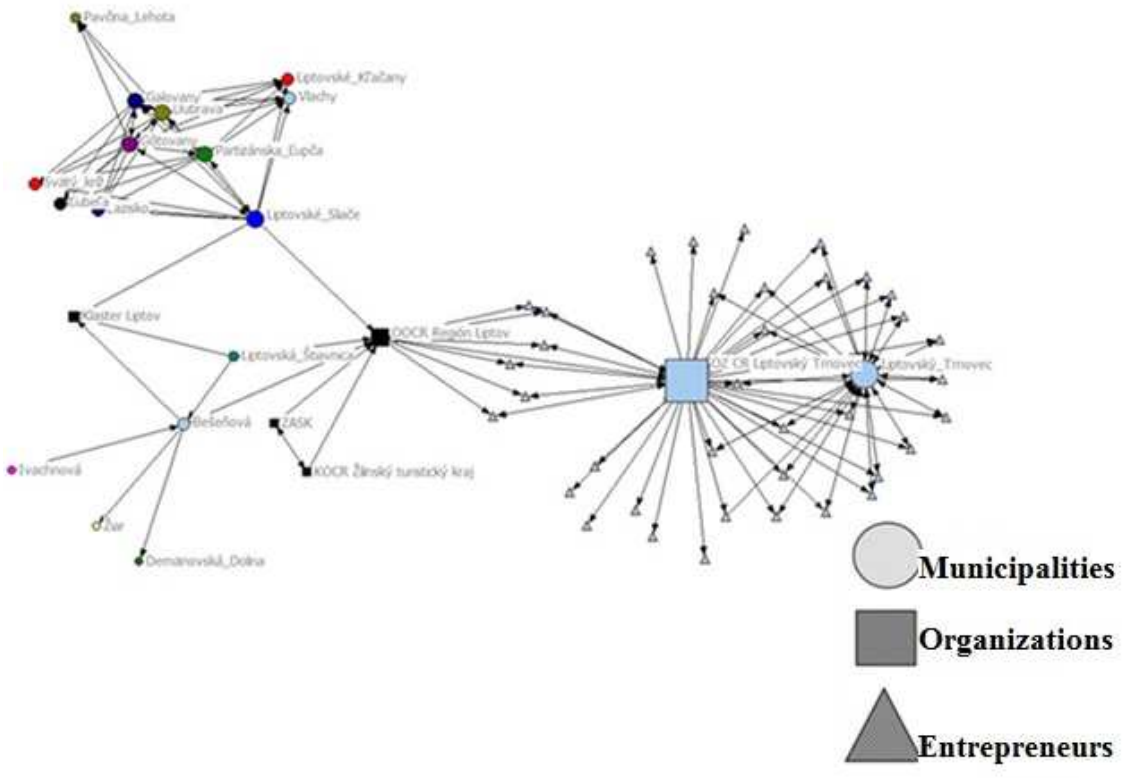



Figure 2: Participation in the same organizations, resp. associations
Source: Majstríková, 2016.

Figure 2 shows the intensity of the relationships of the actors in relation to their participation in the same organization or association. Such joint participation of entities is a prerequisite for the concentration of other interactions of informal and formal nature. Figure 2 shows how the entities link to individual organizational structures. Several nodes were naturally formed based on the accumulated ties in the network. Nodes, in this case represent specific associations or organizations while the value of the degree of centrality depends on the number of identified interactions thus the number of their members. The largest number of ties can be identified at OZ CR Liptovský Trnovec. The membership base consists only private sector entities from the municipality Liptovský Trnovec, as well as local government itself.

Based on the shown network can be identified two most important integrating elements in stakeholders´ network. The first one is already mentioned, OZ CR Liptovský Trnovec, which connects providers of accommodation and catering facilities at the local level. The second element is OOCR Región Liptov (Regional Tourism Organization Region Liptov), which connects private and public sector at the regional level. Another cluster of ties is made up of groups of municipalities, which connects the joint participation in LAG (Local Action Group) Stredný Liptov. On that basis, we can agree with the findings of a pair of authors Saxena and Ilbery (2008) that integrating element in the destination (region) is mostly non-profit sector.

Mutual relations of those involved entities in tourism development in the monitored area of Liptov region arise from the need for cooperation in various fields and activities (joint marketing, participation on common projects, information and advisory services), in order to obtain financial aid or on the basis of supplier - consumer relationships. Different actors have a key role at a more detailed analysis of mutual relations in various fields. For example, a key

player in the field of marketing and promotional activities for municipalities located in the monitored area is the Žilina Self-governing Region. For business activities are the key players' business entities OZ CR Liptovský Trnovec and OOCR Región Liptov. Participation in joint projects are mainly associated businesses, and municipalities in OZ CR Liptovský Trnovec, and in the LAG Stredný Liptov.

Based on the assumption that the success of the partnership of identified entities of rural tourism cluster that we analyzed within the case study, depends on the effectiveness of all types of relationships, so we decided to also analyze how these relationships influence each other. The objective was to determine which relationships are important in terms of initiating establishment of cooperation in other areas. The level of cooperation in joint projects closely correlates with the clustering of entities into joint organizations and associations. Based on the above, we can conclude that the creation of partnerships and institutionalized networks of rural tourism entities can be a good platform for networking and other types of cooperation (participation in projects is also cooperation in marketing and promotion activities, and in financial support). On the other hand, collaboration in joint projects leads to intensification of not only marketing and promotional activities and financial flows between the cooperating entities, as well as supplier-customer relationships.

| | financial support | marketing and promotion | my supplier | my customer | cooperation on common projects | participation in the same organization | providing information, education, advisory |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| financial support | 1 | | | | | | |
| marketing and promotion | 0.021 | 1 | | | | | |
| my supplier | 0.000 | 0.058** | 1 | | | | |
| my customer | 0.000 | 0.038* | 0.218*** | 1 | | | |
| cooperation on common | 0.427*** | 0.465*** | 0.103*** | 0.168*** | 1 | | |
| participation in the same | 0.366*** | 0.392*** | 0.000 | 0.000 | 0.639*** | 1 | |
| providing information, | 0.000 | 0.184*** | 0.132*** | 0.087*** | 0.347*** | 0.183*** | 1 |

* Statistically significant at the 0.05 confidence interval
** Statistically significant at the 0.02 confidence interval
*** Statistically significant at the 0.01 confidence interval
Table 1: Pearson correlation coefficient between different types of relationships
Source: Majstríková, 2016

Tourism stakeholders (municipal representatives, providers of tourism facilities and supporting tourism organizations) assessed which instruments the municipality uses to support the integrated development of rural tourism as well as the importance of individual instruments. Their opinions are summarily illustrated in Figure 3.

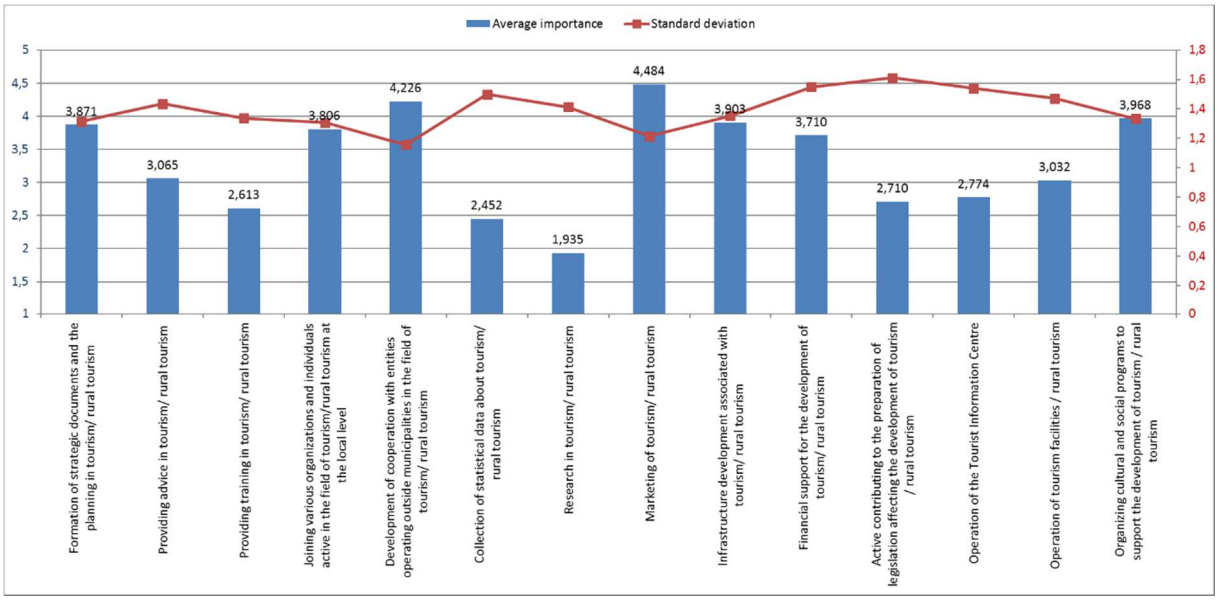



Figure 3: Analysis of the importance of supporting tools for rural tourism
Source: Majstríková, 2016

The analysis showed that the most important instruments for promoting of tourism in terms of all subjects are developing cooperation with entities operating outside the municipality and tourism marketing, or rural tourism. Among the least important instruments, respondents included research in the field of tourism/ rural tourism and the collection of statistical data relating to the surveyed sectors. In responses, we analyzed the standard deviation, which showed the greatest variability in respondents' answers is the importance of instruments such as financial support, active participation in the preparation of legislation affecting the development of tourism (rural tourism) and the providing of tourist information centers.

As the most significant obstacles to the development of tourism in the area are considered stakeholders of tourism especially bureaucracy and corruption in obtaining funds to support the development of tourism. Interviewed entities are nearly identical, the problem is also levy taxes on the accommodation, but several respondents indicated (in particular providers of accommodation facilities) that would be welcomed if these paid taxes to the municipal budgets were at least partly reinvested in the development of rural tourism, or tourism. Difficulties in tax collection for accommodation is mainly control of registered, or unregistered accommodation, as well as registration of individual visitors in these accommodation facilities. More than 50% of all respondents said that the barrier to the development is also poor condition/ lack of technical and social infrastructure - it is mainly the poor condition of infrastructure. The smallest barrier is, based on the answers, the lack of accommodation facilities, as entities agreed that accommodation is sufficient, but many of them doing business illegal and thus municipalities do not know about their existence or do not solve their illegal business. On the other hand, one of the biggest barriers is the weak municipal marketing and the marketing of activities supporting the development of tourism. This attitude was reflected mainly by providers of accommodation facilities, who would welcome more marketing activities by the municipalities in which their businesses are localized and also would welcome use of more modern instruments, not only through promotion of websites and information leaflets about municipality. Providers of accommodation facilities see as barrier to the development of rural tourism and a lack of educational and consulting activities in the field of business.

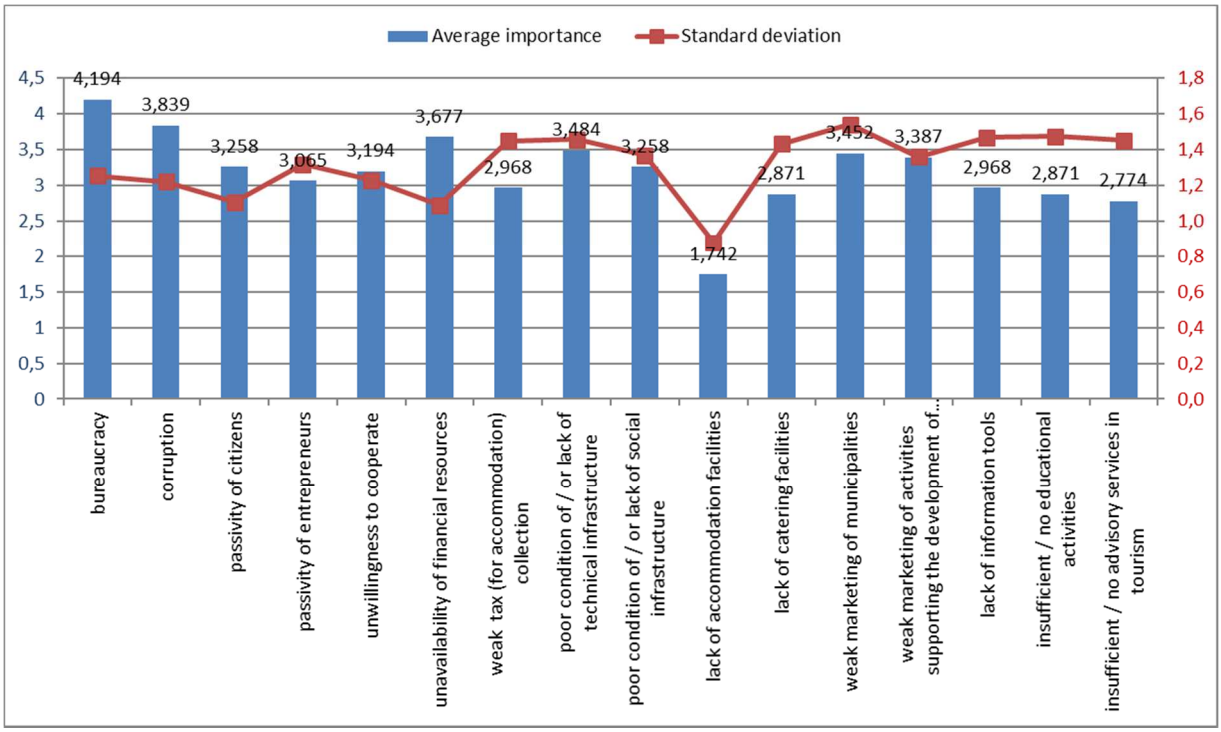



Figure 4: Analysis of the significance of barriers to rural tourism
Source: Majstríková, 2016

## 5. CONCLUSION

Integrated approach to tourism policy can be, based on the opinions of the authors, understood in a broader context as the drafting of tourism policy (i.e. its objectives and instruments) that is vertically and horizontally consistent and its stakeholders in both directions mutually cooperate. In the narrower context (locally) an integrated approach to the tourism development of tourism is associated with the implementation of tourism policy, which promotes multidimensional sustainability, endogenous ownership of local resources and their utilization for the benefit of the community and the cooperation between of tourism stakeholders at the local level. Just collaboration of stakeholders in different forms (network, partnership) is becoming an important prerequisite for integrated tourism development. Although the authors in the literature attributed to different groups of stakeholders' different significance and the role they play in the local tourism policy, it is important that each group mutually communicate (both on formal and informal basis), formulate common objectives and policy instruments that respond to their needs and solve problems that are obstacles to successful development of tourism in the destination. On the example of analyzed spatial cluster of tourism with the use of network analysis, it was confirmed that among the stakeholders dominate informal relationships. Within the framework of institutionalized and the other formal types of ties prevails interconnection of entities in the cooperation on joint projects, marketing and promotion activities and the entities are often members of the same organizations. An important integrating element in the destination is non-profit sector (civic associations, regional tourism organization, local action group). Further, the analysis showed that partnerships and institutionalized network of tourism entities in rural areas can be a good platform for networking other types of cooperation such as participation in projects, cooperation in marketing and promotion activities, financial support as well as intensification of supplier-customer relationship between the entities. Stakeholders consider as the greatest barrier in their activity bureaucracy and corruption, related primarily to obtaining of financial resources to support the development of tourism, illegal business in accommodation services, poor condition of technical and social infrastructure and the poor

marketing of the municipalities. The providers of tourism facilities also miss training in tourism and the consulting services.

**The paper has been elaborated within the project VEGA No. 1/0247/14 Integrated approaches to development of rural tourism in Slovakia.**

## REFERENCES

[1] CAWLEY, Mary; GILLMOR, Desmond A. 2008. Integrated rural tourism: Concepts and Practice. In Annals of tourism research, 2008, vol. 35, no. 2, pp. 316-337. ISSN 0160-7383.
[2] DUBCOVÁ, Alena; KRAMÁREKOVÁ, Hilda. 2006. Cestovný ruch ako impulz regionálneho rozvoja slovensko – maďarského pohraničia okresu Komárno. In GEO Information, č. 2, 2006, pp. 469- 480. ISSN 1336-7234.
[3] GURSOY, Dogan; SAAYMAN, Melville; SOTIRIADIS, Marios D. (ed.). 2015. Collaboration in tourism businesses and destinations: A handbook. Bingley: Emerald Group Publishing, 2015. 400 pp. ISBN 9781783508112.
[4] MAJSTRÍKOVÁ, Ľubica. 2016. Integrované prístupy k rozvoju vidieckeho cestovného ruchu: doktorandská dizertačná práca. Nitra: SPU. pp.127.
[5] MARÁKOVÁ, Vanda; GAJDOŠÍK, Tomáš. 2013. Teórie kooperácie zainteresovaných subjektov v cieľovom mieste cestovného ruchu. In Folia Turistica 3. Zborník vedeckých prác. Banská Bystrica: EF UMB. 2013. pp. 112-128, ISBN 978-80-8141-040-6.
[6] MELICHOVÁ, Katarína; FÁZIKOVÁ, Mária. 2014. Kreatívne klastre vo vidieckych oblastiach – prípadová štúdia zo Slovenskej republiky. In XVII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. (Hustopeče 18.-20.6.2014). Brno: Masarykova univerzita, 2014. pp. 135 – 142, ISBN 978–80–210–6840–7.
[7] PALENČÍKOVÁ, Z. 2008. Spolupráca a partnerstvo verejného a súkromného sektora v cestovnom ruchu. In Ekonomická revue cestovného ruchu, 2008, Vol. 41, No. 2. pp. 67-78. ISSN 0139-8660.
[8] PFEFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. 1978. The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row. 1978. Pp.308. ISBN 978-0804747899.
[9] SAXENA, G., ILBERY, B. (2007). Integrated rural tourism a border case study. In Annals of Tourism Research. vol. 35, no. 1, pp. 233-254. ISSN 0160-7383.

# CREATIVE INDUSTRIES AND URBAN TOURISM: CASE STUDY FROM THE ARCHITECTURE

**Emilia Madudová**[72]

**Abstract:** *Integrating creative content with tourism experiences can add value by reaching new target groups, improving destination image and competitiveness and supporting the growth of the creative industries and tourism growth as well. The aim of this paper is to profile the emerging relationship between urban tourism and creative industries, through the experience architecture creative industry in all the regions of the Slovak Republic. The paper also describes the research results realized among architects and architectural studios in Slovakia. The paper points to examples of interesting architectural works. In conclusion, this paper describes the main problems sector of architecture is facing with.*

**Key words:** *Architecture, urban tourism, creative industry*

## 1. INTRODUCTION

In a recent international survey of tourism, culture, and urban regeneration, [1, 30] asserts that "the role of creativity in the development of cities and tourist spaces is of increasing importance". Creativity is the key factor of the creative industries. The Creative industries are defined as knowledge-based creative activities that link producers, consumers, and places by utilizing technology, talent or skill to generate meaningful intangible cultural products, creative content, and experiences. New linkages and synergies with tourism have also emerged in tandem, offering considerable potential to grow demand and develop new products, experiences, and markets. Integrating creative content with tourism experiences can add value by reaching new target groups, improving destination image and competitiveness and supporting the growth of the creative industries, creative exports and tourism growth as well.

The mutually beneficial relationship between tourism and culture has been one of the major sources of tourism growth in recent decades [2]. Creativity and culture are important and powerful levels both for personal and societal development [3].

The link with the creative industries offers interesting opportunities to:

- develop and diversify tourism product and experiences,
- revitalize existing tourism products,
- support innovation,
- improve the images of countries and regions,
- open up export markets,
- support professional networks and knowledge development.

Strategies and integrated policy approaches are emerging at a national, regional and local level to capitalize on the growth and development opportunities from the convergence of tourism and the creative industries [4].

[72] Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, Slovakia

The ease with which different creative sectors can be linked to tourism also varies. In some areas, such as film, music, extensive links already exist, with the use of buildings and landscapes as backdrops for film production providing direct input to place marketing. Some of the creative industries have creative content that attracts tourists, like the architecture.

The creative sector can also provide opportunities to identify new ways of doing business in the tourism economy. Some countries are actively taking steps to develop national or regional creative networks. Encouraging the growth of informal networks can also help stimulate tourism. The local creativity needs to be linked to visibility networks that can attract tourism flows and support the branding of the destination [5].

More and more cities compete in producing and reproducing themselves as spaces for tourism consumption, tourism-led strategies of regeneration tend to employ "the same formulaic mechanisms" which in turn leads to the serial reproduction of culture [6]. Accordingly, as culture is utilized as a means of social and economic regeneration, the cultural tourism market becomes flooded with "identikit" new cultural attractions and heritage centers [1], [7]. In addressing this dilemma of the serial reproduction of culture and of the need for developing new urban tourism products, one of the most fashionable approaches is viewed as via the encouragement and nurturing of "creativity", "creative industries" and "creative tourism" in cities [1], [8], [9]

***Emilia Madudova*** *is Ph.D. in cross-sectoral economics, Ph.D thesis was dedicated to value chain management.*
*Basic education is in the field of Economics of postal and telecommunication operation. 10-years experience in teaching of microeconomics, financia l- economic analysis and cross-cultural management (lectures and seminars). Took part in scientific research in the field of regional disparities and creative economy.*

As [1] reflects, creative industries are used increasingly "as tools for the regeneration and transfiguration of urban spaces of consumption" [10].

Figure 1: The shift from tangible to intangible tourism resources [6]

Figure 1 presents one of a general shift away from tangible culture and heritage towards intangible culture and creativity. The growing role of intangible culture and creativity in tourism production and consumption raises a new challenge for destinations because much intangible culture appears to be more footloose than tangible cultural heritage. This shift affects tourism products of all kinds as well as the cultural tourism field specifically creative industries (figure 2).

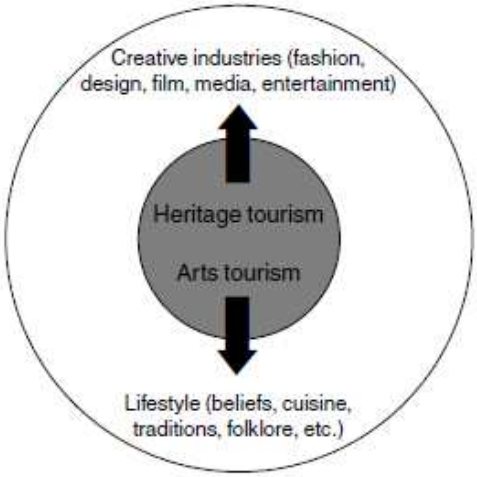



Figure 2: The shift from tangible to intangible culture [10]

## 1.1. BARRIERS TO CREATIVE DEVELOPMENT

There are also reasons to believe that it will not be easy for all destinations to develop creative tourism strategies. Although the desire for creative development may exist, there are a number of practical barriers which may intervene:

***Shortage of creative skills*** **-** The development of creativity requires the acquisition of new skills, on the part of both planners and those providing the attraction.

***Lack of creative investment*** **-** The development of creativity also implies investment, not necessarily in physical infrastructure, but in intangible culture. In many cases, the creative sector finds it difficult to attract investment because there is a lack of visible assets or an obvious return.

***Lack of creative audiences*** **-** Although the 'creative class' are now supposed to account for a large proportion of the population, it has to be recognized that many creative activities have a limited audience.

***The cumulative disadvantage of creative locations*** **-** The fact that creativity is often spurred by adversity means that creative development may happen in areas which are at disadvantage, for example in terms of economic structure or peripheral location [10]. This may hamper their tourism development, particularly where accessibility is a problem or the area has a poor image.

Figure 3 highlights a strong multiplier effect on the development of the cultural system of the Italian economy and tourism.

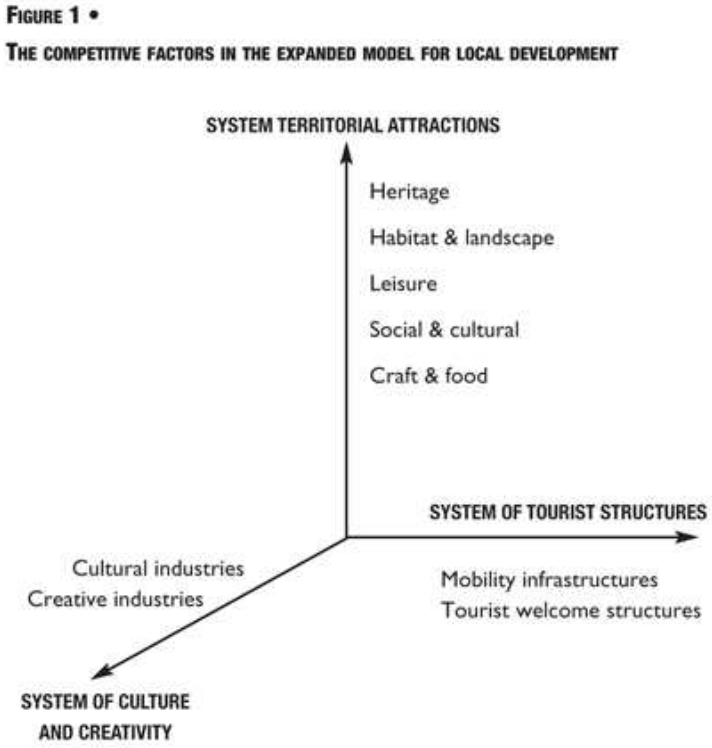



Figure 3: The Competitive Factors in the expanded model for local development [11]

Terry Flew defined two main theoretical bodies in the context of urban tourism - *the management* of the destination and its cultural heritage and *initiatives* to create an integrated framework having as a common denominator in studies on local development issues [12].

Domestic tourism is considered the "backbone" of tourism development in the world. Tourism pace is being sought by countries with leading indicators in international tourism. In countries such as Australia, Canada, USA and France domestic tourism represents more than 60% share in total consumption [13].

## 2. ARCHITECTURE AND URBAN TOURISM – THEORETICAL BACKGROUND

The synergy of architecture and other disciplines in studies of developing tourism are of great importance in terms of continuity of past and future. Now architects and urban designers have been working in collaboration with social sciences disciplines in the field of urban tourism. Some examples of cultural, artistic and social activities can be listed as urban renewal projects (theme parks, re-use of historic buildings, prestigious landscapes), innovative approaches (hotel with different concepts), cultural organizations (design and fashion weeks, concerts), sport events (Olympics, world cups) [14].

Cultural heritage is an important part of tourism proposal in Slovakia as well. One form of culture heritage is vernacular architecture. These resources are not used thoroughly till now [15].

Vernacular architecture as an important component of the material and technological culture is, at first sight, a distinct identifier of the economic situation, social status, but often even of occupational, confessional and ethnic parameters of its creators, owners, and users. Residential,

economic, technical and social objects often reveal geographical contexts as well. Regional and local characteristics in vernacular architecture can be within a specified period of time dependent on the presence of exceptional creators [16].

The period that began with the globalization affects urban development in terms of economic, political and cultural levels have led to new structures built. The individualization of society living in urban areas, increasing the tendency towards a mixed society needs more social mobility and entertainment and cultural activities. These factors result in new transformations in urban areas. In this context, while distinctive features in the tourism sector are being eliminated by the dedifferentiation of urban spaces, the concept of "travel to see different places" has begun to lose its meaning. Now, with the slogan of "being different", the cities are working to produce various formulas to make them privileged. On the one hand, new urban designs and innovative projects are built for creating investments, on the other hand, the projected new images seem to be as the new tourism objects reveal differences in the cities [17].

## 3. THE CURRENT STATE IN SLOVAK REPUBLIC

According to data from the World Travel & Tourism Council, Slovakia belongs in the European Union (EU) to the countries with the least impact of tourism on the economy. In 2012, tourism in the Slovak Republic generated nearly 56,000 jobs, which was 2.3% of total employment. In comparison with the EU average (3.6%). The good news for the Slovak Republic according to the World Travel & Tourism Council is that the outlook in 2023 is favorable, and employment in tourism should double from the current 56 thousand in 2016 to 139 thousand jobs in 2023 [18]. Figure 4 presents the direct contribution of tourism to OECD countries in 2014.

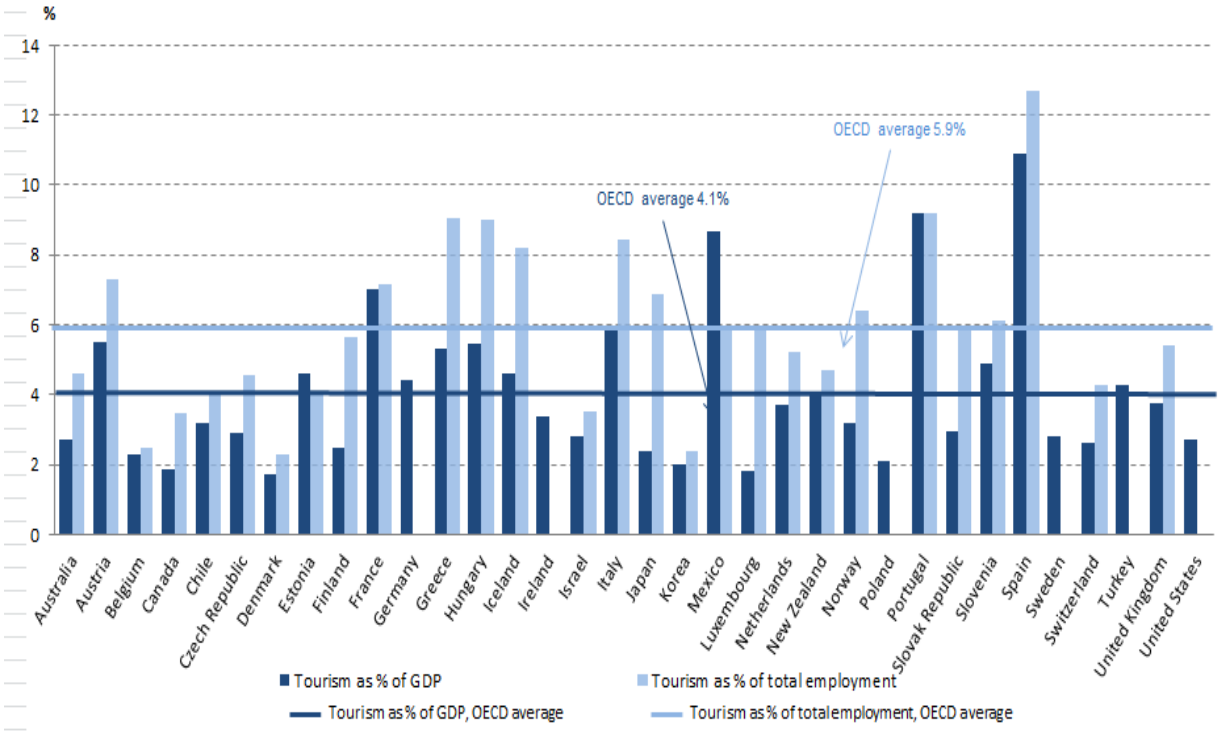



Figure 4: Direct contribution of tourism to OECD countries 2014 [19]

Notes: As a percentage of GDP and employment. Data for Spain include indirect impacts, GDP data for France refer to internal tourism consumption, employment data for Luxembourg include indirect impacts.

Figure 5 shows the organization chart of main Slovak Republic tourism bodies. Many of them, especially at the national and regional levels are linked to Ministry of Culture and Tourism.

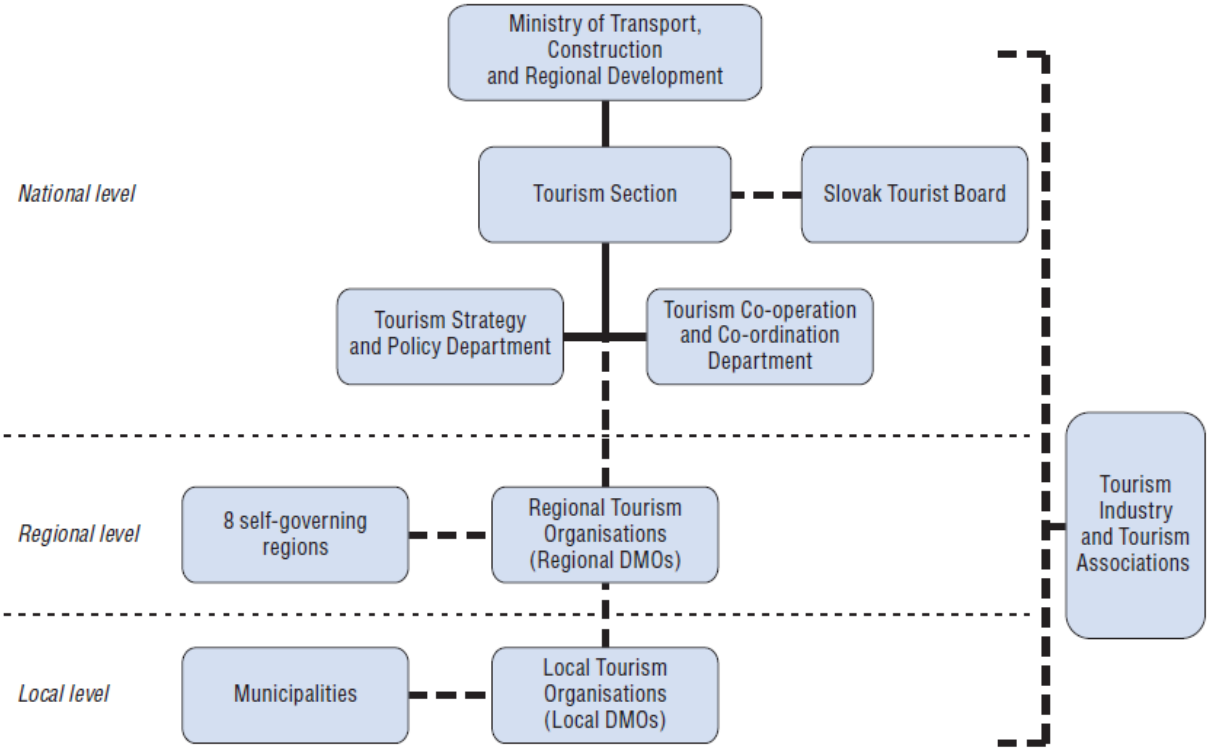
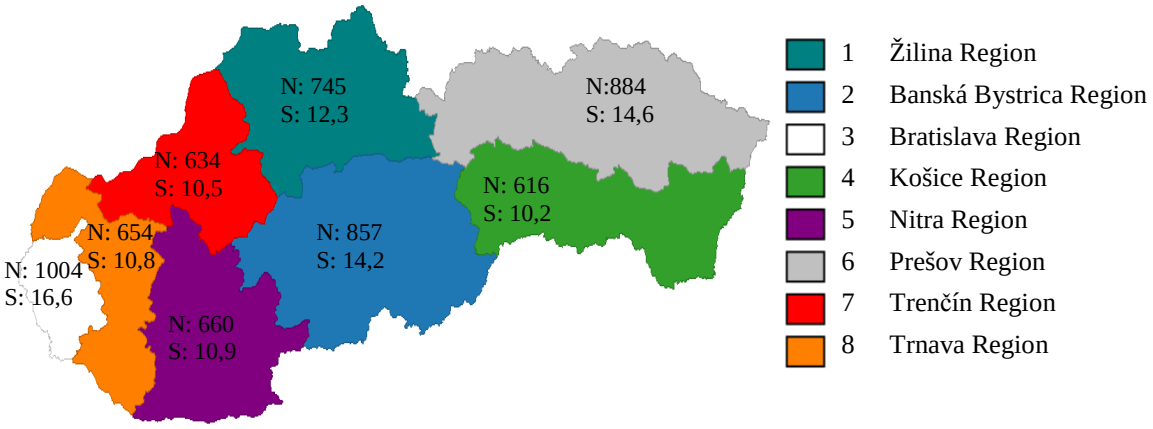



Figure 5: Organizational chart of Slovak Republic tourism bodies [20]

Taking care of cultural heritage and restoration of cultural and historical monuments is not a simple one-off event. This care brings different problems, which are mostly figuring concepts such as lack of funds, property disputes, lack of interest or vandalism, and it is, therefore, necessary to give them a lasting interest. Restoration of property owned by the state and municipalities is a problem, that is becoming more pronounced, and without the help of the public sector will continue to act as neglected objects.

Especially museums, galleries, libraries and also buildings registered as cultural monuments are an unsatisfactory technical condition or are used in a way that is for their historical value undignified. Gradual restoration of cultural - historical potential of the regions in the future may have a significant impact on their economic development and, through its effective recovery in tourism can contribute positively to the creation of new jobs.

A responsible institution in this matter in the Slovak Republic is the Ministry of Culture and Tourism as the central authority for the protection of monuments. The role of this institutions, is to determine the strategy for the protection of cultural monuments and historic sites as well as to carry out state supervision in the field of cultural heritage protection through inspection of the Monuments, as well as create conditions for the grant and multi-source system for financing conservation and restoration of cultural monuments [21].




Note: N – number of projects, S – Share of total

Figure 6: Number of the Slovak construction projects [22]

A number of construction projects according to Slovak regions in the second quarter of the year 2016 presents figure 6. As can be seen in figure 7, projects on cultural building in a number of 564 “took” fifth place, what is a good sign for the Slovak Republic. Of the total of 6054 investors, private investors share is 41,6 % what means 2517 projects, public investor share is 58,4 %, what means 3537 projects. The financial requirements and the financial value of the projects are presented in figure 8.

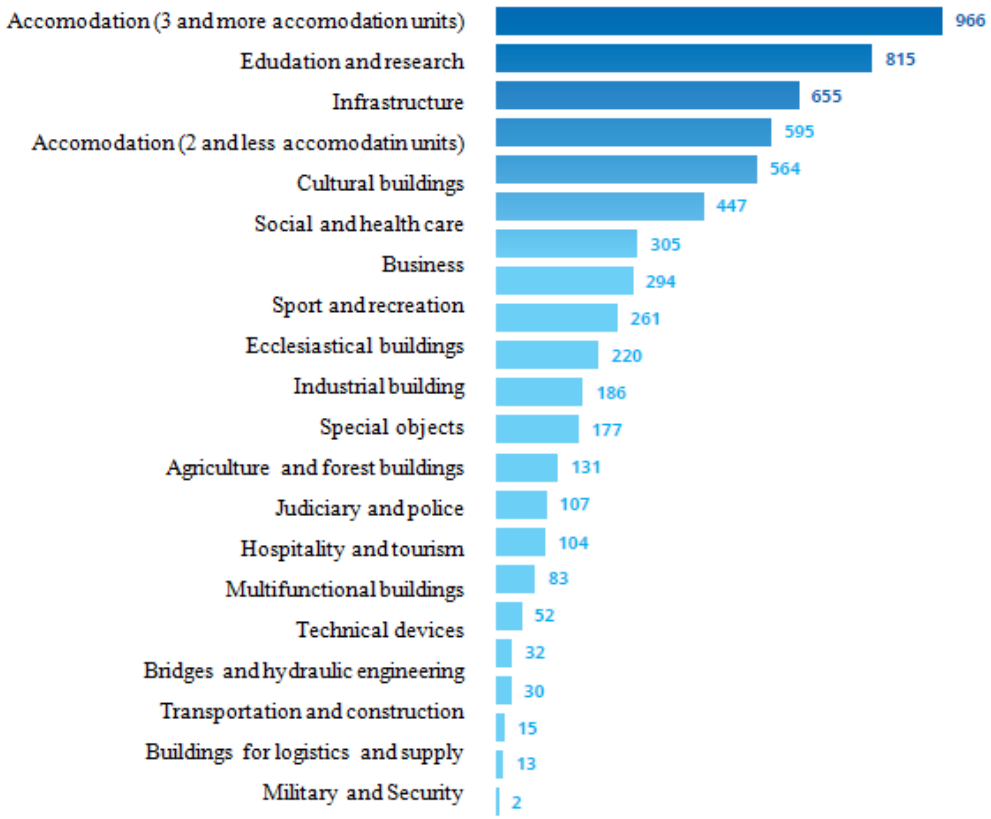



Figure 7: Projects usage in second quarter of 2016 [22]

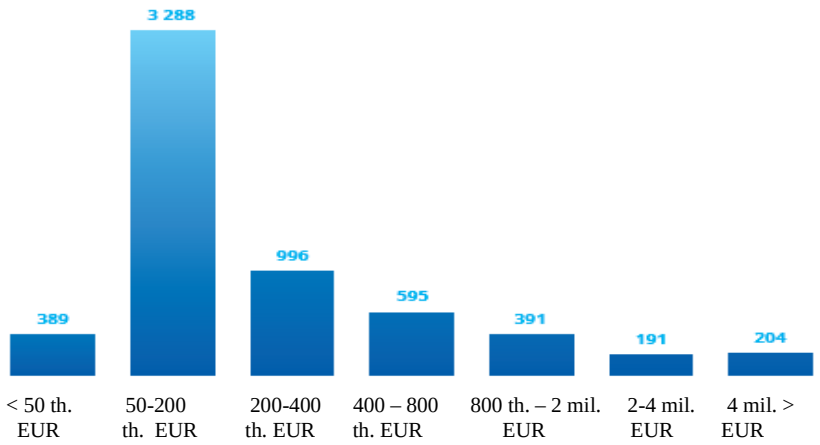



Figure 8: Financial value of the projects in second quarter of 2016 [22]

## 4. METHODOLOGY

According to the Statistic Office of the Slovak republic, there has been defined the creative industries according to SK NACE codes (table 1). The research focuses mainly on Music, visual and Performing arts creative industry, Fashion Design creative industry, Architecture creative industry, Advertisement creative industry and ICT creative industry. There were researched 450 firms operating in these creative industries mentioned above. The location of the research was realized in all the regions of the Slovak Republic.

**There was achieved the maximum range of errors around ± 9% and the reliability of research results about 90%. Primarily, there were interviewed firms, which are the best visible in the individual Slovak regions – their names are associated with major projects; firms which cooperate with the Slovak universities in university practice projects.**

**As an appropriate method of the research was the method of standardized interview identified. Despite the scenario stated the interview had free course in all cases, which reflected the respondent's freedom to express his/her and in articulating his/her opinion on an issue.** For the reason that aim of this paper is to profile the emerging relationship between urban tourism and creative industries, through the experience architecture creative industry in all the regions of the Slovak Republic, the paper will further mainly interpret the results from the industry of architecture.

| CREATIVE INDUSTRY | SK NACE CODE/DESCRIPTION |
|---|---|
| **Advertising and Marketing** | 70210 PR and communication activities<br>73110 Advertising agencies<br>73120 Media representation |
| **Architecture** | 71110 Architectural activities |
| **Design and fashion design** | 74100 Specialized design activities |
| **Film, TV, video, radio and photography** | 59110 Motion Picture, video and TV program production activities<br>59120 Motion Picture, video and TV program post-production activities<br>59130 Motion Picture, video and TV program distribution activities<br>59140 Motion Picture projection activities<br>60100 Radio broadcasting<br>60200 TV programming and broadcasting<br>74200 Photographic activities |
| **IT, software and computer services** | 62010 Computer programming activities<br>62020 Computer consultancy activities |
| **Publishing** | 58110 Book publishing<br>58120 Publishing of directories and mailing lists<br>58130 Publishing of newspapers<br>58140 Publishing of journals and periodicals<br><br>58120 Publishing of computer games<br>58290 Other software publishing |
| **Translation and interpretation activities** | 74300 Translation and interpretation activities |
| **Music, performing and visual arts** | 59200 Sound recording and music publishing activities<br>85520 Cultural education<br>90010 Performing arts<br>90020 Support activities to performing arts<br>90030 Artistic creation<br>90040 Operation of arts facilities |

Table 1 Creative industries in the Slovak Republic
Source: Own processing according to SK NACE Codes.

## 5. RESULTS

Sustainable tourism is a new management approach, in which economic, social, cultural and environmental needs are met while maintaining cultural integrity, ecological processes of corporate social and biological diversity. Sometimes it referred to as the "industry without chimneys." With consistent management, sustainable tourism may be able to more than other industries create synergistic links with the economy, country, society and its culture. The European Commission has published the publication with the name Agenda for a sustainable and competitive European tourism. The World Tourism Organization WTO promotes sustainable principles as well.

The creative industries, which are the most linked to tourism may be included Architecture, Design and Fashion Design, Film and Photography, Music, Performing and Visual Arts. Architecture, Photography and Film are more linked to the place, where the architectural design is bound to a specific location (site) that is non-transferable, even when photography and film are produced in certain places that can be "virtual" transfer through photographs or movies as well, but ultimately the places, where these are created are non-transferable.

The sense binds all creative industries, adding that Design, Fashion or Music, Performing and visual arts can be portable and not tied only to a specific place (concerts, hosting theater, an exhibition of works of art ...) (figure 9).

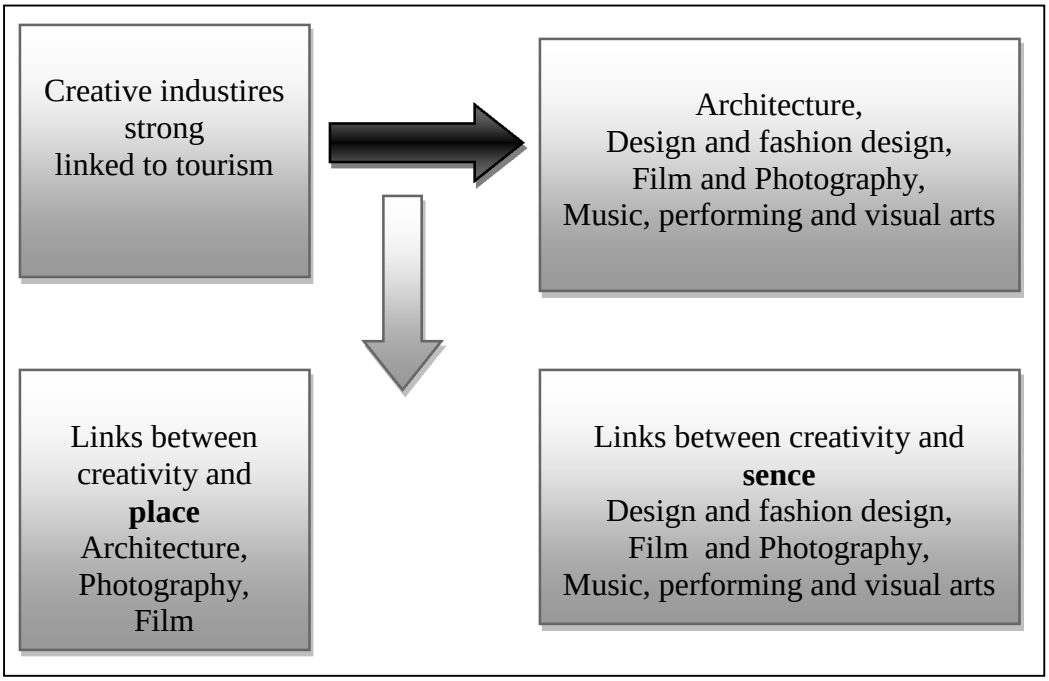



Figure 9: Creative industries link to place and scene

## 5.1. LOCATION AND INTELLECTUAL PROPERTY OF THE ARCHITECTURES

As written above, architecture is the art and science of designing and constructing buildings, as well as monuments of different architectural accessories. It is a synthetic indicator of culture and civilization, which is mostly a collective creation and the artistic and technical as well. Architecture is an expression of economic opportunities and organizational capabilities of the society. Architecture is a kind of expression of material and ideological aspects of life in time. The architect is a profession that provides architectural activities from design to actual construction of the building. It combines the functionality and aesthetic value of the object to the user, and the possibility of using, as well as the construction cost for the investor. Architecture is a science based on a number of other sciences and lined with a wide range of detailed knowledge that helps create an attitude towards art.

The same as in other sectors, there is a big competition in the architectural sector as well. Architects do literally overtake in innovative solutions and shapes of buildings. For the good function of the interactions in this sector, it is needed to respect ethics and proper functioning legislation. Experts in this field agree that the protection of copyright is important, but in Slovakia remains weak legal awareness about the protection of intellectual property rights.

The research showed that 81.26% of architects protect their products with some form of intellectual property protection. The remaining 18.75% do not use any protection of intellectual property. Mentioned 81.26% of architects who have their products protected by some form of intellectual property, protect the intellectual property by means of copyrights, in this group, 11,54% of architects protect their intellectual property by industrial design and 3,85 % by utility model. Unfortunately, there do not exist any Copyright Act for Urbanism in the Slovak

Republic. On the other hand, there is it is still valid Building Act of 1976. According to Slovak legislation, even when the client pay for the product, this product (building, monument, etc…) remains the intellectual property of the architect, and the legal protection rights guarantees, that in the event of any interference in this work, respectively its changes or modifications to the initiative of the client, this should be at least consulted with the author (architect). Architects propose the creation of a new legislation for state and local government, for the reason, that urbanism governs only mentioned the Building Act.

Factors that influence the decision of architects about their acting in individual Slovak Region can be divided into hard or economic location factors and soft or social location factors (business and personal). Location factors are the sum of all factors that an enterprise considers when choosing a location, for setting up a business. Thereby the location factors are decisively responsible for the attractiveness of potential or actually used sites for architectures and influence them in their choice of location. The location factors could be divided into two groups – the hard location factors and soft location factors.

***Hard location factors***: hard location factors are quantifiable and can be involved directly in the balance sheet of an architectonic studio. They can be used to measure profitability. In some cases, the hard location factors are a prerequisite for the establishment of an architectonic studio.

***Business soft location factors:*** soft location cannot be integrated into the accounting of an architectonic studio, but they are becoming more and more important for choosing a location. These have a direct impact on the activity of architectural studios but are not calculable primarily because they are a matter for individual assessment of each architect.

| Economic (hard ) location factors | Social (soft) location factors |
|---|---|
| Retail space | The presence of people with similar values and interests |
| Skilled workforce | |
| Number of architects and architectonic studios in region | The aesthetic value of the city (architecture) |
| Companies from related industries | |
| The availability of suppliers | Cultural life |
| The size of the local market | |
| The Dynamics of development of the local market | Nature and parks |
| Proximity to the other markets | City possibilities (coffee shops, clubs, restaurants...) |
| The existence of big events (fair, festivals...) | |
| Education opportunities | How inspiration is the environment for creative work |
| Public support | |
| Financial support | Tolerance of the environment for the creative work |
| Infrastructure for presenting outputs (clubs, theaters, galleries...) | |

Table 2: Economic and social location factors

***Personal soft location factors***: these are a matter of personal preferences of architects and do not affect the activity of the architectural studio as a business. They have a significant impact mainly on architect´s work, motivation, work efficiency, creativity, and inspiration, respectively, the overall availability of highly qualified human resources in the region.

The research examined the hard and the soft location factors (table 2). Architectural studios operating in the sphere of services are more focused on outputs as inputs, for this reason, important location factors for architects are a market and the demand. On the other hand, Slovak Republic is a small country and architects have not a problem to travel for the project.

An important reason for location is the place, city, where do the architects come from, the place where they were born and spent most of their lives. Another important location factor is the environment they know very well and professional background, the existence of networks and contact with potential customer or employee.

Among of selected “hard” or economic factors, accounted the architect's skilled workforce, dynamic development of the local market (90%). The existence of companies from related industries, proximity of markets, availability of funds, availability of suppliers, the size of the local market, the existence of companies from the same industry, the possibilities of education and last but not least public support.

Little significance for architects as infrastructure for presenting their outputs (clubs, theaters, galleries) and business premises. The least important do they consider the organization of big events such as fairs, festivals and the like. For architectural studios that represent the greatest importance to economic factors that have a direct impact on the demand for their architectural Services Act, the financial situation of the studio and for architects. They attach less importance to business architect’s soft factors and thus places and events where architects could present their results, discovering and getting inspiration for their creative work.

Architects do not attach great importance to the infrastructure of clubs, theaters, and galleries, resp. to retail spaces. The least important do they consider the organization of big events such as fairs, festivals etc.

Architects attach great importance to economic factors that have a direct impact on the demand for their architectural services, the financial situation, and architect qualification. They attach less importance to soft business location factors such as places and events where architects could present results of their work and , get inspiration for their creative work.

## 5.2. FROM URBAN TOURISM TO ARCHITECTURE

Even when urban tourism is an extremely important, Slovak government has attached importance to this only in recent five years. The Slovak Republic has a great deal of cultural heritage in the form of folk architecture, castles, and chateaux.

The global fame has brought to Slovakia original tower, whose unusual shape resembling and alien body. UFO observation tower was included in the World Federation of Great Towers. The construction lasted six years, from 1967 to 1972. For a long time has this been one of the longest hanging bridge in the world. The bridge is 431.8 meters long, 21 meters wide and has two floors. The entire steel structure, including the pylon, weighs 8,000 tons. In 2001 the bridge was declared as a building of the century (figure 10).

.

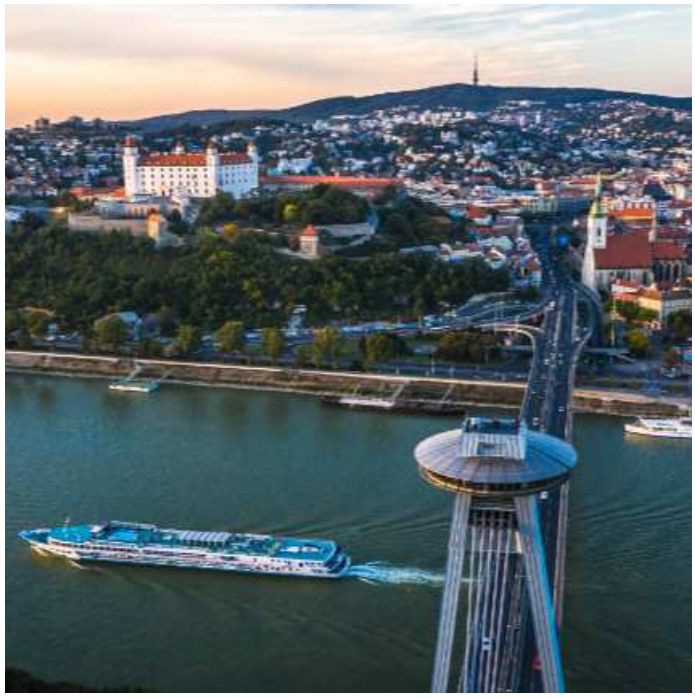


Figure 10: UFO tower [23]

Individual regions increasingly making efforts to attract tourists. In Liptovksý Mikuláš is since 2016 opened an original attraction – the upside down the house. Entrepreneur Cyril Fogaš has reacted to his experiences with state authorities in his own way. “The house is inclined by twelve degrees on both sides, so in a lateral and also longitudinal plane” explained Cyril Fogaš. The house was built of steel structure anchored to concrete foundations. One of them is from static causes shifted out floor plan because the whole attraction is inclined by 12 degrees in both planes - lateral and longitudinal. "This creates a sense of oblique tilt of standing and walking in this house because the principles of gravity cannot be deceived," said Cyril Fogaš investor in the project. House upside represents real life in the house with the support of the latest audiovisual equipment, robotics, mechanics and other technologies (figure 11).

Figure 11: Upside down house [24]

*“If I had to name one single thing Slovak openly envy - and I'm sure I'm not alone - it would be a “Žilina Statinca Station”( Adam Gebrian)* . The project “Stanica” (Station) is a Cultural

Centre. It has occupied the old station building of the still operational, Žilina-Zárečie train station since 2003, combining the roles of independent venue, artistic laboratory and activists' collective. It is a culture node - creative, educative and critical. The idea of this project is the story of a small train station, where people stop as they're passing by, to share news and experiences from their travels. It is a cultural and social center in the city of Žilina and an unlikely place in the middle of the roundabout. The building of Stanica Žilina Zárečie serves two purposes. It is both a railway station and a cultural center. It houses a gallery, a workshop space, an internet café, a waiting-room, and a multifunctional presentation venue for theater, dance, concerts, discussions and projections. Stanica Cultural Centre is the main activity of NGO Truc sphérique and is already, in its eighth year running, coming closer and closer to fulfilling its mission of being a regional beacon for international culture. In 2009 we also launched the venue S2, an alternative construction of beer crates and straw bales (figure 12).

Figure 12: Stanica Cultural Centre [25]

In 2016, the Slovak Chamber of Architects awarded by the architecture price CE-ZA-AR 2016 in the category of exterior, project "Lávka a Straníku" (Foot bench in Straník). The idea to build a tourist prospect came to the Žilina town. The whole idea was necessary to proceed with prudence because the hill is a part of a national cultural monument. In the years 2014 - 2015 was the project documentation prepared. Stranik hill is used mainly for paragliding. The total investment of design, archaeological research, and realization was financed from the budget of Regional Tourism Organization Fatra and reached 71,590 EUR (figure 13).

Figure 13: Lávka na Straníku [26]

## CONCLUSION

As written above, it is not easy for all destinations to develop creative tourism strategies. The strategies of regional development in the Slovak Republic strongly support any tourism

strategy. Even when government and regional institutions support all the creative industries, not excluding architects, there are still some problems and barriers architects must face with.

The industry of architectural activities is linked to a number of legislative changes, such as the Act No. 50/1976 Coll. on Land-use Planning and Building Order (Building Act), Act No. 138/1992 Coll. on Authorized Architects and Authorized Engineers, the Ministry of Environment of the Slovak Republic Regulation No. 532/2002, laying down details on general technical requirements for construction and general technical requirements for buildings used by persons with reduced mobility and orientation, etc.

There is still discrepancy between the legislation mentioned above and architect needs. The individual legislation does not regulate the education, resp. minimum education requirements. Inadequate legislation is also in the area of the certification and architect authorization.

Problems and barriers of architecture in Slovak perspective

There are many problems and barriers architectures must solve. According to research activity, the most common problems, and barriers architects must face include:

- *lack of legislation* (outdated Building Act, Public Procurement Act) and intellectual property protection, inconsistent interpretation of legislation by the government (even the existence of differences in interpretation of legislation in the regions / districts);
- the *poor financial discipline of clients and consequently low enforceability of claims*;
- *high administrative and financial burden* (difficult dealing with the authorities, high fees, non-transparent allocation of public contracts, the incompetence of civil servants and local government);
- *insufficient appreciation of intellectual work and experience of architects from clients*;
- *weak state suppor*t in the development of new buildings or reconstruction;
- *non-existent regulation of the number of graduates in the field of Architecture (*market do not need so many architects and civil engineers, while in urban planning is a shortage of skilled labor);
- *lack of investor funds* (mainly for residential, cultural, sport, non-industrial buildings);
- *constantly "undercutting" prices within the community of quantity surveyors*.

**ACKNOWLEDGEMENT**

This paper was supported by the projects No. VEGA 1/0693/16 and No. APVV-010-10 and 7/KS/2016

**REFERENCES**

[1] Smith, M. (2005b) *Tourism, culture and regeneration: differentiation through creativity*, in J. Swarbrooke, M. Smith, and L. Onderwater, (eds), Tourism, Creativity and Development: ATLAS Reflections 2005, Association for Tourism and Leisure Education, Arnhem, pp. 23–38.
[2] OECD (2009) *The impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Paris, pp. 18-27.
[3] OECD (2005) *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Paris, pp. 50-58.
[4] OECD (2014) *Tourism and the Creative Economy*, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing, pp. 2-10.
[5] Cunningham Stuart D. (2013) *Hidden Innovation Policy, Industry and the Creative Sector*, University of Queensland Press, Brisbane and Lexingon Books.

[6] Richards, G., Wilson, J. (2006a) *Developing creativity in tourist experiences: a solution to the serial reproduction of culture*, Tourism Management, pp. 5.
[7] Smith, M. (2005a) *Introduction*, in J. Swarbrooke, M. Smith, and L. Onderwater, (eds), Tourism, Creativity and Development: ATLAS Reflections 2005, Association for Tourism and Leisure Education, Arnhem, pp.3–6.
[8] Richards, G., Wilson, J. (2006b) *Tourism, creativity and development*. Taylor and Francis Group, Routledge, pp 12 – 19.
[9] Rogerson, C.M. (2007) *Creative Industries and Urban Tourism:. South African Perspectives.* In Rogerson, C.M. and Visser, G. äeds. Urban Tourism in the Developing World: the South African Experience. New Brunswick, Transaction Press, pp. 167-183.
[10] Richards G., Wilson J. (2007) *Tourism, Creativity and Development*. Taylor and Francis Group, Routledge, pp 15 – 18.
[11] Solima L., Minguzzi, A. (2016) *Territorial development through cultural tourism and creative activities*, Mondes du Tourisme [En ligne], 10 | 2014, mis en ligne le 30 septembre 2015, consulté le 10 octobre 2016. Available at : http://tourisme.revues.org/366 ; DOI : 10.4000/tourisme.366, pp.15.
[12] Flew, T. (2013) *Creative Industries and Urban Development: Creative Cities in the 21st Century*, Routledge, pp. 15-125.
[13] Dubska, M. (2010) *Kulttúrny cestovný ruch a princípy trvalo udržateľného rozvoja*, pp 16, Kontexty kultúry a turizmu, (1), pp. 16
[14] Akbulut, M. T., Ekşi Akbulut, D. (2008) "*Bir Kentin İmajını Değiştirmek: Simge Yapılar ve Turizm Sektörüne Etkisi"*. 2. Turizm ve Mimarlık Sempozyumu/Ulusal Turizm Politikaları ve Mimarlık. Mimarlar Odası Antalya Şubesi. Dedeman, pp. 42
[15] Kurpaš, M. (2010) *Tradičná architektúra v kontexte cestovného ruchu v Liptove*, Kontexty kultury a turizmu, Kontexty kultúry a turizmu, (1), pp 5.
[16] Čukan, J., Kurpaš, M. (2014) *Veraňec – kontexty tradičnej kultúry s akcentom na staviteľstvo*, Kontexty kultúry a turizmu, (2), 2014, pp14.
[17] Yildiz, S., Akbulut, T. (2013) *Current Trends in Developing Urban tourism*, International Journal of Architectural Research, Archnet-IJAR, Vol. 7. Issue 2, July, 2013 pp. 297-310.
[18] Slovenský Turizmus (2016) Slovak Tourism. Available at: http://www.slovenskyturizmus.sk/rozvoj-a-manazment-destinacie-1
[19] OECD Tourism Statistics (Database)
[20] OECD Statistics Database. Available at: https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm#indicator-chart
[21] Poluch, D. (2010) *Ochrana kultúrneho dedičstva ako factor rozvoja cykloturistiky v okrese Topoľčany*, Kontexty kultúry a turizmu, (1), pp 12.
[22] ISTAV Invormačný servis v stavebníctve (Information service from civil engineering). Available at: http://www.istav.sk/statistiky.html
[23] Welcome to Braislava. Eu portal (2016) Available at: http://www.welcometobratislava.eu/ufo-bar-restaurant/
[24] The Slovak Spectator Availatle at: http://spectator.sme.sk/
[25] STANICA (2016) Cultural Node. Available at: http://www.stanica.sk/
[26] CE-ZA-AR (2016) Available at: http://new.ce-za-ar.sk/
[27] Čorejová T. et al. (2015) Dimenzie kreatívnych odvetví v Žilinskom regióne., Vyd. Žilina, Žilinska univerzita, pp. 100-225.
[28] Rostášová M., Madudová E., Číba J. (2015) *Pohľad do prostredia kreatívneho odvetvia architektov v podmienkach Žilinského kraja*. Bratislava:Ekonóm, pp. 103-139.
[29] Madudová, E. (2015) *Teoretické východiská vymedzenia kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike*. Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod: elektronický vedecký časopis zameraný na problematiku poštových a telekomunikačných

podnikov a oblasť elektronického obchodovania. - ISSN 1336-8281. - Roč. 10, č. 1 ,pp. 20-30.

[30] Paleničková, Z. et al. (2016) *Creative Tourism: A Future Product of Slovak Tourist Regions*. Proceeding of the GEOTOUR2016. International Conference on Geotourism, mining Tourism, sustainable Development and Environmental Protection. October 2016, Universita di Firenze.

[31] Štofková, J. (2015) *Business Management*, Dolis 2015

# UTICAJ SAVREMENIH MENADŽMENT ALATA NA KREATIVNOST U USLUŽNOM I TURISTIČKOM SEKTORU

# INFLUENCE OF MODERN MANAGEMENT TOOLS ON CREATIVITY IN SERVICE AND TOURISM SECTOR

**Tamara Lukić**[73]
**Marija Najdić**[74]

**Sadržaj:** *Organizaciona kultura objedinjuje sve elemente organizacije u uspešnu celinu. Izgradnja i jačanje organizacione kulture koristi se kao koncept razvoja moderne organizacije i menadžmenta u istraživanju, obrazovanju i praksi. Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja, utiče na poslovanja direktno, ali i posredno preko poslovne strategije, kontrole, motivacije, stila vođstva, izvora i strukture moći. U situacijama u kojima je fluktuacija zaposlenih velika, ugrožava se opstanak organizacije, zbog česte promene sastava zaposlenih. U takvim situacijama stabilnost se postiže jakom organizacionom kulturom. Turističko poslovanje, kao deo uslužnog sektora, je prinuđeno da se prilagođava promenama služeći se savremenim menadžment alatima, kako bi se obezbedio dalji razvoj i diferenciranje turističkih usluga u odnosu na zahteve tražnje. Predmet istraživanja ovog rada je procena na koji način organizaciona kultura i menadžeri utiču na stvaranje uslova za upravljanje procesima kreativnosti i inovativnosti. Nastojali smo da otkrijemo da li i kakav uticaj ima organizaciona kultura na kreativnost, da li menadžerski poslovi i poslovi kreativaca treba da budu odvojeni ili ne, kao i to da li sistem kontrole i prinude utiče na smanjenje kreativnosti kod zaposlenih u uslužnom sektoru, sa posebnim osvrtom na turistički sektor.*

**Ključne reči:** *organizaciona kultura, kreativni procesi, inovativnost, turizam i upravljanje*

**Abstract:** *Organizational culture encompasses all the elements of the organization in a successful entity. Building and strengthening the organizational culture is used as a concept for the development of modern organization and management in research, education and practice. Organizational culture, as key factor of internal environment, affect the business directly, but also indirectly through business strategy, control, motivation, leadership style, resource and power structure. In situations where is a large staff turnover, there is a threat of the organization survival due to frequent changes in the composition of employees. In these situations, the stability is achieved by a strong organizational culture. Tourism business, as an integral part of the service sector, is forced to adapt to the changes by using modern management tools, in order to ensure further development and differentiation of tourist services with respect to the market demand. The subject of this study is to evaluate how the organizational culture and managers influence on the creation of conditions for creativity and innovativeness processes management. We have tried to discover if and what kind of an impact has the organizational culture on creativity, whether managerial businesses and creative work should be separated, and whether a system of control and constreints affect the reduction of creativity among employees in the service sector, with special emphasis on the tourism sector.*

[73] Univerzitet Singidunum, Danijelova 32
[74] Visoka turistička škola strukovnih studija, Bulevar Zorana Đinđića 152-a

**Keywords:** *organizational culture, creative processes, innovativeness, tourism and management*

## 1. UVOD

Efikasnost sistema kontrole u organizaciji u velikoj meri zavisi od njegove kompatibilnosti sa organizacionom kulturom, jer kultura opredeljuje i preovlađujući profil motivacije, kao i stil vođstva, izvore i strukturu moći u organizaciji. Ona odlučujuće utiče na izbor i efikasnost metoda izvođenja organizacionih promena, kao i na performanse organizacije. Kultura igra nekoliko važnih uloga u organizaciji: kultura pruža osećaj identiteta, kultura generiše posvećenost misiji organizacije, kultura razjašnjava i pojačava standarde ponašanja [4]-[1].

Kako to navode pojedini autori u svojim istraživanjima, organizaciona kultura leži u samom centru organizacionih inovacija. Tako se u savremenim istraživanjima [6] navode četiri ključne determinante organizacione kulture koja podržava kreativnost i inovativnost. To su, kako navode: odgovarajuća organizaciona struktura, strategija za uvođenje inovacija, organizaciono ponašanje koje podržava uvođenje inovacija i mehanizmi podrške. Druga istraživanja, pak, navode značaj transformativnog liderstva (*Transformational Leadership*) kao ključnog faktora koji doprinosi većoj kreativnosti i inovativnosti u organizaciji, a koji je usko povezan sa organizacionom kulturom [9].

Postavlja se pitanje šta je potrebno uraditi kako bi se u organizaciji promovisala kreativnost? Odgovor leži u stvarima koje možemo da uradimo kao pojedinci i onom što organizacija može da uradi kao celina. Za organizacije je veoma bitno da promene radno okruženje na način koji će podsticati kreativnost ljudi. Može se identifikovati nekoliko takvih pristupa: obezbediti autonomiju, obezbediti izloženost drugim kreativnim ljudima, dozvoliti idejama da se ukrste, učinite poslove istinski zanimljivim, postavite svoje kreativne ciljeve, podržati kreativnosti na visokim nivoima organizovanja i promovisanje različitosti [4]-[2].

## 2. UPRAVLJANJE KREATIVNIM RADOM ORGANIZACIJE

*Kreativnost je sposobnost da se „razmišlja izvan kutije“– da se misli sveobuhvatno, da se razumeju, shvate i stvore ideje, modeli koji nadmašuju uspostavljene granice i načine razmišljanja i shvatanja* [2].

U vremenu oštre konkurencije kreativnost omogućava organizaciji da uvede promene i da organizaciji pruži šansu za preživljavanje i uspeh. Neki autori prave razliku između kreativnosti i inovacija. Oni definišu kreativnost kao generisanje novih ideja, a inovaciju kao prevođenje tih ideja u nov proizvod, uslugu ili način proizvodnje [3]-[1]. Kreativni proces u organizaciji sprovodi se u tri koraka: generisanje, razvoj i implementacija ideje. Kreativni procesi dešavaju se u organizaciji u kojoj organizaciona struktura i organizaciona klima podstiču: slobodan tok informacija između organizacije i okruženja, slobodnu komunikaciju među zaposlenima i integraciju organizacionih aktivnosti [3]-[2].

Postavlja se pitanje: šta ljude čini najsrećnijim i najproduktivnijim na poslu? Kompanija Creative Group, specijalizovani servis za pronalaženje kadrova iz Menlo Parka u Kaliforniji, pitala je rukovodioce koji je najveći izazov sa kojim se susreću u menadžmentu, a gotovo jedna trećina anketiranih je odgovorila: „Motivisanje zaposlenih”[10]-[1]. Dakle, motivacija je skup

faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima da postignu određeni cilj [10]-[2]. Osnovna pretpostavka novog menadžerskog stila jeste da je „spoljna“ motivacija manje snažna i delotvorna od „unutrašnje” motivacije. Takav, humani pristup upravljanu predstavio je 1960. godine Daglas Makgregor pod nazivom „Teorija Y”, kao reagovanje na stariji hijerarhijski pristup koji je nazvao „Teorija X”. U teoriji Y objašnjava se da će samo motivisani radnici biti efikasniji i produktivniji [1]-[1]. Makgregorova rasprava zasniva se na definiciji Abrahama Maslova o unutrašnjoj i spoljnjoj motivaciji. Maslov kaže da tek kada se zadovolje osnovne psihološke potrebe, postaju izraženije potrebe višeg nivoa [7]-[1]. Ovo dalje podstiče radnike na sve veća postignuća. Istraživanja pojedinih autora ukazuju na to da su procesi inovacija u turizmu dominantni tip inovativnih aktivnosti, dok su inovacije proizvoda retke [8]. Organizacione kulture podstiču neformalnost i samoizražavanje i omogućavaju radnicima da se igraju na radnom mestu, da uživaju i pronalaze zadovoljstvo u svom radu [7]-[2].

Iza priče o ustupanju ovlašćenja zaposlenima, stoje jaki komercijalni razlozi za davanje veće autonomije zaposlenima. Suštinska imovina nove korporacije je pojedinac. Lojalnost je dragocena, a regrutovanje visoko obrazovanih i obučenih radnika skupo. Mesto materijalnih sredstava zauzeli su inteligencija, znanje i kreativnost. Ranije su zaposleni prosto obavljali šta im je rečeno, a danas moraju da nauče da vole svoj posao.

## 3. KREATIVNOST I ODVAJANJE KREATIVNOG RADA KROZ KONTROLU I PRINUDU

Pretpostavka o unutrašnjoj motivaciji i urođenoj kreativnosti dovodi do razdvajanja kreativnog i menadžerskog procesa. Kada dođe do toga da industrija pretvori kreativnost u robu, a kreativne procese u komercijalne aktivnosti, ne mogu se izbeći spoljašnje prinude, nagrade i rokovi. Menadžeri navedene situacije rešavaju tako što izoluju kreativne procese i timove od komercijalne stvarnosti.

Proces stvaranja novog proizvoda se tada deli u dve odvojene faze: kreativni proces koji se drži podalje od tržišne stvarnosti i menadžerski proces koji se bavi isključivo budžetima, rokovima i klijentima [1]-[2]. U slobodnim diskusijama nalazi se pretpostavka da su kreativni ljudi i procesi samodovoljni i samomotivišući, te da će svaki pokušaj upravljanja njima uništiti kreativnost. Međutim menadžment i kreativnost su dve neodvojive celine, do tog nivoa da, kreativci o svom kreativnom učinku moraju da odlučuju menadžerski. Izolovanjem kreativnog trenutka od uslova koji mu prethode i primene i razvoja koji mu slede,

***Tamara Lukić*** *je diplomirala je na Višoj turističkoj školi gde je stekla zvanje Diplomiranog ekonomiste za turizam. Zatim upisuje Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment na Univerzitetu Singidunum gde stiče zvanje Diplomirani ekonomista-menadžer za turizam. Za vreme studiranja bila je angažovana u Savetu Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment i u Savetu Univerziteta Singidunum. Nakon diplomiranja upisuje poslediplomske studije na Univerzitetu Singidunum gde nakon odbrane magistarskog rada stiče zvanje Magistra ekonomskih nauka. Odmah zatim upisuje i dokorske studije i nakon odbrane doktorskog rada stiče zvanje Doktora ekonomskih nauka. Zaposlena je na Univerzitetu Singidunum na poziciji asistenta. Autor je više naučnih i stručnih radova. Govori engleski, nemački, španski i italijanski jezik.*

menadžeri ne „oslobađaju" kreativne mogućnosti već ih ograničavaju [1]-[3].
U teoriji i praksi, kreativnost se odvija kroz kršenje i stvaranje pravila. Organizaciona kultura u kojoj vlada izrazita prinuda nije najbolja za kreativnost, ali i individualistička kultura može biti jednako neproduktivna. Mišljenja smo da kreativnost zavisi od prinude i ograničenja, koliko i od kršenja pravila što se i vidi u većini gledišta u teoriji kreativnosti i kreativnoj praksi. Postavlja se pitanje: ako je prinuda sastavni deo kreativnog procesa, kakve bi mogle da budu posledice slobode i autonomije koji zastupa novi stil u menadžmentu? Teorije iz menadžmenta često naglašavaju da je lična autonomija put ka kreativnosti. Kako se „sloboda" novog menadžerskog stila u kreativnim industrijama sprovodi? Postoje dva odgovora koja odražavaju šuplju strukturu kreativnih industrija, polarizovanu između malih kreativnih organizacija na periferiji (stvaraoci ideja) i globalnih materijalnih korporacija u centru (korisnici ideja) [1]-[4]. Kreativni timovi u organizacijama, imaju izvestan stepen kreativne slobode, ali su isključeni iz strateških procesa koji definišu i razgraničavaju svrhu i vrednost njihovog rada. Kreativni radnici mogu da se igraju, ali se igra odvija po tuđim pravilima. Novi stil upravljanja sa distance je veoma efikasan. Ovaj menadžerski stil odgovara strukturi ekonomije, a fleksibilna radna snaga predstavlja samonadziruće tržište.

Prinuda, bilo spoljna ili unutrašnja, neophodna je za kreativnost. Ona predstavlja granice u okviru kojih se kontroliše kreativni poduhvat. Unutrašnja motivacija obezbeđuje početnu tačku kreativnosti, a spoljna motivacija daje izlaznu strategiju. Prinuda koja prati početak projekta često je nametnuta, a prinuda koja prati zatvaranje dolazi spolja iz tržišne stvarnosti. U različitim fazama kreativnog procesa javljaju se različite vrste motivacije i prinude. Intervencije menadžera mogu igrati važnu ulogu u kreativnom procesu. One se ne sastoje samo od nametanja rokova i ciljeva, već i od kontrole početka i završetka kreativnih procesa. Intervencije u kreativnom procesu sputavaju kreativnost, ali postavljanje strateških ciljeva može da je ojača. Strateški ciljevi obezbeđuju jasne parametre kreativnog procesa koji definišu cilj. Kreativni procesi ne mogu funkcionisati bez ograničenja i prinude. Ako proces određivanja granica odvojimo od procesa kreativnosti, umesto izazova, granice postaju prepreka.

Neki postupak se može smatrati kreativnim ako uključuje novi ili jedinstveni pristup i ako su postignuti rezultati korisni i prihvatljivi [12]. U osnovi inovacije nalazi se ideja, ili otkriće, a ona je rezultat kreativnog procesa koji se ne može uvek predvideti, pa je planiranje otežano [13]. Prema Porteru,

***Marija Najdić*** *je rođena 29.01.1979. godine u Beogradu. Na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu diplomirala je 2006.godine, magistrirala 2010. i doktorirala 2014. godine. Autor je više radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima, od kojih se posebno izdvajaju monografija Emocionalno brendiranje u turizmu zadužbine Andrejević iz 2012. godine, i monografija Stil života srpskih turista zadužbine Andrejević iz 2015. godine. Oblast naučnog interesovanja: marketing, psihologija i turizam. U 2014. godini bila je angažovana kao profesor na predmetima Project Management i Tourism Product Development na IMC Fachhochschule Krems/University of Applied Sciences Krems, Department of Tourism and Leisure Management i kao asistent za naučnu oblast Ponašanje potrošača na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. U 2016. godini birana je u zvanje profesora na Visokoj turističkoj školi u Beogradu za oblast Turizam i hotelijerstvo gde trenutno radi kao profesor na predmetima Osnovi menadžmenta i Marketing u turizmu.*

organizacija se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što ima vrednost za kupca. Diferenciranje nastaje iz lanca vrednosti organizacije. Doslovno svaka aktivnost koja stvara vrednost, predstavlja potencijalni izvor jedinstvenosti [14].

## 4. METODOLOGIJA

U procesu istraživanja koje smo sproveli kao osnovni metod prikupljanja primarnih podataka koristili smo upitnik zatvorenog tipa. Pitanja su podeljena prema oblastima koje se odnose na različite situacione faktore i direktno usmerena na dobijanje odgovora vezanih za istraživanje. Osnovni podaci u radu se zasnivaju na statističkim podacima i istraživanju naučnih radova iz oblasti menadžmenta, liderstva i kreativnih industrija. Istraživanje je multidisciplinarno i obuhvata menadžment, sociologiju, psihologiju, turizam i u njemu se koriste osnovne analitičke i sintetičke metode, na osnovu kojih su izvedene određene konkluzije. U istraživanju su korišćeni primarni izvori, tj. podaci i nalazi istraživanja autora. Prema istraživanju koje smo sproveli anketiran je 121 zaposleni iz različitih oblasti poslovanja: Proizvodnja 9%; Finansije/Bankarstvo/Računovodstvo 8%; Obrazovanje 7%; Marketing 6%; Trgovina 14%; Javni sektor 11%; IT/Softveri 3%; Telekomunikacije 7%; Zdravstvo/Farmacija 6%; Transport špedicija 3%; Osiguranje 14% i Ostalo (pod tim delom su popunjavali Građevina, Civilno društvo/NVO, Hotelijerstvo, Trgovina, Turizam, Nekretnine-usluge) sa 12%. Dvadeset upitnika je odbačeno i nije uključeno u analizu pošto isti nisu bili adekvatno popunjeni.

U radu smo pokušali da dokažemo ili da opovrgnemo sledeće postavljene hipoteze:

h1: Kreativni i menadžerski procesi koji su u organizaciji kompatibilni doprinose njenom uspehu i ne bi trebali da budu odvojeni kako bi kreativni procesi bili uspešni.

h2: Sistem kontrole i prinude utiče na smanjenje kreativnosti, ali je neophodan deo kreativnog procesa.

h3: Postoji korelacija između snage organizacione kulture, kreativnosti zaposlenih i njihovog zadovoljstva poslom.

h4: Pozicija na poslu i obrazovanje zaposlenih su u pozitivnoj korelaciji sa kreativnošću i zadovoljstvom poslom.

## 5. PROCEDURA I INSTRUMENTI

Analizirana pitanja su podeljena i grupisana u tri različita segmenta iz kojih smo dobili sledeće instrumente: zadovoljstvo poslom, kreativnost i inovacija, i snaga organizacione kulture. Likertova skala je korišćena za instrumente i predstavlja izjave o različitim aspektima prema ponuđenim stavovima. Ispitanici su izrazili nivo svog slaganje ili ne slaganja sa svakom od izjava na skali od 1 do 5. Sumiranjem odgovora dobili smo finalni rezultat koji pokazuje stav ispitanika.

| *Statistička pouzdanost* | *Krombahova Alfa* | *Broj pitanja* |
|---|---|---|
| Instrument: Zadovoljstvo poslom | 0.864 | 10 |
| Instrument: Kreativnost i inovativnost | 0.683 | 15 |
| Instrument: Snaga organizacione kulture | 0.785 | 11 |

Tabela 1: Statistička pouzdanost - Instrumenti: zadovoljstvo poslom, kreativnost i inovativnost, i snaga organizacione kulture [11]

Instrument zadovoljstvo poslom sadrži 10 pitanja, koja predstavljaju stav ispitanika, koji je vezan za njihovo zadovoljstvo poslom, nivo obrazovanja, radno mesto, deljenje znanja, nagrađivanje kreativnosti i inovativnost, edukaciju i specijalizaciju, slobodu zaposlenih u izražavanju mišljenja i ideja, razmena potrebnih informacija za obavljanje zadataka i rešavanje problema, privrženost organizaciji, motivisanost i predanost ciljevima, kao i međusobna podrška zaposlenih.

Instrument kreativnost i inovativnost sadrži 15 pitanja koja predstavljaju stav ispitanika prema prihvatanju različitosti, složenosti, protivrečnosti, podsticanju kreativnog mišljenja, ohrabrivanju kreativnosti i inovacija, radno okruženje, vreme za nove ideje, vremenski pritisak kao podsticaj, stav o tome da li menadžerski i kreativni procesi treba da budu odvojeni, otvorenost organizacije za nove ideje.

Instrument snaga organizacione kulture sadrži 11 pitanja, koja predstavljaju stavove ispitanika, koji su vezani za priče iz prošlosti, šale i anegdote o istoriji organizacije, rituale, ceremonije, istoriju, misiju, tradiciju i psihologiju organizacije i njen način poslovanja.

Koristili smo Kronbahovu alfu kako bi dokazali pouzdanost instrumenata koje smo koristili.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

| | | *Snaga organizacione kulture* | *Zadovoljstvo poslom* | *Kreativnost* |
|---|---|---|---|---|
| Snaga organizacione kulture | Pearson Correlation | 1 | .110 | .151 |
| | Sig. (2-tailed) | | .290 | .159 |
| Zadovoljstvo poslom | Pearson Correlation | .110 | 1 | .626 |
| | Sig. (2-tailed) | .290 | | .000 |
| Kreativnost i inovativnost | Pearson Correlation | .151 | .626 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .159 | .000 | |

Tabela 2: Korelacija 1 [5]

U tabeli 2. možemo videti da postoji statistički značajna, pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom, kreativnosti i inovativnosti. Iz rezultata koje smo dobili možemo videti da što je veće zadovoljstvo poslom to će uticati na porast kreativnosti i inovativnosti, a u suprotnom ako je manje zadovoljstvo poslom biće i manja kreativnost i inovativnost. Snaga organizacione kulture prema dobijenim rezultatima, u našem slučaju, nema uticaja na ova dva faktora.

| | | *Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa* | *Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni* | *Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost* | *Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim* | *Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ograničenja i prinuda su neophodan deo kreativnog procesa | Pearson Correlation | 1 | .061 | -.046 | .349 | .121 |
| | Sig.(2-tailed) | | .550 | .655 | .000 | .242 |
| Kreativni i menadžerski procesi ne treba da budu odvojeni | Pearson Correlation | .061 | 1 | .196 | .197 | .066 |
| | Sig. (2-tailed) | .550 | | .050 | .048 | .511 |
| Kontrola i prinuda smanjuju kreativnost | Pearson Correlation | -.046 | .196 | 1 | .047 | .127 |
| | Sig. (2-tailed) | .655 | .050 | | .645 | .209 |
| Vremenski pritisak je podsticaj ljudima da rade više i da se osećaju više kreativnim | Pearson Correlation | .349 | .197 | .047 | 1 | .068 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .048 | .645 | | .498 |
| Za upravljanje kreativnošću potrebna je granica između popuštanja i kontrole | Pearson Correlation | .121 | .066 | .127 | .068 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .242 | .511 | .209 | .498 | |

Tabela 3: Korelacija 2 [5]

U tabeli 3. možemo videti da postoji jaka pozitivna korelacija između tvrdnji da su ograničenje i prinuda neophodan deo kreativnog procesa i tvrdnje da je vremenski pritisak podsticaj ljudima da više rade i da se osećaju kreativnijim, gde je $p<0.001$.

| | | *Snaga organizacione kulture* | *Zadovoljstvo poslom* | *Kreativnost* | *Edukacija zaposlenih* |
|---|---|---|---|---|---|
| Snaga organizacione kulture | Pearson Correlation | 1 | .110 | .151 | .156 |
| | Sig. (2-tailed) | | .290 | .159 | .128 |
| Zadovoljstvo poslom | Pearson Correlation | .110 | 1 | .626 | .843 |
| | Sig. (2-tailed) | .290 | | .000 | .000 |
| Kreativnost i inovativnost | Pearson Correlation | .151 | .626 | 1 | .468 |
| | Sig. (2-tailed) | .159 | .000 | | .000 |
| Edukacija zaposlenih | Pearson Correlation | .156 | .843 | .468 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .128 | .000 | .000 | |

Tabela 4: Korelacija 3 [5]

U tabeli 4. možemo videti da postoji jaka pozitivna korelacija između zadovoljstva poslom, kreativnosti i inovativnosti i edukacije zaposlenih. U tabeli je prikazano da je $p<0,001$ u sva tri slučaja.

| | *Effect* | *Value* | *F-količnik* | *Hypothesis df* | *Error df* | *Sig.* | *Partial Eta Squared* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pol ispitanika | Wilks' Lambda | .902 | 1,989 | 3,000 | 55,000 | .126 | .098 |
| Školska sprema | Wilks' Lambda | .834 | .692 | 15,000 | 152,232 | .790 | .059 |
| Položaj u organizaciji | Wilks' Lambda | .516 | 2,748 | 15,000 | 152,232 | .000 | .198 |
| Položaj u organizaciji i školska sprema | Wilks' Lambda | .581 | .685 | 48,000 | 164,378 | .937 | .165 |

Tabela 5: Multivarijaciona analiza – Wilks Lambda [5]

U tabeli 5. se može primetiti da postoji značajan statistički uticaj položaja zaposlenog u kompaniji na varijablu koja predstavlja kombinaciju zadovoljstva poslom, edukacije zaposlenih i kreativnosti i inovativnosti (λ=0,516; F=2,748; df=15,00; p<0,001). Položaj zaposlenog u kompaniji značajno utiče na zadovoljstvo poslom, edukaciju, kao i na kreativnost i inovativnost.

| | ***Dependent Variable*** | ***Type III Sum of Squares*** | ***Df*** | ***Mean Square*** | ***F-količnik*** | ***Sig.*** | ***Partial Eta Squared*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pol ispitanika | Zadovoljstvo poslom | .180 | 1 | .180 | .301 | .586 | .005 |
| | Kreativnost i inovativnost | .267 | 1 | .267 | 1,118 | .295 | .019 |
| | Edukacija zaposlenih | .031 | 1 | .031 | .036 | .850 | .001 |
| Školska sprema | Zadovoljstvo poslom | 1,359 | 5 | .272 | .453 | .809 | .038 |
| | Kreativnost i inovativnost | .887 | 5 | .177 | .743 | .594 | .061 |
| | Edukacija zaposlenih | 1,323 | 5 | .265 | .311 | .905 | .027 |
| Položaj u organizaciji | Zadovoljstvo poslom | 16,910 | 5 | 3,382 | 5,640 | .000 | .331 |
| | Kreativnost i inovativnost | 3,829 | 5 | .766 | 3,208 | .013 | .220 |
| | Edukacija zaposlenih | 19,279 | 5 | 3,856 | 4,527 | .002 | .284 |
| Školska sprema i položaj u organizaciji | Zadovoljstvo poslom | 4,814 | 16 | .301 | .502 | .936 | .123 |
| | Kreativnost i inovativnost | 1,558 | 16 | .097 | .408 | .975 | .103 |
| | Edukacija zaposlenih | 9,542 | 16 | .596 | .700 | .782 | .164 |

Tabela 6: Analiza subjekata [5]

U tabeli 6. se vidi da položaj na poslu najveći uticaj ima na zadovoljstvo poslom, nakon toga na edukaciju zaposlenih, pa tek onda na kreativnost i inovativnost.

Prilikom analize uticaja na pojedinačne varijable, primećeno je da položaj u kompaniji statistički značajno najviše utiče na zadovoljstvo poslom ($\varepsilon^2$= 0,331; F=5,640; df=5; p<0,001), zatim na edukaciju zaposlenih ($\varepsilon^2$= 0,284; F=4,527; df=5; p<0,005), pa tek nakon toga na kreativnost i inovativnost ($\varepsilon^2$= 0,220; F=3,208; df=5; p=0,013).

| | | *Organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost* | *Kreativno mišljenje će nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“* | *Raznolikost, kompromis i saradnja su neophodni za kreativan rad* | *U Vašoj organizaciji se podstiče se različitost mišljenja* |
|---|---|---|---|---|---|
| Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost, složenost i protivrečnost | Pearson Correlation | 1 | .269 | .008 | .450 |
| | Sig. (2- tailed) | | .007 | .941 | .000 |
| Kreativno mišljenje će nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“ | Pearson Correlation | .269 | 1 | .073 | .281 |
| | Sig. (2- tailed) | .007 | | .478 | .005 |
| Raznolikost, kompromis i saradnja su neophodni za kreativan rad | Pearson Correlation | .008 | .073 | 1 | .096 |
| | Sig. (2- tailed) | .941 | .478 | | .350 |
| U Vašoj organizaciji se podstiče različitost mišljenja | Pearson Correlation | .450 | .281 | .096 | 1 |
| | Sig. (2- tailed) | .000 | .005 | .350 | |

Tabela 7: Korelacija 4 [5]

Kada pogledamo tabelu 7. vidimo da postoje pozitivne korelacije između sledećih tvrdnji:

- Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost složenost i protivrečnost pozitivno korelira sa tvrdnjom da će kreativno mišljenje pre nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“, gde je $p=0.007$.
- Vaša organizacija je kreativna i pojedinci prihvataju raznolikost složenost i protivrečnost pozitivno korelira sa tvrdnjom da se u organizaciji podstiče različitost mišljenja, gde je $p<0.001$.
- U vašoj organizaciji se podstiče različitost mišljenja pozitivno korelira sa tvrdnjom da će kreativno mišljenje pre nastati kombinovanjem različitih stavova i načina razmišljanja nego kao pojedinačno „delo genija“, gde je $p=0.005$.

Kao rezultat svega gore navedenog, danas primarnu ulogu u turističkom poslovanju zauzima razvoj kreativne strategije, gde razvoj organizacione kulture nije dovoljan da bi se turističke destinacije i turistička preduzeća značajno izdvojile u odnosu na ostale. Turistička industrija je do sada nedovoljno koristila pristup razvojnoj strategiji, ali zbog brojnih promena na tržištu i u ekonomiji, organizacije koje se bave uslužnom delatnošću i turizmom, počele su da traže alternativna rešenja. Ovakav novi način poslovanja donosi bolji razvoj organizacione kulture, zaposlenih i njihove kreativnosti. Kreativnost zaposlenih se može iskoristiti u turizmu za razvoj novih proizvoda ili doživljaje, te je stoga neophodno podsticati zaposlene na novi način rada i razmišljanja. Inoviranjem turističkih usluga turističko preduzeće obezbeđuje sebi novu konkurentnu prednost.

Oslo Manual, 2005. godine, u bazičnom dokumentu OECD-a i Eurostata – Smernice za sakupljanje i tumačenje podataka o inovacijama – prvi put eksplicitno navodi i nove oblike inovacija: inovacije proizvoda/usluga; inovacije procesa; inovacije organizacije; inovacije marketinga [12]. Kompanije mogu da primene dva metoda da bi poboljšale svoju konkurentsku poziciju putem inovativnosti: podsticanje kreativnosti eksperimentisanja i investiranje u novu tehnologiju, istraživanje i razvoj i neprestano unapređivanje [15]. Važno je da se prepoznaju izvori jedinstvenosti u odnosu na konkurente, ali i stvaraju novi [16].

Kreativnost je dinamična i ne mora uvek da dovede do inovacija, ali je neizostavna u uslužnom sektoru gde je odnos zaposlenih prema klijentima prioritet i preduslov za kvalitetan uslužni proces i krajnji rezultat - zadovoljstvo klijenata. Sve navedeno može dovesti do strategije koja će omogućiti da se na najbolji mogući način iskoriste kreativni resursi određene turističke destinacije ili turističkog preduzeća, zadovolje potrebe turista ali i potrebe lokalnog stanovništva.

## 7. ZAKLJUČAK

Kako bi se postigla i održala konkurentnost na tržištu, menadžeri u uslužnom sektoru moraju da podstiču kreativnost i inovacije, da ulažu u edukaciju i neguju ljudski kapital, jer je najbolji način da se pobedi konkurencija kreativnost i stručnost zaposlenih. Bez obzira što su kreativni procesi odvojeni od tržišne stvarnosti, a menadžerski procesi se bave isključivo budžetima, rokovima i klijentima ova dva procesa su povezana. Može se zaključiti da kreativci o svom učinku moraju da odlučuju menadžerski, kao i to da kreativnom radu treba da bude data izvesna sloboda u smislu procesa, ali da se rezultati nadgledaju i mere.

Takođe, treba naglasiti da sistem kontrole i prinude utiče na smanjenje kreativnosti, ali je neophodan deo radnih procesa. Organizaciona kultura u kojoj je prinuda dominantna nije najbolji ambijent za kreativnost, ali bez obzira na to, individualistička kultura takođe može da bude neproduktivna. Problem koji se javlja je taj što menadžer kreativnog procesa treba da proceni kada treba da reaguje. Preuranjene ili zakasnele reakcije mogu da unište kreativni proces i stoga možemo zaključiti da je ovde ključ - iskustvo menadžera.

U organizacijama, menadžeri definišu probleme, a kreativci ih rešavaju. Ako je organizacija kreativna, menadžeri i kreativci rade zajedno. Za upravljanje kreativnošću potrebna je ravnoteža između popuštanja i kontrole. U uslužnom sektoru ljudi su najveći kapital organizacije. Upravo zbog toga je neophodno da menadžeri više vremena posvete regrutovanju i kompetencijama zaposlenih; njihovoj motivaciji i lojalnosti. Zaposleni su ti koji trebaju da pruže visok kvalitet usluge koju zahtevaju turisti i gosti, jer uspeh u uslužnom sektoru zavisi isključivo od njih. Na stepen uspešnosti u turizmu i hotelijerstvu značajno utiču načini kojima se regrutuju zaposleni; kako se njima upravlja; kako se obučavaju; motivišu i kako se prati i nagrađuje razvoj njihove karijere. Zbog svoje uloge koju zaposleni imaju u turističkom preduzećima, potrebno je obratiti više pažnje na organizaciono ponašanje. Posvećivanjem pažnje stalnoj edukaciji zaposlenih postiže se potpuniji kvalitet pruženih usluga što doprinosi zadovoljstvu klijenata.

Najznačajnije za menadžere u ovom poslu je da implementiraju jasne planove, procedure i obuke za unapređenje svojih kadrova. Menadžeri bi takođe trebalo da budu obazrivi pri kreiranju organizacione klime i da nađu način da se svi zaposleni tretiraju prema istom principu, posebno kada je reč o njihovom usavršavanju. Podsticanjem internih faktora kao što je obrazovanje i nadogradnja istog možemo motivisati zaposle, kako bi se dalje podsticala njihova kreativnost. Kroz podsticanje kreativnosti dolazi se i do inovacija koje su od vitalne važnosti za održavanje konkurentske prednosti, posebno u turizmu, gde je prostor za inovacije širok i podložan stalnim promenama. Na kraju treba dodati da jedino jaka organizaciona kultura koja je orijentisana na krajnje korisnike usluga može biti od koristi za sticanje konkurentske prednosti.

Na osnovu svega navedenog možemo zaključiti da su postavljene hipoteze koje su obrađene kroz ovaj rad i dokazane i na osnovu toga predlažemo sledeće smernice: razvijanje sposobnosti

menadžera da podržavaju kreativnost, organizacione kulture okrenute zaposlenima i njihovom permanentnom učenju, podsticanju kreativnosti, inovativnosti i timskog rada, kao i stvaranje trougla znanja koji će obezbediti bolju povezanost istraživanja, obrazovanja i inovacija u uslužnom sektoru, posebno u turizmu.

## LITERATURA


[1] Bilton, K. (2010) *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, pp. 124., 130., 134., 143.
[2] Carayannis, G., Elias, Jeffrey, M., Alexander (2006) *Global and Local Knowledge*, Palgrave Macmillan, New York, pp. 2.
[3] Cvijanović, J., Lazić, J., Nastasić, A. (2006) *Korporativna kultura i organizaciona struktura*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp 84-85.
[4] Gonzalez, R. (1987) *Corporate culture modification: a guide for managers*, National Book Inc, Manila. http://www.usheproduction.com (septembar, 2016).
[5] Lukić, T. (2014) *Uticaj organizacione kulture na kreativnost i inovativnost.* Retrieved 2014, from Singipeda: http://www.singipedia.com
[6] Martins, E.C., Terblanche, F. (2003) *Building organizational culture that stimulates innovation and creativity*, European Journal of Innovation Management 6 (1), pp. 64-74.
[7] Maslow, A. (1943) *A Theory of Human Motivation*, Psychological Revew: 50 (pp.70-96).
[8] Peters, M., Pikkemaat, B. (2005) *Innovation in Hospitality and Tourism*, The Haworth Press, Inc., Binghamton, NY, USA, pp. 4.
[9] Sarros, J. C., Cooper, B.K., Santora, J.C. (2008) *Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizatonal Culture*, Journal of Leadership & Organizational Studies 15 (2), pp.145-148.
[10] Williams, C. (2010) *Principi Menadžmenta*, Data status, Beograd, pp. 232.
[11] Lukić, T., Džamić, V., Knežević, G., Alčaković, S., Bošković V. (2015) *The Infulence of Organisational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction*, *Management* – časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Broj (*Issue*): 73, pp. 54-55.
[12] Albijanić, M., (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, pp. 221-222 i pp. 225 - Osnovni izvor: Stošić, B., (2007), *Menadžment inovacija*, ekspertski sistemi, modeli i metodi, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, pp. 12.
[13] Albijanić, M., (2011), *Intelektualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast*, Službeni glasnik, Beograd, pp. 368, Osnovni izvor: Hartli Džon (priredio), *Kreativne industrije*, Clio, Bepgrad, pp. 165.
[14] Porter, Majkl, E., (2007), *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, pp.133.
[15] Dess, G., Gregory, Lumpkin, G.T., Eisner, B., Alan, (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, pp. 456.
[16] Skarzynski, P., Rowan, G., (2008), *Innovation to the core. A blueprint for transformating the way your company innovates*, Harvard Bussiness Press, Boston, Massachusetts, pp.7.

# MODEL ODRŽIVOG RAZVOJA U TURIZMU IZ PERSPEKTIVE POZITIVNIH UTJECAJA DIONIKA

# MODEL OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF POSITIVE IMPACT OF STAKEHOLDERS

**Iva Slivar**[75]
**Tamara Floričić**[76]
**Helena Grgurić**[77]

**Sadržaj:** *Svrha rada je prikazati kako promjene i utjecaji dinamičnog turističkog tržišta predstavljaju ogroman izazov turističkim destinacijama, posebice zbog potrebe promjene postojećih koncepata u koncept održivog razvoja. Cilj je optimizirati klasičan VICE model iz perspektive pozitivnih utjecaja dionika međusobno pri čemu je koncepcija održivog razvoja raščlanjena koncepcije na mikro razine: odgovorno građanstvo, društveno odgovorno poslovanje i odgovorne turiste.*

**Ključne riječi**: *održivi razvoj, turizam, mikro razina, dionici*

**Abstract**: *The purpose of this paper is to show how changes and influences in the dynamic tourism market represents an enormous challenge to tourist destinations, in particular because of the need to change existing concepts in the concept of sustainable development. The aim is to optimize the classic VICE model from the perspective of the positive impact of stakeholders together whereas the concept of sustainable development is decomposed in concepts at the micro level: responsible citizenship, corporate social responsibility and responsible tourists.*

**Key words**: *sustainable development, tourism, micro level, stakeholders*

## 1. UVOD

Ljudski utjecaj na okoliš sve je veći i brži, a Zemlja se transformira na globalnoj razini. Promjene koje su se nekada odvijale kroz desetljeća ili stoljeća, sada se odvijaju tijekom nekoliko godina. Promatrajući svjetski turizam, uočava se sličan trend - potrebe tržišta se konstantno mijenjaju, turisti postaju sve zahtjevniji, duljina boravka se skraćuje, odmori su učestaliji.

Osim u turizmu, održivi razvoj prepoznat je kao svijetla točka budućeg ekonomskog ali i društvenog razvoja u dugoročnom pogledu, sa ciljem održavanja čistog okoliša te stabilnog i zdravog gospodarstva.

[75] Fakultet Ekonomije i Turizma "dr. M. Mirković", Sveučilište J. Dobrile u Puli, Preradovićeva 1/1, 52100 Pula, Hrvatska
[76] Fakultet Ekonomije i Turizma "dr. M. Mirković", Sveučilište J. Dobrile u Puli, Preradovićeva 1/1, 52100 Pula, Hrvatska
[77] UPC Switzerland LLC, UPC Schweiz GmbH Richtiplatz 58304 Wallisellen

Turizam je veoma vezan uz koncept održivog razvoja, upravo iz razloga što je okoliš glavni resurs turizma, osim toga jedan je od velikih potrošača energije, bilo direktnim ili indirektnim putem.
Koncept održivog razvoja pronalazi rješenje između mnogih problema koje donosi razvitak, s kojima se suočava čovječanstvo, a rezultat pronalazi u zadovoljenju njihovih potreba bez narušavanja ekološkog sustava.

Rad se sastoji od četiri dijela. U pregledu literature razrađuju se pojmovi održivog razvoja i održivog turizma. Model koji spaja koncepte na mikro ekonomskoj razini koji sinergijskim djelovanjem omogućuju postizanje održivog razvoja predstavljen je u trećem dijelu, dok su zaključna razmatranja dana u četvrtom dijelu.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. ODRŽIVI RAZVOJ

Pojam održivi razvoj spominje se još od vremena industrijske revolucije, odnosno od 1713. godine, gdje je prvobitno bio vezan uz održavanje šuma, odnosno upozorava se da je količina krčenja šuma u odnosu na novo zasađene neodrživa. [23] Izvještaj pod naslovom «Naša zajednička budućnost», koji je 1987. godine objavila Komisija za okoliš i razvoj Ujedinjenih naroda, prvi je dokument u povijesti čovječanstva, koji progovara o zajedničkoj svijesti o brizi za život budućih generacija, odnosno definira održivi razvoj kao «onaj koji zadovoljava potrebe sadašnjih naraštaja bez ugrožavanja potreba budućih naraštaja.» [21]

Koncept održivog razvoja podrazumijeva proces prema postizanju ravnoteže između gospodarskih, socijalnih i ekoloških zahtjeva [3]. Sama definicija održivog razvoja, sadrži tri važna elementa u koncepciji [21]: a) razvoj – odnosi se na kvalitativnu koncepciju razvoja društva, koja uključuje gospodarske, kulturološke i društvene smjerove razvoja; b) potrebe – termin osnovne potrebe potrebno je preispitati ili točnije definirati, pošto je postao veoma relativan te c) buduće naraštaje – prikazuje održivi razvoj kao uravnoteženi razvoj i ističe potrebu da se budućim generacijama prenese okoliš, očuvaniji od današnjeg.

Od 1987. godine, gdje Gro Harlem Brundtland u izvješću Svjetske komisije za okoliš i razvoj definira ciljeve, poput: «odstranjenje siromaštva i iskorištavanja, jednaka raspodjela svjetskih resursa, smanjenje vojnih izdataka, nove metode osiguranja nadzora naseljavanja, promjene životnih navika, odgovarajuće tehnologije i institucionalne promjene, uključujući demokratizaciju uz djelotvorno sudjelovanje građana u donošenju odluka» [3], pa sve do danas, održivi razvoj je postao jedan od ključnih elemenata u formuliranju i provođenju razvojnih politika u svijetu.

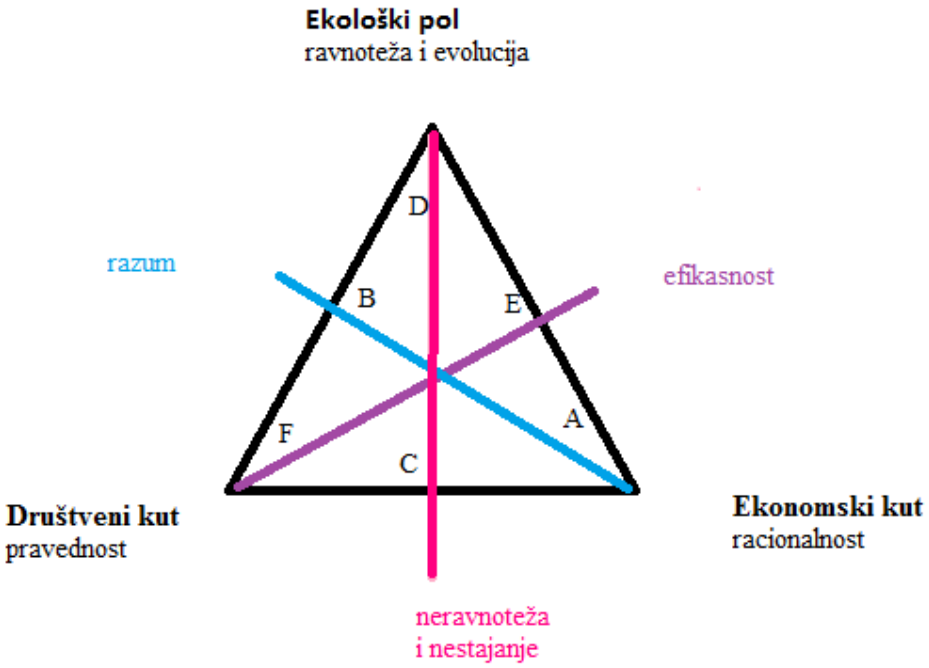
Svjetska Konferencija o okolišu i razvoju koja je održana pod pokroviteljstvom UN-a u Riju de Janeiru 1992. godine u konačnici je prihvatila koncepciju održivog razvoja kao jedino poznato rješenje problema razvoja i okoliša. [14]

Koncepcija održivog razvoja zahtijeva: [5]

1. Očuvanje prirodnih resursa i s tim u vezi temeljni zaokret u eksploataciji resursa,
2. Veću učinkovitost u raspodjeli resursa i preraspodjelu bogatstva,
3. Uvođenje novih tehnologija i poimanje razlike između rasta i razvoja,
4. Odustajanje od aktivnosti koje bi mogle ugroziti buduće naraštaje,

5. Uključivanje koncepcije održivog razvoja kao filozofije u sve društvene, ekonomske i političke strukture.

Kao što se može pretpostaviti održivi razvoj ima tri osnovna načela i nekoliko dimenzija: ekološku, društveno-kulturnu i ekonomsku održivost što je prikazano u Slici 1. Prema Harribey [8] strategija održivosti temelji se na upravljanju između triju polova trokuta. Tako se uz ekonomski kut vežu karakteristike racionalan/razuman, uz društveni pravedan/djelotvoran, a uz ekološki kut ravnoteža i evolucija/neravnoteža i nestajanje.




Slika 1. Trokut održivosti

Specifičnost trokuta je u tome što «postoji gotovo minimalna vjerojatnost da će se istodobno moći sjediniti ekonomska racionalnost, društvena pravednosti i ekološka ravnoteža. Niti jedan kut se ne suprotstavlja drugom bez posredovanja trećeg. Što smo u trokutu bliže točki A, stanje je održivo na ekološkom i društvenom planu, dok točka B odgovara savršeno uravnoteženoj održivosti. Točke C, D, E i F odgovaraju prijelaznim stanjima. Pretjerano naglašavanje održivosti, koliko ekološke toliko i društvene, u jasnoj je suprotnosti sa svjetskom trgovinom koja se vodi u ime rentabilnosti kapitala.» [23]

Izvješće Caring for the Earth utvrdilo je devet načela održivosti, koji su povezani te se međusobno podupiru: [15]

1. *Poštovanje i briga za životnu zajednicu*. Ovo načelo predstavlja etičku osnovu za ostala načela, a temelji se na poštovanju i brizi o svim oblicima života sada i u budućnosti, te na razvoju koji će slijediti ovo načelo. Također nalaže pravednu raspodjelu resursa i zaštitu okoliša.
2. *Poboljšanje kakvoće života*. Jedno je od sljedeća četiri načela, koje predstavljaju kriterije koji se moraju ostvariti. Cilj razvoja je poboljšanje kakvoće života ljudi, kako bi mogli dostojanstveno živjeti, odnosno imati dug i zdrav život, obrazovanje, političku slobodu, ljudska prava, te umjerena dostupnost resursa, a ne gospodarski rast pod svaku cijenu.

3. *Zaštita vitalnosti i raznolikosti Zemlje*. Razvoj se mora temeljiti na zaštiti okoliša, odnosno potrebno je zaštititi sustave za održavanje života - procese koji oblikuju klimu, čistoću zraka i vode, stvaraju i regeneriraju tlo i omogućuju samoobnovu ekosustava; zaštititi bioraznolikost; te osigurati održivo korištenje obnovljivih resursa.
4. *Minimaliziranje iscrpljivanja neobnovljivih resursa*. Premda se ovi resursi ne mogu koristiti na održiv način, njihovo se iscrpljivanje mora svesti na minimum, te im se na taj način produžiti životni vijek.
5. *Poštovanje granica prihvatljivog kapaciteta Zemlje*. Riječ je o granicama unutar kojih mogu podnijeti nepovoljne utjecaje, a da pri tom ne dolazi do degradacije.
6. *Promjene u osobnim stavovima i postupcima.* Nalaže potrebu svakom pojedincu za preispitivanjem ljudskih vrijednosti i promjenom ponašanja.
7. *Omogućavanje zajednicama da skrbe o vlastitom okolišu*. Nalaže potrebu za djelovanjem putem zajednica i lokalnih skupina, kako bi se poduzele mjere radi stvaranja stabilnog i održivog društva.
8. *Stvaranje nacionalnog okvira za integraciju razvoja i zaštite*. Nacionalni program mora obuhvatiti sve interesne skupine, biti prilagodljiv te imati bazu informacija i znanja, ali i pravni i institucijski okvir, te dosljednu gospodarsku i društvenu politiku.
9. *Stvaranje globalnog saveza*. Potrebno je stvoriti čvrstu vezu među svim državama i pomoći državama sa nižim prihodima, jer se zajedničkim ekosustavima, atmosferom i morima može gospodariti isključivo temeljem zajedničkog cilja.

Agenda 21 najbitniji je dokument usvojen na Konferenciji UN-a 1992. godine u Rio de Janeiru, uz Deklaraciju o okolišu i razvoju, Okvirnu konvenciju o klimatskim promjenama, Konvenciju o biološkoj raznolikosti i Globalni dogovor o šumama. Agenda 21 opsežan je plan budućih djelovanja i pokriva gotovo sva pitanja održivog razvoja o kojima se raspravljalo na Konferenciji u Riju de Janeiru 1992. godine. [9] U tom dokumentu obrađeno je više od 100 područja: klimatske promjene, onečišćenje mora, uništenje šuma, prirodnih resursa, poljoprivreda itd. Naravno, da bi se postigla globalna održivost ključnu ulogu igra lokalna razina (Misli globalno, djeluj lokalno!). Stoga je čitavo jedno poglavlje Agende 21 posvećeno lokalnim vlastima, kojima je upućen poziv za izradu i usvajanje lokalne strategije razvoja – Lokalne Agende 21. Time svaka lokalna uprava treba surađivati sa dionicima, odnosno sa svojim stanovnicima, gospodarskim sektorom i lokalnim organizacijama kako bi kroz procese savjetovanja i usuglašavanja došla do najboljih rješenja za održiv razvoj svoje lokalne zajednice. U svijetu ima više od 6400 pokrenutih Lokalnih Agenda 21 u više od 113 zemalja, a polovica ih je u fazi provedbe. [5]

Deset godina nakon konferencije u Rio de Janeiru, održan je u Johannesburgu 2002. godine Svjetski summit o održivom razvoju, na kojem je sudjelovala 191 država. [5] U zadnje vrijeme globalni eventi na temu održivosti u turizmu pod pokroviteljstvom UNWTO-a se češće održavaju pa je tako primjerice u 2015. godini održano 4 skupa, tijekom prvih deset mjeseci 2016. godine dva skupa. [17]

## 2.2. ODRŽIVI TURIZAM

Iako se, za razliku od ostalih grana, turizam u svojim počecima nije pojmio kao negativna pojava spram okoliša, već tijekom sedamdesetih se godina počinje osuđivati masovni turizam. [18] Shvaćanje turizma kao «zagađivača okoliša, eksploatatora domicilnoga stanovništva i

sektora usmjerenoga k stjecanju profita u kratkom roku postaje značajno tijekom osamdesetih godina, uslijed jačanja environmentalističkih pokreta i svijesti o zelenom.» [12]

Devedesetih godina nezadovoljstvo masovnim turizmom doseglo je vrhunac, te se javnost potiče na očuvanje kulture i okoliša, turističke destinacije uviđaju krhkost resursa koje posjeduju i kojima upravljaju, a turizam se u konačnici usmjerava sa eksplorativnog k održivom. [1]

Prema definiciji Svjetske turističke organizacije, održivi turizam vodi ka upravljanju resursima s ciljem realizacije ekonomske, socijalne i estetske potrebe uz istovremeno održavanje kulturnog integriteta, važnih ekoloških procesa i biološke raznolikosti. [12]

Turizam i održivi razvoj imaju posebnu vezu, koja se ogleda u tri posebna aspekta njihova odnosa, a to su: [19]

1. *Interakcija* – turizam je zasnovan na iskustvu posjete novim područjima, što uključuje značajnu količinu interakcije, direktne i indirektne, između posjetitelja, receptivnih zajednica i njihova lokalnog okoliša.
2. *Svjesnost* – turizam omogućuje posjetiteljima i lokalnom stanovništvu povećanje svijesti o problemima okoliša i razlikama između različitih nacija i kultura, što može utjecati na stavove i brige oko problema održivosti ne samo dok putuju već i kroz cjelokupni život.
3. *Zavisnost* – posjetitelji većinom traže doživljaj čistog i netaknutog okoliša, atraktivna prirodna područja, autentične tradicije te domaćine koji će ih dočekati s dobrodošlicom, turistička je industrija ovisna o navedenim atributima na nekom području.

Odgovornost turizma prema održivosti, temeljen na određenim načelima, može se svesti na ostvarenje sljedećih zadaća: [22]

1. osjetljivosti na socijalne, kulturne, moralne i druge koristi za lokalno društvo,
2. postojanosti turističkih resursa, kako bi osigurali normalan razvoj turizma u dugoročnom razdoblju,
3. poštivanje svih vrsta i oblika potreba turista kao i lokalnog stanovništva,

*Dr. sc.* ***Iva Slivar*** *viša je asistentica pri Fakultetu ekonomije i turizma „dr. M. Mirković“ pri Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli. Diplomirala je i magistrirala pri Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, a zvanje doktora znanosti stekla je na Fakultetu ekonomije i turizma (FET) „dr. M. Mirković“. 2012. godine obranom teme: „Strategije komuniciranja turističkih destinacija putem interneta“ .*

*Pripravnički staž uz jednogodišnju edukaciju o menadžment vještinama stječe u Maistri d.d. Rovinj i nakon toga obnaša funkciju online marketing koordinatora (2000.-2005.god). U međuvremenu pohađa brojne edukacije o internet marketingu u zemlji i inozemstvu, obučava se za internog auditora za sustav kvalitete i sustav upravljanja zaštitom okoliša (ISO 9001:2000, ISO 14001:2004).*

*U srpnju 2011. godine zapošljava se na Odjelu ekonomije i turizma.*

*Angažirana je na raznim projektima u turizmu pri čemu se izdvajaju: „Master plan razvoja održivog turizma općine Medulin 2013-2018.“ i, „Strategija razvoja turizma grada Pule 2016-2020“.*

*Uže područje znanstvenog interesa uključuje: ICT i turizam, turističku destinaciju, trendove u turizmu, internet marketing u turizmu i održivi turizam.*

4. optimalizacija gospodarskih učinaka za receptivnu zemlju, uz minimalnu kulturnu i ekološku štetu,
5. zadovoljavajući odnos između lokalnog stanovništva i njegove ukupne okoline,
6. posebna pozornost usmjerena na opterećena područja ili lokacije,
7. što veće sudjelovanje dobrovoljnosti i neprofitnog sektora u turizmu, ali ne zanemarujući odgovarajući gospodarski interes,
8. briga o obrazovanju, stručnoj izobrazbi, informaciji svih subjekata koji djeluju u turizmu.

U potencijalne koristi koje donosi koncepcija održivosti za turizam ubrajaju se: [12] ponuda kvalitetnijeg turističkog proizvoda, očuvanje resursne osnove, jačanje kulturnog identiteta domicilnoga stanovništva, veće razumijevanje za turističku industriju u javnosti i dr. No proces implementacije održivog razvoja u turizmu, osim mnogih prednosti, ima nekoliko prepreka: [11] fizička odnosno prirodna ograničenja, kompleksnost odnosa, vremenski odgođeno javljanje pojedinca te asimilacijski period.

Sociokulturne implikacije održivog razvoja turizma polaze od odnosa među gostima i stanovnicima. Indeks koji pokazuje otpor lokalnog stanovništva Irridex [7] pokazuje da se s razvojem turizma i povećanjem broja gostiju početna euforija mijenja kroz apatiju, iritantnost i antagonizam.

Glavni izazovi za održivi turizam mogu se podijeliti u pet grupa: [19]

1. *Upravljanje dinamičnim rastom* na adekvatan način, s obzirom da se očekuje rast turizma ubrzanim tempom u sljedećih 15 do 20 godina. Potrebno je pažljivo isplanirati razvojne mogućnosti i mjesta na kojima će se turizam razvijati te poboljšati upravljanje okolišem. Ne smije se zaboraviti da su na pritisak razvoja osobito osjetljivi povijesni gradovi, marine i obalni okoliš te okoliši sa velikom bioraznolikošcu.
2. *Klimatske promjene* i turizam imaju dva odnosa. Prvi je taj da klimatske promjene utječu na turizam, a drugi da turizam stvara klimatske promjene. Pod klimatskim promjenama podrazumijeva se podizanje razine mora, erozije plaža, oluja te poremećaja u tokovima voda, koje prijete mnogim destinacijama.
3. *Ublažavanje siromaštva* u ruralnim područjima, kroz turistički razvoj, zbog novog izvora prihoda i novih radnih mjesta, što rezultira podizanjem životnog standarda.
4. *Potpora za očuvanje*, koju je veoma teško ostvariti. Problem je što zaštićena mjesta u zemljama u razvoju dobivaju manje sredstava, pa se odlučuju za smanjenje sredstva za očuvanje okoliša.
5. *Zdravlje, sigurnost i osiguranje*. Posljednjih godina, strah od zaraza i nesigurnost razlog su značajnih turističkih fluktuacija. Iako kratkotrajne, a oporavak često brz, ipak imaju utjecaj na održivost.

Srž održivog turizma može se svesti na ostvarenje 12 ciljeva prema UNWTO-u:

1. *ekonomska održivost* turističkih destinacija u dugom roku,
2. *lokalni napredak*, kroz povećanje profita turističke potrošnje koji se zadržava na lokalnoj razini,
3. *kvaliteta zapošljavanja*, bez diskriminacije uz odgovarajuće plaće i uvijete,
4. *društvena jednakost*, pravedna raspodjela koristi nastale turizmom,
5. *zadovoljstvo posjetitelja* i jednako iskustvo svima,
6. *lokalna kontrola*, kroz davanja više moći i utjecaja lokalnoj zajednici,
7. *blagostanje zajednice* te izbjegavanjem svakog oblika društvene degradacije,
8. *kulturno bogatstvo* i poštivanje autentične kulture,

9. *fizički integritet* urbanog i ruralnog okoliša,
10. *biološka različitost*, njihovo očuvanje i minimaliziranje mogućih šteta,
11. *učinkovitost resursa* minimaliziranjem uporabe rijetkih i neobnovljivih resursa,
12. *čistoća okoliša* kroz minimaliziranje zagađenja. [19]

Razni autori ističu drugačija načela, no u konačnici svi se svode na jednaku bit. Prema autorici Smolčić Jurdana to su: [16]

*1. Menadžment i planiranje treba usmjeriti adekvatnom korištenju resursa u turizmu***.** Za dugoročni razvoj turizma posebno je važno ne iscrpljivati prirodni okoliš, te očuvati prirodne i izgrađene atraktivnosti, kao čimbenike turističke privlačnosti pojedine turističke destinacije ili regije. Ovo načelo treba uvažavati sve razine menadžmenta, menadžment poduzeća i menadžment turističke zajednice, kako bi se minimalizirali negativni utjecaji na okoliš. Ne smije se zaboraviti da slobodan pristup resursima otežava mogućnost kontrole korištenja i očuvanja, jedino kvalitetna zakonska regulativa i rigorozna kontrola, uz sankcije bitno bi pridonijela smanjenju ekscesnih situacija.

*2. Koncept održivi razvoj nije «anti-razvojni» koncept, ali ističe limite razvoja s kojima treba razvijati turizam.* Održivi razvoj turizma polazi od pretpostavke da su resursi ograničeni, te traži način za definiranje limita i mogućih granica razvoja, prilikom čega se susrećemo sa dva problema. Teško je postaviti granice razvoja, ali je ipak nužno u situacijama gdje posljedice mogu biti vrlo negativne i nepopravljive.

*3. Naglasak je na dugoročnom promišljanju razvoja turizma.* Neprihvatljivo je nastojanje da se u kratkom vremenu ostvariti što veći profit od turizma i pri tome nekontrolirano iscrpljuju i degradiraju prirodna i kulturna dobra, te se ostvaruje profit na račun i štetu budućih naraštaja. Nužno je ispitati stavove lokalnog stanovništva, turista, te predstavnike lokalne uprave, turističke zajednice i menadžmenta utjecajnih turističkih poduzeća na razini turističke destinacije, kako bi razvoj krenuo u odgovarajućem smjeru, a oni bili

***Tamara Floričić.*** *1994. godine upisuje Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji zatim magisterij "Menadžment u suvremenom hotelijerstvu" na istom fakultetu na kojem stiče doktorat znanosti.*
*Vanjska je suradnica na Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, Odjelu za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije, Sveučilišnom interdisciplinarnom studiju Kultura i turizam. Poslovne aktivnosti na poziciji managera prodaje u hotelskom poduzeću, te znanstvena dostignuća ostvaruje na području turizma. Kao znanstveni suradnik, docent, znanstveno istraživanje i brojne radove fokusira na organizaciju i marketing hotelskih poduzeća u turističkoj destinaciji, na pozicioniranje hotelskog proizvoda na turističkom tržištu te na valorizaciju turističkih atrakcija u sustavu turističke destinacije. Također, fokus istraživanja usmjerava i na suvremene komunikacijske tehnologije u kulturi i turizmu te na digitalni marketing u hotelijerstvu. Autorica je brojnih znanstvenih radova prezentiranih na međnarodnim konferencijama te publiciranih u prestižnim publikacijama, ko-autorica znanstvene monografije "Turoperatori i hotelijeri u suvremenom turizmu",recenzentica znanstvenih radova te urednica međunarodne znanstvene monografije. Autorica uz znanstvenu djelatnost kao član radnih skupina sudjeluje u razvoju strateških turističkih destinacijskih proizvoda Južne Istre, u destinacijama Pula i Medulin te kroz poslovnu djelatnost u hotelskom poduzeću Arenaturst d.d., kao project manager organizira i koordinira plasman istih na međunarodnom turističkom tržištu.*

spremni usko surađivati kako bi se ostvarili zajednički ciljevi.

*4. Menadžment održivog razvoja turizma vodi računa ne samo o problemu zaštite okoliša, već i o ekonomskim, društvenim, kulturnim, političkim i drugim pitanjima.* Pojam održivog razvoja ima široko značenje, jer interdisciplinarnim pristupom nastoji uravnotežiti razvoj svih djelatnosti i grana gospodarstva na određenom području, kako bi se poboljšali standardi i kvaliteta življenja lokalnog stanovništva.

*5. Potrebno je voditi računa o jednakosti i pravdi među generacijama ljudi.* Ljudske potrebe trebaju biti zadovoljene na pravedan i jednak način, ukoliko se pri tome ne nanosi šteta drugima i ne uništava prirodni okoliš. Potrošnja mora biti ekološki i društveno održiva.

*6. Svi zainteresirani subjekti iz okoline trebaju biti konzultirani, uključeni u donošenju odluka i informirani o problemima održivog razvoja turizma.* Konzultacije između dionika nužne su kako bi se izbjegli sukobi interesa i pronašla područja zajedničkog interesa, ukoliko djeluju ka zajedničkom cilju. Ipak treba imati u vidu moguće probleme koji se pri tome mogu javiti poput relativne nezainteresiranosti lokalne zajednice za dugoročne posljedice odluka koje će donositi.

*7. Neophodna je realna procjena mogućnosti primjene održivog razvoja u praksi mogućih dosega u budućem razdoblju.* Održivi razvoj turizma počiva na dobrim idejama, no nameće se problem integracije u praksu. U realnom se okruženju javljaju mnogi utjecaji koje je teško predvidjeti, a odnose se na ekonomski sustav, kulturu poslovnog okruženja, moć vladinih institucija, društvene odnose među ljudima, sustav vrijednosti i ponašanja koji ograničavajuće djeluju na primjenu koncepcije održivog razvoja turizma. Jedna od prepreka u primjeni koncepcije održivog razvoja turizma nalazi se u ljudskoj svijesti, prvenstveno zbog ne shvaćanja nužnosti primjene ove koncepcije.

***Helena Grgurić*** *studentica je i diplomantica Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Fakulteta ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković". Na istom fakultetu obranila je 2011 g. završni rad na temu: Turistička putovanja i prometne nesreće te diplomirala 2013. godine na smjeru Turizam i razvoj gdje nastavlja svoje daljnje obrazovanje. Tematika diplomskog rada: Održivi razvoj turističke destinacije, usmjerena je na održivost i društvenu odgovornost te razmatranje utjecaja poslovanja poduzeća kako na lokalnu zajednicu tako i na društvo u globalu te je područje njenog proučavanja, daljnjeg usavršavanja te usmjeravanja interesa ka akademskim aktivnostima.*

*Trenutno uz studiranje, radi kao first line rukovoditelj u kompaniji UPC Switzerland, jednoj od vodećih švicarskih kompanija koja realizira poslovanje sa značajnim operaterima kablovske televizije. Međunarodno iskustvo i znanje njemačkog jezika stečeno na polugodišnjoj stipendiji u Austriji daje joj kompetencije sa poslovnog i akademskog aspekta te iste realizira kroz projekte i radove na Sveučilištu: Kontroling u globalizaciji (Sveučilište Reutlingen), Održivi razvoj općine Žminj i općine Medulin, te kao član tima na projektu: EOS Code Project - Code of Practice on Environment Oriented Sustainability.*

*8. Poduzeća trebaju iskoristiti tržišne prednosti primjene održivog razvoja.* Menadžment mora uvidjeti tržišne prednosti do kojih će dovesti investiranje u zaštitu okoliša. Osim znatnog smanjenja troškova, pridonosi boljem ugledu, ali i povećanje konkurentnosti, poboljšanju imidža poduzeća, smanjenju količine

otpada i troškove gospodarenja otpadom, osigurava bolje uvjete i čišći okoliš zaposlenima, lokalnom stanovništvu i turistima.

*9. Zbog mogućih sukoba oko korištenja resursa nužni su ustupci i kompromisi.* Područje atraktivne prirode zasigurno će privući turiste, ali i, ukoliko se ocjeni da je ponašanje turista narušavajuće, pokrete za zaštitu prirode. Važno je pronaći zajedničku komunikaciji interesnih strana imajući u vidu obje strane njihova djelovanja, kako bi se postigli ustupci i kompromisi.

*10. Pri ocjeni koristi i troškova održivog razvoja turizma treba uvažiti sve individue i skupine na koje tako promišljen razvoj ima utjecaj.* Budući da svaki pojedinac ima jednako pravo te odluke o turističkom razvoju različito utječu na pojedine skupine i pojedince, potrebno je uvažiti sve individue i skupine na koje razvoj ima utjecaj.

Nadalje u literaturi se često susreći i sljedeća jednostavnija podjela načela održivog razvoja: [13]

- *pažljivo ophođenje prema prirodi* – lijep krajolik, nedirnuta priroda, bez buke;
- *uvažavanje domicilnog stanovništva i njegove kulture* - uvažavati potrebe i želje domicilnog stanovništva;
- *izbjeći rasipanje resursa*- vode, električne energije, ekološko uklapanje otpada i slično;
- *očuvanje prirodne, socijalne i kulturne višestrukosti* - očuvanje flore i faune, socijalna podnošljivost, ali i odgovornost, njegovati kulturne posebnosti;
- *strateško planiranje* - dugoročni planski koncept mora biti usklađen na svim razinama - lokalnoj, regionalnoj i državnoj;
- *gospodarske prednosti* - održivi turizam potiče domaće gospodarske subjekte, čuva tradicionalne društvene strukture;
- *uključivanje domicilnog stanovništva* - stanovništvo mora biti konzultirano o novim turističkim projektima;
- *savjetovanje i obavješćivanje stanovništva* - domaćem stanovništvu mora se dati mogućnost aktivnog sudjelovanja u planiranju i davanju vlastitih prijedloga vezanih uz svoje mjesto stanovanja, jer donošenje odluka isključivo izvana rezultira otporom domaćeg stanovništva, što je loše za cjelokupnu ponudu;
- *obrazovanje turističkih radnika* - suradnici svih turističkih subjekata moraju biti informirani i educirani o novim trendovima u turizmu;
- *odgovorni marketing* - potpuna i poštena informacija, ne podržavati turizam, tržišnim aktivnostima, u ugroženim područjima, upoznavanje turista s navikama i običajima u destinaciji.

## 3. MODEL ODRŽIVOG RAZVOJA TURIZMA - POZITIVNA EVOLUCIJSKA PERSPEKTIVA

Autorice su, za potrebe kreiranja matrice utjecaja dionika međusobno, koristile se rezultatima znanstvenog projekta Fakulteta ekonomije i turizma, Sveučilišta J. Dobrile u Puli „*Održivi turizam u Hrvatskoj: izrada akcijskog plana održivosti turizma Istre*“ [24]. Pristup metodi studija slučaja bio je kvalitativan. Cilj je bio popisati različite vidove utjecaja dionika međusobno, te tako sažeti evolutivnu teoriju o održivom razvoju na temelju pristupa studije slučaja. Iako se model održivog razvoja najčešće pojednostavljuje na tri stupa održivosti, kao baza za unos utjecaja dionika, uzeta je paradigma VICE (eng. Visitors, Industry, Community, Environmnet), koja ističe četiri glavna dionika održivosti. Primijenjene su ujedno metode analize i mozaika prilikom raščlambe pojedinih sa elemenata utjecaja različitih vidova

održivosti pojedinih dionika te metode sinteze i dedukcije pri određivanja mikro koncepata održivosti.

Tablica 1. donosi pregled različitih načina kako svaki pojedini dionici mogu pozitivno utjecati jedni na druge u turizmu. Prikazana matrica odgovara na pitanje: "Kako jedan element održivosti pozitivno utječe na drugi?

U sagledavanju matrice, nameće se potreba ponajprije sagledati stakeholdere involvirane u turističku organizaciju te čije aktivnosti generiraju matricu utjecaja iste. Prepoznaju se pružatelji usluga u turizmu koji ubrajaju poduzeća za ugostiteljstvo i turizam, turističke agencije i DMK kompanije, prijevoznička poduzeća, zatim same organizirane turističke destinacije koje svojom infrastrukturom i suprastrukturom predstavljaju resursni okvir i preduvjet su sa opipljivim i neopipljivim karakteristikama, resursnom osnovom, za razvoj organiziranog turizma. Turisti predstavljaju turističku potražnju koja sagledana sa aspekata suvremenih promjena predstavlja dinamičku kategoriju, ona se uslijed edukacijskih procesa, osvješćivanja i repozicioniranja društvenih vrijednosti usmjerava na održive vrijednosti te posljedično utječe na održivo djelovanje svih dionika u destinaciji pa tako i na lokalno stanovništvo koje kroz edukacije i radionice organizirane od strane upravljačkih institucija i lokalne uprave prepoznaje prednosti implementacije održivosti u svoje djelovanje i svakodnevicu.

| | | | | **Ljudi** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Pružatelji usluga u turizmu** | **Mjesta** | **Turisti** | **Lokalno stanovništvo** | |
| | | | | | | |
| *Kako pružatelji usluga u turizmu pozitivno utječu na…?* | **Pružatelji usluga u turizmu** | - | Zelene investicije, eko-efikasnost… | Inoviranje, odgovaranje na potrebe gostiju… | Uključivanje i vrednovanje lokalne kulture, izdvajanja za zaštitu baštine, poštene prakse zapošljavanja, poboljšanje lokalnog gospodarstva i životnog standarda… | → **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE** |
| *Kako mjesta pozitivno utječu na…?* | **Mjesta** | Resursna baza koja omogućuju poslovanje, očuvanje i poboljšanje pozitivno utječe na industriju.. | - | Motivi posjete, upravljanje kretanja posjetitelja... | Kvaliteta života općenito… | → **OČUVAN OKOLIŠ** |
| *Kako turisti pozitivno utječu na…?* | **Turisti** | Pružatelji usluga se prilagođavaju potrebama turista, uvažavajući trendove npr. 3E (Education, Entertainment, Excitement) koncept, zeleni hoteli i sl. | Valorizacija i rast popularnosti određenih destinacija uslijed veće posjećenosti i prateći multiplikativni utjecaji turizma | - | Jačanje lokalne tradicije, zaustavljanje migracija u urbana područja otvaranjem radnih mjesta u turizmu u manje naseljenim područjima i sl. | → **ODGOVORNI TURISTI** |

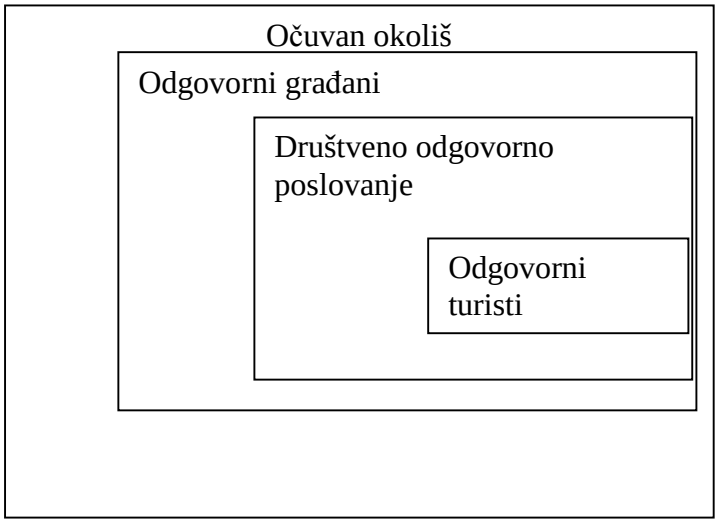
| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Kako lokalno stanovništvo pozitivno utječe na…?* | **Lokalno stanovništvo** | Društveno odgovorno poslovanje npr. poticaji za uporabu domaćih proizvoda, kontrolu korištenja lokalnih resursa, poslovna etike, *fair* trgovina… | Borba protiv onečišćenja, gospodarenje otpadom, zaštita okoliša, očuvanje bio-raznolikosti itd. | Integracija i povezivanje, potpora očuvanju tolerancije i razumijevanja … | - | → **ODGOVORNO GRAĐANSTVO** |

Tablica 1. Mogući pozitivni utjecaji između ključnih aktera održivosti u turističkim destinacijama

Izvor: izrada autora

Na temelju rezultata analize studije slučaja, identificirano je dvadeset dva vida međusobnih utjecaja dionika u turizmu. Moguće je zaključiti da razni načini na koje pojedini dionici utječu jedni na druge su zapravo skupne mjere koje tvore već dobro poznate koncepte pa tako primjerice pozitivno djelovanje pružatelja usluga u turizmu svodi se na koncept društveno odgovornog poslovanja, učinci lokalnog stanovništva pretaču se u koncept odgovornog građanstva, a zbirnim djelovanjem turista u skladu s održivosti, nastaje koncept odgovornih turista.

Na temelju pozitivnih učinaka raznih aktera kako je prikazan u prethodnoj matrici, predlaže se revidiranje ključnih stupova održivosti u dobro poznate koncepte koji su bliže povezani s održivim razvojem. Cilj je dakle postići, uz sinergijsko djelovanje, edukacije i drugih mjera, slijedeći rezultat prikazan u Slici 2.




Slika 2. Model održivog razvoja turizma na temelju pozitivnih utjecaja dionika međusobno – mikroekonomska perspektiva
Izvor: izrada autora

Slika 2., koja proizlazi iz matrice pozitivnih utjecaja dionika u turizmu, ukazuje na to da je prioritet očuvani okoliš, jer bez istoga ne bi bilo građana, ni industrije ni turista. Koncepcija odgovornih turista spušta odgovornost na turistu, jednako kao što društveno odgovorno poslovanje stavlja u središte mikro-odgovornost poduzeća, a koncepcija odgovornih građana osnažuje ulogu stanovništva u očuvanju održivosti.

## ZAKLJUČAK

Civilizacijski napredak donio je s jedne strane brojne koristi za čovječanstvo, dok je s druge strane taj put ostavio trag kroz onečišćenja i devastaciju, riskirajući vlastiti opstanak. Stoga sinergija između razvitka i zaštite okoliša postaje prioritet za siguran budući razvoj, što dokazuju brojna znanja i iskustva o mogućnosti opskrbe obnovljivim izvorima energije u budućnosti i manje štetnog utjecaja na okoliš i samog čovjeka.

Turizam, kao i svaka druga ljudska aktivnost, može imati pozitivne i negativne učinke, a ubraja se u složene aktivnosti slobodnog vremena. Složenost proizlazi iz proturječnosti interesa, kojima su vođeni pojedini sudionici ili pak onih očekivanja od turizma. Upravo zbog svjesnosti i negativnih posljedica razvoja turizma, ne samo na okoliš već i na domicilno stanovništvo tog područja, u želji da se to spriječi, a turizam ipak razvija, nastala je koncepcija održivog razvoja.

Za razliku od štetnog gospodarskog rasta i društvenog razvoja, održivi razvoj je usklađen dugoročno s ekosustavima, te zadovoljavajući sadašnje potrebe ne ugrožava buduće generacije. Iako se dinamično turističko tržište i potrebe samih putnika konstantno mijenjaju, nedvojbeno je kako je nužno da okoliš, kao osnovni turistički resurs, ostaje očuvan, odnosno da se spriječe daljnje devastacije i onečišćenja.

Razvoj se treba odvijati u skladu sa prirodom i okolinom, a ne protiv nje. Lokalno stanovništvo potrebno je prepoznati kao važan faktor, koji sa svojim ponašanjem, ali i idejama doprinosi turističkom doživljaju. Nepotrebno je isticati kako je planiranje nužno, ne samo za uspješan razvoj turističke destinacije, već i za stvaranje ugodnog životnog okruženja lokalnom stanovništvu.

U predloženom evoluiranom modelu održivog razvoja sadržani su prethodno navedeni pozitivni utjecaji koje pojedini akteri imaju tijekom interakcije u turističkom sustavu. Na taj način ojačana sprega između ključnih dionika i pojma održivosti jer su stupovi održivosti integrirani s odgovarajućim konceptima odgovornosti koji se za odnose na njih. Održivi razvoj kao makroekonomska koncepcija je tako povezan s mikro razinom te raščlanjen na dobro poznate koncepcije odgovornih turista, društveno odgovornog poslovanja i odgovornog građanstva.

Iz navedenih razloga uviđa se potreba za bliskim odnosom između prirode i turizma, te odabira održivog razvoja pojedine turističke destinacije. Ne smije se zaboraviti kako ogromna financijska sredstva nisu uvijek nužna, da bi se stvorilo nešto novo, te kako nitko nije previše malen i neutjecajan, kako bi pridonio održivom razvoju, ljepšoj i zdravijoj okolini i boljem sutra.

Ograničenja istraživanja proizlaze iz pojednostavljenog shvaćanja dionika što je donekle definirano VICE modelom, a poboljšanja i dopune predstavljenih mjera moguće je dopuniti proširenjem selekcije studija slučaja izvan Hrvatske. Predloženi model definira prioritetne koncepte održivog razvoja, a to su, redom: očuvani okoliš, odgovorno građanstvo, društveno odgovorno poslovanje i odgovorne turiste.

Razmatranje međusobnih utjecaja dionika u turizmu sagledanih kroz prizmu pozitivnih utjecaja otvara nove perspektive i spoznaje vezane za i održivi razvoj turizma u turističkoj destinaciji, te predstavlja temelj daljnjih proučavanja putem kojih bi se formirala platforma za kvalitativnu edukaciju dionika i sinergijski efekt pozitivnih promjena.

## LITERATURA

[1] Alkier Radnić, R.(2003) *Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije*, // Tourism and hospitality management. Vol. 9, br.2, pp. 231-246.
[2] Blažević, B. (2007) *Turizam u gospodarskom sustavu*, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
[3] Brundtland Commission (1987.) *Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nations
[4] Čavlek, N., Bartoluci, M.(2011) *Turizam - ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb.
[5] Černjar, M. i K. (2009) *Menadžment održivoga razvoja*, AKD Zagreb, Rijeka.
[6] Črnjar, M. (2002) *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

[7] Doxey, G. (1975) *A Causation Theory of Visitor–Resident Irritants: Methodology and Research Inferences. The Impact of Tourism*. u*:* the Sixth Annual Conference Proceedings, pp.195-198. San Diego: The Travel Research Association.
[8] Harribey, J.M. (1998) Le Developpement soutenable, Economica, Paris.
[9] CLEIUSA (nedatirano): *What is Agenda 21?*, http://www.icleiusa.org/about-iclei/faqs/faq-iclei-the-united-nations-and-agenda-21#what-is-agenda-21 (25.10.2016.)
[10] Institut za turizam i Odraz (2006), *Održivi turizam u deset koraka*, Institut za turizam, Zagreb.
[11] Kordej-De Villa Ž., Stubbs P. (2009) *Participativno upravljanje za održivi razvoj*, Ekonomski institut, Zagreb.
[12] Križman Pavlović, D. (2008) *Marketing turističke destinacije*, Mikrorad d.o.o., Zagreb.
[13] Magaš, D. (1997) *Turistička destinacija*, Tipograf, Opatija.
[14] Ministarstvo vanjskih i europski poslova (nedatirano) *Održivi razvoj*, http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/, (25.10.2016.)
[15] OECD (2007) *Factbook - Economic, Environmental and Social Statistics*, http://www.oecd.org/publications/factbook/ (25.10.2016.)
[16] Smolčić-Jurdana, D. (2005) *Održivi razvoj turizma*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
[17] UNWTO (nedatirano) *Sustainable Development of Tourism*, http://sdt.unwto.org/events-10yfp-stp (25.10.2016.)
[18] Španjol. Ž. (1997) *Turizam I zaštita prirode i čovjekova okoliša,* Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline. Vol. 6, No. 1-2. pp. 93-108.
[19] United Nations Enviroment Programme and World Tourism Organization (2005) *Making Tourism More Sustainable – A guide for Policy Makers*.
[12] University of reading (1996), *Definitions*, http://www.ecifm.rdg.ac.uk/definitions.htm (20.10.2016.)
[21] Vujić,V. (2005) *Menadžment održivog razvoja turizma* u: Održivi razvoj turizma, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
[22] Vukonić, B. (1994) *Turizam u susret budućnosti*, Mikrorad, Zagreb.
[23] Vukonić,B., Keča, K. (2001) *Turizam i razvoj*, Mikrorad, Zagreb, 2001.
[24] Znanstveni projekt MZOŠ-a (2011-2013.) "*Održivi turizam u Hrvatskoj: izrada akcijskog plana održivosti turizma Istre*", voditeljice projekta prof.dr.sc. Denise Krbec.

# RAZVOJ AGROBIZNISA U TURIZMU RASINSKOG OKRUGA

# AGRIBUSINESS DEVELOPMENT IN RASINA DISTRICT TOURISM

**Violeta Babić**[78]
**Marina Stojiljković**[79]

**Sadržaj:** *Sa aspekta razvoja turizma, resursni potencijal Rasinskog okruga nije adekvatno iskorišćen, što je naročito vidljivo u ruralnim područjima i u brojnim vezama različitih vidova turizma sa poljoprivredom. U tom smislu polazi se od stanja i osnovnih tendencija u razvoju agrobiznisa u turizmu na području Rasinskog okruga, sa ciljem da se ukaže na moguće pravce budućeg razvoja, imajući u vidu sve izazove sa kojima se treba permanentno suočavati u narednom periodu. Strategija lokalnog održivog razvoja ima za prioritet ekonomski razvoj, koji je nemoguće ostvariti bez privlačenja investicija, razvoja poljoprivrede i sela i razvoja turizma.*

**Ključne reči:** *agrobiznis, turizam, razvojne mogućnosti, Rasinski okrug*

***Abstract:*** *From the aspect of tourism development, the resource potential of the Rasina district has not been adequately exploited, which is particularly evident in rural areas and in a number of livks between different types of tourism and agriculture. In this regard, it stars from the state and the basic tends in the development of agribusiness cuncerning tourism in the Rasina district area, in order to point out possible directions for the future, bearing in mind all the challenges we have to face with permanently in the future. Local Sustainable Development Strategy has prioritized economic development, which is impossible to achieve without attracting investment, agricultural and rural development and tourism development.*

**Key words:** *agribusiness, tourism, developing opportunities, Rasina district*

## 1. UVOD

Agrobiznis ima brojnih koristi od razvoja turizma, a važi i obratno. Turizam ima multiplikativni efekat na privredu i društvo, a agrobiznis je multifunkcionalan, pa se ove dve oblasti uglavnom tretiraju kao područja veoma izraženog međusobnog komplementarnog delovanja. Kompleksnost celokupnog agrobiznis sistema, naročito u kontekstu razvoja različitih vidova turizma, zahteva brojne aktivnosti, kao i sredstva, na svim nivoima razvoja. Upravljanje razvojem agrobiznisa u turizmu na području konkretne oblasti obuhvata mnogo više od isključivo ekonomskih aspekata upravljanja i razvoja.

Na osnovu sagledavanja stanja i osnovnih tendencija u upravljanju razvojem agrobiznisa u turizmu na području Rasinske oblasti, identifikuju se ključni problemi, definišu adekvatni budući pravaci razvoja i afirmišu najbolji pristupi za rešavanje uočenih problema. U odnosu na snage i potencijale kojima Rasinski region raspolaže, slabosti su trenutno dominantnije, zbog

[78] Fakultet za poslovne studije i pravo, Univerzitet Union "Nikola Tesla", Beograd, Radivoja Uvalića 19a/4, Kruševac

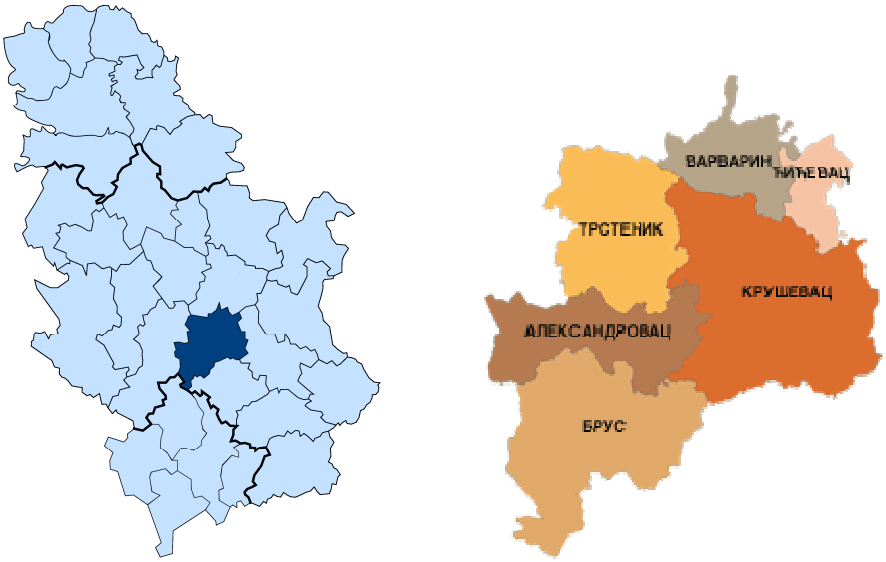
[79] Rad je deo istraživanja u okviru izrade master rada „*Upravljanje razvojem agrobiznisa u turizmu na području Rasinske oblasti*",Selo Srnje, Kruševac

čega se sprovode aktivnosti, programi i mere podrške razvoju poljoprivrede, sela i agrobiznisa, a sve u cilju razvoj regiona kao celine. Jedan od strateških ciljeva je razvoj turizma.

Time se utvrđuje kako agrobiznis u turizmu konkretne oblasti, sa svim svojim prednostima i brojnim slabostima, može da se uključi u savremeni koncept integralnog održivog razvoja, uz isticanje značaja sistema kvaliteta i koncepta održivog razvoja, odnosno, predlaganje zdravstveno bezbednih tehnoloških rešenja kao savremenijih modela i atraktivnijih pravaca razvoja agrobiznisa u turizmu.

## 2. PRIRODNE I DRUŠTVENO-EKONOMSKE KARAKTERISTIKE RASINSKOG OKRUGA

Rasinski okrug, koji pripada Regionu Šumadije i Zapadne Srbije, čini područje grada Kruševca i pet opština (Aleksandrovac, Brus, Varvarin, Trstenik i Ćićevac). Gravitacioni centar ovog okruga je grad Kruševac (slika 1.).




Slika 1. Rasinski okrug na mapi Republike Srbije i mapa Rasinskog okruga
Izvor: http://www.381info.com/rasinski-okrug, pristup 22.04.2016.

Rasinski okrug se prostire u plodnoj kotlini međurečja Zapadne Morave, Rasine i delova Južne i Velike Morave. Okružen je planinskim lancem Jastrepca, Gladićem, Željinom, Gočom i masivom Kopaonika. Rasinski okrug zauzima površinu od 2.668 km², što je 3,34% u ukupnoj površini Republike Srbije, a na ovoj površini živi ukupno 234.990 stanovnika u 296 naselja. Okrug se nalazi na nadmorskoj visini od 250 – 2.017 m.[1]

| Region<br>Oblast<br>Grad - opština | Površina u km$^2$ | Broj naselja | Stanovništvo Stanje 30.06.2014. | | Katastarske opštine | Registrovane mesne zajednice | Mesne kancelarije |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ukupno | na1 km$^2$ | | | |
| Rasinska oblast | 2.668 | 296 | 234.990 | 88 | 286 | 215 | 74 |
| Kruševac | 854 | 101 | 125.853 | 147 | 92 | 55 | 21 |
| Aleksandrovac | 387 | 55 | 25.580 | 66 | 51 | 54 | 12 |
| Brus | 606 | 58 | 15.706 | 26 | 61 | 39 | 11 |
| Varvarin | 249 | 21 | 17.349 | 70 | 21 | 21 | 6 |
| Trstenik | 448 | 51 | 41.381 | 92 | 49 | 36 | 19 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ćićevac | 124 | 10 | 9.121 | 74 | 12 | 10 | 5 |

Tabela 1. Opšti podaci o opštinama na području Rasinske oblasti
Izvor: RZS (2015), *Opštine i regioni u RS 2015*, Beograd: Republički zavod za statistiku, str. 19.

Katastarskih opština na posmatranom području ima 286, a stanovnika na 1 km² je 88. Registrovanih mesnih zajednica je 215, a mesnih kancelarija 74 (tabela 1.).
Prema podacima RZS (2015), od ukupnog broja zaposlenih (100%), zaposleno je 73,7% u pravnim licima - privredna društva, preduzeća, ustanove, zadruge i druge organizacije (u prerađivačkoj industriji 25,5%, trgovini 6,6%, saobraćaju 3,8%, zdravstvu 9,2%, obrazovanju 9,1%, državnoj upravi 4,4% itd.), a u privatnom preduzetništvu 26,3% (tabela 2.). Prosečne zarade bez poreza i doprinosa po zaposlenom, 2014. godine, Regiona Šumadije i Zapadne Srbije u odnosu na prosek Republike Srbije iznosile su 84,2%, a Rasinske oblasti 78,5%.[2]

| | **Region Šumadije i Zapadne Srbije** | **Rasinska oblast** |
|---|---|---|
| Površina (km²) | 26.493 | 2.668 |
| Broj naselja | 2.112 | 296 |
| Ukupan broj stanovnika | 1.987.799 | 234.990 |
| Stanovnika na 1 km² | 75 | 88 |
| Broj katastarskih opština | 1.935 | 286 |
| Zaposleni u pravnim licima (%) | **72,1** | **73,7** |
| Privatno preduzetništvo (%) | **27,9** | **26,3** |

Tabela 2. Ključni socio-ekonomski pokazatelji Rasinskog okruga u okviru Regiona Šumadije i Zapadne Srbije
Izvor: Autori, na osnovu podataka RZS (2015), *Opštine i regioni u RS 2015*, Beograd: Republički zavod za statistiku

U Rasinskm okrugu, posmatrano po vrstama proizvodnji, najveći rast je 2013. godine zabeležen u proizvodnji računara, elektronskih i optičkih proizvoda (indeks 288,5, odnosno, povećanje od 188,5% u odnosu na 2012. godinu). Visok rast je zabeležen i u proizvodnji koksa i derivata nafte (indeks 133,2), proizvodnji proizvoda od gume i plastike (indeks 123,5), proizvodnji hemikalija i hemijskih proizvoda (indeks 115,6) i u proizvodnji prehrambenih proizvoda (indeks 117,5%), pri čemu proizvodnja prehrambenih proizvoda beleži porast od 15,5%.[3]

U spoljnotrgovinskoj razmeni okruga, za period januar-april 2014. godine, najveće učešće imaju privredna društva iz Kruševca, koja učestvuju u izvozu okruga sa 56,4 %, a uvozu sa 79,2 %; zatim privredna društva iz Aleksandrovca u izvozu okruga učestvuju sa 17,3 %, a u uvozu sa 5,7 %, privredna društva iz Trstenika, koja u izvozu okruga učestvuju sa16,5 %, dok u uvozu učestvuju sa 12 %. Izvoz Rasinskog okruga u ukupnom izvozu Republike Srbije učestvuje 1,3%, dok u uvozu Republike Srbije učestvuje 0,8%. [3] I pored svega navedenog, u pogledu spoljnotrgovinske razmene posmatrane oblasti, može se zaključiti da raspoloživi resursi ovog područja nisu još uvek dovoljno iskorišćeni u izvozu, što se posebno odnosi na sektor poljoprivredno-prehrambenih proizvoda i pića. Takođe, ni sa aspekta razvoja turizma, resursni potencijal ovog kraja nije adekvatno iskorišćen, što je naročito vidljivo u ruralnim područjima i u brojnim vezama različitih vidova turizma sa poljoprivredom.

## 3. STANJE I TRENDOVI U AGROPRIVREDI I TURIZMU U RASINSKOM OKRUGU

U Rasinskom okrugu postoje povoljni uslovi za gajenje velikog broja ratarskih i povrtarskih kultura. Doline Zapadne Morave i Rasine, kao i Ribarske reke i drugih manjih rečica i potoka, predstavljaju plodne oranice i bašte, koje i zauzimaju najveći procenat od ukupnih poljoprivrednih površina. Pored ravničarskog i jedan deo brežuljkastog rejona je pod

oranicama. Najzastupljeniji ratarski usevi su žita i krmno bilje, a u strukturi setve dominiraju pšenica, kukuruz i lucerka.

I pored značajnih resursa za razvoj agrobiznisa, počev od mogućnosti za razvoj raznovrsne biljne i stočarske proizvodnje, pa do njihove prerade, stanje u agraru, odnosno, ukupni prinosi, prinosi po hektaru i brojno stanje u stočarstvu, pokazuju da postoje izuzetne poljoprivredne mogućnosti koje nisu dovoljno iskorišćene (tabela 3.).

| Region<br>Oblast<br>Grad - opština | Broj gazdinstava | Korišćeno poljoprivredno zemljište | Oranice i bašte | Voćnjaci | Vinogradi | Livade i pašnjaci |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Republika Srbija | 631.552 | 3.437.423 | 2.513.154 | 156.657 | 22.150 | 713.242 |
| Rasinska oblast | 34.207 | 93.228 | 56.137 | 9.308 | 6.406 | 19.322 |
| Kruševac | 12.664 | 31.966 | 22.317 | 1.689 | 1.956 | 5.185 |
| Aleksandrovac | 5.543 | 14.218 | 6.821 | 2.866 | 1.531 | 2.826 |
| Brus | 4.274 | 16.488 | 5.067 | 2.984 | 242 | 8.008 |
| Varvarin | 3.658 | 10.384 | 8.852 | 476 | 354 | 477 |
| Trstenik | 6.583 | 16.586 | 10.175 | 1.212 | 2.199 | 2.441 |
| Ćićevac | 1.485 | 3.567 | 2.905 | 82 | 125 | 385 |
| Region<br>Oblast<br>Grad - opština | Goveda | Svinje | Ovce | Živina | Traktori | Godišnja radna jedinica |
| Republika Srbija | 908.102 | 3.407.318 | 1.736.440 | 26.710.921 | 410.894 | 646.248 |
| Rasinska oblast | 33.593 | 132.315 | 66.490 | 1.974.158 | 24.456 | 39.929 |
| Kruševac | 16.903 | 49.146 | 16.067 | 406.374 | 9.263 | 12.411 |
| Aleksandrovac | 4.308 | 16.971 | 15.776 | 40.577 | 3.676 | 6.457 |
| Brus | 4.180 | 7.267 | 17.809 | 69.840 | 2.301 | 5.730 |
| Varvarin | 2.621 | 29.678 | 4.474 | 345.509 | 2.962 | 4.147 |
| Trstenik | 4.908 | 20.499 | 10.912 | 201.647 | 5.163 | 9.703 |
| Ćićevac | 1.033 | 8.754 | 1.452 | 546.211 | 1.091 | 1.480 |

Tabela 3. Opšti podaci o poljoprivrednim gazdinstvima

Izvor: RZS (2014v), *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2014*, Beograd: Republički zavod za statistiku, str. 216-221.

Na osnovu SWOT analize (Tabela 4), uočava se da u agroprivredi Rasinskog okruga slabosti su trenutno dominantnije u odnosu na snage i potencijale kojima ovo područje raspolaže, kao i da agroprivredu ovog kraja, u budućnosti, očekuje određeni broj šansi i mnogo opasnosti iz okruženja, sa kojima će morati da se suoči. Pritom, pojedini faktori posebno mogu odigrati značajnu ulogu u oblasti razvoja agrobiznisa i turizma, pa je neophodno imati ih u vidu i detaljno analizirati u kontinuitetu. Postojeće slabosti agroprivrede, uočene u SWOT analizi, mogu se na dugi rok značajno smanjiti, kroz različite nacionalne razvojne programe, intenzivnije lokalne inicijative i primereni model razvoja agrobiznisa u turizmu, što jasno ukazuje na neophodnost preduzimanja niza mera i aktivnosti, uz značajna ulaganja, na svim nivoima odlučivanja i razvoja.[4]

Za lokalnu samoupravu je značajno da uzme u obzir sve pozitivne efekte koje stvara razvoj agroprivrede, a pre svega, integralni razvoj agrara i turizma u okviru agrobiznis sistema. Poljoprivreda, kojom se propisano upravlja i održava životna sredina, obezbeđuje voda i kiseonik, čuvaju pejzaži i seoski ambijent, a pritom ostvaruje prihvatljiva ekonomska korist, od velikog značaja je za analizirano područje. Lokalna samouprava treba da podstiče poljoprivrednike da obrađuju zemljište i održavaju objekte u seoskim područjima, kao i da diverzifikuju svoje ekonomske aktivnosti. Neophodno je fokusiranje na efikasnije korišćenje i upravljanje vodnim i ostalim resursima, kao i prečišćavanje otpadnih voda, uz sprovođenje drugih pratećih mera za podsticanje razvoja agrobiznisa u ovom kraju. U rešavanju pojedinih

problema sela i poljoprivrede u Rasinskom okrugu, nove informacione tehnologije mogu dati određeni doprinos, u smislu eliminisanja komunikacione nepristupačnosti ili udaljenosti ruralnih područja, pri čemu je dobra kompletna infrastruktura seoskih područja, ipak, neophodna za fizičko povezivanje sela sa njihovom okolinom [5], što je značajno i za poljoprivredu i za turizam. Takođe, neophodno je preduzeti i niz drugih mera i instrumenata od višestrukog značaja za razvoj privrede i društva ovog kraja.

| **SNAGE** | **SLABOSTI** |
|---|---|
| Prirodni resursi<br>Kulturno-istorijsko nasleđe<br>Povoljan geografski položaj<br>Povoljni klimatski uslovi<br>Prirodne pogodnosti za raznovrsnu poljoprivrednu proizvodnju<br>Plodno poljoprivredno zemljište<br>Podrška lokalnih institucija<br>Želja za udruživanjem poljoprivrednika<br>Tradicija u poljoprivredi i selima<br>Gastronomija | Nepovoljna starosna struktura seoskog stanovništva<br>Nizak životni standard na selu<br>Migracije stanovništva iz seoskih sredina<br>Usitnjenost poseda<br>Zapuštena gazdinstva i nedovoljna iskorišćenost zemljišta<br>Nedovoljna ulaganja u poljoprivredu<br>Poljoprivreda "svastarskog tipa" i sa niskim prinosima<br>Nedovoljno navodnjavanje<br>Zastarela mehanizacija<br>Nerazvijeno zadrugarstvo<br>Nedovoljna edukacija<br>Nedovoljna iskorišćenost prerađivačkih i skladišnih kapaciteta ili nedovoljnost sirovina za preradu<br>Nepotpuno regulisano tržište poljoprivrednih proizvoda<br>Nepoštovanje rokova isporuke ili plaćanja<br>Nesiguran plasman poljoprivrednih proizvoda<br>Nedovoljna kontrola kvaliteta<br>Disparitet cena<br>Nepoštovanje standarda/zakonske regulative<br>Nekontrolisana upotreba pesticida<br>Neadekvatna zdravstvena zaštita u selima<br>Nerazvijena ruralna infrastruktura<br>Niska konkurentnost domaćih proizvoda |
| **ŠANSE** | **PRETNJE** |
| Trend povećanja tražnje za proizvodima organske poljoprivrede, proizvodima sa zaštićenim geografskim poreklom, domaćom tradicionalnom hranom, specijalitetima i dr.<br>Diverzifikacija poljoprivrede i agroprivrede u celini<br>Razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u PP sektoru-agrobiznis sistem<br>Razvoj ruralnog turizma<br>Veća podrška države agroprivredi<br>Fondovi za razvoj agrara | Nedovoljna motivacija za život i rad na selu<br>Nedovoljna podrška države<br>Klimatske promene, elementarne nepogode<br>Društveno-ekonomska i politička situacija<br>Nerazvijeno finansijsko tržište<br>Pad kupovne moći stanovništva<br>Uvoz proizvoda lošijeg kvaliteta, a nižih cena<br>Cene poljoprivrednih proizvoda<br>Zagađenje životne sredine<br>Neadekvatan odnos prema tradicionalnim vrednostima |

Tabela 4. SWOT analiza agroprivrede na području Rasinske oblasti
Izvor: Istraživanje autora, 2015. [4]

Područje Rasinskog okruga se odlikuje geografskim i klimatskim karakteristikama pogodnim za razvoj različitih grana poljoprivrede, a prirodni resursi, kulturno-istorijska baština,

kadrovska, ekonomska i demografska struktura, pogodni su za razvoj različitih vidova turizma, posebno školskog, ruralnog, zdravstvenog, manifestacionog, verskog, poslovnog, sportsko-rekreativnog i lovnog turizma. I pored toga, resursni potencijal ovog kraja nije dovoljno iskorišćen u agrobiznis-turističkom smislu.

Od prirodnih resursa Rasinskog okruga, važno je najpre istaći Jastrebac, kao najvišu planinu u blizini Kruševca, do koje se stiže preko sela Golovode, Lomnica i Buci i koja predstavlja poseban turistički potencijal. Prostrana visoravan sa veštačkim jezerom leži na oko 650 m nadmorske visine, a od Kruševca je udaljena oko 20 km. Jastrebac ima izvanredne klimatske uslove (osunčanost tokom cele godine, sveže vazdušne struje i nezagađenu sredinu) i upravo zahvaljujući ovako blagoj klimi i raznolikosti flore i faune, pruža izuzetne mogućnosti za odmor i planinarenje. Predeli Jastrepca atraktivni su za sve ljubitelje prirode–planinare, izviđače, brdske bicikliste i dr. U mnogim analizama se ističe da je Jastrebac najšumovitija planina ovog dela Balkana. Odlikuje se obilnim listopadnim i četinarskim šumama i jedinstveno je stanovište belih breza. Posebnu atrakciju Jastrepca čini izletište sa malim jezerom i izletničkim objektima.[6] Sve navedeno ukazuje da ovaj značajan potencijal treba mnogo bolje iskoristiti u budućnosti.

Osim Jastrepca, od posebnog značaja je i blizina Kopaonika. Uz smeštajne kapacitete, među kojima su brojni hoteli, apartmani, vile, odmarališta, planinarski domovi, značajni su i prateći sadržaji, tj. sportski tereni, bazeni, teretane, bioskop, radnje, brojni restorani, kao i klubovi. Kopaonik se često opisuje kao planina zabave na snegu, ali i provoda, za one kojima sport nije prioritet. Skijalište ima preko 55 km alpskih i 18 km nordijskih staza.[7] Na Kopaoniku, u zavisnosti od sezone, gostima su na raspolaganju brojne aktivnosti, poput snoubordinga, paraglajdinga i planinarenja. Tu je Pančićev vrh, kao i vrh Šiljak, Kozje stene, Markova stena, zavisno od ambicija, kondicije i interesovanja turista, zatim pešačke ture (Kopaonik pruža brojne (ne)utabane staze, kojima se može koračati samostalno ili uz pomoć stručnih vodiča). Na Kopaoniku je moguće pohađati i neki od mnogobrojnih edukativnih programa i treninga, među kojima su, osim neizostavnih škola zimskih sportova i škola jahanja, košarke, tenisa i sl. Tu su i raznovrsni programi za decu, škola u prirodi, škola engleskog jezika,

***Violeta Babić*** *je rođena 1973. godine u Kruševcu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu 1997. godine, na smeru Poslovna ekonomija, gde je završila i magistarske studije na smeru Monetrana ekonomija i bankarstvo, sa prosečnom ocenom 9,60. Magistarsku tezu pod nazivom „Determinante i problemi realizcije programa javnih rashoda“ odbranila je 2008. godine. Na istom fakultetu, 2013. godine, odbranila je doktorsku disertaciju pod nazivom „Ekonomski efekti javnih rashoda“.*

*Učestvovala je na više domaćih i međunarodnih seminara i kongresa, iz oblasti javnih finansija, posebno iz oblasti finansiranja javnih rashoda. Autor je i koautor nekoliko desetina radova iz oblasti ekonomije i finansnija.*

*Od 1996. godine radi u Ekonomsko-trgovinskoj školi u Kruševcu, kao profesor ekonomske grupe predmeta, a u periodu 2003-2015. u istoj školi je obavljala poslove pomoćnika direktora. Bila je učesnik više obuka i seminara iz oblasti pedagoške teorije i prakse, kao i projekata u oblasti vaspitno-obrazovnog rada.*

*Na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija iz Čačka, školske 2010/11. godine, izvodila je nastavu za užu naučnu oblast - ekonomija i bankarstvo, a od 2015. godine radi na Fakultetu za poslovne studije i pravo, Univerziteta Union “Nikola Tesla” u Beogradu. Živi u Kruševcu.*

programi za mršavljenje i sticanje kondicije, a brojni sportski tereni idealni su i za pripreme sprotskih ekipa. Kopaonik je i destinacija za poslovni turizam.[8] Tokom ili nakon boravka na Kopaoniku, mogu se posetiti manastiri (Studenica, Sopoćani, Đurđevi stupovi i Gradac), može se obići srednjevekovna tvrđava Maglič i dr. Ovo područje je poznato i po splavarenju Ibrom, a moguće su i vinske ture (obilazak Župe Aleksandrovačke, poznate po kvalitetnom vinu i rakiji i dr.). Mogući su i izleti, a organizuje se i branje sezonskih šumskih plodova i sakupljanje lekovitog bilja, u zavisnosti od trajanja odmora.

Na tridesetak kilometara od Kruševca, u dolini Ribarske reke, smeštena je jedna od najstarijih banja na jugoistočnom Balkanu–Ribarska Banja, koja se nalazi na padinama Velikog Jastrepca, na 540 m nadmorske visine. Voda Ribarske Banje koristi se u lečenju, za kupanje, piće i ispiranje. Prema arheološkim nalazima, ovde je bilo lečilište još u doba Rimljana i u srednjem veku. Iako su mnogi vladari koristili blagodeti ribarske vode, kralj Petar I Karađorđević se, ipak, smatra najvernijim posetiocem Ribarske Banje. Odlukom kneza Miloša, 1834. godine, urađene su prve stručne analize vode u laboratorijama Medicinskog fakulteta u Beču. Ribarska Banja je i tada potvrđena kao mesto bogato mineralnim i toplim izvorima, gde se temperatura vode kreće od 38 do 42°C. Danas je Ribarska Banja poznata po Specijalnoj bolnici za ortopedska, koštano–zglobna i degenerativna oboljenja. Ova zdravstvena institucija raspolaže uređajima i aparatima za primenu svih oblika i metoda lečenja iz domena fizikalne medicine i rehabilitacije. Svake godine u Ribarskoj Banji boravi preko 60 hiljada gostiju, kako zbog zdravstvenih, tako i zbog rekreativnih razloga. Gostima se nudi i SPA program koji sadrži otvorene i zatvorene bazene, biserne kade, saunu, fitnes salu, sportske terene i preko 20 vrsta masaže. [6]

U okviru Rasinskog okruga, kao i na turističkoj mapi Republike Srbije, grad Kruševac zauzima veoma značajno mesto, jer raspolaže izuzetnim kulturno-istorijskim znamenitostima: arheološki park „Lazarev grad“, crkva Lazarica, Narodni muzej, spomenik knezu Lazaru, Donžon kula, Knežev dvor, Galerija Milića od Mačve, Mozaik sala, Spomenik kosovskim junacima, Kuća Simića, Zidna slika „Obretenje Lazarevo“, Spomenik ratnicima 1912-1918., Crkva Sv. Đorđa, Skulptura „Majka Srbija i Majka Grčka“, Spomen park „Slobodište“. [6]

Na području Rasinskog okruga nalazi se i Bela Voda, čuvena po svojim prirodnim bogatstvima, pre svega, po belovodskom peščaru-kamenu i po izvorištima mineralnih voda. Bela Voda je bila vekovima prestonica klesarske umetnosti i zanatstva Moravske Srbije. Po kulturno-istorijskim, arhitektonskim, ambijetalnim i hidrološkim vrednostima, Velika česma u Beloj Vodi, koja je od nastanka bila središte sela i mesto raznih okupljanja, "učesnik je i svedok" mnogih događaja, predstavlja redak i reprezentativni spomenik ove vrste u Srbiji. [6]

Za Rasinski okrug je važno istaći i verski turizam, jedan je od najstarijih oblika turističkih putovanja u svetu, koji potiče još iz antičkog doba, a koji i danas predstavlja vrlo značajan i popularan segment turizma [10]. Crkva Pokrova Presvete Bogorodice na Rasini i crkva Svetog Đorđa u centru grada, kao i manastiri Drenča, Naupara, Mrzenica, Ljubostinja, Rudenica, Sveti Roman, Veluće značajan su deo srpske duhovne baštine, koji zaslužuje veliku pažnju, pa turističke organizacije na ovom području sve više promovišu verski turizam. U ovom kontekstu je važno istaći i Mojsinjske planine, koje se nalaze u uzanom prostoru, južno od Stalaća, gde se Južna i Zapadna Morava spajaju i teku dalje kao Velika Morava. Sa njih se mogu videti sve okolne doline, kao i planinski vrhovi Kopaonika, Željina, Goča, Juhora, Rtnja i Jastrepca. Mojsinjske planine se odlikuju i bogatstvom kulturno-istorijskog nasleđa, specifičnog, pre svega, zbog činjenice da je na ovom području sagrađen veliki broj crkava i manastira. Po narodnom predanju, bilo ih je 76, te je ovo područje bilo poznato kao "Mojsinjska ili Mala

Srpska Sveta Gora".[3] Danas su potpuno ili delimično obnovljeni crkve i manastiri Sveti Roman (kod Đunisa), Sveti Marko (Jakovac), Sveti Jovan (Stevanac), Sveti Nestor (Vitkovac), Sveti Nikola (Braljina, crkvena opština Stalać), Sveti Duh (Grad Stalać), Sveti Arhanđeli (Stalać), Sveta Petka (Stalać), Sveta Nedelja (Gorčilovac), Sveti Jovan Krstitelj (Maćija), Sveti Sava (Maćija), Pokrov Presvete Bogorodice (Mrzenica). Crkva Svetog Duha je jedna od najstarijih crkva na našim prostorima (pretpostavlja se da je građena u 9. veku). Manastiri i crkve, smešteni na relativno malom prostoru, uz brojna kultna mesta, objekte i vode, uticali su na oblikovanje običajnog i religijskog života ljudi ovog kraja, a istorijskim značajem i arhitektonskim vrednostima plenili su pažnju putopisaca i istraživača, počev od polovine 19. veka, pa nadalje. [9]

Sa jednim od vidova intenzivnije promocije sadržaja i potencijala ovog kraja, započeo je i kajakaški klub "Kula", osnovan 1996. godine, u Stalaću, na obalama triju reka (Južna, Zapadna i Velika Morava). [3] Pored razvoja kajakaškog sporta, klub se bavi i organizacijom turističkih rafting tura (splavarenje), koje su specifične jer nude istorijske i duhovne sadržaje u autentičnom prirodnom ambijentu predela oko Južne Morave, u delu Stalaćke klisure, od Đunisa do Stalaća**.** Rafting tura traje jedan dan sa obilaskom duhovnih svetinja i istorijskih objekata, što posetioce još više približava prirodi i duhovnom ambijentu ovog područja.

| Region<br>Oblast<br>Grad - opština | Turisti | | | Noćenja turista | | | Prosečan broj noćenja turista | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ukupno | domaći | strani | ukupno | domaći | strani | domaći | strani |
| Rasinska oblast | 39.442 | 29.632 | 9.810 | 157.125 | 133.208 | 23.917 | 4,5 | 2,4 |
| Kruševac | 21.962 | 14.560 | 7.402 | 85.699 | 70.202 | 15.497 | 4,8 | 2,1 |
| Aleksandrovac | 1.938 | 1.839 | 99 | 7.800 | 7.609 | 191 | 4,1 | 1,9 |
| Brus | 14.304 | 12.193 | 2.111 | 61.633 | 53.692 | 7.941 | 4,4 | 3,8 |
| Varvarin | - | - | - | - | - | - | 0,0 | 0,0 |
| Trstenik | 1.174 | 1.002 | 172 | 1.870 | 1.616 | 254 | 1,6 | 1,5 |
| Ćićevac | 64 | 38 | 26 | 89 | 89 | 34 | 2,3 | 1,3 |

Tabela 5. Dolasci i noćenja turista na području Rasinske oblasti, 2014. godine
Izvor: RZS (2015), *Opštine i regioni u RS 2015*, Beograd: Republički zavod za statistiku, str.256.

Najveći broj turista i noćenja turista beleži grad Kruševac, koji je ekonomski, administrativni, kulturni, zdravstveni, obrazovani, informativni i sportski centar ove oblasti, a zatim opština Brus, zbog blizine Kopaonika, najvećeg planinskog masiva u Srbiji, koji je "broj jedan" zimska turistička destinacija u zemlji, posećen i leti (tabela 5.). Uz smeštajne kapacitete, među kojima su brojni hoteli, apartmani, vile, odmarališta, planinarski domovi, značajni su i prateći sadržaji, tj. sportski tereni, bazeni, teretane, bioskop, radnje, brojni restorani, kao i klubovi. Kopaonik se često opisuje kao planina zabave na snegu, ali i provoda, za one kojima sport nije prioritet. Najmanji broj turista i noćenja turista beleži opština Ćićevac, koja je inače i najmanja opština ovog regiona. Prosečan broj noćenja domaćih turista je 4,5, a stranih turista 2,4 dana. Iako su brojne prirodne i kulturno-istorijske znamenitosti, kao i druge turustičke atraktivnosti Rasinske oblasti, dolasci i noćenja turista jasno ukazuju da je potrebno mnogo efikasnije i bolje valorizovati resurse u turizmu, uz angažovanje svih ključnih aktera razvoja turizma, na republičkom i lokalnom nivou.

Turistička organizacija grada Kruševca svojim aktivnostima i delovanjem doprinosi poboljšanju efikasnosti informisanja šire javnosti, turističkih ekonomskih subjekata i drugih korisnika informacija, koje plasira, sa namerom da se turistička ponuda približi potencijalnom gostu, posetiocu, turisti. Cilj je da se ukaže na osnovne pravce aktuelnih i narednih aktivnosti u oblasti turizma u Kruševcu i Rasinskom okrugu uopšte. Međutim, osim turističke organizacije grada, potrebne su i aktivnosti i drugih subjekata relevantnih za razvoj turizma.

## 4. PROGRAMI PODRŠKE RAZVOJU AGROBIZNISA U TURIZMU RASINSKE OBLASTI

U okviru Službe za ekonomski razvoj i investicije, u gradu Kruševcu postoji i Služba za poljoprivredu, čiji je osnovni zadatak podsticanje razvoja poljoprivredne proizvodnje, koje se obavlja kroz preduzimanje mera i aktivnosti za sprovođenje Strategije lokalnog ekonomskog razvoja, u okviru strateškog cilja - Razvoj poljoprivrede i sela, korišćenje podsticajnih sredstava koja dodeljuje Budžetski fond za razvoj poljoprivrede, preduzetništva i malih i srednjih preduzeća grada Kruševca, podsticanje razvoja zadrugarstva, izradu projekata za razvoj poljoprivrede, organizovanje i realizovanje poljoprivrednog sajma, izložbi i drugih manifestacija iz oblasti poljoprivrede, organizovanje učešća poljoprivrednih proizvođača i preduzeća iz oblasti poljoprivrede na domaćim i međunarodnim sajmovima, organizovanje studijskih putovanja, u cilju upoznavanja primera dobre prakse, kao i učešće na domaćim i međunarodnim sajmovima, organizovanje stručnih predavanja za poljoprivredne proizvođače, udruženja, zemljoradničke zadruge i preduzeća iz oblasti poljoprivredne proizvodnje [11]. Sve ove aktivnosti podstiču razvoju poljoprivrede, sela i agrobiznisa, što doprinosi razvoju turizma.

| PRIORITET VIZIJA | STRATEŠKI CILJEVI | SPECIFIČNI CILJEVI |
|---|---|---|
| PRIORITET: **Ekonomski razvoj**<br><br>VIZIJA: **Kruševac je poslovni, industrijski i poljoprivredni centar, atraktivan za investiranje, rad i život** | Podrška lokalnoj privredi i preduzetništvu | Jačanje lokalne konkurentnosti |
| | | Unapređenje gradskog poslovnog ambijenta |
| | Privlačenje investicija | Definisanje i obezbedjivanje lokacije sa odgovarajućom infrastrukturom |
| | | Organizovanje promocija Kruševca i njegovih razvojnih mogućnosti u zemlji i inostranstvu |
| | Ruralni razvoj – razvoj poljoprivrede i sela | Povećanje produktivnosti i konkurentnosti poljoprivrednog i preradjivačkog sektora |
| | | Diversifikacija ekonomskih aktivnosti na selu |
| | | Razvoj i implementacija novih znanja i veština |
| | | Unapređenje zemljišne strukture i razvoj poljoprivrednog zemljišta |
| | Razvoj turizma | Razvoj turizma u svrhu očuvanja atraktivnih prirodnih resursa |
| | | Intenzivna edukacija i poboljšanje uslova za razvoj i unapredjenje turizma, kao i podsticanje zainteresovanosti preduzetnika i seoskih domaćinstava |
| | | Podizanje kvaliteta turističkih sadržaja, izgradnja i profesionalizacija privatnog turističkog preduzetništva i objedinjavanje turističkih, obrazovnih, smeštajno-ugostiteljskih, trgovačkih, uslužnih i proizvodnih delatnosti |
| | | Efikasna distribucija i korišćenje savremenih trendova komunikacije i marketinga |

Tabela 6. Podrška razvoju agrobiznisa u turizmu Rasinske oblasti - primer grada Kruševca
Izvor: Strategija lokalnog održivog razvoja (2010) Grad Kruševac, Republika Srbija

Strategija lokalnog održivog razvoja Grada Kruševca ima za prioritet ekonomski razvoj, koji je nemoguće ostvariti bez privlačenja investicija, razvoja poljoprivrede i sela i razvoja turizma, što je prikazano u prethodnoj tabeli.

Sa stanovišta podrške razvoju agrobiznisa, odnosno, turizma, značajno je istaći da Fond za razvoj Republike Srbije odobrava kredite za preduzetnike, kako u oblasti agrobiznisa i turizma, tako i u drugim oblastima privrede. U saradnji sa Privrednom komorom Rasinskog okruga, Kancelarijama za lokalni ekonomski razvoj u opštinama Rasinskog okruga i Republičkom agencijom za razvoj malih i srednjih preduzeća, programi podrške Fonda za razvoj su na raspolaganju i preduzetnicima u oblasti turizma i agrobiznisa na području Rasinskog okruga. Pravo na korišćenje ovih sredstava imaju preduzetnici registrovani u relevantnom registru na području Republike Srbije, koji u prethodne dve godine nisu poslovali sa gubitkom. Maksimalni iznos kredita iznosi 7.000.000,00 dinara, a minimalni 300.000,00 dinara. Kreditna sredstva se odobravaju pod sledećim uslovima [12]:

- kamatna stopa 2% na godišnjem nivou, ukoliko je sredstvo obezbeđenja kredita garancija/avalirana menica poslovne banke, a u ostalim slučajevima 3% na godišnjem nivou, uz primenu valutne klauzule;
- rok otplate do 7 godina, u okviru kojeg je grejs period do 2 godine, za investicione projekte;
- rok otplate do 5 godina, u okviru kojeg je grejs period do 1 godine, za trajna obrtna sredstava;
- mesečna/tromesečna otplata kredita;
- u grejs periodu kamata se obračunava mesečno/tromesečno, a metod obračuna kamate je proporcionalni.

## 5. PERSPEKTIVE RAZVOJA TURIZMA SA STANOVIŠTA AGROBIZNISA

Za razvoj agrobiznis sistema, veliki značaj u okviru postfarmerskog sektora ima turizam. Kao što se u mnogim strateškim dokumentima ističe, poseban značaj u tom smislu ima ruralni turizam, kao spektar aktivnosti, usluga i dodatnih sadržaja koji se nude turistima u ruralnim područjima, gde se istovremeno odvija i poljoprivredna proizvodnja. Turizam na porodičnim poljoprivrednim gazdinstvima može privući veći broj turista i stvoriti dodatni prihod za gazdinstvo. Ovaj turistički proizvod se mora bazirati na principima održivosti i nemasovnosti, pa stoga turistima treba nuditi specifične elemente seoske sredine, prezentovati tradicionalnu gostoljubivost i životne vrednosti lokalnog stanovništva. Rasinska oblast i Srbija u celini, imaju značajan potencijal za razvoj ovog turističkog proizvoda, zbog očuvane prirode, tradicije i kulturno-istorijskih vrednosti. Ruralni turizam bi trebalo bazirati na ruralnim iskustvima u ruralnim područjima, uz punu afirmaciju aktivnosti kao što su: agroturizam/seosko gazdinstvo - farma, aktivnosti u prirodi, eko turizam i kombinovani vidovi turizma. Ruralni turizam Rasinskog okruga treba promovisati i na domaćem i stranom tržištu, pri čemu se na domaćem tržištu treba posebno usmeriti ka ciljnoj grupi turista iz većih gradova. Istovremeno, promociju treba obaviti i na stranim tržištima koja već imaju razvijeni interes za ruralna iskustva, kao što su: Velika Britanija, Nemačka, Francuska, Italija, Austrija, Mađarska itd. Bogatstvo, očuvanost i atraktivnost prirodnih resursa, veliki broj tradicionalnih poljoprivrednih domaćinstava i sve ispoljeniji interes internacionalnog tržišta za doživljajima ruralnog turizma, ukazuju na veliki potencijal za razvoj ruralnog turizma u Srbiji, odnosno, Rasinskom okrugu. Pritom bi bolja infrastruktura u ruralnim područjima i uključivanje koncepta organske hrane u turističku ponudu, bili od izuzetne važnosti, na šta ukazuju i novija istraživanja EU. [4]

Korišćenje interneta u EU i širom sveta, pored brojnih negativnih strana, pre svega, u smislu opasnosti od dezinformisanja, ima za turističku privredu i prednosti, u smislu snižavanja troškova za sve učesnike u turizmu, i mogućnosti bržeg proširenja turističkog tržišta i stalnog komuniciranja sa potencijalnim turistima. Pored poznatih turističkih destinacija, internet pruža velike mogućnosti i za promociju drugih turističkih prostora, često sasvim nepoznatih široj

javnosti. Turistička privreda je, kao i mnogi drugi segmenti privrede i društva, postala, u izvesnom smislu, vrlo zavisna od globalne mreže i njenih mogućnosti, što se ogleda kroz ostvarene ekonomske efekte, direktne rezervacije *on-line* i prodaju turističkih aranžmana preko interneta.[13]. Na raspolaganju su brojni specijalizovani servisi, koji se mogu kreativno iskoristiti u turizmu, tako da lokalne sredine, kao što je Rasinski okrug, treba oprezno i adekvatno da koriste savremene tehnologije i promišljeno kombinuju tradicionalno sa modernim u turizmu i agrobiznisu uopšte.

Osim adekvatnog korišćenja savremenih sredstava komunikacije i promocije, za budući razvoj turizma posmatranog područja veoma je značajno da lokalne turističke organizacije više porade na imidžu (uniforme, brošure, naglasak na ponudi tradicionalne kuhinje i proizvoda starih zanata, moravskom stilu gradnje itd.). Takođe, treba podsticati razvoj privatnog smeštaja i drugih pratećih turističkih sadržaja, naročito u ruralnim područjima. Rasinski okrug ima značajne prirodne resurse, počev od klimatskih, kao što su broj sunčanih dana, količine padavina, uslovi za zimsko mirovanje, preko povoljnog reljefa, do zadovoljavajućih površina pod poljoprivrednim kulturama. Takođe, antropogeni resursi su veoma značajni. Međutim, za potpunije korišćenje potencijala turizma i agroprivrede u celini, neohodna su brojna restrukturiranja, unapređenja i promene u politici razvoja ove oblasti, što zahteva napore i ulaganja na svim nivoima, od nivoa poljoprivrednog gazdinstva, do nivoa države.[4].

***Marina Stojiljković*** *rođena je 1991. godine u Kruševcu, gde je završila osnovnu školu i srednju Ekonomsko-trgovinsku školu. Na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, Alfa univerziteta, smer - računovodstvo i revizija, diplomirala je 2014. godine, a na Ekonomskm fakultetu Univerziteta u Kragujevcu, 2016. godine, je završila master akademske studije, studijski program - Poslovna ekonomija i menadžment, modul Menadžment u turizmu, čime je stekla stručni naziv – master ekonomista.*
*Govori engleski i italijanski jezik, dobro poznaje računarske programe, spremna je na samostalni, a takođe i na timski rad, posebno na pozicijama gde je komunikacija jako važan faktor. Rekreativno se bavi sportom, voli da čita knjige i putuje. Trenutno je nezaposlena, živi u selu Srnje, nedaleko od Kruševca.*

## 6. OSTALI ZNAČAJNI ASPEKTI INTEGRALNOG UPRAVLJANJA ODRŽIVIM RAZVOJEM AGROBIZNISA I TURIZMA

Osim prethodno navedenih aspekata razvoja agrara i turizma, koji se direktno odnose na ponudu ili tražnju u ovim oblastima, pojedini faktori u privredi i društvu indirektno utiču na razvoj agrobiznisa, odnosno, turizma, pritom predstavljajući važan izazov za agro-turističku privredu.

Tehnološke promene u okviru privrednog rasta i razvoja neizostavno deluju na kvalitet faktora rada i faktora kapitala, kao i načina njihovog kombinovanja. Tehnološke promene se odnose na: investicije, inovacije i difuziju.[14] Veliki broj istraživača i praktičara se bavi ovim pitanjima, jer imaju primenu u mnogim oblastima privrede i društva, odražavaju se na ponudu i tražnju proizvoda i usluga i utiču pozitivno ili negativno na kvalitet života. Naravno, proces pronalaženja novih ideja i mogućnosti je veoma važan, ali teško je sa sigurnošću predvideti da li će neka nova tehnologija omogućiti proces osvajanja, ekspanzije ili neuspeha na tržištu, a naročito da li će dovesti do kratkoročnih ili dugoročno negativnih posledica po čoveka,

odnosno, čovečanstvo, što je veoma važno za proizvodnju hrane i kreiranje turustičke ponude svakog područja i države.

Poljoprivredu i ruralna područja Srbije, kao i Rasinskog okruga, karakteriše depopulacija i ekonomska nerazvijenost, a agrobiznis sistem nije na zavidnom nivou razvoja, što jasno ukazuje da je neophodno osmisliti bolje pravce njihovog razvoja, u skladu sa specifičnostima i stanjem u privredi i društvu. U cilju podsticanja mladih ljudi da ostanu da žive i rade u seoskim područjima, potrebno je povećati atraktivnost ovih područja za investicije. Važan prioritet za održivi razvoj jeste obnova i razvoj infrastrukture. Prekogranični projekti bi mogli značajno doprineti boljem korišćenju lokalnih resursa. Stvaranje stimulativnog ambijenta od strane države za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva u agrobiznisu (poreske olakšice, subvencije, krediti pod povoljnim uslovima i dr.), doprinelo bi ekonomskoj diverzifikaciji i zadržavanju mladih ljudi na selu, u poljoprivredi i nepoljoprivrednim zanimanjima baziranim na sirovinama iz poljoprivrede. Poznato je da diverzifikovana poljoprivreda zasnovana na znanju (konvencionalna poljoprivreda koja proizvodi kvalitetnu hranu; organska poljoprivreda koja potencira upotrebu prirodnih materija i procesa, umesto hemijskih i sintetičkih supstanci; zatim autohtoni proizvodi sa zaštićenim geografskim poreklom; domaća tradicionalna hrana; kao i funkcionalna hrana za sprečavanje ili smanjenje rizika od određenih oboljenja ili za poboljšanje telesnih funkcija i blagostanja organizma; uz razvoj brendova i domaće robne marke u agraru), otvara mogućnosti za razvoj turizma, industrije, transporta, skladištenja, trgovine i dr. Razvoj agrobiznisa može se odvijati i u urbanim područjima (prerada primarnih proizvoda) i u neurbanim, tj. ruralnim područjima (proizvodnja primarnih poljoprivrednih proizvoda). Organska poljoprivreda može dati snažan doprinos održivom razvoju ruralnih područja, jer je društveno, ekonomski i ekološki prihvatljiva (održiva). Zadruge treba da odigraju važnu ulogu u obnovi i održivom razvoju malih porodičnih poljoprivrednih gazdinstava. Proizvodnja i korišćenje obnovljive energije (biomasa, biogas, biodizel, energija sunca, vetra, vode itd.) ima značaj i u poljoprivredi i u turizmu. Energetski potencijal u obnovljivim izvorima energije Rasinskog okruga je u najvećoj meri neiskorišćen, pa je za stimulisanje šire primene obnovljivih izvora energije neophodno kreiranje podsticajnijeg regulatornog okvira, subvencionisanje uvođenja opreme i postrojenja za korišćenje ovih izvora energije, obezbeđenje poreskih olakšica i edukacije kadrova, usled nedovoljnih znanja i iskustava u proizvodnji i korišćenju alternativnih izvora energije u praksi. Pored toga, neophodno je jačanje ljudskog kapitala u agrobiznisu, počev od agrarne i turističke politike države do nivoa ekonomskih subjekata u agro-turističkom sektoru. Zakonsku regulativu koja se odnosi na agrobiznis, svakako, treba permanentno unapređivati, iako su već usvojeni mnogi zakoni u ovoj oblasti. U ovom kontekstu, a u cilju obezbeđenja i unapređenja kvaliteta hrane, značajna je i primena međunarodnih standarda kvaliteta. Intenzivnije uključivanje lokalnih aktera (lokalni preduzetnici, profesionalna udruženja, poljoprivrednici i nepoljoprivredno stanovništvo u ruralnim područjima) i njihova bolja koordinacija sa višim nivoima odlučivanja (državne institucije), značajna je u svim fazama kreiranja i implementacije strategije i politike razvoja agrobiznisa.[15]

U razvoju ruralnog turizma, kao i kod mnogih drugih sektora savremene privrede, treba krenuti od želja i potreba potrošača. Kao najuočljiviji trendovi, poslednjih godina, o kojima treba voditi računa pri osmišljavanju proizvoda ruralnog turizma na našim prostorima, navode se povećanje broja turista koji žele da borave u prirodi, naročito u ekološki čistoj sredini, interes za upoznavanje kulture, običaja i uslova življenja u mestu i okolini u kojoj borave za vreme svog godišnjeg odmora, povećanje zanimanje za boravak na agroturističkim gazdinstvima sa organskim proizvodima, kao i za domaće poljoprivredne proizvode, osim smeštaja i hrane, turisti žele i ispunjeno slobodno vreme, u okviru kojeg se mogu baviti svojim hobijima i

ostvarivati svoje specifične želje (bazen, internet, različiti sportovi i sl.). primetna je sve veća potražnja za kratkotrajnim boravcima – od dva do četiri dana, po pravilu za vikend. Kod takvih boravaka je veća potražnja za specijalnim zahtevima, kao što su, na primer, jahanje, ribolov i šetnja, a takvi se gosti često ističu i po većoj dnevnoj potrošnji i aktivnosti. Budući da oni obično nemaju vremena za organizovanje svog boravka, očekuje se od organizatora turističkog putovanja da im ponudi kompletan paket usluga iz kojeg će gost izabrati sadržaje za koje je zainteresovan. Upravo je pružanje mogućnosti za ispunjenje tih potreba i želja, danas, često glavni adut za pridobijanje novih klijenata i razlikovanje od drugih. Potražnja za boljim kvalitetom je sve veća u svim oblastima: bolji smeštaj, raznovrsnija ponuda provođenja slobodnog vremena itd.

Osim ruralnog turizma, značajno je pratiti i trendove u drugim vidovima turizma i pravovremeno se usklađivati, jer su brze promene na tržištu bitno obeležje modernog društva i celokupne svetske privrede. Za praćenje savremenih trendova i promena ponašanja potrošača, odnosno, zahteva turista, potrebno je imati dovoljno informacija iz raznih izvora, jer brojni faktori utiču na razvoj turističkog tržišta. Iako živimo u doba savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, ipak je direktan razgovor sa gostima, vlasnicima hotela, zaposlenima u turizmu i drugim preduzetnicima povezanim sa turističkom aktivnošću, od posebne važnosti. Podaci javnih institucija, stručni časopisi i novine, naučni i stručni seminari, izložbe i sajmovi, reklame konkurentskih ruralnih destinacija, razne analize i studije o turizmu, pa čak i nezvanični forumi korisnika turističkih proizvoda, značajni su za buduće usmeravanje turističke aktivnosti, odnosno, za sve privredne i neprivredne sektore uključene u kreiranje turističke ponude određene destinacije, što znači da je to bitno i za poljoprivredu, odnosno, čitav agrobiznis sistem. Uvažavanje svih navedenih aspekata integralnog upravljanja održivim razvojem agrara i turizma umnogome bi moglo doprineti budućem unapređenju razvoja turizma u agrobiznisu na području Rasinskog okruga.

## 7. ZAKLJUČAK

Turizam kao savremeni društveni fenomen i agrobiznis kao kompleksan sistem poljoprivrede i aktivnosti „oko poljoprivrede“, postižu jake korelacijske odnose u savremenoj privredi i društvu. Međusobni uticaji agrobiznisa i turizma se naročito ogledaju u činjenici da rast turističkog tržišta povećava mogućnost prodaje primarnih poljoprivrednih proizvoda i njihovih prerađevina, odnosno, turizam u izvesnom smislu opredeljuje strukturu, način i kvalitet proizvodnje. S druge strane, poljoprivredno-prehrambena proizvodnja je značajan faktor formiranja turističke ponude konkretnog područja, jer specifičnost hrane i pića određenog područja vrlo često predstavlja jedan od motiva za turistička putovanja. Osim toga, turizam podstiče razvoj malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu, jer zbog povećane turističke tražnje stimuliše povećanje proizvodnje prehrambenih proizvoda i dobara široke potrošnje namenjenih zadovoljenju potreba domaćih i stranih turista. Takođe, turizam stimulativno deluje na povećanje proizvodnje raznih alkoholnih i bezalkoholnih pića, kozmetike (naročito na biljnoj bazi), inventara za turističke usluge i dr. Razvoj preduzetništva u agrobiznisu, u kontekstu razvoja turizma, doprinosi razvoju poljoprivrede, većem stepenu finalizacije proizvoda, uvođenju novih proizvoda, većem zapošljavanju, revitalizaciji sela, boljoj ponudi poljoprivredno-prehrambenih proizvoda na domaćem tržištu, pa i povećanju izvoza. Turizam je jedan od najvećih potrošača poljoprivrednih proizvoda, naročito u turistički razvijenim regijama, zbog čega ponudu poljoprivrednih proizvoda treba prilagoditi zahtevima turističkog tržišta. U skladu sa navedenim, upravljanje razvojem agrobiznisa u turizmu dodatno dobija na značaju, jer determiniše, u velikoj meri, modele, pravce i domete razvoja agrobiznisa u turizmu.

Republika Srbija ima značajne komparativne prednosti u poljoprivredi i turizmu, a područje Rasinskog okruga se odlikuje geografskim i klimatskim karakteristikama pogodnim za razvoj različitih grana poljoprivrede, a prirodni resursi, kulturno-istorijska baština, kadrovska, ekonomska i demografska struktura, pogodni su za razvoj različitih vidova turizma, posebno školskog, ruralnog, zdravstvenog, manifestacionog, poslovnog, sportsko-rekreativnog i lovnog turizma. I pored toga, resursni potencijal ovog kraja nije dovoljno iskorišćen u agrobiznis-turističkom smislu.

Adekvatno upravljanje razvojem agrobiznisa u turizmu značajno može doprineti razvoju Rasinskog okruga, koja ima značajne razvojne potencijale, naročito u oblasti vinogradarstva, voćarstva, povrtarstva, stočarstva, pčelarstva, ribarstva itd. Važno je naglasiti da agroprivreda Rasinskog okruga ima jako uporište u bogatim prirodnim resursima, tradiciji bavljenja poljoprivredom, istorijskom značaju agroindustrije za razvoj ovog područja i narastajućim mogućnostima prodaje hrane i pića na domaćem i međunarodnom tržištu. U skladu sa savremenim tendencijama u turizmu, mogućnosti razvoja agrobiznisa prepoznaju se u više smerova, ali zahtevaju uspostavljanje efikasnog tržišnog lanca, adekvatnu podršku inovativnim modelima upravljanja, kao i tradicionalnim modelima koji su se pokazali uspešnim, uz jačanje horizontalnih i vertikalnih veza između poljoprivredno-prehrambenog sektora i turizma, čime je potvrđena treća hipoteza u radu. Integrisani sistem upravljanja kvalitetom, odnosno, implementacija međunarodnih standarda kvaliteta proizvoda i usluga, izgradnja distributivnih centara i drugih savremenih kapaciteta neophodnih za razvoj agrobiznisa u turizmu, uz informatičku podršku, omogućili bi intenzivnije povezivanje agrobiznisa i turizma, zajedničko povećanje njihove konkurentnosti i niz drugih pozitivnih sinergetskih efekata. Pritom se budući razvoj agrobiznisa u okviru turističke aktivnosti na području Rasinskog okruga ne može posmatrati izolovano od šireg društveno-ekonomskog ambijenta u kojem funkcioniše, misleći pritom i na domaće i na međunarodno okruženje. Naime, budući razvoj i povećanje konkurentnosti agrobiznisa u turizmu na području Rasinskog okruga zavisiće, ne samo od raspoloživosti i efikasnosti korišćenja lokalnih resursa, nego i od države i politike lokalne podrške razvoju agrobiznisa u turizmu, odnosno, primene adekvatnih mehanizama, mera i instrumenata podrške, ali i od drugih domaćih i međunarodnih ekonomskih i neekonomskih faktora koji direktno ili indirektno utiču na razvoj ove oblasti.

Važan pravac budućeg razvoja poljoprivrede je očuvanje i optimalno korišćenje raspoloživih prirodnih resursa, povećanje obima poljoprivredne proizvodnje, izmena proizvodne strukture u korist vidova proizvodnje namenjenih izvozu, proizvodnja visokokvalitetnih proizvoda viših faza prerade, proizvodnja hrane i pića u skladu sa potrebama turističke privrede. Cilj takvog razvojnog koncepta je podmirenje domaće tražnje stanovništva i turista, industrijske prerade i izvoza poljoprivredno–prehrambenih proizvoda. Razvoj poljoprivrede mora se fokusirati na modernizaciju i promenu proizvodne strukture, u pravcu veće tržišne orijentacije, troškovne efikasnosti i primene zdravijih, tzv. „čistih tehnologija proizvodnje“.

Ruralni turizam, kao vid turizma koji nema masovni karakter i najviše povezuje poljoprivredu i turizam, treba da se podstiče na malim porodičnim gazdinstvima, sa ciljem da se kroz očuvanje tradicije, uz prigodnu kombinaciju sa neophodnim savremenim elementima, privuku turisti i stvore dodatni prihodi za seoska turistička domaćinstva. Ovaj turistički proizvod se mora bazirati na principima održivosti, da bi se turistima mogao permanentno nuditi adekvatan sadržaj, odnosno, pravi tradicionalni elementi seoske sredine, kao što je čista priroda, tradicionalna gostoljubivost i životne vrednosti lokalnog stanovništva, naravno, u kombinaciji sa savremenim sadržajima (zbog zahteva turista), a koji ne narušavaju ruralni ambijent. Bogatstvo, očuvanost i atraktivnost prirodnih resursa, veliki broj tradicionalnih poljoprivrednih

domaćinstava i sve ispoljeniji interes internacionalnog tržišta za doživljajima ruralnog turizma, ukazuju na veliki potencijal za razvoj ruralnog turizma u Republici Srbiji, kao i u Rasinskom okrugu. Pritom bi, pored neophodnih restrukturiranja, značajnih za razvoj agrara i turizma, u skladu sa preporukama EU, trebalo staviti akcenat i na unapređenje ruralne infrastrukture i uključivanje organske poljoprivredne proizvodnje u agrarnu proizvodnu strukturu i turističku ponudu seoskih područja.

Permanentno suočavanje sa savremenim izazovima, koji karakterišu veoma izmenjeno domaće i međunarodno socio-ekonomsko i pravno-političko okruženje, biće, u narednom periodu, jedan od važnih zadataka agrobiznis menadžmenta u turizmu. Pritom se uočava važnost pojedinih učesnika u određenim fazama razvoja. Naravno, treba imati u vidu i činjenicu da će biti i situacija kada država, lokalna samouprava i sami ekonomski subjekti neće moći mnogo da utiču na pojedine tržišne procese i globalne društvene pojave, pa će morati da se pronalaze alternativna rešenja van agrobiznisa ili turizma, jer između razvoja agrobiznisa u turizmu, s jedne strane i društveno-ekonomskog razvoja, s druge strane, postoji značajna uzročno-posledična veza.

## LITERATURA


[1] Republički zavod za statistiku (2015), *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2015*, str. 19 i 164-174.
[2] Republički zavod za statistiku (2014v) *Opštine i regioni u Republici Srbiji 2014*, str. 160-165.
[3] *Regionalna privredna komora Kruševac*, http://www.komoraks.co.rs/rasinskiokrug.htm, pristup 10.09.2016.
[4] Stojiljković, M. (2016), *Upravljanje razvojem agrobiznisa u turizmu na području Rasinske oblasti*, master rad, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu
[5] *Strateški plan lokalnog ekonomskog razvoja (2006)*, Opština Kruševac, str. 15.
[6] *Turistička organizacija grada Kruševca*, http://www.turizamkrusevac.com/, pristup 09.09.2016.
[7] *MK Mountain Resort - Kopaonik*, http://mkresort.com/page/kopaonik, pristup 21.04.2016.
[8] *Kopaonik turistički portal*, http://www.kopaonik.rs/kopaonik-krov-srbije, pristup 12.09.2016.
[9] Babić, V. (2010), Mojsinjske planine kao faktor ruralnog razvoja opštine Ćićevac, XV međunarodno naučno-stručno savjetovanje agronoma Republike Srpske „Poljoprivreda i hrana – izazovi 21. vijeka“, Trebinje, str.290.
[10] Radisavljević-Ćiparezović, D. (2013), Religija i hodočasnički turizam: studija slučaja tri svetilišta u Srbiji – Kalemegdanska Sv. Petka, Bogorodica Đuniska i Majka božija tekijska, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu
[11] Služba za poljoprivredu, Grad Kruševac,http://www.krusevac.rs/, pristup 22.09.2016.
[12] Fond za razvoj Republike Srbije, http://www.fondzarazvoj.gov.rs/files/uslovi_preduzetnici.pdf, pristup 07.03.2016.
[13] Vujović, S., Cvijanović, D., Štetić, S. (2012), *Destinacijski koncept razvoja turizma*, Beograd: IEP, str. 55.
[14] Đorđević, M. (2009), *Privredni razvoj*, Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu-Ekonomski fakultet, str. 125.
[15] Ristić, L. (2013), Strategijsko upravljanje održivim ruralnim razvojem u Republici Srbiji, *Ekonomski horizonti*, 15(3), str. 229-243.

# ANALIZA UTICAJA RIZIKA OD TERORIZMA NA ODABIR TURISTIČKE DESTINACIJE

# ANALYSIS OF TERORISM RISK INFLUENCE ON A TOURISTIC DESTINATION SELECTION

**Ana Katić**[80]
**Marija Kuzmanović**[81]
**Dragana Makajić-Nikolić**[82]

**Sardžaj:** *Turizam je jedna od sfera koje su najpodložnije uticajima spoljnih faktora, kao što su politička nestabilnost i teroristički napadi. Cilj ovog rada je da se utvrdi u kojoj meri rizik od pojave terorističkog napada utiče na odabir turističke destinacije. Rezultati ukazuju na to da na odluku o izboru destinacije najviše utiče strah od terorizma i da su ispitanici spremni da plate veću cenu zarad veće bezbednosti. Takođe, rezultati ukazuju na to da se preferencije turista menjaju u zavisnosti od percepcije konkretnih destinacija koje su u bližoj prošlosti bile mete terorističkog napada.*

**Ključne reči:** *turizam, terorizam, rizik, Conjoint analiza, preferencije, percepcija.*

**Abstract:** *Tourism is a field that is often influenced by outside factors, such as political instability and terrorist attacks. The aim of this paper is to determine how risk of terrorist attacks affect a touristic destination selection. The results suggest that the fear of terrorism most influence the decision on the choice of destination and that the respondents are willing to pay higher prices for greater security. Furthermore, the results indicate that the preferences of tourists change depending on the perception of specific destinations that have been the targets of terrorist attacks in the recent past.*

**Keywords:** *tourism, terrorism, risk, Conjoint analysis, preferences, perception.*

## 1. UVOD

Svedoci smo velike nestabilnosti širom sveta, bilo da su u pitanju unutrašnji, lokalni nemiri kao što su građanski ratovi, pobune, međususedski ratovi ili napadi na globalnom nivou koji se javljaju kao posledica političkog uticaja moćnih zemalja. Jedna od pojava koja ima najveći uticaj na globalnom nivou su i teroristički napadi. Teroristički napadi se često dešavaju na lokacijama koje nisu od strateškog značaja, pri čemu deo žrtava nije u direktnoj vezi sa povodom samog napada, već su to civili preko kojih se šalje poruka. Međutim, glavna poruka koja se šalje "običnim" ljudima je da ta destinacija nije bezbedna ili je umnogome smanjena njena bezbednost, što ima veoma veliki uticaj na razvoj turizma.

U istraživanjima o turizmu, identifikovana su dva tipa imidža destinacije: kognitivni i afektivni. Kognitivni imidž predstavljaju percepciju kulturnih, prirodnih i društvenih aspekata destinacije,

[80]Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka
[81]Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka
[82]Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

kao i percepciju njene infrastrukture. Afektivne slike odražavaju osećanja ili emocije koje turista ima u vezi sa određenom destinacijom, uključujući i percepciju bezbednosti. Oba tipa imidža utiču na odluku o putovanju i na izbor destinacije [1].

Bezbednost tokom turističkih putovanja je razumljiva ljudska potreba čija je očekivana posledica izbegavanje destinacija koje se doživljavaju kao rizične. Međutim, pokazalo se da ne utiču sve vrste rizika podjednako na percepciju turističke destinacije. Naime, prirodne katastrofe ili opasnost od zaraznih bolesti na pojedinim geografskim područjima, daleko manje utiču na promenu odluke o putovanju nego postojanje opasnosti od terorističkih napada [2]. Izbegavanje destinacija u kojima postoji rizik od terorističkih napada je naročito pojačano nakon napada na Sjedinene Američke Države 11. septembra 2001. godine [3]. Razlog za to je veliki broj primera gde su turističke destinacije i sami turisti bili meta terorističkih napada. 2002. godine došlo je do napada na noćni klub na ostrvu Bali gde je poginulo preko 200 turista iz različitih delova sveta [4]. Internacionalno letovalište Sus, u Tunisu, takođe je bilo meta teorističkog napada, kada je život izgubilo preko 38 turista [5]. Krajem 2015. godine desio se veliki teroristički napad u centru Pariza, u kom je bilo preko 150 žrtava. Francusku, tačnije Nicu je ove godine pogodio još jedan stravičan napad, u kom je na šetalištu u Nici preko 80 ljudi izgubilo život. Samo u 2016. godini desio se veliki broj terorističkih napada u Turskoj, Belgiji, Francuskoj itd. [6].

S obzirom na stanje povećane nestabilnosti, imigracione krize i porasta broja terorističkih napada poslednjih godina u svetu, navike ljudi, a pogotovo u ulozi turiste se umnogome menjaju. Istorijski podaci o stepenu rizika na nekoj destinaciji i trenutno stanje u toj zemlji može da ima veliki uticaj na percepciju turista, a samim tim i na verovatnoću njihovog dolaska. Cilj istraživanja u ovom radu je da se utvrdi koji je to faktor najbitniji prilikom odabira turističke destinacije, kao i da se uoči kako ispitanici donose odluku kad im je ponuđena određena kombinacija faktora. Akcenat se stavlja na određivanje u kojoj meri rizik od terorističkih napada, kao aktuelan faktor, utiče na odabir destinacije. U istraživanju je korišćena Conjoint analiza, tehnika koja nalazi veliku primenu u najrazličiijim oblastima, a omogućava da se uoče sklonosti ispitanika ka određenim faktorima. Kako medijski uticaj ostavlja veliki trag na stvaranje slike o konkretnoj destinaciji, istraženo je i da li ispitanici različito ocenjuju hipotetičku destinaciju određenih karakteristika i konkretnu destinaciju istih tih karakteristika.

## 2. TURIZAM, RIZIK I TERORIZAM

### 2.1. RIZIK I TURIZAM

Kao i u svim delatnostima, rizik postoji i u turizmu. S obzirom da ljudi najčešće putuju sa ciljem da promene lokaciju i da se odmore, očekivano je i da izbegnu da budu izloženi bilo kakvom riziku na destinaciji koju žele da posete. U kojoj meri će korisnici razmatrati rizik, zavisi i od samog izvora rizika. Prema Svetskoj turističkoj organizaciji, postoje četiri osnovna izvora rizika u turizmu [7]:

- Ljudsko i institucionalno okruženje van sektora turizma: delikvencija, organizovani kriminal, trgovina belim robljem, ratni sukobi, socijalni sukobi, terorizam.
- Sektor turizma i povezani komercijalni sektori: nepostojanje standarda za zaštitu od požara, građevinskih grešaka, zemljotresa, nedovoljan nivo higijensko-sanitarne zaštite, nepoštovanje ugovora, obmane u komercijalnim transakcijama, štrajkovi zaposlenih.
- Lični rizik: opasni sportovi, nebezbedna vožnja, konzumiranje nebezbedne hrane i pića, narušavanje zdravlja, izazivanje konflikta sa lokalnim stanovništvom, kršenje zakona, kriminalne radnje, posete opasnim mestima, gubitak novca, ličnih dokumenata itd.

- Fizički rizici iz okruženja: prirodni rizici, klimatski rizici, epidemije.

Percepcija rizika nije jedinstvena, već zavisi od ličnih uverenja (stavova) korisnika vezanih za verovatnoću da će se nešto desiti i mogućih posledica tog događaja [8]. Međutim, percepcija ljudi takođe zavisi i od dostupnosti informacija, odnosno od onoga što se plasira u javnosti [9]. Iz tog razloga, između realnosti i percepcije mogu da postoje neslaganja, ali ono što određuje ponašanje korisnika prilikom donošenja odluke o poseti neke turističke destinacije jeste upravo način na koji je oni percipiraju. Yang i Nair [10] ovu pojavu objašnjavaju činjenicom da, iako je percepcija rizika od strane turista oblikovana unutrašnim faktorima – ličnim uverenjima, i spoljašnjim faktorima – informacijama, ipak su unutrašnji faktori ti koji određuju interpretaciju informacija o riziku.

Većina kvantitativnih istraživanja koja se odnose na rizike u turizmu, ograničava se na statističke analize odgovora ispitanika o različitim vrstama i izvorima rizika i kategorijama turista u odnosu na rizik [9], [11]–[14]. Mali broj radova bavi se primenama standardnih tehnika za analizu rizika u oblasti turizma. Ezel i drugi [15] predlažu nekoliko tehnika za procenu rizika koje se mogu koristiti u oblasti turizma: Analiza stabla događaja (*Event Tree Analysis*) koja se bavi posledicama neželjenog događaja [16], Analiza stabla nesipravnosti (*Fault Tree Analysis*) koja se bavi uzrocima neželjenog događaja [17], [18] i Analiza stabla odlučivanja (*Decision Tree Analysis*) koja omogućava donošenje odluka u neizvesnosti [19]. Jedna od najčešće korišćenih tehnika za procenu rizika, čije se primene mogu naći i u oblasti turizma, je Analiza načina i efekata otkaza (*Failure Mode and Effect Analysis*), a koja omogućava ocenu i rangiranje različitih vrsta rizičnih događaja koji se mogu pojaviti u nekom sistemu [20]–[22]. Primena Conjoint analize u analizi rizika je u literaturi ograničena na istraživanje u kome je ispitivan uticaj faktora rizika od prirodnih katastrofa i bolesti na preferencije turista [23].

***Ana Katić*** *je master inženjer organizacionih nauka. Diplomirala je 2015. godine na Fakultetu organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, odsek Operacioni menadžment. Master studije, studijski program Poslovna analitika, završila je takođe na Fakultetu organizacionih nauka, 2016. godine*
*Autor je više naučnih radova koji su izloženi na domaćim i međunarodnim konferencijama na temu rizika, matematičkog modeliranja i optimizacije.*

## 2.2. TERORIZAM I TURIZAM

Nema sumnje da terorizam danas predstavlja jedan od najozbiljnijih društvenih problema. Krivično delo terorizma (odnosno teroristički akt) se definiše kao akt koji, s obzirom na svoju prirodu ili kontekst, može ozbiljno naneti štetu državi ili međunarodnoj organizaciji, i koji je učinjen sa namerom: ozbiljnog zastrašivanja stanovništva, primene prinude prema vladi ili međunarodnoj organizacija da ona nešto učini ili ne učini, ozbiljne destabilizacije ili uništavanja osnovnih političkih, ustavnih, ekonomskih ili društvenih struktura zemlje ili međunarodne organizacije [24].

Paradoksalno, ali međunarodni terorizam i turizam dele određene zajedničke karakteristike. I terorizam i turizam prelaze nacionalne granice, obuhvataju i utiču na ljude iz različitih zemalja

i uključuju u svoje aktivnosti putovanja i komunikacione tehnologije. Nasumični i neočekivani teroristički napadi zastrašuju turiste i prouzrokuju pad turističkih kretanja ka određenoj destinaciji dok sećanje na nemili događaj ne izbledi [25].

Raznolikost porekla ljudi na turističkim destinacijama omogućava da se teroristi lakše "uklope" u društvo, pritom ne skrećući veliku pažnju na sebe. Sa druge strane, turističke destinacije su često mete terorističkih napada i iz razloga što to dobije veliku medijsku pažnju, a ima i veliki i dugoročni uticaj na ekonomiju destinacije zbog pada interesovanja potencijalnih turista.

U poslednje dve decenije, više pažnje se posvećuje analizi rizika od terorističkih napada i rizika uslovljenog političkom nestabilnošću. Turistička industrija je veoma osetljiva na određene direktne i indirektne događaje, koji se veoma često ne mogu kontrolisati (krize), a koji ugrožavaju bezbednost turista [26]. Okolnosti na nekoj destinaciji utiču na percipiranje iste od strane korisnika, a kada su okolnosti negativnog karaktera, to se najviše oseti u sferi turizma. Stvaranje osećaja bezbednosti pre, kao i za vreme samog putovanja, može biti od presudnog značaja za povećanje konkurentnosti destinacije na međunarodnom tržištu [27]. Međutim, i pored toga, od svih istraživanja koja se odnose na različite rizike u turizmu, svega 8,1% se bavi rizikom od terorizma [28]. Procena terorističkih rizika, prema [29], treba da uključi procenu verovatnoće hazarda ili kombinacije hazarda koji se dešavaju uzimajući u obzir faktore kao što su istorija događaja, trendovi i verovatnoća, a sadrži i podatke o uticaju događaja na organizaciju, ljude, imovinu i okolinu.

## 3. CONJOINT ANALIZA

Poslednjih godina u svetu vlada „borba" oko svakog potrošača, s obzirom na široku ponudu na tržištu, kako proizvoda tako i usluga. Brze promene karakterišu tržište i javlja se sve veća potreba da se na tržište izađe sa novim proizvodom ili uslugom i na taj način privuku korisnici. Iz tog razloga potrebno je dobro poznavati potrebe ljudi, analizirati njihovo ponašanje i predvideti u kom pravcu će se kretati. Jedna od metoda koja omogućava donosiocima odluke da identifikuju potrebe i preferencije potrošača je Conjoint analiza.

Imajuću u vidu da odluku o kupovini korisnik donosi ne samo na osnovu samo jedne karakteristike, već posmatranjem proizvoda ili usluge kao celine koju čini skup pojedinačnih karakteristika, ova metoda sa pravom nosi naziv Conjoint analiza (***con****sidered* ***jointl****y*) ili takozvana združena analiza.

Osnovna pretpostavka dekompozitnog pristupa na kome se bazira Conjoint analiza je da potrošači evaluiraju ukupnu korisnost proizvoda/usluge kombinovanjem pojedinačnih parcijalnih korisnosti nivoa atributa koji opisuju dati proizvod/uslugu, pri čemu se parcijalne korisnositi atributa definišu kao numeričke vrednosti koje odražavaju koliko su poželjne različite karakteristike proizvoda/usluge [30]. U Conjoint analizi ispitanici ocenjuju ponuđene hipotetičke proizvode/usluge na osnovu skupa karakteristika. Ovo je ujedno i glavna prednost u odnosu na tradicionalne metode u kojima ispitanici ocenjuju svaki atribut ponaosob, ne uzimajući u obzir potencijalni kompromis koji ispitanici moraju da naprave prilikom evaluacije konfliktnih atributa kao što su cena i kvalitet.

Conjoint analiza u osnovi obuhvata četiri faze [31]:

- Dizajniranje studije – obuhvata proces planiranja istraživanja u skladu sa unapred definisanim ciljem. Neki od koraka su: kreiranje liste atributa i njihovih nivoa koji

opisuju proizvod/uslugu, generisanje alternativa, generisanje plana ekspermenta, kreiranje upitnika.
- Implementacija studije – obuhvata prikupljanje podataka sa ciljnog tržišta.
- Analiza podataka – obuhvata izbor procedure za analizu podataka, računanje parcijalnih korisnosti, određivanje relativnih značajnosti atributa.
- Simulacija tržišta – vrši se izbor simulacionog modela na osnovu kog se definiše proizvod/usluga optimalne kombinacije atributa, izoluju grupe korisnika na osnovu njihovih preferencija, i utvrđuje koliko određeni atributi utiču na ukupnu procenu.

Najlakši način da se opišu proizvodi/usluge jeste preko njihovih karakteristika tj. atributa, a ono što ih razlikuje međusobno je nivo atributa, odnosno konkretna vrednost ili odlika posmatranog atributa. Atributi i njihovi nivoi se u terminologiji analize podataka nazivaju još i nezavisne promenljive.

Prilikom generisanja nivoa atributa moraju biti zadovoljena četiri osnovna kriterijuma: nivoi moraju biti nezavisni, fokusirani, realni i izbalansirani [32]. Kombinacije nivoa atributa (tzv. profili) predstavljaju varijante određenog proizvoda/usluge koju ispitanici treba da evaluiraju.

*Dr **Dragana Makajić-Nikolić** je docent na Fakultetu organizacinih nauka, Univerziteta u Beogradu. Doktorirala je 2012. godine na Katedri za Operaciona istraživanja i statistiku, na Fakultetu organizacionih nauka. Autor je i koautor preko 100 naučnih radova, od kojih je više od 15 radova u naučnim časopisima i dva poglavlja u međunarodnim monografijama.*
*Polja njenog naučnog interesovanja su matematičko modeliranje i optimizacija, teorija pouzdanosti, razvoj i primena tehnika za procenu rizika, modeliranje i simulacija procesa.*

**Efikasan plan eksprimenta**

Skup profila koje ispitanici evaluiraju u cilju određivanja njihovih preferencija naziva se plan eksperimenta i predstavlja fundamentalni deo istraživanja. Plan eksperimenta može biti kompletan, ali i redukovan koji sadrži podskup skupa svih mogućih profila. Da bi redukovani plan eksperimenta bio optimalan, tj da bi validnost i verodostojnost dobijenih rezultata bile maksimalne, mora se voditi računa o dva osnovna principa [30], a to su: 1) ortogonalnost (nivoi jednog atributa variraju nezavisno od ostalih) i 2) izbalansiranost (nivoi svakog atributa se javljaju sa jednakom frekvencijom).

Generisanje optimalnih ortogonalnih planova je izvodljivo kod relativno malog broja specifičnih problema pa se u praksi najčešće koriste takozvani efikasni planovi. Pod efikasnim planom se podrazumeva plan kod koga su varijansa i kovarijansa paramatara koji se procenjuju minimalne. Za kreiranje efikasnog plana postoji veći broj tehnika, a nejčešće se koriste specijalizovani softveri.

**Model potrošačkih preferencija**

Za modeliranje preferencija u Conjoint analizi se može koristiti veći broj modela. Jedan od najjednostavnijih i koji se u praksi najčešće koristi je linearni aditivni model, ili tzv. model

parcijalnih korisnosti. Po ovom modelu se ukupna korisnost nekog profila određuje kao suma pojedinačnih koristi svakog atributa, a u zavisnosti od nivoa tog atributa [33]:

$$U_{ij} = \sum_{k=1}^{K} \sum_{l=1}^{L_k} \beta_{ikl} x_{jkl} + \varepsilon_{ij}, \qquad i = 1,...,I, \;\; j = 1,...,J, \tag{1}$$

$U_{ij}$ predstavlja ukupnu korisnost profila *j* za *i*-tog ispitanika, tj. percipiranu vrednost profila od strane svakog ispitanika pojedinačno i jednaka je zbiru parcijalnih korisnosti $(\beta_{ikl})$ dobijenih za određeni nivo $l$ $(l = 1,...,L_k)$ atributa $k$ $(k = 1,...,K)$ zastupljenog u datom profilu *j*. $x_{ijk}$ je binarna promenljiva i uzima vrednost 1 ukoliko je nivo *l* atributa *k* zastupljen u profilu *j*, u suprotnom uzima vrednost 0. $\varepsilon_{ij}$ je standardna greška.

Parcijalne korisnosti se dalje mogu upotrebiti za dobijanje niza korisnih informacija u vezi sa potrošačkim preferencijma. Neke od njih su: relativne značajnosti atributa, ukupna korisnost profila, funkcije korisnosti, potencijalno tržišno učešće. S obzirom da se preferencije mere na individualnom nivou, moguće je izolovati grupe ispitanika sličnih preferencija [34].

Relativne značajnosti atributa predstavljaju meru uticaja atributa na potrošačev izbor, dok se pomoću funkcije korisnosti utvrđuje osetljivost percipirane vrednosti atributa na promenu njegovih vrednosti. Ove funkcije su jedinstvene za svakog potrošača. Relativna značajnost atributa računa se na taj način što se raspon vrednosti korisnosti za svaki od atributa podeli sumom raspona korisnosti svih atributa, i to posebno za svakog ispitanika [33]:

$$R_{ik} = \frac{\max\{\beta_{ik1},...\beta_{ikL_k}\} - \min\{\beta_{ik1},...\beta_{ikL_k}\}}{\sum_{k=1}^{K}\left(\max\{\beta_{ik1},...\beta_{ikL_k}\} - \min\{\beta_{ik1},...\beta_{ikL_k}\}\right)}, \; i = 1,...,I, k = 1,...,K \tag{2}$$

Rezultate je dalje moguće uprosečiti kako bi se uzele u obzir preferencije svih ispitanika.

Ukupna korisnost *j*-tog profila za *i*-tog ispitanika procenjuje se zamenom odgovarajućih procenjenih vrednosti parcijalnih korisnosti $\hat{\beta}_{ikl}$ u izraz (1).

## 4. EMPIRIJSKA STUDIJA

S obzirom na povećan broj terorističkih napada poslednjih godina u svetu, što može imati veliki uticaj na percepciju turista, a samim tim i na verovatnoću njihovog odlaska na neku destinaciju, predmet istraživanja empirijske studije je upravo analiza uticaja rizika od terorizma na izbor turističke destinacije. Ciljevi istraživanja su brojni. Neki od njih su:

- identifikovanje motiva, učestalosti putovanja, kao i načina informisanja o potencijalnim destinacijama,
- određivanje značajnosti kriterijuma direktnim ocenjivanjem, kao i u slučaju kada je potrebno napraviti kompromis među kriterijumima,
- utvrđivanje da li i u kojoj meri strah od terorizma utiče na odabir destinacije,
- utvrđivanje da li su ispitanici spremni da plate više zarad veće bezbednosti, i obrnuto, da li bi se odrekli dela bezbednosti zarad niske cene putovanja.

- utvrđivanje da li i u kojoj meri percepcija prema određenim destinacijama, koje su u bližoj prošlosti bile mete terorističkog napada, menja ocenu u odnosu na hipotetičku destinaciju sa istim karakteristikama.

## 4.1. PLAN ISTRAŽIVANJA

Istaživanje je sprovedeno u formi upitnika, koji se sastoji od više celina. Svaka od celina daje ogovore na neka od istraživačkih pitanja. Prvi deo istraživanja odnosi se na demografske odlike ispitanika, koja omogućavaju upoznavanje sa njihovim specifičnim karakteristikama. Od ispitanika se zahtevalo da daju odgovore na pitanja kao što su: pol, godine, mesto stanovanja, zanimanje, nivo stečenog obrazovanja, prosečna primanja, bračni status i dr.

Druga celina se odnosi na podatke o navikama ispitanika prilikom odabira destinacija i samog načina putovanja, kao i o motivima putovanja. Analizom ovih odgovora može se doći do zaključaka vezanih za ponašanje korisnika, kao i uočiti povezanost preferencija prema nekim faktorima sa navikama i motivima ispitanika.

Prilikom dizajniranja empirijske studije identifikovani su atributi odnosno faktori kojima se opisuju ponuđene destinacije. Odabrani su faktori koji se odnose na tip destinacije, cenu aranžmana, religiju tj. kulturu kao i rizik od pojave terorističkog napada. U trećoj celini od ispitanika se zahtevalo da svaki faktor nezavisno ocene na skali od 1 do 5, gde ocena 1 znači da faktor nije bitan prilikom donošenja odluke, a ocena 5 da je faktor veoma bitan.

Četvrta celina sadrži Conjoint zadatke, tj. skup hipotetičkih profila destinacija kreiranih na osnovu izabranih atributa, koje su ispitanici ocenjivali na skali od 1 do 5, gde ocena 1 znači da destinaciju tih karakteristika ispitanik nikada ne bi odabrao, a ocena 5 da bi destinaciju sigurno izabrao. U okviru ove celine ispitanici su imali zadatak da nakon ocenjivanja svake hipotetičke destinacije, ocene i konkretnu destinaciju koja odgovara karakteristikama hitpotetičke. Odluka o sprovođenju ove analize doneta je nakon uočavanja da turisti generalno imaju različitu percepciju destinacija čak i u slučaju kada su im dostupne iste informacije.

### Conjoint plan eksperimenta

Studijom su obuhvaćeni atributi, tj. karakteristike destinacija relevantne za samo istraživanje. Svakom od izabranih atributa dodeljeni su odgovarajući nivoi (Tabela 1).

| *R.B.* | *Atribut* | *Nivo atributa* |
|---|---|---|
| 1. | Tip destinacije | Metropola<br>Egzotična destinacija<br>Letovalište |
| 2. | Cena aranžmena | Standardna cena<br>10% popusta<br>30% popusta |
| 3. | Rizik od pojave terorističkog napada | Nizak<br>Srednji<br>Visok |
| 4. | Religija/Kultura posmatrane destinacije | Hrišćanstvo<br>Budizam<br>Islam |

**Tabela 1. Atributi i nivoi atributa**

Činjenica da su motivi putovanja različiti direktno utiče i na odabir **tipa destinacije,** pa se ovo izdvaja kao jedan od atributa. Ovom atributu su dodeljena tri nivoa, koja se javljaju kao najčešće birane turističke destinacije.
**Cena** je jedan od faktora koji se posmatra bez obzira na okolnosti i njegova uloga je uglavnom od presudnog značaja u procesu donošenja odluka. S obzirom da nije moguće standardizovati cene u odnosu na tip destinacije jer svaki od tipova iziskuje manja ili veća ulaganja, ovaj atribut pored standardne cene, posmatra i dva nivoa cena sa popustom.

Posmatrajući cilj istraživanja, kao jedan od atributa se logično izdvaja **rizik od pojave terorističkog napada.** Generalizaciju i kvantifikaciju rizika je teško predstaviti pa su nivoi dodeljeni ovom atributu: nizak, srednji i visok rizik, ostavljajući na ispitaniku da stvori sliku o razmerama ovog rizika.

Generalno gledano, jedan od motiva putovanja je, pored odmora i želje za obilaskom novih mesta, i upoznavanje različitih kultura, religija i običaja. Stoga se i **religija tj. kultura posmatrane destinacije** izdvaja kao jedan od atributa, kome su dodeljena tri novoa shodno religijama koje su najrasprostranjenije u svetu.

Na osnovu izabranih nivoa, a uz pomoć modula *Orthoplan* u okviru softverskog paketa SPSS, generisan je efikasan plan eksperimenta, tj. lista od 9 hipotetičkih destinacija (Tabela 2).

| *R.br.* | *Tip destinacije* | *Cena aranžmana* | *Rizik od pojave terorističkog napada* | *Religija/Kultura* |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | Letovalište | Standardna cena | Srednji | Islam |
| **2.** | Letovalište | 30% popusta | Nizak | Budizam |
| **3.** | Egzotična destinacija | Standardna cena | Visok | Budizam |
| **4.** | Letovalište | 10% popusta | Visok | Hrišćanstvo |
| **5.** | Egzotična destinacija | 30% popusta | Srednji | Hrišćanstvo |
| **6.** | Egzotična destinacija | 10% popusta | Nizak | Islam |
| **7.** | Metropola | 10% popusta | Srednji | Budizam |
| **8.** | Metropola | Standardna cena | Nizak | Hrišćanstvo |
| **9.** | Metropola | 30% popusta | Visok | Islam |

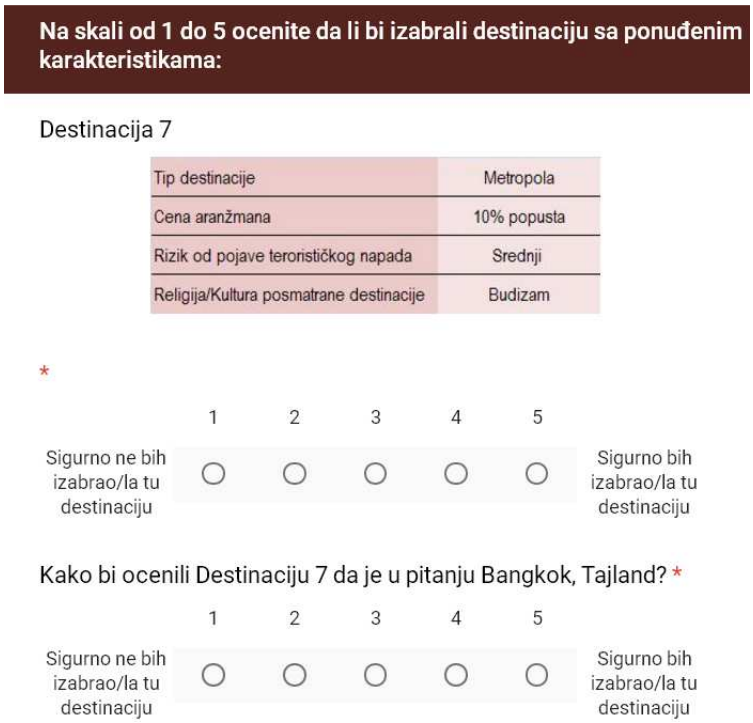
**Tabela 2. Efikasan plan eksperimenta**

Kao što je ranije napomenuto, svakoj hipotetičkoj destinaciji pridružena je i po jedna realna, istih karakteristika. U tabeli 3 data je lista konkretnih destinacija gde redni broj odgovara rednom broju hipotetičke.

| *R.br.* | *Konkretna destinacija* | *R.br.* | *Konkretna destinacija* |
|---|---|---|---|
| **1.** | Sus, Tunis | **6.** | Muscat, Oman |
| **2.** | Koh Krabey, Kambodža | **7.** | Bangkok, Tajland |
| **3.** | Tibet, Kina | **8.** | Rim, Italija |
| **4.** | Azurna obala, Francuska | **9.** | Istanbul, Turska |
| **5.** | Addis Abeba, Etiopija | | |

**Tabela 3. Konkretne destinacije pridružene hipotetičkim**

Na slici 1 je dat primer jednog pitanja iz četvrtog dela upitnika.




Slika 1. Ocenjivanje destinacija

## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u periodu od 15.07.2016. godine do 01.09.2016. godine putem elektronske ankete. Prikupljeni su odgovori 308 ispitanika, ali je zbog monotonosti ili nekonzistentnosti odgovora, iz uzorka eliminisano sedam ispitanika.

### Demografske karakteristike i navike ispitanika

Analizom demografskih podataka uočeno je da znatno veći procenat uzorka čine ispitanici ženskog pola (74%). Prosečna starost ispitanika u uzorku je 24 godine (SD=4,06), i čak 83% ispitanika je kao mesto prebivališta navelo Beograd. Ostali demografski podaci prikazani su u tabeli 4.

Kada je u pitanju motiv putovanja, odgovori koji su najviše zastupljeni su odmor i zabava, a kada je u pitanju učestalost putovanja, 46% ispitanika putuje više puta godišnje, 44% jednom godišnje, dok 10% putuje jednom u 2 ili 3 godine. Za putovanje sa prijateljima odlučuje se 43% ispitanika, dok 35% njih najčešće na putovanje ide sa dečkom/devojkom. 55% ispitanika koristi autobus kao prevozno sredstvo do željene destinacije i 57% ispitanika se opredeljuje za privatni smeštaj. Čak 82% ispitanika koristi Internet kao izvor informacija o destinaciji, dok se 10% njih informiše u turističkim agencijama, i 8% u razgovoru sa prijateljima.

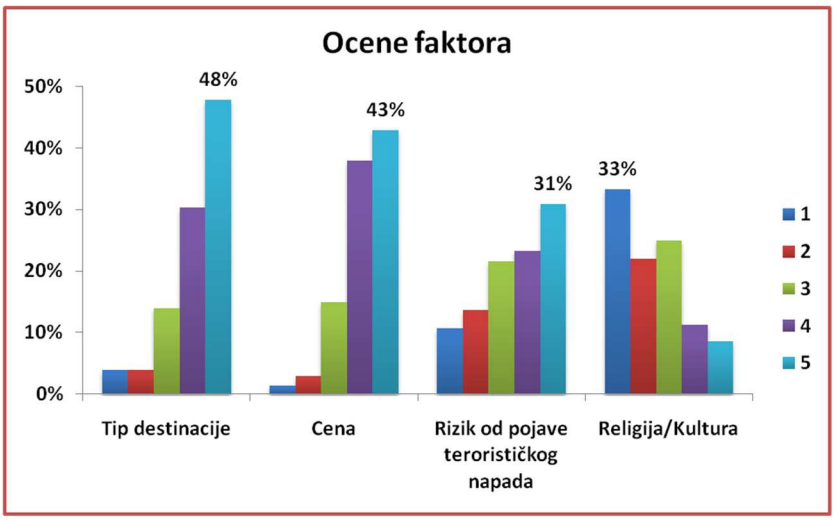
| ***Demografska karakteristika*** | | ***Procentualni udeo (%)*** |
|---|---|---|
| **Zanimanje** | Nezaposlen | 4,0 |
| | Student | 68,8 |
| | Učenik | 1,0 |
| | Zaposlen | 26,2 |
| **Nivo stečenog obrazovanja** | Doktorat | 1,0 |
| | Master/Magistarski | 16,3 |

| | | |
|---|---|---|
| | Srednja škola | 48,2 |
| | Viša/Visoka škola | 34,6 |
| **Prosečna primanja po članu domaćinstva** | 20 000 - 50 000 dinara | 44,9 |
| | 50 000 - 80 000 dinara | 23,9 |
| | Do 20 000 dinara | 15,6 |
| | Preko 80 000 dinara | 15,6 |
| **Bračni status** | Slobodan/Slobodna | 42,9 |
| | U braku | 5,6 |
| | U vezi | 51,5 |
| **Broj dece** | Dvoje ili više dece | 1,3 |
| | Jedno dete | 1,7 |
| | Nijedno | 97,0 |

**Tabela 4. Demografska struktura uzorka**

## Rezultati direktnog ocenjivanja faktora

Na slici 2 je predstavljena raspodela ocena za svaki od faktora, za slučaj kada su ih ispitanici direktno procenjivali. Uočava se da je preko 40% ispitanika istaklo da su im prilikom odabira destinacije veoma bitni (ocena 5) tip destinacije i cena aranžmana, dok je 33% ispitanika faktoru religija i kultura dodelilo najnižu značajnost. Iako se 31% ispitanika izjasnilo da im je rizik od terorizma veoma bitan (ocena 5), ostali ispitanici su prilično ujednačeno dodeljivali i niže ocene za značajnost ovog faktora.




Slika 2.Frekvencija ocena faktora u direktnoj evaluaciji

U tabeli 5 su za svaki faktor date prosečne ocene i rang. Prvorangirani faktor je cena, koji ujedno ima i najmanju standardnu devijaciju što ukazuje na veću homogenost odgovora. Rizik od pojave terorističkog napada je treći po rangu, ali sa prosečnom ocenom koja ukazuje na visok nivo uticaja ovog faktora na odabir turističke destinacije. S obzirom da je manje od 10% ispitanika navelo religiju i kulturu kao veoma značajan faktor, i prosečna ocena ovog faktora je znatno niža od ocena ostalih faktora (tek 2,40).

| *Faktor* | *Prosečna ocena* | *Rang* | *St. dev.* |
|---|---|---|---|
| **Tip destinacije** | 4,12 | 2 | 1,078 |
| **Cena** | 4,18 | 1 | 0,892 |
| **Rizik od pojave terorističkog napada** | 3,48 | 3 | 1,337 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Religija/Kultura** | 2,40 | 4 | 1,279 |

Tabela 5. Prosečne ocene i rang faktora u slučaju direktne evaluaciji

## Agregatne preferencije

Preferencije ispitanika dobijene Conjoint analizom (parcijalne korisnosti nivoa atributa i relativne značajnosti atributa) prikazane su u tabeli 6. Može se uočiti jasna razlika u rangovima kada su ispitanici u situaciji da prave kompromis među kriterijumima, i kada vrše direktno ocenjivanje svakog pojedinačnog kriterijuma. Kada se faktori posmatraju združeno, ispitanici najveći značaj pridaju riziku od pojave terorističkog napada (47%). Cena sada zauzima poslednje mesto po značajnosti, a tip destinacije pretposlednje. Religija odnosno kultura zastupljena na određenoj potencijalnoj destinaciji, zauzima sada značajno drugo mesto, sa relativnom značajnošću od 20%. Ovo se može objasniti činjenicom da ljudi drugačije vrednuju kriterijume kada ih treba istovremeno sagledati i izvršiti njihovo balansiranje.

| ***Atribut*** | ***Nivo atributa*** | ***Parcijalne korisnosti*** $(\beta_{kl})$ | ***Značajnosti*** $(R_k)$ | ***Rang*** |
|---|---|---|---|---|
| **Tip destinacije** | Metropole | **0,188** | **17%** | **3** |
| | Egzotične destinacije | -0,069 | | |
| | Letovališta | -0,120 | | |
| **Cena** | 30% popusta | **0,124** | **15%** | **4** |
| | 10% popusta | 0,023 | | |
| | Standardna cena | -0,147 | | |
| **Rizik od pojave terorističkog napada** | Nizak | **0,965** | **47%** | **1** |
| | Srednji | 0,030 | | |
| | Visok | -0,994 | | |
| **Religija/Kultura** | Islam | -0,319 | **20%** | **2** |
| | Budizam | 0,066 | | |
| | Hrišćanstvo | **0,252** | | |
| **Konstanta** $(\varepsilon)$ | | 3,247 | | |

Tabela 6. Značajnost atributa i parcijalne značajnosti nivoa atributa

Na osnovu parcijalnih korisnosti moguće je identifikovati hipotetičku destinaciju sa karakteristikama kojima su ispitanici dali najveću značajnost, pa samim tim bi moglo da se očekuje da izaberu upravo tu destinaciju za naredno putovanje. "Idealna" destinacija bi bila metropola, gde je stanovništvo hrišćanske vere, a rizik od pojave terorističkih napada izuzetno nizak, pri čemu se nudi 30% popusta u odnosu na standardnu cenu. Ukupna korisnost ovakve ponude, izračunata uz pomoć izraza (1), iznosila bi 4,776 (Tabela 7).

U cilju utvrđivanje da li su ispitanici spremni da plate višu cenu zarad veće bezbednosti, i obrnuto, izvršeno je poređenje više hipotetičkih destinacija na osnovu njihove ukupne korisnosti za ispitanike ($U_j$). Pored "idealne", analizirane su još četiri destinacije (Tabela 7):

1. Destinacija koja se karakteriše srednje poželjnim nivoima atributa (egzotična destinacija, budizam, srednji nivoa rizika od pojave terorističkog napada, uz 10% popusta), tzv. "Destinacija umerenog rizika";
2. Destinacija u kojoj je za standardnu cenu ponuđen visok nivo bezbednosti, tj. nizak nivo rizika od terorističkog napada, dok su preostala dva atributa na svojim srednje poželjnim nivoima, tzv. "Destinacija niskog rizika";

3. Destinacija sa visokim nivoom rizika, uz popust od 30% u odnosu na standardnu cenu, dok su preostala dva atributa na svojim srednje poželjnim nivoima, tzv. "Destinacija visokog rizika";
4. Destinacija sa visokim nivoom rizika, ali koja se karakteriše najpoželjnijim nivoima preostala tri atributa, tzv. "Skoro idealna destinacija".

| | ***Ukupna korisnost*($U_j$)** | ***Odstupanje u odnosu na Destinaciju umerenog rizika*** |
|---|---|---|
| **"Idealna" destinacija** | 4,776 | +44,86% |
| **Destinacija umerenog rizika** | 3,297 | / |
| **Destinacija niskog rizika** | 4,062 | +23,20% |
| **Destinacija visokog rizika** | 2,374 | -28,00% |
| **"Skoro idealna" destinacija** | 2,817 | -14,56% |

Tabela 7. Uporedna analiza ukupne korisnosti hipotetičkih destinacija

Iz tabele 7 se može uočiti da "idealna" i destinacija niskog rizika imaju znatno veću ukupnu korisnost od destinacije umerenog rizika (45% i 23%, respektivno). S druge strane, "skoro idealna" destinacija ima značajno manju korisnost, što ukazuje na činjenicu da će bez obzira na poželjnost ponude, ispitanici izbegavati datu destinaciju sve dok je rizik od terorističkog napada visok.

### Uticaj percepcije ispitanika na evaluaciju destinacija

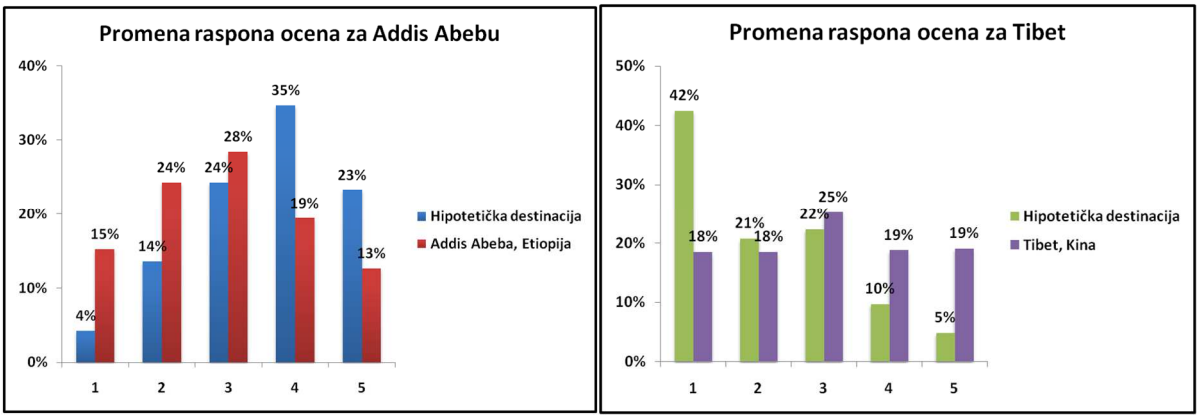
Na slici 3 su predstavljenje prosečne ocene koje su ispitanici dodelili hipotetičkim i pridruženim im konkretnim destinacijama. Kod nekih destinacija se može uočiti porast, a kod nekih smanjenje ove ocene. Puno je potencijalnih uzročnika za ove promene: informisanost, želja da se baš ta lokacija poseti, percepcija većeg rizika zbog napada koji su se desili u bliskoj prošlosti i slično. Jasno je da navođenje konkretne specifične destinacije menja ocenu po pitanju poželjnosti, bez obzira na preferencije ispitanika prema njenim karakteristikama.

| | | Prosečne ocene | | |
|---|---|---|---|---|
| **Redni broj** | **Destinacija** | **Hipotetička destinacija** | **Konkretna destinacija** | **Promena** |
| **1** | Sus, Tunis | 2,69 | 2,48 | ↘ |
| **2** | Koh Krabey, Kambodža | 4,28 | 3,9 | ↘ |
| **3** | Tibet, Kina | 2,1 | 3 | ↗ |
| **4** | Azurna obala, Francuska | 2,41 | 2,84 | ↗ |
| **5** | Addis Abeba, Etiopija | 3,58 | 2,88 | ↘ |
| **6** | Muscat, Oman | 3,85 | 3,36 | ↘ |
| **7** | Bangkok, Tajland | 3,55 | 3,89 | ↗ |
| **8** | Rim, Italija | 4,5 | 4,63 | ↗ |
| **9** | Istanbul, Turska | 2,25 | 2,52 | ↗ |

Slika 3. Promena prosečne ocene percepcijom destinacije

Sa slike 3 može se uočiti da do pada prosečne ocene dolazi kod destinacija koje su manje poznate i udaljene. Mali pad je uočen za destinacije Sus i Muscat, dok se u slučaju Koh Krabey i Addis Abebe javlja veliki pad ocene. Neznatan rast ocena uočen je u slučaju Azurne obale, Bangkoka, Istanbula i Rima, do je veliki skok zabeležen u slučaju Tibeta. Na slici 4 dat je

uporedni pregled raspodele ocena dve hipotetičke i konkretne destinacije, kod kojih je zabeležena najveća promena.




Slika 4. Uporedni pregled raspodele ocena dve hipotetičke i konkretne destinacije

## 5. ZAKLJUČAK

Učestale pojave terorističkih napada i pretnji od novih napada, naročito kod tradicionalno veoma popularnih i posećenih destinacija, utiču na to da bezbednost na određenoj turističkoj destinaciji postane važan faktor pri donošenju odluke o putovanju. Cilj istraživanja ovog rada je bio da se ispita koliko je rizik od terorističkih napada postao bitan u odnosu na oubičajene faktore, poput cene, tipa destinacije, religije odnosno kulture zastupljene na datoj destinaciji, od kojih zavisi izbor turističke destinacije. Pored toga, cilj je bio da se uoči na koji način turisti percipiraju neke destinacije, kao i da se odredi percipiran nivo rizika tih destinacija.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 308 ispitanika. Direktnim ocenjivanjem svakog od ponuđenih kriterijuma ponaosob, kao najbitniji faktor prilikom izbora turističke destinacije izdvojila se cena aranžmana. Rizik od terorističkog napada je tek trećerangiran kriterijum, dok religija odnosno kultura zauzima poslednje mesto sa veoma niskom prosečnom ocenom. Ipak, rezultati Conjoint analize, koja kvantifikuje kompromis koji su ispitanici spremni da učine birajući između konfliktnih atributa, ukazuje na to da je za ispitanike ubedljivo najznačajniji kriterijum prilikom odabira destinacije upravo rizik od pojave terorističkog napada, dok su preostala tri kriterijuma približno slične značajnosti, gde se neznatno izdvaja religija odnosno kultura zastupljena na destinaciji.

Na osnovu preferencija ispitanika identifikovana je optimalna kombinacija kriterijuma, tzv. “idealna” destinacija koja bi zadovoljavala zahteve većine ispitanika. Simulacijom je potvrđeno da su ispitanici spremni da plate veću cenu zarad veće bezbednosti. Takođe, rezultati ukazuju na to da se preferencije turista menjaju u zavisnosti od percepcije konkretnih destinacija koje su u bližoj prošlosti bile mete terorističkog napada. Najveće promene se uočavaju za udaljene i manje poznate destinacije. Tako se, na primer, veliki pad interesovanja javlja u slučaju glavnog grad Etiopije, Addis Abebe, a veliki porast preferencija za Tibet u Kini.

Iako rezultati dobijeni Conjoint analizom omogućavaju detaljan uvid u agregatne preferencije, bilo bi interesantno istražiti da li su preferencije ispitanika homogene ili pak postoje grupe ispitanika koje kao najznačajniji faktor izdvajaju tip destinacije, cenu ili religiju tj. kulturu. U tom slučaju trebalo bi identifikovati grupe turista koje različito vrednuju određene faktore, kao i njihove nivoe, tj. izvršiti segmentiranje uzorka.

## 6. LITERATURA


[1] A. Lepp, H. Gibson & C. Lane, „Image and perceived risk: A study of Uganda and its official tourism website,“ *Tourism Management,* 32, 675 - 684, 2011.

[2] M. Kozak, J. C. Crotts & R. Law, „The impact of the perception of risk on international travellers,“ *International Journal of Tourism Research,* 9(4), 233-242, 2007.

[3] P. Tarlow, Tourism security: strategies for effectively managing travel risk and safety, Oxford: Elsevier, 2014.

[4] J. C. Henderson, „Terrorism and tourism: Managing the consequences of the Bali bombings,“ *Journal of Travel & Tourism Marketing,* 15(1), 41-58, 2003.

[5] M. Santana-Gallego, J. RossellÃ-Nadal & J. Fourie, „The effects of terrorism, crime and corruption on tourism (No. 595),“ ERSA working paper 595, 2016.

[6] T. Sandler, „Political violence: an introduction,“ *Public Choice,* 169(3-4), 161-170, 2016.

[7] „UNWTO Tourism Hightlights 2012,“ [Na mreži]. Available: www.unwto.org.

[8] D. Rohrmann, Risk attitude scales: Concept and questionnaires, Melbourne: University od Melbourne, 2004.

[9] A. Lepp & H. Gibson, „Tourist Roles, Perceived Risk and International Tourism,“ *Annals od tourism research,* 30, 606-624, 2003.

[10] E. C. Yang & V. Nair, „Tourism at Risk: A Review of Risk and Perceived Risk in Tourism,“ *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism,* 3(2), 1-21, 2014.

[11] B. N. Rittichainuwat & G. Chakraborty, „Perceived travel risks regarding terrorism and disease: The case of Thailand,“ *Tourism Management,* 30(3), 410-418, 2009.

[12] C. Seabra, S. Dolnicar, J. L. Abrantes & E. Kastenholz, „Heterogeneity in risk and safety perceptions of international tourists,“ *Tourism Management,* 36, 502-510, 2013.

[13] A. M. Williams & V. Baláž, „Tourism, risk tolerance and competences: Travel organization and tourism hazards,“ *Tourism Management,* 35, 209-221, 2013.

[14] J. Mikulić, D. M. Sprčić, H. Holiček & D. Prebežac, „Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry,“ *Journal of Destination Marketing & Management,* http://dx.doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.001i, 2016.

[15] B. C. Ezell, S. P. Bennett, D. Von Winterfeldt, J. Sokolowski & A. J. Collins, „Probabilistic risk analysis and terrorism risk,“ *Risk Analysis,* 30(4), 575-589, 2010.

[16] C. A. Ericson II, Hazard Analysis technique for System Safety, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

[17] D. Makajic-Nikolic, N. Petrovic, A. Belic, M. Rokvic, J. A. Radakovic & V. Tubic, „The fault tree analysis of infectious medical waste management,“ *Journal of Cleaner Production,* 113, 365-373, 2016.

[18] G. Tamasi & M. Demichela, „Risk assessment techniques for civil aviation security,“ *Reliability Engineering & System Safety,* 96(8), 892-899, 2011.

[19] E. T. Byrd & L. Gustke, „Using decision trees to identify tourism stakeholders: The case of two Eastern North Carolina counties,“ *Tourism and Hospitality Research,* 7(3-4), 176-193, 2007.

[20] D. Makajic-Nikolic, N. Petrovic, M. Cirovic, M. Vujosevic & V. Presburger-Ulnikovic, „The model of risk assessment of greywater discharges from the Danube River ships,“ *Journal of Risk Research,* 19(4), 496-514, 2016.

[21] P. Kyratsis, C. Chatzigeorgiou, A. Tsagkaris & V. Dinopoulou, „Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) Implementation In Conference Tourism Services," *The Cyprus Journal of Sciences*, 8, 119-131, 2010.

[22] D. S. Chang & J. H. Chung, „Risk evaluation of group package tour service failures that result in third-Party complaints," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(8), 817-834, 2012.

[23] V. Wickramasinghe, S. Naka & S. Takano, „A model to evaluate the response and travel motivations to visit tourist destinations in desastrous regions," u *11th World Conference on Transportation Research (WCTR)*, Berkeley, California, 2007.

[24] D. Kolarić, „Nova koncepcija krivičnih dela terorizma u krivičnom zakoniku Republike Srbije," 2013.

[25] S. F. Sonmez, „Tourism, Terrorism and Political Instability," *Annals of Tourism Research*, 25, 416-456, 1998.

[26] Quintal, V. A., Lee, J. A., & Soutar, G. N.,, „Tourists Information Search: the Differential Impact od Risk an Uncertanity Avoidance," *International Journal of Travel Research*, 2010.

[27] Huan, T.; Beaman, J.; Shelby, L., „No-escape natural disaster: Mitigating Impacts on Tourism," *Annals od Tourism Research*, 2004.

[28] E. C. Yang, C. Khoo-Lattimore & C. Arcodia, „A systematic literature review of risk and gender research in tourism," *Tourism Management*, 58, 89-100, 2017.

[29] Keković, Z.; Kešetović, Ž., Turistička privreda i rizik terorizma, Beograd: Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu, 2011.

[30] M. Kuzmanović, Kvantitativne metode u upravljanju marketingom - primena Conjoint analize, Beograd: Društvo operacionih istraživača Jugoslavije, 2006.

[31] M. Kuzmanovic, M. Radosavljevic & M. Vujoševic, „Understanding Student Preferences for Postpaid Mobile Services using Conjoint Analysis," *Acta Polytechnica Hungarica*, t. 10(1), 159-176, 2013.

[32] B. Orme, „Formulating Attributes and Levels in Conjoint Analysis," *Research Papers Series, Sawtooth Software*, 2002.

[33] M. Kuzmanovic, G. Savic, M. Popovic & M. Martic, „A New Approach to Evaluation of University Teaching Considering Heterogeneity of Students' Preferences," *Higher Education*, 66(2), 153-171, 2013.

[34] M. Vukic, M. Kuzmanovic & M. Kostic-Stankovic, „Understanding the Heterogeneity of Generation Y's Preferences for Travelling: a Conjoint Analysis Approach," *Understanding the HeterogeneitInternational Journal of Tourism Research*, 17(5), 482-491, 2015.

# ИДЕЈЕ, ИНОВАЦИЈЕ И ЗНАЊЕ У ФУНКЦИЈИ ТЕХНО-ЕКОНОМСКОГ РАЗВОЈА ТУРИЗМА

# IDEAS, INNOVATIONS AND KNOWLEDGE IN FUNCTION OF THE TOURISM TECHNO-ECONOMIC DEVELOPMENT

**Слободан Н. Брацановић**[83]

**Сажетак:** *Идеје; основ су креативности. Преображавају се у проналаске. Превасходно; односе се на техно-производну област. У услужном сектору; имају се у виду тржишне иновације. Туристичка привреда битна је област у Србији, али не и најважнији приоритет.*

**Кључне ријечи:** *Идеје, креативност, иновативност, знање, привреда, пројекције, туризам*

**Abstract:** *Ideas; foundation of creativity. Transform in inventions. Firstly, are related to the techno-production field. In the service sector; market innovations count. The tourism, travel („industry") is essential field in Serbia, but not that much important among other priorities.*

**Key words:** *Ideas, creativity, innovativeness, knowledge, economy, projections, tourism, travel*

## 1. ПРЕТХОДНЕ НАПОМЕНЕ

У овом раду осврнућемо се на духовни аспект економске науке, мада се, углавном, под економијом подразумијева њена материјална страна. Конкретније и прецизније; сагледава се подручје: креативности, инвентивности, иновативности, ингениозности, маштовитости, надахнућа и других појмова у овој сфери. Инвенцијама и иновацијама; човјечанство и највише дугује, за техничко-технолошки и друштвено-економски развитак.

Често се говори о превазиђености појединачног, индивидуалног рада, у савременим условима друштвено-економског развитка. Подразумијева се у основи изоловани и кабинетски рад појединих научника и истраживача. Полази се од становишта да појединац не представља ништа; већ само у оквиру система. Насупрот овом; указује се на савремене предности тимског (колективног) и нарочито интердисциплинарног научно-истраживачког рада. Међутим; индивидуални рад и у данашње вријеме од посебног је значаја, посебно и као подлога ширег тимског, у виду интра и интердисциплинарног рада.

Епохални научни проналасци преображавали су свијет и људску цивилизацију. Србин Никола Тесла; објективни челник свјетске науке, говорио је посебно о улози и значају надарених проналазача, којим изванредним умним способностима природно су обдарени једино ријетки и изузетни појединци. Људски ум је моћан, непревазиђен и неистражен. Ово подразумијева да са људским умом, није могуће упоредити ниједан и најмоћнији

[83] Економски факултет, Универзитет у Косовској Митровици

рачунар, или систем рачунара и у савремено доба технолошке и информатичке револуције јер компјутер и не може обављати радне операције изван одређеног програма.

Ми не потцјењујемо просјечне појединце, који континуираним радом могу да допринесу струци и науци. Међутим; овдје говоримо о сфери, у којој долазе до изражаја изнадпросјечни појединци и ово ће рећи талентовани људи; као и, приоритетно, изузетни појединци, тј. генијалци. Признајемо постојање генијалаца, који су увијек у историји били моторна снага прогреса и напретка. Често нијесу схватани и разумијевани у својој средини; већ су непризнавани и омаловажавани. Али; вријеме увијек покаже вриједности.

У овом склопу; не морамо бити марксисти; нити припадници правца тзв. „економизма“; како бисмо истакли чињеницу, да је економија основа (земаљске) државе и друштва. Исто тако; не морамо бити ни економисти монетаристи, који апсолутизују улогу новца и монетарних чинилаца; а овај правац повезан је са либералном и неолибаралном доктрином привредног развоја. С обзиром да смо професионални економисти; не сматрамо да је све у новцу и да се може ријешити новцем. Поред овог и либерална и неолиберална схватања доживјела су (поновни) неуспјех; у садашњем времену; у многоме ниподаштавајући и маргинализујући реалну улогу и значај (озбиљне) државе у управљању и усмјеравању токова и процеса привредног и друштвено-економског живота. Идеални односи и релације цјелине и дјелова, државе (макро ниво) и појединачних привредних чинилаца и унутрашњих интеграција (микро и мезо ниво); нијесу постигнути. Поучан примјер је развој социјалистичког самоуправног система у бившој југословенској држави у којој овај оптимални, однос никада није успостављен [2].

***Слободан Брађановић*** *докторски рад под називом: „Главни правци будућег привредног развоја Црне Горе“ одбранио је на Економском факултету у Приштини, са измјештеним сједиштем у Косовској Митровици. Знатан дио радног вијека провео је на раду у привреди. Био је радно ангажован на: планско-аналитичким, финансијским и другим пословима и радним задацима у секторима: електронске индустрије на Цетињу и друмског путничког саобраћаја у Котору (укупно близу 15 година). Био је својевремено и члан (савјетник) раније Савезне владе, тј. владе Савезне Републике Југославије. Ангажован је на Економском факултету у Косовској Митровици, на четвртој години студија, за предмете: „Планирање привредног развоја (по старом програму) и „Економија јавног сектора“(по новом програму). Област истраживања: привредни развој, економија јавног сектора.*

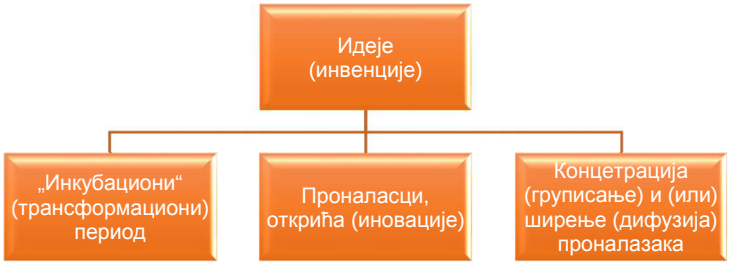
Са своје стране; реална и монетарна економија; не могу се посматрати једнострано и изоловано; већ само у својој међусобној повезаности. Све једностране економске теорије; методи и модели; нијесу постигли успјешност, или потпуни успјех у привредној пракси. Зуб времена; неизбјежно нагриза све досегнуте постулате и резултате.

Суштинска вриједност једног народа, или прецизније нације; интелектуално се посматра и кроз инвентивност и иновативност; посебно младих и млађих и школовањем за рад оспособљених људи. У економији; фаворизујемо младе људе и кадрове, као стварне носиоце прогреса, напретка, енергије, далековидости, полета, несебичности, ентузијазма. Логично и старија популација располаже животним и радним искуством. На овај начин; указује се и на неопходну повезаност, спој, енергије младих и стеченог искуства старијих.

Постоје исходишне, покретачке, генераторске, идеје, идеје (звијезде) водиље, идеали, мотивација. Идеје; припадају надареном, надахнутом и стваралачком хоризонту. Мотиви се могу посматрати као покретачки елементи активности и акција. Физички аспект (бројност и територија); једне земље и нације има јасно свој значај. Наглашавамо приоритетност интелектуалног, мисаоног, визионарског и духовног чиниоца. Сагледавајући појединца, али и више нивое; систем (уколико интелект схватимо као систем) мисли, никада не може да се исцрпи. Инвентивност; не познаје граничнике (габарите). Увијек постоје могућности креативности; усавршавања постојећег и стварања новог и савременијег (а ово негирају најцрњи песимисти). Наука је укупност (тоталитет) систематизованог знања и реализованих идеја. Сврха теорије; јесте и практична примјена.

## 2. ИНВЕНЦИЈЕ, ИНОВАЦИЈЕ, КОНЦЕТРИСАЊЕ И ДИФУЗИЈА

Повезаност; идеја, проналазака; концентрисање (груписање) и (или) дифузија (ширење) иновација објективни су чиниоци остваривања научних и проналазачких токова.

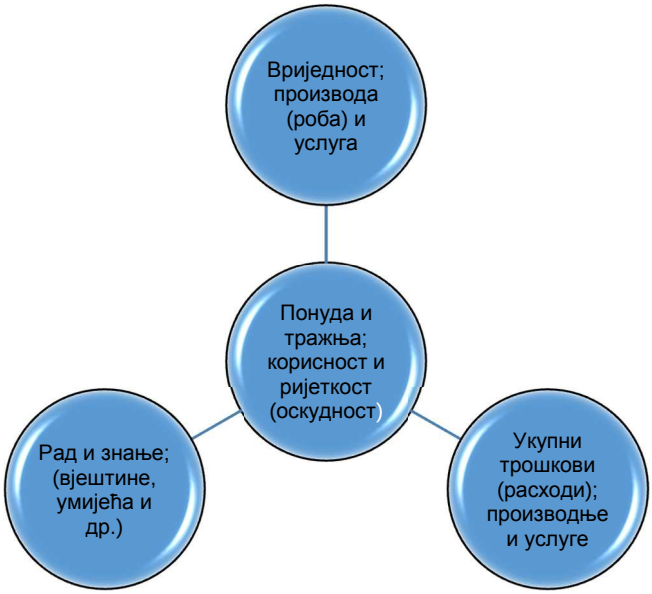



**Дијаграм 1**. Битне фазе и етапе; преображаја, у доменима науке; технике и технологије

У савременим условима научног и техничко-технолошког развитка; фаза реализације нове идеје, тј. тзв. „инкубациони период“, континуирано се скраћује, нарочито у подручју информационих (рачунарских, сложених, управљачких, кибернетских и др.) технологија (износи неколико мјесеци). Скраћује се и фаза ширења (дифузије), тј. шире и широке примјене иновација, у склопу укупног инвентивно-иновативног периода. Исто тако; процес застаријавања знања (у најширем смислу); константно се скраћује (износио је 5 година, а у садашње вријеме је и краћи). Међутим; на другој страни; процес формирања вискообразованих, високостручних и висококвалификованих кадрова веома је дуг (по процјени и оцјени износи 20 година, али је овај процес и дужи, практично доживотан). Трошкови настајања кадрова су високи. У овим хоризонтима; научних и техничко-технолошких резултата; могу се обухватати промјене и преображаји у сфери: 1. понуде; 2. тражње и 3. комбиновано. Техничко-технолошка понуда; зависна је од домета науке и научноистраживачког рада и ефикасности истраживачко развојне дјелатности. Према Шумпетеру; „груписање иновација“; кључна је полуга економског раста. У домену тражње; налазе се тржишни захтјеви и потребе купаца (потрошње), који

дјелују и на ширину иновативног проналаска. Овим начином; дјелује се на обликовање инвестиционе структуре и динамику привредних иновација. У теорији и пракси достигнућа науке; технике и технологије; нужно је укључивати повезане генеричке чиниоце обухвата на страни понуде и тражње [4;366-368].

Технички прогрес и технолошки напредак је: а) процес континуираног усавршавања и проналажења нових средстава и предмета рада; б) енергетских и сировинских извора; в) организације; г) управљања производњом и др. Утврђују се стратегијске; компаративне и конкурентне предности: државе; привреде и привредних предузећа. Процес је непосредно везан за: људски и кадровски елеменат; науку и знање као најважнији фактор друштвеног и техно-економског развитка. Вредносни чиниоци су комплексни. Поред рада и знања; ово су трошкови; корисност и ријеткост производа и др. Чиниоце стварања вриједности сагледавам обухватније у односу на марксистичку теорију.




**Дијаграм 2**. Учешће; најважнијих чинилаца, у процесном току, формирања вриједности

Новац је: мјера вриједности; мјерило цијена; прометно; куповно; платежно средство; средство за образовање блага; кредитни; конвертибилни; свјетски новац. Регулише; односе понуде и тражње и значајан је чинилац развоја; али није и једини (јер не припадамо економској струји монетариста; која је повезана са либаралном, прецизније неолибералном доктрином). Логично; битан је (али није и најпресуднији) вредносни и финансијски аспект код проналаска и примјене нове технике и технологије [9;19,113-125].

Техника и технологија; може да потиче из: 1. домицилне производње; 2. увоза из иностраног окружења; 3. мјешовитих видова. Развојном политиком; нужно се ослањати; у могућој мјери; на домаћу технологију, како би се онемогућила претјерана зависност од увоза иностране технологије од развијенијих земаља, која је често и застарјела. Промет, размјена технике и технологије са иностраним окружењем представља пренос (трансфер).

Кристалишемо; постојећу и фактичку разлику, између технике и технологије. Техника; представља одређујућа, доминантна обиљежја средстава (оруђа) за рад. Технологија је начин производње и констелација (композиција) производних чинилаца. Нужна је ефикасна и ефективна техничко-технолошка примјена и коришћење. Међузависне релације; могуће је изразити (квантитативно) и показатељем капиталне опремљености рада (тј. к = К/Р; као однос, основног, предујмљеног, капитала и ангажованог рада): Овај индикатор; у непосредној је и истосмјерној повезаности, са кретањем продуктивности рада и средстава ( п= П/Р; или УП/Р; тј. односа производње и ангажованог рада, код физичког, натуралног показатеља; или укупног прихода, као вредносног показатеља, по раднику). Техника и технологија; покретачки, генерички, дјелује на континуиране преображаје (трансформације) у структури чинилаца производње; као и производној и свеобухватној привредној структури. Радно активно становништво; све више ангажује се у науци (као квартијалном сектору) и информатици. Технологија; дјелује на измјену структуре производних и услужних чинилаца. и преображаје у привредној, продукционој и тржишној структури. Компаративне (упоредне, апсолутне и релативне) предности земље; у међународној подјели рада; детерминисане су техничко-технолошком прогресивношћу и напретком, која је постала пресудни фактор интер-регионалне специјализације и конкуренције. Према Аристотелу: „сви напори у знању и умијећу постижу већа производа добра и бољи живот становништва“. Техничко-технолошки развој слиједи из развијања науке (фундаменталних, примијењених и развојних истраживања). Креативност и стваралаштво; произилази из умног, духовног, интелектуалног рада (који је много тежи од физичког). Иновације се реализују: код производа и услуга; енергије; сировина и материјала; производних и техничко-технолошких процеса; организације и управљања; најбитнијих тржишних структура и др. У другој половини претходног вијека; телекомуникације и рачунари; тј. електроника и информатика; преобразили су планету. Савремене технологије су: нови материјали; биоматеријали; биотехнологије; нанотехнологије, генетички инжењеринг; микропроцесори и рачунари тј. информатичка технологија; телекомуникације и роботика; космичка технологија и свемирска истраживања и др. Развијање науке и нема граничника.

## 3. МОГУЋНОСТИ РАЗВИТКА ПОЈЕДИНИХ ПРИВРЕДНИХ ОБЛАСТИ У СРБИЈИ

Поред реалног значаја: пољопривреде и цјелине аграрног сектора; као и енергетско-сировинских грана; указаћемо и на будући значај сектора услуга („терцијарног“ сектора), посебно туристичке привреде првенствено са становишта развојних могућности у Србији.

**Дијаграм 3**. Могућности; развијања појединих, важнијих, привредних подручја у Србији

Туризам је пропулзивна и динамична привредна област, по правилу, високо акумулативна (високопрофитабилна). Развијањем ове радно-интензивне дјелатности (раст учешћа живог рада у укупној структури) постижу се стратешки привредни циљеви а посебно: раст (сезонски и др.) запослености радно способног становништва; праћен инвестиционим улагањима у постојеће и нове објекте и капацитете и остваривањем знатних чистих (нето) девизних прилива и сл. У овом домену; на територијалном (географском) и економском простору Србије; располаже се са разноврсним и широким могућностима, знатним просторима и садржинским производно-услужним капацитетима. Савремени развојни методи; сагледавају се у циљу и сврси осмишљеног, успјешнијег и динамичнијег развијања укупне, а у посебном виду, правца, туристичке привреде, нарочито у дужем и дугорочном временском хоризонту [3; 280-304]. Модерни развојни модел, представља: обликовање и формирање, услужних, тј. туристичких, организационих и управљачких; удружења, група и групација, повезаних релација; привредно туристичких субјеката, тзв. „кластера“. Уколико прихватимо актуелни модел тзв. „кластеризације“; креирање, обликовање и формирање, удружених, туристичких „кластера“; у сврси је успјешнијег позиционирања земље као привлачног („магнетског“) туристичког одредишта (дестинације), на ширем регионалном, интер-регионалном и свјетском тржишту. Ово може да буде један од елемената дугорочне привредне стратегије и развијања туристичке привреде. Истичемо, да није рационално једноставно „пресликавати и копирати“ туђе западњачке моделе и моделе које се показало промашајем (почев од 1991. год. и касније).

**Дијаграм 4**. Облици и видови; „кластерног“ организовања, кооперације и интегрисања

Туризам у Србији почиње динамичније да се развија, у одређеној мјери, након завршетка тзв. „иницијалне“ фазе индустријализације (која је, углавном, трајала до 1960. год). У овом историјском периоду; постојали су, једино стари и класични развојни методи.

У данашњем времену; посматра се, реално и објективно, улога, садржина и значај „кластера“, тј. у савременим условима привредног и, специфично, туристичког развитка. Кристализује се чињенично стање; да на основи: повољнијих, упоредних, компаративних („апсолутних“ и „релативних“) предности (природних, формираних и мјешовитих); као и нижих компаративних трошкова; сврсисходно је континуирано јачање чинилаца домицилне туристичке, услужне понуде (обим, квалитет, цијена, структура, асортиман,

информисаност, благовременост, општа и посебна култура и сл.). Рационално је користити велике туристичке ресурсе, потенцијале и преимућства, овог географско-територијалног и привредно-економског простора (климе и рељефа; копна, залеђа, речног и другог подручја). Могуће је развијати све родове и видове туристичке привреде (осим приморског вида, јер Србија за сада још увијек нема излаз на море); али са селективно утврђеним приоритетима. Туристичка привреда у Србији (и поред значајних улагања); никада није била главни, стратешки (или један од главних) дугорочни развојни приоритет.

У савременој економији; „кластер“ је један од честих инструмената и механизама практичног реализовања државне (јавне) политике и посебно динамичнијег, равномјернијег и усклађенијег регионалног развитка и сужавања јаза (распона, диспаритета) између развијенијих и мање развијених подручја земље. Битни циљеви и задаци „кластера“ су: а) постизање виших стопа привредног раста; б) диверзификација и дисперзија привреде; в) на основи домицилних упоредних компаративних предности, побољшавање конкурентности домаћих привредних туристичких, услужних, субјеката и др.

„Кластеризација“ јесте процес развијања, просторних, шанси и могућности, за укључивање у шире и савремене регионалне, интер-регионалне и свјетске токове. Ефекат повезивања и интегрисаности у „кластере“; најбоље се сагледава на довољно великом и репрезентативном узорку, међусобно, повезаних субјеката и њихових пословних релација.

Развијање процеса и тока „кластеризације“ у Србији; у почетној је, исходишној, иницијалној (генеричкој) фази и етапама. „Кластери“; подразумијевају да повезани, удружени, интегрисани туристички субјекти, омогућавају члановима одређене, предности, шансе и повољности; које не постоје када се привређује као, самосталан, правни, субјекат.

**Дијаграм 5**. Међузависност; центра туристичке дестинације и ближе и даље периферије

Предности „кластера“ (у теоретском смислу) су сљедеће: раст услуга и радне ангажованости; продуктивности, квалитета; побољшавање инвентивности и иновативности приступа новим технологијама; подизање нивоа стручности и квалификованости; раст извоза, кооперације и пословно-техничке сарадње; оптималан раст пословне еластичности, тј. флексибилности (у својим граничницима) и одређене прилагодљивости; рационално управљање промјенама; пробитачнији приступ ширим, регионалним, интер-регионалним и свјетским финансијским, туристичким и др. тржиштима. Ово су и дугорочне развојне шансе српског економско туристичког простора.

Недостаци „кластера“ су сљедећи: реална и слабија мотивисаност пословних елемената; неподударност пословодних структура и пословне културе партнерских субјеката, тј. индивидуалних предузећа; оскудност и скученост финансијских и правних могућности; одсуство идеја, „идеја водиља“, идеала, мотива, предузетничког духа и свијести; низак степен повјерења унутар организационе структуре; лимитирано знање, вјештине и умијеће пословних партнера; неадекватно укључивање, посебно спољних сарадника у тзв. пословну „мрежу“; недовољна развијеност неформалних повезаности; недовољно јасна и кристализована и објективно нереална предвиђања, очекивања и стремљења, пословно-привредних чинилаца, који се повезују и удружују у „кластерну“ организацију и интеграцију [1; 189-201]. Овим нијесу и исцрпљени сви могући недостаци.

Метод „кластеризације“; привредно развојни је модел и метод који (у општем смислу) омогућава постизање: инвентивности и иновативности; продуктивности; конкурентности; извозне оријентације и сл. Регионалне („интра“ и „интер“) ефекте, може да постигне и координирана туристичка групација и група привредних субјеката (у ужем и ширем смислу), повезана заједничким циљевима, задацима и интересима. Географски и економски регион; примјеном овог модела; може да оствари и знатно вишу нову додајну вриједност и да активностима у туристичком замајцу и спирали вриједности, буде пробитачнији и ефикаснији. Држава у овоме има јасно посебан наглашен и активан значај.

У Србији; економски је нужна динамична ревитализација и преображај (трансформација) историјски наслијеђене привредне и индустријске структуре. Природни ресурси су издашни, обухватни и атрактивни. Туристичка понуда; обликује се туристичким производима и услугама и комбинованим дјелатностима. Туризам је услужна грана и активност („терцијарни сектор“); али дјелатност која се развија на производној основи. Сматрамо да услуга (туристичка и др.), произилази на бази производа.

У средиштима и центрима наслијеђене дестинације; као и ближем и даљем окружењу; могуће је: 1. развијати и оптимизирати капацитете туристичке понуде; 2. интензивирати маркетиншке активности (истраживање тржишта, набавка, пропаганда и продаја); 3. повисити степен и ниво конкурентности укупне дјелатности на солидним (апсолутним, релативним и мјешовитим) упоредним преимућствима и нижим трошковима. Туристичка привреда Србије, може бити рационални елеменат укупне привредне развојне стратегије. Поред наслијеђених облика и модалитета, формирају се и измијењене и нове туристичке, одредишне, дестинације, нарочито у дужем и дугом року. Србија за сада нема излаз на море; али овим се не подразумијева да ће овако остати и у будућности [3; 283-293]. Излаз на море Србије један је од државних и политичких циљева.

Сврсисходност је, у Србији, постојање: 1) секторске и обласне стратегије дугорочног туристичког развитка; 2) селективног избора приоритетних, најпробитачнијих и најакумулативнијих (најпрофитабилнијих) туристичких дјелатности, производа и услуга; 3) тежишних (оптималног односа радно и капитално интензивних) инвестиционих улагања; 4) уклапања, позиционирања, прилагодљивости (адаптабилности) и маркетинга, туристичких субјеката; 5) планирања, као процеса и планова, као конкретних (економско-правних) аката, јачања: укупне, посебне, специфичне и појединачне конкурентности и сл.

Претпостављени (очекивани, предвиђени) ефекти, остваривања дугорочне туристичке развојне стратегије, Србије, јесу: а) побољшавање упоредних и конкурентских преимућстава свих и нарочито главних, тежишних облика туризма, повезано са речном и језерском привредом („водном привредом“); б) раст запослености (сезонске, вансезонске и остале); в) пораст домаћег и иностраног туристичког промета и остваривање вишег, „чистог“ („нето“) девизног прилива (разлике увоза и извоза). Општи циљ; јесте преображај географског простора, у конкурентну и одрживу туристичку дестинацију. Важан је континуелни раст ефикасности и конкурентности на бази упоредних предности: 1. туристичког система; 2 институција; 3 привредних субјеката (предузећа); 4. појединаца.

У историјском аспекту; туристичка привреда у Србији; понављамо и поред знатних (домицилних) инвестиционих улагања, никада није била приоритет развојне политике. Многе земље су и са знатно скромнијим туристичким потенцијалом и ресурсима; али ефикасном, ефективном и умјешном оперативном реализацијом, доспјеле на ниво и ранг познатих, препознатљивих и перспективних, балканских, европских и међурегионалних туристичких држава, као одредишних привлачних дестинација (Румунија, Бугарска и др.).

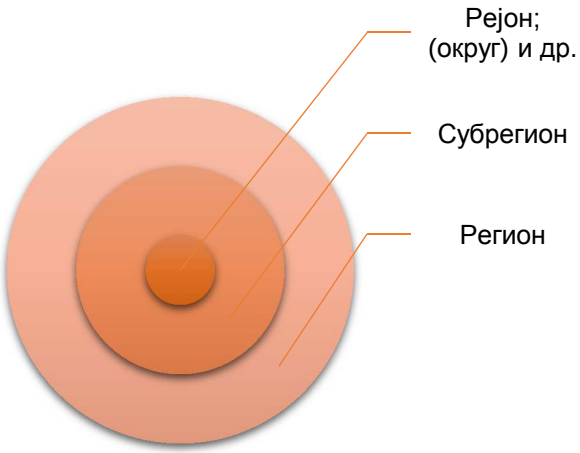
Србија; објективно посједује: а) дуговремену историју, традицију и културу; б) крупне упоредне и конкурентне предности; в) сачуване природне изворе и ресурсе; г)значајни људски и кадровски потенцијал; д) разноврсну структуру и асортиман туристичке понуде; ђ) локацију, близину и повољности традиционалних, нових и мјешовитих туристичких тржишта; е) солидну телекомуникациону повезаност; ж) општу, посебну, специфичну и појединачну препознатљивост; з) темељне претпоставке, Српског „бренда“.

**Дијаграм 6**. Нивои управљања и одлучивања, у области туристичке и „водне“ привреде

Туристичке објекте; боравишне, смјештајне и услужне капацитете, у Србији, нужно је; континуитетом улагања; реконструисати; проширивати и модернизовати. Реалност је

снажна иностранa конкуренција, нарочито медитеранских и осталих земаља [3; 285-293]. Неопходне су инвестиције тј. улагања; посебно у инфраструктурно одржавање наслијеђених туристичких дестинација. Поред највишег државног нивоа и прелазне и уже локалне заједнице треба да располажу финансијским могућностима за одржавање и развијање дестинација. Ланац, спирала, замајац вриједности; система, циљева и задатака; туристичке привреде у Србији; у дијелу је изграђен са (примјеном на подручју Београда). Отварају се питања сталности, континуитета и лојалности Србији, као туристичком одредишту. Неопходан је, српским условима примјерен, одређени степен централизације у доменима државне управе (јасно и са познатим „домаћинским духом“). Претјерана (енормна) децентрализација; на примјеру бивше југословенске државе; није пожељна ни прихватљива јер се показала као погубни промашај који је резултирао и њеним нестанком.

Туристички „кластери“ у Србији (уколико прихватимо овај развојни модел); у погледу распореда, диверзификације и дисперзије, темеље се (не на административно-техничким, управљачким и управним граничницима унутар географског и економског простора) на сврсисходној подлози у сферама: развојног искуства, извора и ресурса и на потенцијалима развијања у појединим дјеловима простора. Полазећи од могућности: концетрације, централизације и видова расположивих финансијских и др. средстава; у појединим подручјима Земље, постоје: стратегијске, дугорочне, варијанте и одређујуће алтернативе, обликовања, формирања и позиционирања, појединх „кластера“, као: Војводина; Београд; Централна Србија; Западна Србија; Јужна Србија са обухватом Српског Косова и Метохије, Источна Србија и др. [1;194]. Кристалишу се коријени у духовним, историјским, традиционалним, етничким, етичким и културним вриједностима.




**Дијаграм 7**. Ексцентрични кругови; у представљању, регионалних и економских подручја

Од посебног значаја је рационална расподјела учинака; појединих и појединачних узрока; на више узастопних аналитичких вриједности туристичке промјенљиве (варијабиле). Тако нпр. велика промјена поједине туристичке цијене, или низа (серије) цијена, постизаће ефекте на нивое ових и других цијена, у току краћег или дужег периода, промјенљивом јачином и интензитиетом (у одредницама индикативног времена).

**Дијаграм 8.** Битни чиниоци конкурентности и ефеката туристичког производа и услуге

Постављају се тзв. „дијагнозе и терапије“, процјене и оцјене; концепције и пројекције раста и развијања туристичке привреде, у Србији, које се базирају на одређеним неопходним претпоставкама: 1. јачања државе и формирања централизоване, државне (јавне) агенције и других видова организације и подршке улагањима и развитку јавног, приватног и комбинованог предузетништва; 2. комерцијализација и понуда на туристичком (и осталом) тржишту, препознатљивих, индентификованих производа и услуга, праћено широм маркетиншком, тржишном рекламом и пропагандом, у смјеру изграђивања индивидуалне, колективне и опште свијести о држави као одредишној туристичкој дестинацији; 3. спречавање и отклањање препознатих несклада, дебаланса и диспропорција и развијање рентабилних инвестиционих програма и пројеката у домену свих видова туристичке привреде (повезано са гранама и дјелатностима речне, „водене привреде“), нарочито већих и великих пројеката, који захтијевају знатна улагања и дужи активизациони период у погледу остваривања тржишних ефеката, реализације [3; 289-293].

Национална туристичка политика Србије и обликовање атрактивних туристичких дестинација; налазе се, у одређеном смислу, у својеврсном „вакууму“ („празном простору“). Туристичка политика; као елемент, чинилац, комплексне, цјеловите, економске политике; нужно треба да посједује маханизме и инструменте дјеловања и утицаја на изграђивање и подизање регионалне, међурегионалне (и најшире) конкурентне способности туристичке и остале привреде, у будућем, дугорочном, периоду.

Визија будућности; у доменима и дометима националне туристичке политике, нужно континуирано мора имати у виду аспект конкурентности. „Зрела“ фаза и етапе развоја; у привреди и посебно туристичком сектору; реално нијесу, још увијек, достигнуте (о „зрелој“ фази, није се могло говорити ни код метода индустријализације). Постоји; непосредна, посредна и сложена међузависност: 1. филозофије и визије развоја; 2. развојне туристичке политике; 3. стратегија раста и развоја; 4. планирања и плана, тј. креирања раста и развитка туристичке привреде као конкурентног сектора; 5. садашњег

и будућег капацитета туристичке понуде у односу на, растуће, захтјеве тржишне потрошње.

Питање је: да ли у садашње вријеме постоје традиционалне државне политике у туризму!? Према нашем схватању постоје. Државни органи; на највишем хијерархијском нивоу, утврђују дугорочну економску политику земље, у области туризма. Одговорни су и за практичну реализацију прихваћене политике. Туристичка конкурентност; креира се на: 1. највишем државном и националном нивоу; 2. средишњим, прелазним и посебним организационим нивоима (и округа); 3. појединачним нивоима одредишних дестинација, тј. формирања туристичких производа и услуга и интегрисаних, интегралних „кластера“. Врши се агрегирање простора; као и рашчлањивање подручја на: дестинације, тј. одредишта, туристичког опредјељења и намјене. Рационално је и да појединачне туристичке дестинације (производи, услуге и њихове комбинације); организују своје привређивање, пословање и позиционирање, тако да постижу конкурентност на основи: властитих јачих упоредних предности и нижих трошкова. Тако ће постићи и неопходност упоредних различитости и успјешније се борити са, снажном, иностраном конкуренцијом.

У сферама конкурентности; кристалишу се посебно: стимулативност, подстицаји и мотивисаност, тзв. „дијамант конкурентности“ („драгуљ конкурентности“). Наглашена је; улога и значај државног (јавног) сектора. Поред државе; остали актери и елементи одредишне туристичке дестинације могу да јачају конкурентност привређивања.

У туристичким намјенским дестинацијама; приватни субјекти, могу да одређеним (вишим, умјереним, или нижим доприносом) преузму дио учешћа, обавеза и одговорности за континуирано изграђивање „одрживе“ конкурентности и даље развијање.

„Менаџмент“ управљачки и предузетнички механизми и инструменти; у туристичкој дјелатности су различити, као нпр: а) планирање и план; б) узрочно дјеловање; в) квантитет; г) квалитет; д) цијена; ђ) маркетинг; провјера (верификација); е) исправка пропуста, промашаја и корекција погрешака и др. Тежи се, тржишном успјеху.

Постоје специфичости и посебности „интернационализације“ у туристичкој дјелатности. Доминантни национални „бренд“; нужно треба да буде препознатљив на међународном и најширем нивоу. Одвија се позиционирање и развој карактеристичног производа и услуге, тј. „бренда“. Мала и средња предузећа; долазе до изражаја, у туризму.

## 4. АРГУМЕНТОВАНОСТ ОДРЕЂЕНИМ БИТНИМ ПОКАЗАТЕЉИМА

Индикаторе; битне економске категорије (апсолутно и релативно) бруто друштвеног производа Србије; приказујемо подацима у сљедећем табеларном прегледу:

| Ред./бр: | Елементи | 2001. | 2005. | 2010. | 2015. | Раст (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | БДП (у маси) | 13805,5 | 21103,3 | 29766,3 | 32907,7 | 6,39 |
| 2. | По стан. (евра) | 1.840 | 2.836 | 4.082 | 4.626 | 6,79 |
| 3. | Реал. раст (%) | 5,0 | 5,5 | 0,6 | 0,7 | -13,10 |

**Табела 1.** Тенденције величине, бруто, друштвеног производа Србије (у милионима евра)

Извор: Министарство финансија Републике Србије, „Билтен јавних финансија“ [фебруар 2016], Београд, стр. 16-17.

Напомена: Показатељи за 2015. год., процијењени су од стране, надлежног, Министарства.

Уочава се реално опадање раста (искључујући утицај цијена) ове економске категорије.

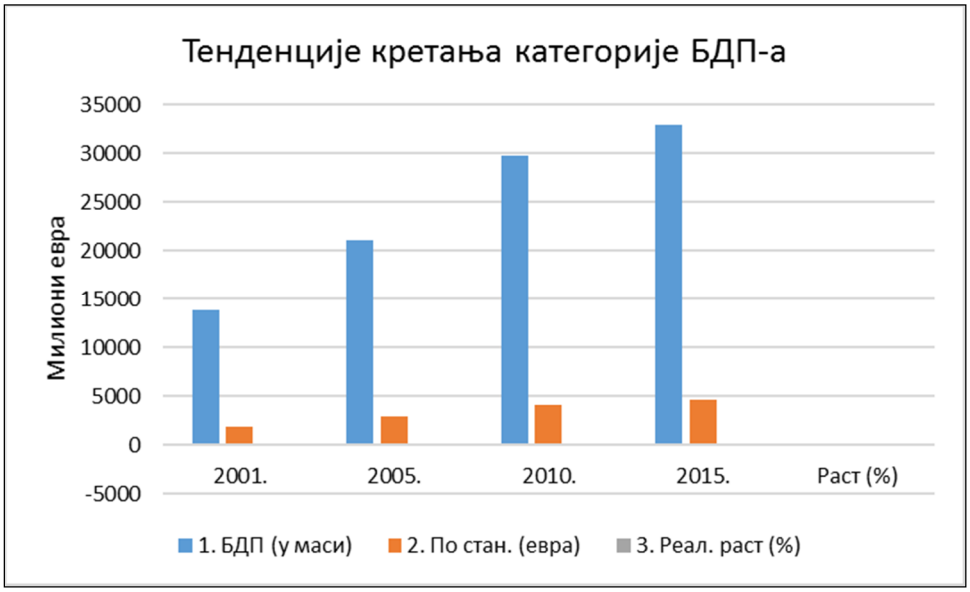



**График 1**. Табеларни параметри категорије БДП-а, приказани јасним графичким методом

Индикаторе обима (броја) туриста (долазака), приказујемо у овом табеларном прегледу.

| Ред./бр: | Елементи | 2010. | 2012. | 2014. | Раст (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Домаћи | 1317916 | 1269676 | 1163536 | -3,15 |
| 2. | Иностранi | 682.681 | 809.967 | 1028732 | 10,85 |
| 3. | Укупно (1+2) | 2000597 | 2079643 | 2192268 | 2,41 |

**Табела 2.** Волумен и карактеристични, доминантни, тренд туристичких кретања у Србији

Извор: Републички завод за статистику, Статистички годишњак Србије [2015], Београд, стр. 345.

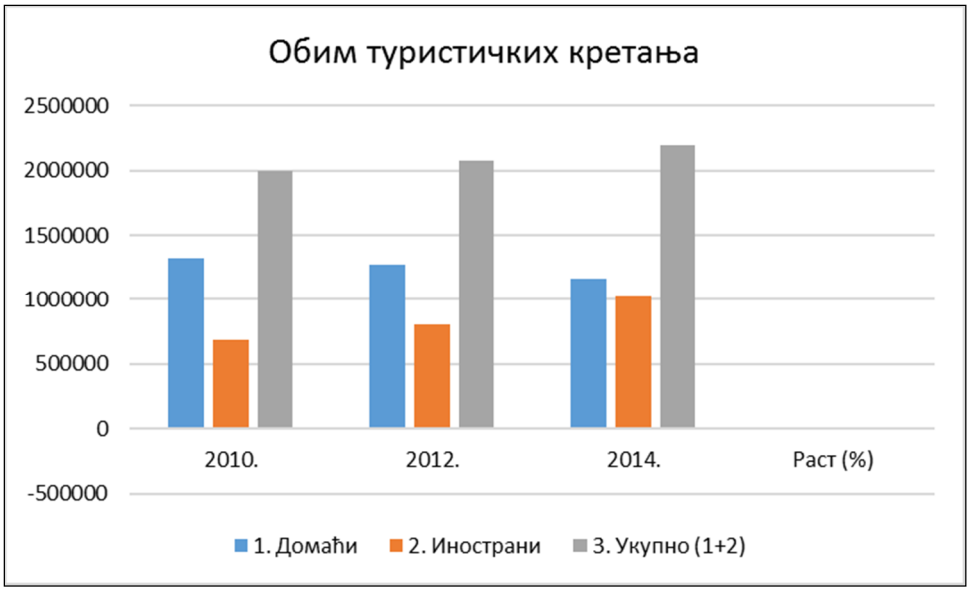



**График 2.** Квантитативни подаци досадашњих кретања у туризму, приказани и графички

Домаћи туриста; увијек објективно, реално, представљао је главни ослонац туристичке сезоне. Констатује се опадајући тренд кретања броја (обима) домаћих туриста (долазака).

| Ред./бр: | Елементи | 2010. | 2012. | 2014. | Раст (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Ноћења (%) | -5,1 | -2,4 | -7,3 | -9,35 |

**Табела 3.** Трендови стопа раста; туристичких ноћења, у Србији; у индикативном периоду

Извор: Министарство финансија РС, Билтен јавних финансија, [фебруар 2016], стр. 16-17.

**График 3**.Квантитативни туристички индикатори приказани прегледно, методом графика

| Ред./бр. | Елементи | 2011. | 2012. | 2013. | 2014. | Раст (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Промет | 58.220 | 60.841 | 64.685 | 65.105 | 3,85 |
| 2. | Сталне цијене | 55.873 | 55.032 | 55.249 | 55.166 | -0,33 |
| 3. | Број лежаја | 127.664 | 113.385 | 107.256 | 102.940 | -6,78 |

**Табела 4.** Најважнији показатељи; у индикативној области угоститељства (милиони РСД)

Извор: Републички завод за статистику РС, Статистички годишњак Србије [2015] стр. 356.

**График 4**. Најважнији параметри, у подручју угоститељства, приказани методом графика

Број лежаја и промет у сталним цијенама (2010); показују ток опадајуће стопе раста.

## 5. ЗАКЉУЧНЕ КОНСТАТАЦИЈЕ

У раду; указали смо на значај научних и техничко-технолошких инвенција и иновација у друштвено-економском развитку туризма. У домену инвенција и иновација; превасходно мисли се на производну сферу. Посебан дио рада односи се на област туристичке привреде, фокусирано на географски и економски простор Србије. Међутим; у домену туристичког привређивања; првенствено се подразумијевају тржишне иновације, у циљу и сврси постизања и јачања конкурентности туристичке привреде, са доприносом побољшавању укупне привредне ефикасности. Туристичка привреда Србије; до сада није имала одговарајући значај у стратегијском смислу, без обзира на значајна инвестициона улагања (од завршетка иницијалне фазе и етапа послијератне индустријализације).

Наглашава се савремени значај развојног метода „кластера“ и удружених, интегрисаних, туристичких субјекта. Уколико се прихвати овај метод; може се нагласити да; у начелу; успјешније привређују удружени, у односу на самосталне, појединачне субјекте; али ни ово увијек не мора да буде законитост. Туристичка привреда (као радноинтензивнија дјелатност у односу на индустрију) има значај за: а) остваривање циља бржег запошљавања радно-способног становништва; б) јачи прилив „чистих“ (нето) девизних ефеката, посебно у сезонском периоду. Међутим; туристичка дјелатност зависна је од прилива гостију. Домаћи туриста; увијек је био ослонац туристичке сезоне. Али и поред

јасног значаја; објективно, реално; туристичка привреда не може да буде најважнији ослонац и главни приоритет дугорочног привредног развитка Србије.

Упоредно; у Црној Гори; туризам је најважнија привредна дјелатност и ослонац развитка. Ова грана; јесте значајна с обзиром на природне љепоте (али се захтијева и пословна способност, култура, маркетинг, пропаганда и др.). Иностране компаније и хотелски капацитети повлаче (репатријација) сав приход и добит од туризма; остављајући евентуално једино ниже зараде запосленима и порезе на зараде. Огромни наводно остварени на овај начин годишњи приходи од туризма једино су обмана.

## ЛИТЕРАТУРА


[1] Арсић Љ., Милићевић З., Маљковић М. [2013], Туристички кластери у Србији и Русији – стање и перспективе, Зборник радова, Међународни научни скуп ИПЕС-СР [2013], Искуства и перспективе економске сарадње Србије и Русије“, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
[2] Брацановић С. [2013], Узроци пропадања претходног економског и друштвеног система, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
[3] Брацановић С. [2015], Помјерање тежишта економске, државне и регионалне моћи у свијету“, Косовска Митровица;
[4] Драгутиновић Д., Филиповић М., Цветановић С. [2005], Теорија привредног раста и развоја, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета у Београду, Београд;
[5] Министарство финансија Републике Србије [фебруар, 2015], Билтен јавних финансија, Београд;
[6] Радосављевић Г., Максимовић Љ., Марјановић Г. [2011], Специфичности интернационализације у туризму; Зборник радова, Међународни научни скуп ЕС-НБЕ [2011]; Економска наука у функцији креирања новог пословног амбијента, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
[7] Републички завод за статистику[2015], Статистички годишњак Србије, Београд;
[8] Рикаловић Г., Цветановић О. (1994); Институционална инфраструктура саобраћајне политике, ЦИП, Саобраћајни институт, Београд;
[9] Унковић М. [2004], Савремена међународна трговина, Београдска књига, Београд.

# ФУНКЦИОНАЛНИ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНЕ БЕЗБЕДНОСТИ У ТУРИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

# FUNCTIONAL ASPECTS OF CORPORATIVE SECURITY IN TOURISTIC ORGANIZATIONS

**Душко Томић**[84]
**Предраг Лечић**[85]

**САЖЕТАК:** *Најопштије посматрано, циљеви безбедносног менаџмента у приватним профитним и туристичким организацијама су подизање (јачање) нивоа сигурности запослених и остварење економског интереса, односно профита. У том смислу, бројни су послови (функције) безбедносног менаџмента у туристичком сектору: планирање, организовање, додела задатака, усмеравање и контролисање запослених у организацији, наравно и остваривање увида у њеном безбедносном окружењу. За реализацију поменутих послова, одређују се посебна лица – менаџери безбедности.*

**Кључне речи:** *менаџмент, безбедност, туризам, профит;*

**ABSTRACT:** *Generally speaking, the objectives of security management in profit and tourism organizations are raising the level of employees' security and the realization of economic interest or profit. In this regard, a number of operations (functions) security management in the tourism sector are: planning, organizing, allocation of tasks, directing and controlling the employees in the organization and gaining insight into its security environment. For the realization of such tasks, specific personnel are in charge - security managers.*

**Key words:** *management, security, tourism, profit*

## 1.УВОД

Интегрална (национална) безбедност државе подразумева (обухвата) заштиту система вредности свих субјеката на својој територији од угрожавајућих делатности њихове безбедности, независно од њиховог носиоца и начина испољавања. У том смислу, национална безбедност подразумева одговарајућу заштиту и система вредности приватног сектора, као и у туризму. Међутим, профитне приватне организације (попут туристичких организација), упркос коришћењу посредног доприноса националне безбедности државе, у складу са позитивним законским прописима и проценом о потреби веће заштићености својих вредности, развиле су сопствени систем безбедности, у теорији и пракси познатији као приватна безбедност или приватни сектор безбедности. Реч је о специфичном подсистему у односу на систем националне безбедности, који чине (1) приватне профитне безбедносне организације које пружају безбедносне услуге другим приватним и туристичким организацијама и (2) приватне профитне (производне, услужне, туристичке, образовне...) организације које ради оптималне заштите сопствене безбедности успостављају свој систем безбедносног

[84]Факултет за инжењерски менаџмент
[85]Факултет за инжењерски менаџмент

менаџмента, а према потреби користе неке услуге и приватних безбедносних организација.

## 2.МЕНАЏЕРИ ПРИВАТНЕ БЕЗБЕДНОСТИ И ТУРИСТИЧКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

*Менаџер приватне безбедности* је лице које руководи пословима и задацима приватне безбедности. Реч је о лицу које је овлашћено и оспособљено да планира, организује, спроводи, усмерава и контролише рад профитне организације (фирма, предузеће, компанија, корпорација, труст, банка итд.) која пружа услуге безбедности другим профитним организацијама, или да унутар матичне организације (менаџер унутрашње безбедности) успоставља и руководи системом безбедности запослених, имовине и пословања.

***Duško Tomić*** *has more than 20 years of experience in the area of disaster risk prevention/sanation and risk management of emergency situations, PhD in Political Sciencies, professor at numerous universities and vocational schools. Member of Commercial Crime Bureau London. Chief Risk manager of Universiade 2009, Belgrade Serbia.*

Посао менаџера приватне безбедности указује на то да безбедност по својој суштини представља важну *пословну функцију* приватног сектора и у том смислу саставна је компонента и менаџмента на стратешком нивоу управљања приватном профитном организацијом. Велики број назива за приватне профитне организације[86], независно од основне делатности којом се баве, подједнако респектују значај безбедности за успешност пословања као посебне, али не и изоловане функције менаџмента, јер потреба за безбедношћу једне организације мора да буде присутна у свим функцијама њеног деловања.

Приватна безбедност представља специфичан подсистем у односу на систем националне безбедности државе и њено значење је шире од схватања о томе, да обезбеђење лица и имовине предузећа (физичко обезбеђење, техничко обезбеђење, заштита од пожара и експлозија и заштита тајних података) представља њену преовлађујућу делатност. У том контексту, као субјекти приватне безбедности се појављују: службе физичко-техничких обезбеђења и агенције за обезбеђење лица и имовине предузећа.

Установљене потребе безбедности предузећа, службе физичко-техничког обезбеђења могу испунити кроз три организациона облика: *сопствена* служба физичког обезбеђења (служба физичког обезбеђења као организациона целина предузећа, односно установе), *ангажована* служба физичког обезбеђења (служба физичког обезбеђења коју изнајмљују

[86]**Фирма** – симболизује назив предузећа и синоним је за организацију. **Компанија** – симболизује предузеће настало удруживањем неколико оснивача. **Корпорација** - симболизује већа предузећа, састављена од више нормалних предузећа, друштава или компанија. Реч је о удружењу које има статус правног лица и оснива се ради заштите права својих власника, заступања њихових интереса и остваривања одређених колективних циљева привредног, социјалног, религиозног или неког другог карактера**. Група** – је такође, синоним за велике, по правилу мултинационалне компаније. **Холдинг** – представља облик удруживања заснован на уговору о финансијској повезаности више фирми и др.

предузећа специјализована у овој области), и *комбинована* служба физичког обезбеђења (делимично сопствена, делимично ангажована служба физичког обезбеђења). Агенције за обезбеђење лица и имовине предузећа су овлашћене да пружају услуге безбедности (и детективске), међутим, нису овлашћене да примењују оперативне методе и средства у раду, које на основу посебног закона примењују безбедносне организације државе. Имајући на уму размотрене чињенице, евидентна је потреба да се из „свеприсутне" приватне безбедности фокусирамо на њен аспект у карактеристичним приватним профитним организацијама као што су туристичке организације.

## 3. КОРПОРАТИВНА БЕЗБЕДНОСТ

Корпорација[87] представља најразвијенији облик пословних система у развијеним земљама тржишне привреде савременог света и један од правних облика трговачких друштава, који има многобројне предности у односу на друге правне облике тих друштава. Корпорација представља друштво капитала, које до средстава за оснивање и пословање долази издавањем деоница (Триван, 2012:11). Новчани износ потребан за оснивање и рад корпорације зове се основна главница, који се дели на одређени број деоница. Деонице (акције) се налазе у власништву акционара, власника корпорације, а њихову вредност одређује берза. Када корпорација оствари добит или ванредни вишак, тај новац се може употребити на два начина: поново инвестирати у посао (задржана добит) или исплатити акционарима као дивиденда.

Будући да се туристичке организације заснивају на приватном власништву, за схватање њеног безбедносног менаџмента важно је имати у виду ко и како њоме управља, односно ко осим власника може контролисати корпорацију? Обично, више је власника организације, а стручно знање сваког од њих понаособ је различито. Стога, тешко је остваривао евентуално учешће свих власника у управљању корпорацијом. Тај проблем премошћавају тако што ангажују професионалце у администрацији пословања – менаџере. На тај начин власништво се условно одваја од контроле – успоставља систем корпоративног управљања, који власнику обезбеђује да ће врховни менаџмент, постављен да би остварио циљеве корпорације, испунити основну преузету обавезу – стварање профита за власнике. Тако, власници своју позицију према менаџменту уређују менаџерским уговорима, међутим, односи између елемената у систему корпоративног управљања одређени су низом узрочно-последичних веза[88]. Наиме, корпоративно управљање подразумева комплексан начин управљања компанијом који обухвата односе у њој и односе са спољним учесницима на микро и макроплану (Марковић, 2007:21), систем заснован на правној и институционалној регулативи, систем којим се воде и контролишу компаније.

Поменуте чињенице о корпорацији представљају добру основу за разматрање корпоративне безбедности – циљ(-еви), садржај, карактеристике, функције и функционисање у редовним и ванредним условима. Ваљано разумевање безбедносног менаџмента у профитним организацијама као што су туристичке организације је могуће,

[87] Корен речи корпорација је од латинског израза corpus (тело).

[88] „Подручје корпоративног управљања обухвата корпоративни правни оквир и праксу доношења одлука у надзорним одборима и управама корпорација, разне аспекте корпоративних финансија, законе који регулишу пословање вредносним папирима, стечајне законе, законе који регулишу пословање финансијских институција, односе са запосленима, уговорно право и теорију, власничка права, компензацијске системе и системе интерног информисања и контроле" (BlairM. Margaret, *OwnershipandControl - RethinkingCorporateGovernancefortheTwenty-FirstCentury*, TheBrookingsInstitutionPress, WashingtonDC 1995, p. 3-4)

само уколико се посматра као *право на одлучивање* (делегирано од стране власника) менаџера који управљају корпорацијом и као *процес одлучивања* (планирање, организовање, наређивање/доделу задатака, координација и контрола) ради оптималне заштите *система вредности* корпорације од угрожавајућих делатности, ма од кога и од куда долазиле. Заправо, као и код сваке врсте безбедности, суштину безбедносног менаџмента корпоративне безбедности чини релација питања: *шта се штити* (систем вредности корпорације); *ко је надлежан да штити систем вредности корпорације* (у општем смислу - врховни менаџмент корпорације, а у посебном смислу – безбедносни менаџмент корпорације) и *од кога* (од субјеката опасности) и *од чега* (од природних опасности) треба штитити систем вредности корпорације?

Бројне дефиниције корпоративне безбедности углавном потврђују поменуту релацију питања. Стога, наводимо скроман узорак дефиниција: „Корпоративна безбедност, као подсистем националне безбедности и чинилац тзв. цивилне безбедности представља део безбедносне структуре са скупом друштвених циљева, који усмеравају пословне активности привредних субјеката и мере њихове друштвене одговорности у складу са стандардима и законом“ (Марковић, 2007:21) и „Корпоративна безбедност представља стратешку функцију компаније, која има за циљ остваривање сигурности пословног успеха корпорације, што подразумева: елиминацију свих ризика и угрожавања који могу утицати на пословне активности и остварење пословног успеха; свођење угрожавајућих учинака на најмању могућу меру; пословно функционисање у условима криза, те превладавање криза и поновно нормално пословање“ (Марковић, 2007:21).

## 3.1. ОСНОВНИ ОБЛИЦИ УГРОЖВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈА У ТУРИСТИЧКОМ СЕКТОРУ

Бројне су и разноврсне опасности (изазови, ризици и претње, облици угрожавања, угрожавајуће делатности) које могу да буду самоугрожавајуће (изнутра, од запослених) или угрожавајуће (спољне, из окружења), а испољавају се у одређеном тренутку (периоду) или могу да се испоље у догледној будућности ради изазивања штетних промена на систему вредности (репутација компаније на тржишту, њен корпоративни углед/имиџ, морал и мотивисаност запослених, стратешки планови развоја и анализа конкуренције) неке корпорације. Реч је опасностима чије испољавање је могуће како у редовним (свакодневним) тако и у ванредним (политичких криза и конфликата) условима, а њихови носиоци могу бити људи (субјект опасности ) и природа (извор опасности). Реч је о унутрашњим (самоугрожавајућим) и спољним (угрожавајућим) делатностима чији носиоци често су у дослуху, специфична спрега, чије откривање је углавном закаснило. Таква реалност ограничава прецизно разграничење извора и облика угрожавања безбедности туристичких организација, а њихово таксативно навођење[89] указује само на обим проблема. Имајући на уму наведено, облике угрожавања

[89] „Извори и облици угрожавања безбедности корпорација могу бити: техничко-технолошки акциденти; елементарне непогоде; кривична дела којима се наноси штета пословном субјекту (диверзије, тероризам, саботаже, уништење или оштећење средстава за производњу и уништење производа); кривична дела класичног криминалитета; кривична дела привредног криминалитета која врше запослени, најчешће у спрези са пословним партнерима (злоупотреба, корупција, мито, проневера, пљачка, уговарање или пословање на штету компаније); кривична дела изазивања опште опасности и кривична дела против здравља људи и животне средине; кривична дела употребом информатичких технологија; саобраћајне несреће и незгоде; одливање поверљивих података; прекршаји (кршење радне дисциплине, одступање од прописане организације рада, прекорачење или узурпирање надлежности и овлашћења, неспровођење или делимично спровођење прописаних процедура, несавесно пословање); социјални и други немири унутар корпорације.

безбедности система вредности туристичких организација, у општем смислу разврстамо према *критеријума носиоца простора*. Критеријум носиоца опасности вредностима организације подразумева угрожавајуће делатности које свесно предузимају људи (субјект опасности) ради обезбеђивања имовинске или друге врсте користи или пак нехатним поступцима узрокују штету организацији и природне силе (извор опасности) и неизоставно је повезан са простором.

***Predrag Lecic***
*USA International visitors program – marketing and public administration (lectures at Harvard, Columbia University)*
*BA- Faculty of Engineering Management (2014), Alfa University*
*MSc candidate- Terrorism and organized crime, University of Belgrade*
*More than 15 years of experience in marketing field; CEO at Faculty of Engineering Management.*

Људи као носиоци опасности против система вредности туристичке организације могу да буду (1) њени припадници/запослени - појединци или организоване групе, укључујући и врховни (топ) менаџмент, који чињењем или нечињењем угрожавају њену безбедност и (2) појединци или колективитети из окружења корпорације, који самостално или у дослуху са појединцима или организованим групама из корпорације угрожавају њену безбедност. Заправо, реч је о свесном или несвесном чињењу кривичних дела и прекршаја којима се стиче имовинска корист, угрожава физичка сигурност запослених и животне средине и тиме, безбедност људи у окружењу корпорације.

Потенцијални носиоци угрожавајућих делатности унутар корпорације су сви запослени, а њихови мотиви могу бити „бесконачни“, почев од изворног деструктивног људског понашања преко несклада жеља и могућности до ривалства и сукоба са другим запосленима. Према неким истраживањима, мотиви за деловање на штету организације могу бити: “несразмера између сопствених финансијских и статусних жеља и могућности њиховог легалног остварења; одраније испољена склоност ка вршењу кривичних дела; зависност од алкохола и наркотика; клептоманија; западање у дугове или болест“. С тим у вези, резултати истраживања (Латушић, Марјановић, 2007:316) указују на то да више од једне четвртине укупних штета које корпорације трпе услед различитих видова угрожавања настаје због противзаконитог деловања група или појединаца изван ње („спољна завера“- починиоци изван компаније) и унутар организације („унутрашња завера“- учесници су запослени у њој). Наиме, однос спољних и унутрашњих облика угрожавања корпорација приближно је 80%:20%. Међутим, висина штета које за компанију настају услед поменутих видова угрожавања има обрнут однос, тако да штете које узрокују запослени учествују са готово 80% у укупним износима.

У том контексту постоје и мишљења да су главни узроци унутрашњег угрожавања организација везани за сам *менаџмент*, било због његове погрешне пословне и друге одлуке (око 70% случајева основни узрок пропасти одређене компаније), било због одлука чијом реализацијом читава корпорација постаје субјект опасности свом ближем и даљем окружењу. Као фактори који у корпорацији често погодују настанку облика угрожавања њене безбедности изнутра, регистровани су: „недовољан надзор запослених у процесима рада и одсуство сталне контроле њиховог радног учинка и понашања;

нејасно одређивање и раздвајање функционалних извршних одговорности у компанији; одсуство или издавање лоших и неадекватних радних налога“. Поменуте погодности, између осталог, имају за последицу угрожавања здравља и живот запослених у корпорацији.
Међутим, таква опасност је вишеструко већа, када је последица корпорацијског криминала. Реч је о криминалном акту који је резултат доношења одлука оних који у пословном субјекту заузимају менаџерске или извршне позиције. Иако, „те одлуке су организационо засноване на правилима пословања, стандардној оперативној процедури и општим нормама организације и усмерене су ка остваривању добити корпорације“ (Латушић, Марјановић, 2007:316), реч је о планираним незаконитим активностима у намери увећања профита директним или индиректним кршењем закона. Учиниоци тих кривичних дела користе свој статус да избегну кривичну одговорност, а субјекти националне безбедности често им повлађују у томе.

Нека истраживања у вези с наведеним указују на то да је стопа смртних случајева у свету као последица корпорацијског криминала шест пута већа од стопе смртних случајева проузрокованих уличним криминалом, а стопа повреда на радном месту које немају смртни исход више је од 30 пута већа од стопе уличних пљачки, из чега се може закључити да су запослени у компанији безбеднији на улици него на свом послу (Schwartz, 1996:112).

Када је реч о природним опасностима (елементарне непогоде) по безбедност корпорација, ту првенствено спадају: земљотреси, поплаве, олујни ветрови, снежни наноси и лавине, бујице, суше, шумски пожари, дуготрајне обилне падавине, јаки упорни мразеви, епидемије и епизоотије (епидемије код животиња).

Природне и човекове опасности по безбедност туристичких организација испољавају се у редовним (свакодневним) условима. Међутим, када на простору где се налази корпорација или у њеном окружењу настане предвиђена или непредвиђена *ванредна ситуација*, независно од узрока (свесно изазвана деловањем неког људског колективитета, несвесно чињење или нечињење појединца или групе/техничко-технолошки акциденти или нагло испољавање енергије природе), угроженост безбедности организације је драстично већа. Комплекс угрожавајућих делатности у односу на корпорацију у ванредној ситуацији може да буде огроман, почев од смањења производње и тржишта преко оштећења до уништења објеката и средстава. У складу са таквим сазнањем, стратешки менаџмент корпорације, посебно њен безбедносни менаџмент, у редовним условима предузима одговарајуће мере да ефикасно заштити корпорацију од актуелних носилаца опасности и, истовремено врши опсежне припреме за деловање у кризним (ванредним) ситуацијама.

## 3.2. ФУНКЦИОНИСАЊЕ КОРПОРАТИВНЕ БЕЗБЕДНОСТИ У ТУРИСТИЧКОМ СЕКТОРУ

Основни задаци корпоративне безбедности су да успешно препознаје (уочава) и да у раној фази ефективно спречава сваки изазов да се развије у претњу или ризик који угрожава систем вредности корпорације. Безбедносни менаџмент у туристичком сектору остварује наведене задатке применом два међусобно повезана облика деловања: *превентивни*, којим одвраћа носиоце од предузимања угрожавајућих делатности према систему вредности корпорације и спречавањем да реализују предузету угрожавајућу делатност и *репресивни*, којим санкционишу учиниоца угрожавајућих делатности на

правно дозвољен начин и отклањају последице. Висока свест топ-менаџмента и власника капитала о нужном постојању и ефикасном функционисању службе обезбеђења имовине, лица и пословања која доприноси несметаном (оптимално безбедном) раду компаније и остваривању профита, представља базични предуслов безбедносном менаџменту туристичке корпорације. Зато, представљало би велики ризик евентуално непостојање свести о угрожености безбедности организација и потреби успостављања одговарајућег система безбедносног менаџмента који ће остваривати интегралну безбедност туристичке организације.

За ваљано схватање функционисања било ког нивоа корпоративне безбедности у туристичком сектору неопходно је претходно одредити (установити) следеће елементе (Jay, 2005: 412): (1) актуелне ризике, узроке и облике угрожавања лица, имовине и пословања корпорације које треба очекивати и у будућем периоду; (2) прецизирање надлежности и овлашћења лица која у компанији раде на пословима заштите њених виталних вредности и утврђивање стања њихове стручности и мотивисаности; (3) организацију и делатност физичко-техничког обезбеђења свих објеката који припадају компанији; (4) мере заштите везане за безбедност и здравље, заштиту животне средине, заштиту од пожара, хаварија и експлозија; (5) мере заштите пословања корпорације од свих облика корупције, различитих видова злоупотребе, проневера, превара и других метода отуђења и присвајања њене имовине; (6) прецизирање мера заштите пословне и службене тајне; (7) конкретизовање мера у односу на контролу кретања и боравка страних лица у објектима и простору који припада пословном субјекту; (8) организацију и функционисање информационих система у обезбеђењу лица, имовине и пословања корпорације, а посебно мере на заштити информација; (9) хармонизацију нормативних аката у свим сегментима безбедности са националним прописима; и (10) оцену степена угрожености лица која у корпорацији раде на пословима заштите њених виталних вредности.

## 3.3. ОРГАНИЗАЦИОНИ И СТРУКТУРАЛНИ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНЕ БЕЗБЕДНОСТИ У ТУРИСТИЧКОМ СЕКТОРУ

Бројне надлежности безбедносног менаџмента у туризму попут одређивања циљева, планирања, организовања, издавања наређења, координација, контроле и одговорности за безбедан рад и пословање туристичке компаније су остваривe уколико менаџмент осмишљава *интегрални систем обезбеђења* и усклађује га са радом осталих делова корпорације. Независно од величине организације, надлежности безбедносног менаџмента се битно не разликују, јер њихово остваривање подразумева остваривање стратешких циљева корпорације. Величина компаније утиче само на укупан број лица (менаџера безбедности) и њихову организованост, који ће обављати безбедносне послове. У мањим корпорацијама послове безбедности може обављати менаџер безбедности или одбор за безбедност који је непосредно одговоран топ-менаџменту, а у случају да то није финансијски исплативо, безбедносне надлежности могу се поверити једном од топ-менаџера у компанији.

У великим компанијама, организациона структура безбедносног менаџмента је сложенија, односно успостављена је у смислу да одговорност за безбедност корпорације сносе: топ-менаџери (управа) и руководиоци на свим нивоима одлучивања; надзорни комитет, тј. експертско тело чији је задатак да прати и унапређује безбедносне аспекте пословања; менаџери за безбедност ( CSO – Chief Security Officer), оперативни тимови,

пројектанти и реализатори безбедносних пословних принципа и сви запослени у компанији (Триван, 2012: 84).
Корпоративна безбедност је константно укључена у процесе пословног управљања корпорације тако што штити дотичне процесе од угрожавајућих делатности. Заправо, отклања регистроване безбедносне проблеме и настоји да спречи њихово испољавање у будућности. Мере и активности корпоративне безбедности у функцији туристичке организације су: заштите запослених у корпорацији, заштите корисника услуга, заштите имовине корпорације, заштита информација и репутације корпорације од материјалних штета, криминалне делатности, намерних инцидената итд. Остваривање функција корпоративне безбедности у туристичком сектору као саставни део процеса управљања туристичком корпорацијом треба да резултује свођењу на минимум свих врста ризика у корпорацији.

## 4. ОДГОВОРНОСТ МЕНАЏЕРА ЗА КОРПОРАТИВНУ БЕЗБЕДНОСТ ТУРИСТИЧКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Напоменуто је да у хијерархији руковођења корпорацијом, место врховног менаџера безбедности је непосредно уз генералног директора. Та чињеница указује на то да менаџер безбедности представља виталну карику у хијерархијској структури корпорације, између службеника, с једне, и топ-менаџмента, с друге стране. Статус менаџера, представља став, гледиште и захтеве менаџмента према службеницима компаније, али истовремено и одговорност за репрезентовање ставова, потреба и проблема потчињених службеника менаџменту корпорације (Даничић, Радаковић, 2010: 234).

### 4.1. ОСНОВНИ ЗАДАЦИ, ПРИНЦИПИ И НАЧЕЛА У РАДУ МЕНАЏЕРА БЕЗБЕДНОСТИ У ТУРИСТИЧКОМ СЕКТОРУ

Менаџер безбедности туристичке организације у извршавању својих свакодневних и ванредних задатака (послове из своје надлежности) извршава уважавањем начела функционисања безбедносног менаџмента корпорације. Нека начела: јединственост (сви елементи и чиниоци система на корпоративном нивоу и деловима компаније развијају се према истим начелима, уз поштовање субординације и обавезу спровођења налога вишег нивоа одлучивања); рационалност (формирање оперативних вискоостручних служби за послове безбедности које ће ефикасно планирати, организовати, усмеравати, усклађивати и контролисати функционисање свих чинилаца система); свеобухватност (ефикасно отклањање испољавање свих процењених опасности по безбедност система вредности корпорације); прилагодљивост (могућност брзог и ефикасног преношења тежишта ангажовања чинилаца система безбедности) и поузданост (способност система да буде у сталном функционалном стању независно од било чије појединачне воље).

Менаџер своје задатке треба (мора) да извршава одговорно, независно од тога да ли сам препознаје и решава проблеме или то чини по захтеву топ-менаџмента. Реч је о свакодневном одлучивању (доношењу одлука) а у случају настанка ванредне ситуације у туристичкој корпорацији или у њеном окружењу, долази до изражаја његов метод одлучивања у ванредним условима. Наведено захтева од њега да солидно познаје туристичку корпорацију, њено пословање, привредну грану којој припада и њено окружење. Испуњење таквих захтева је могуће уколико поседује квалитетно знање (стиче се учењем, искуством и истраживањем), способности (особине руководиоца), вештине (могућност извршавања менталних или физичких активности које доприносе

ефикасном решавању задатака) и личне карактеристике (моралност, комуникативност, упорност у савладавању проблема...) које константо показује и развија.

Менаџери безбедности на свим нивоима организације доносе одлуке, чијом реализацијом дају значајан допринос остваривању циљева корпорације. Менаџери безбедности, као појединци или тимови (интерна безбедносна служба корпорације) у хијерархији руковођења корпорације доносе одлуке о циљевима корпоративне безбедности сагласних циљевима корпорације. Наравно, менаџери највишег нивоа доносе стратегијске одлуке о дугорочним циљевима политике корпоративне безбедности, локацији објеката и средстава, елементима система физичке, техничке, информатичке и друге заштите, безбедности финансијског пословања и друго. Менаџери средњег (оперативног) и тактичког нивоа доносе одлуке о седмичном или месечном ангажовању припадника обезбеђења, решавању искрслих безбедносних проблема, употреби средстава техничке заштите и унапређењу нивоа безбедности. С тим у вези, треба се подсетити на то да је свака одлука скопчана са извесним ризиком, чињеница која одражава константну одговорност менаџера безбедности за донету одлуку. Ризик ће бити минималан уколико менаџер безбедности у процесу доношења одређене одлуке је обезбедио и умешно користио релевантне податке о проблему. Евентуално површно схватање безбедносних проблема у, и према (из окружења) корпорацији или занемаривање принципа и функције менаџментског процеса, може имати за последицу да донету одлуку карактерише висока ризичност по безбедност корпорације.

## 5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Поједини аутори као кључне одговорности менаџера за корпоративну безбедност наводе: развој и примена стратегије безбедности која показује разумевање природе наступања ванредних догађаја који би могли имати негативан утицај на општи ниво безбедности у компанији (политике безбедности, програми и процедуре, планови превенције и деловања у ванредним ситуацијама); управљање процесима корпоративне безбедности пословног субјекта; прикупљање информација и процена ризика (рањивости) корпорације; одржавање спремности организације (обезбеђење припремљености корпорације од могућност напада, катастрофалног догађаја или организованих безбедносних инцидената – разбојништава, превара, нелојалности запослених, намерног/ненамерног ексцеса и др.); превенција инцидената; заштита радника, кључних пословних функција, информационог система, података, информација, репутације компаније; одговор на инциденте, управљање ризицима и опоравак; координација послова са државним институцијама и телима (Даничић, Радаковић, 2010: 234).

Имајући на уму наведене чињенице, јасно је да безбедносни менаџмент у туристичком сектору може одговорити својој намени само у случају, уколико доноси одлуке доследним поштовањем **функција процеса одлучивања (планирање, организовање, наређивање/доделу задатака, координација и контрола**). Реч је о томе да све што менаџери безбедности чине подразумева доношење одлуке, посао који у корпоративној безбедности је синоним за менаџерство. На крају, треба се подсетити да су одлуке менаџера безбедности у туристичком сектору, независно од њене намене за остваривање дугорочних или краткорочних циљева корпорације, подложне провери. То претпоставља интервенцију топ-менаџмента компаније у позитивном смислу (одавање признање безбедносном менаџменту за успешно деловање) или критичком смислу (указивање на пропусте и постављање захтева да се исти ефикасно отклоне).

**ЛИТЕРАТУРА:**

[1] Триван, Д. (2012*) Корпоративна безбедност*, Београд: Досије студио, стр.11.
[2] Марковић, С.(2007), *Основи корпоративне и индустријске безбедности*, Нови Сад: Факултет за правне и пословне студије, стр. 21.
[3] Ивандић, В. Д., Карловић Л.; Остојић А (2001)., *Корпоративна сигурност*, Загреб: Удруга хрватских менаџера сигурности – УХМС,стр. 34.
[4] Лаушић, М., Марјановић, Б., (2007)*Менаџмент и сигурност 2007(Зборник радова)*, Хрватско друштво инжењера сигурности, Загреб: Висока школа за сигурност, стр. 316.
[5] Kramer C. R, (1984*)"Corporate Criminality: The Development of an Idea*", in: Hochstedler Ellen (ed.), Corporations as Criminals,Beverly Hills CA: Sage Publkications, p. 87.
[6] Schwartz, M., Dekeseredy, W.(1996), *Contemporary Criminology*, Wadsworth Publishing Company, Belmont CA, 1996, p. 367
[7] Barney, J., Hesterly S. W,(2005) *Strategic Management and Competitive Advantage*, London: Prentice Hall,str. 432-426.
[8] Даничић, М., Радаковић, Н., (2010)*„Процес израде безбедносног плана корпорација", Корпоративна безбедност – ризици, претње и мере заштите (Зборник радова)*, Бања Лука : Факултет за безбедност и заштиту, стр. 231-232

# DEVELOPMENT STRATEGIES IN TOURIST MANAGEMENT

**Vidoje Stefanović**[90]
**Mladen Mitrović**[91]
**Marija Stefanović**[92]

**Abstract:** *Business policy of tourism organizations determines the direction and intensity of its development as well as the objectives of such an organization formulated as strategic. A strategic approach to this problem requires correct strategic decisions. Such decisions must be directed towards the choice of the tourist offer, market and methods of presentation to potential buyers. For strategic decision-making, requiring a decision to be specified and as applicable as possible, the access to a large amount of important information is necessary. Thus, strategic decisions are critical points in the process of making the final formulation of a strategy. Tourist products and markets are the main development elements of this process. The demand for new heterogeneous forms of tourism products, which is a constant part of the modern tourist business, is an additional fact that requires a correct and rapid strategic approach to this area. A variety of factors relevant to the determination of this kind of work as well as a large number of participants often lead to the whole situation not being clear enough. This additionally confirms the need for willingness for quick and quality changes.*

**Key Words:** *Tourism, Strategy, Tourist offer, Tourism market*

## 1. INTRODUCTION

Managing a company, branches of industry or an entire national economy requires certain optimal development solutions, known as strategies, to be implemented. They can be developed in various management levels, and/or implemented in unlocking the potential of certain aspects (finances, human resources, natural resources, etc.), and/or in developing certain fields (mountains, spas, Niska Banja, etc.) as well as some businesses (tourism, agriculture, education, etc.). Consequently, it is very hard to talk about managing a tourist resort without using a tourism development strategy, given its complexity, and its correspondence with other businesses.
A development strategy valorises:

- The national and international surrounding, which can be of importance to tourism.
- Ways and notions implemented in order to efficiently use certain resources.
- Instruments used for reaching certain goals, which could lead to effective management of tourist resorts.
- An all-around development caused by tourism.

## 2. CONCEPTUAL DETERMINATION OF A TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY

A tourism management strategy is defined as a program or sequence of understandable actions aimed at adapting a tourist resort to conditions and criteria for an efficient use of development

[90] Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Višegradska 33, Niš, Serbia
[91] Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Višegradska 33, Niš, Serbia
[92] Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Višegradska 33, Niš, Serbia

resources, with the aim tourism development provides an optimal contribution to the achievement of the national goals of development.

The strategy is actualized by taking appropriate actions or tactics. In this case, the concept of tourism development and the behaviour of the parties involved is of paramount importance. Mainly, the assumption of a strategic approach to tourism development is based on a professional and scientific basis that can give answers to:

- Influencing factors and limitations imposed on a system or a business.
- The behavior of the parties involved in the development, including individuals, certain businesses and state institutions or organizations.
- The Legality of the operation of a tourist resort.

Consequently, we can determine that a tourism development strategy does not mean predicting the future; it actually deals with determining the outcomes and evaluating the choice criteria of those who make decisions about the development. The choice, itself, necessarily generates certain social conflicts and causes consequences. For those reasons, a strategic approach to tourism development would include evaluating, managing and legalizing the results (or consequences) of certain choices.

Development of a strategy for tourism development takes place through several interrelated and conditional phase [16]:

a) Before defining a strategy one needs to thoroughly familiarize him or herself with the general concept of development, and particularly tourism development. It is necessary to know the behavior of all actors in the development process, as well as the functioning of the economic system in whole. Defining assumptions of which starts in forming the strategy of tourism development is of special importance.
b) Analysis of all relevant subjects and actions influencing the development process (which follows) is based on the understanding of the behavior of the involved participants and the defined starting point. At this point, one should also assess the possible consequences that may be caused by different development scenarios when forming strategic goals for tourism.
c) The third phase in making a tourism development strategy involves a series of objectives that can reasonably be achieved, as well as the instruments and ways of developing an ideal strategy. Naturally, the question of assessing the choice criteria is posed here.
d) The building blocks of the operative part of the strategy can be considered as indicators of its development, but only generally speaking, and can serve as a reference in achieving strategic goals.

***Vidoje Stefanović*** *rođen je 1952.g. u Niškoj Banji. Ekonomski fakultet završio u Nišu, a doktorirao 1990.g. na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Radio u privredi, u Agrokombinatu „Niš“, bio direktor Zavoda za razvoj grada Niša, a od 1996.g. je profesor Univerziteta, prvo na Ekonomskom fakultetu u Prištini, a sada je redovni profesor na Prirodno-matematičkom fakultetu u Nišu. Bio je angažovan na mnogim državnim i privatnim fakultetima u Srbiji, Makedoniji i Hrvatskoj. Objavio je 7 udžbenika, 12 monografija i 5 monografskih studija. Takodje,učestvovao je na stotinak naučnih skupova i objavio više od 200 radova u domaćim i inostranim časopisima.*
*Piše poeziju, bavi se enigmatikom i planinarstvom. Oženjen je, ima dvoje dece i živi u Niškoj Banji.*

e) A tourism development strategy is usually oriented toward change, so its main parts and criteria for evaluation of changes, respectively development can be considered as: state – resources – goal = meeting the goals of tourism.

## 3. MANAGING TOURISM DEVELOPMENT AND DEFINING TOURISM POLICY

Tourism policy or the policy for the development of tourism is a part of the general economic and social development policy and includes a series of devised actions incorporated in the branch of tourism, with the aim of being undertaken by the bearer at a certain time and point.

The influence of the tourism development policy aims to expand and improve tourism, to maintain and raise the competitiveness, or rather achieve certain economic and non-economic tourism development goals.

The aim of the policy is to prevent unwelcomed factors, as well as to prevent those that have a negative effect on the development of the tourism industry.

There are various development policy makers identified. There are state, regional and local tourism policy makers and even development policy makers appointed for a certain enterprise or at least one of its parts. A development policy of different or same levels of a single policy varies in most cases. For these reasons, individual interests have to be aligned with the general social interests. As a rule, a high-level policy has a corrective influence on low level polices to align the interests in a proper way.

There are three important factors to be considered when determining a tourist policy:

- the hierarchy of one's goals,
- the compatibility of one's goals,
- the operationalization of these goals.

***Mladen Mitrović*** *rođen je 1989.g. u Nišu, gde je završio gimnaziju i Prirodno-matematički fakultet, smer turizam, na kome je 2013.g. odbranio master rad na temu „Menadžment kvaliteta usluga u funkciji unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća“. Septembra 2014. godine upisuje doktorske studije turizma na fakultetu za turističke studije – Turistica u Portorožu, Slovenija. Trenutno je na drugoj godini studija. Dvostruki je dobitnik stipendije Fonda za mlade talente „Dositeja” Ministarstva Omladine i sporta Republike Srbije namenjenu studentima koji studiraju u inostranstvu.*

If we take the goal as being the final effect, it will not account to the same thing for different tourism policy makers. If we talk about a less developed country, the primary goal of its policy would be its economic effect.

On the other hand, if we consider a much more developed country, the primary goal may be its sustainable development, without leaving out the economic effects, of course.

To conclude, the proper tourism policy can be considered as the one that successfully and ideally suits the development goals.

To mention some development goals of a tourism policy:

- economic goals of a tourism policy,
- the development of tourism for better employment,
- political goals of a tourism policy,

- the goals of a tourism policy organization, etc.

For the goals of tourism policy to be achieved one needs certain resources. They can be very versatile and depend on the state policy of a country or a region in which the policy is being employed in.

Examples of possible resources:

- economic,
- law,
- educational,
- promotional and/or informative
- organizational and/or institutional, etc.

After we determine the development policy, finding a way how to implement the policy in question as a strategy which will help us reach our goals is next to be done.

## 4. THE CONCEPT AND THE CHARACTERISTICS OF THE TOURISM MARKET AND ITS DEVELOPMENT STRATEGIES

Every conversation about tourism will eventually lead to the concept of a tourism market. A place where people who offer "something" and want to sell that "something" combined with the people who are interested in, considering their own personal criteria, buying that same "something," can generally be labelled as a market. This is the place where supply and demand meet. The market is usually defined by the resource traded within it. Since in tourism, as a rule, the resource which is traded is actually a certain kind of service, the tourism market is part of the market services (the tertiary sector), with all the characteristics of a service market, but with its own special characteristics as well.

Therefore, the tourism market is set of relationships between supply and demand in the area of services and resources that used to meet tourist needs in a particular area, or set of relationships between supply and demand that occur under the influence of tourism trends.

The basic characteristic of a tourism market is that, as a rule, the supply offered is spatially separated from the demand.

The notion of a spatially separated supply and demand would imply:

1) an emissive area (the concentration of the demand of tourism);
2) a receptive area (the concentration of the supply of tourism).

When a person wants to satisfy its tourist needs a person then needs to travel, leave their place of residence, and arrive in a place where a certain tourist offer is established (a tourist destination) and it is only then when the process of buying and selling begins. If there is no supply and demand then the tourist activities do not exist, but only when talking about the place of the tourist related services.

For a tourist market to successfully function it is paramount that tourist mediators exist between the tourist demand and the tourist supply offer, or simply speaking bring together the participants in the tourism market. They perform a two-fold mediatory service by:

1) attracting a wide array of people in need of tourist demands;
2) gathering a wide array of potential people who supply certain services.

Based on the characteristics of their operation, the tourist mediators can be divided into:

1) tour operators (the ones who create their own travel arrangements, they possess offers of enormous capacities which immediately makes an impact on the level of the price within the offered policy) ;
2) tour agencies (this represents a tour operator's retail network, widely involved within the market of demand).

Taking a global perspective, there are various strategies, which can in various ways overtake the market.

***Marija Stefanović*** *rođena je 1989.g. u Nišu, gde je završila gimnaziju i Ekonomski fakultet, na kome je 2016.g. odbranila master rad na temu „Značaj tranformacionog liderstva za motivaciju". Učestvovala je svojim radovima na 3 naučna skupa i objavila 5 radova u domaćim časopisima i 1 u inostranstvu.*
*Radi po ugovoru i živi u Nišu.*

The strategy of market penetration is used when the market is not oversaturated with tourist offers. In those cases, a decision is made for the market to be penetrated with the aim of increasing the volume of participation. This strategy is conducted by certain tourist companies or their affiliate parts or rather by using the strategic business units (UBS), which are oriented with a single tourist offer on a single market. This strategy is particularly useful when demand is on the rise, and the income is increasing, making a long-term advantage for the company among its rivals. The advantage of this strategy is that a tourist related company is already thoroughly acquainted with its offers and its target market.

Another kind of strategy is actually identical with the strategy of market development, with one difference, that the existing offer is presented to other markets. This development strategy may be useful in the following situations [12]:

- there are new and reliable distribution channels,
- there is the existence of a new and untouched tourism market,
- the organization has the resources and the staff to develop a new market,
- the company possesses unused resources.

This strategy, as well as the market penetration strategy, are both based on low risks, because they need to perform on the same or on an entirely new market with the existing risks involved.

The strategy of modification of the offer and the modification of the offer with a goal to conquer new markets are based on slightly modifying the offer in order to satisfy the needs of an existing or a new market with more quality. These strategies involve a moderate risks, because incremental modifications need to be made, and are, in most cases, assimilated within the two formerly mentioned strategies. The greatest difference between them is the amount of the risk they impose.

The strategy of development (innovations) of the offer is related with the new tourist offer and its valorisation on an already existing and known market. Therefore, an existing tourist market (destination) introduces entirely new contents and an entirely new tourist offer in order to attract new tourist based clients.

Diversification, viewed as a new aspect of tourist offers aimed at new and unknown markets, is a development strategy with the highest level of risk. This strategy presents a challenge for various organizations and managers. Companies use the diversification strategy only when an interest for the tourist product becomes low or there is a rise of competition on the market resulting in a low quality offer.

Besides the already mentioned global strategies, which can also be called strategies of growth and development, there are two more strategies which are very specific in terms of tourism and bear a special notion within the such kind of economic activities. We can classify them as generic strategies, and call them:

- the differentiation offer strategy.
- the tourism market segmentation strategy.

The aim of the differentiation strategy is based on a portfolio concept, by which an economic entity wants to determine the appropriate tourist offer and increase placement in the tourism market.

As a strategy, differentiation can be applied within each element of a tourist offer. If we take a certain hotel which offers a certain tourist deal and compare it with another hotel, differentiation between them can be easily seen if the objects are of different categories. Even if the hotels are the same category, the differentiation can be made based on room arrangement, offices or other esthetic features. Thus, differentiating can only be useful in psychological terms or physical aspects. The former is characterized by its intangibility and the manner of perceiving it, while with the later the things which are important are its physical characteristics, for instance: colour, size, shape, etc.

Therefore, by using this strategy one is able to form a new market or ensure his/hers domination in the existing one. However, by becoming dominant on a certain market one has to ensure to stay there, because if one does not maintain its status it can easily be lost. A differentiated advantage in a tourist market has to be maintained constantly, otherwise, without a constant support in all aspects, the advantage may be lost.

The segmentation strategy means dividing the market in various parts (segments) where each segment satisfies specific needs of certain customers. The main question is which criteria should be used for the segmentation. This is divided in various ways, but we shall mention only one type which consists of two basic subtypes:

1) General consumer characteristics:
- Demographic,
- Socioeconomic,
- Lifestyle.
2) The characteristics of consumers correlated with specific situations:
- Consumer’s attitude towards the brand,
- Benefit,
- Loyalty to a particular product category,
- The use of a product.

The demand for certain segments changes over time, so if a certain element is important to the tourist offer one year it can easily lose its importance the next. It is often the case that the importance of one factor significantly changed in a calendar year, which is caused by changeable and the seasonal nature of the tourist activity. This implies that a tourist offer or its

products need to be changed quickly and adjusted flexibly to the needs of the market for the given period. This characteristic of tourism trade, based on fast seasonal changes, can call into question the strategy. In order to adapt to the situation quickly a combination of the two generic strategies is needed.

## 5. STRATEGY USED AS A TOOL IN TOURISM MANAGEMENT

The strategy of tourism development, although it is referred to as a separate document which puts a development of a particular field into perspective, is just one of the strategies used in order to manage a whole social system. That is why it has to be fully corresponded to the objectives of socio-economic development. Having this in mind, a tourism development strategy is a guiding document, both for various economic subjects and for the development policy as well. There is no field of business or social life whose growth cannot be directly or indirectly related with the development of tourism. It presents a great challenge when defining a national strategy of tourism development. Of course, one has to always bear in mind that a strategy is not a formal managing document; it is rather a document where the intentions of a certain managing structure are being synthesized and confronted with the objective abilities and the legality of socio-economic development.

The aims of a tourism development strategy, which have a general meaning, can set the basic principles and the frame where the development of tourism will be directed. Consequently, within a tourism development strategy one needs to set the following goals:

- the growth of social products enhanced by efficient managing (qualitative sources of growth) and additional factors (quantitative sources) when producing tourist services,
- the valorization and preservation of natural and developmental resources as a basis for the production of tourist services (the reproduction of resources).

These aims have a basic characteristic within the tourism development strategy; because they are founded on the premise of the national economic structure and aimed at raising the efficiency of an economic process, no matter in which field the development occurs (tourism, industry, etc.). Therefore, a tourism development strategy sets its own goals and takes actions, which can change certain economic categories, and those are manufacturing, investing, personal spending and its structure, balance of payment, employment, intersectoral relations, etc. This actually affects changes in both the economic categories as well as in the relations between them.

A tourism development strategy (which is also a part of managing tourism development) does not develop the instruments for the development policy, it researches the relationship between certain instruments and economic categories. Therefore, the task of a strategy as a tool for management is to find the most efficient ways and resources in achieving a desirable goal. In other words, a development policy uses a variety of different instruments, so a strategy is used to determine which instruments are best used to perform actions that can efficiently lead to the given aims. We can analyze these instruments on three different levels:

1) The instruments which have an institutional importance are those which shape the relations between categories, for example ownership relations, a system of values, management system, market and various other institutions which affect the development, general economic conditions etc.
2) The instruments which use the most basic resources for development, which include allocation instruments for development factors, instruments used for direct control and protection, etc. These instruments function in accordance with the principles of

rationally using the resources which can be measured in tourist practice in accordance with the use of resources for development and the achieved development goals. By using an economic analysis, we can determine from the relationship between the resource and the aim the measures of the efficient use of resources, as well as the efficiency of reaching development goals. Development efficiency can be reached when the goals are met by using a minimum amount of resources, while the efficiency of development is achieved by meeting these goals, regardless of the consequences. One should also bear in mind that tourism development cannot only be achieved by using natural resources, labor and capital, but also, technology, knowledge, entrepreneurship, the surrounding altogether, social and business systems, tradition, organization, dominant systems of value, etc.

3) The instruments which affect the goals of the subjects of consumption and production of tourist services, important as management features. Therefore, they affect the subjects of production in order to force them to use an optimal combination of production factors that leads to expenses, incomes, accumulations, finance development, etc. However, at the same time, they affect the subjects of consumptions (the tourists) by shaping their function of personal and tourist consumption.

Finally, a strategy can become an instrument of tourism management only by answering some main development issues:

- Which assumptions should be made by those who wish to define strategic changes or aims and ways of development (government, the line ministry, special agencies, etc.);
- Development policy holders do not only need to have an accurate assessment of a starting point, but also a clear development vision based on the concept of tourism development;
- The aims of the changes need to reflect the interests of the strategy creators and its implementers;
- Development paths can show how one can reach the appointed goals and how to direct the behavior of the implementer;
- Monitoring the changes of the state – resources – goal relations.

## 6. CHOOSING A TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY

The problem of tourism development is perceived as a problem of choosing the aims, mainly, choosing the actions one needs to take in order to reach those aims and choosing the instruments that affect the behavior of the implementers. Every social choice depends on the criteria of social groups that are in a position to choose. Choice criteria are not static. This is why we need to look at a tourism development strategy as a method of choosing optimal development paths in order to reach the assigned choice criteria, namely usefulness and efficiency. We should always bear in mind that “A development strategy is devised by procedures, methods and ways of achieving the previously determined concepts and the agreed upon manufacturing orientations.” [6]

The success of a tourism development strategy depends on knowing the criteria which the implementers have used to choose their actions. The economic subjects, the development priorities and the expected development effects undoubtedly have the greatest effect on forming the choice criteria.

Economic subjects which affect the forming of the criteria are:

- The manufacturers of tourism services and goods,

- Visitors or consumers of tourism services,
- The country and its institutions situated at various levels of interest,
- The population.

The factors which are used to form the criteria for choosing the strategy are linked to the development priorities and are a direct consequence of each country for being able to compete in an international division of labor. Because of that, many countries give an advantage to the tourist industry within the development policy. Their aim is to resolve the problems of employment, export, the growth of less developed areas, etc.

The third group of factors which shape the criteria for choosing a strategy comes down to a single term, the expected development effects. Choosing and determining the expected development effects involves several groups of indicators:

- Indicators which display the effect of using production factors (the productivity of the factors in tourism),
- Indicators devised from external effects, or rather, the effects which are not formed on the spot where the factors originated, and they can be positive or negative,
- Indicators linked with decision making, particularly used with uncertainty and risk.

- We also need to add the factor of time which includes the origin aspects and the duration.

## 7. STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM RESOURCES

Tourism resources are not being spent during the production process of tourism products, they are, in fact, being developed. A tourist product can only be deemed ready for the market only with the involvement of two or more companies at the same time. This means that the strategic management of tourism resources will give results at a national, regional, local and international level as well. No matter the level strategic management is being implemented on, it has to be referred to three segments, which are [11]:

- basic expenditure of tourism resources (which are revisable when talking about economic resources, and non-revisable when natural resources are in question),
- ecological expenses which are made by several other sources and tourist companies as well, which cannot be more that 5 % from the amount invested by the tourist companies, or rather 1,4 – 1,8 % of participation within the national income of a national strategy,
- the expenses made by an external economy are a direct result of inadequate use of tourism resources (contingency expenses, health care for tourist, etc.).

Strategic tourism management is supposed to unite the processes referred to planning tourism resources, as well as for the decisions, which are made about their use. Of course, it is assumed that this is the only choice for establishing optimal organization and the control of reaching the stated goals. Thereby, strategic management of tourism resources needs to be established from the following elements:

- What is the benefit of tourism resources (natural, anthropogenic, financial, informative, personnel) to the management for its successful and profitable function;
- The state of resources of the basic elements of the tourism economy (catering, transport, tourism, infrastructure, communal, political, etc.);
- The basic indicators about the state and the origin or resources, and the state of tourism resources of a company;
- Income tax and the basic criteria for its distribution;

- Potentially uniting the balance of natural and economic resources;
- Resources claimed from personal sources. [11]

Strategic management of tourism resources needs to incorporate the tourist product of each individual country, the needs of the domestic and, especially, of the international tourism market. Additionally, an adequate usage, development and preservation of all the relevant resource elements need to exist, both for the whole or individual tourist destinations. This is why one needs to be careful to strategically synchronize the management on all spatial and organizational levels. This is why an educated, managerial and executive human potential is necessary. One should always bear in mind that strategic management of tourist resources incorporates managerial knowledge, skills and modern technology in decision making. This activity is very complicated and it is actually devised in several sub-activities:

- Forecasting – the process of devising different assumptions about the future development,
- Diagnostics – the present state of things,
- Planning – the process of making a plan as the central part of strategic management,
- Decision-making – making a decision about or rather choosing a strategy. [6]

Forming a strategy for the management of tourism resources can be achieved using the portfolio model of products, which includes the following phases:

- the analysis of market attractiveness,
- the analysis of relevant advantages of the competition,
- the analysis of the current portfolio of the company,
- setting the goals of the strategy,
- developing alternative strategies in order to achieve the given goals,
- assessing the strategy and analyzing the decision,
- forming a strategic goal portfolio, choosing the strategy and the allocation of resources. [1]

## 8. CONCLUSION

Equally important for the strategic management of tourist resources are the strategic thinking and strategic planning. The purpose of strategic thinking is to devise new imaginative strategies which can redefine the rules in competitive game and look at the future differently opposed to the present. The characteristics of the strategic thinking process are synthetics, divergence and creativity. The purpose of strategic planning is to operationalize a strategy devised by strategic thinking. The characteristics of the strategic planning process are analytics, convergence and conventionality.

A tourist company, which uses the concept of strategic management, can only keep up with the turbulent changes and challenges of the environment by incorporating certain concepts, methods and techniques within the processes of strategic analysis and strategic choice making. It can contribute to the strategic management becoming an efficient managerial concept. Theorists and practitioners of tourist activities usually use: the portfolio concept; the scenario method; the cost – benefit analysis; SWOT analysis; the concept of the life cycle; the technique of enhancing creativity; benchmarking, etc.

## REFERENCES


[1] Čerović, S. (2002), *Strategic Management of the Tourism Industry of Serbia*, Publ. Želnid, Belgrade, (in Serbian).
[2] Čerović, S. (2003), *Tourism Management*, University of Novi Sad – Faculty of Sciences and Mathematics, Novi Sad, (in Serbian).
[3] Deželjin, J. & Vujić, V. (1999), *Entrepreneurial Management*, Alinea, Zagreb, (in Croatian).
[4] Drucker, P. (1985), *Managing in Turbolent Times*, Harper Row, New York.
[5] Đorđević, B. (2009), *Strategic Management*, The Union University, Belgrade, (in Serbian).
[6] Gligorijević, Ž. (2008), *Industrial Management*, University of Niš - Faculty of Economy, Niš, (in Serbian).
**[7]** Gunn, C. A. (1994), *Tourism Planning* (3th edition), Taylor & Francis, Washington**.**
[8] Jafari, J. (Eds.) (2000), *Encyclopaedia of Tourism*, Routledge.
[9] Mašić B. (2001), *Strategic Management*, BK University, Belgrade, (in Serbian).
[10] Medžinson, C. L. & Mosli, D. C. (1986), *Management – Concepts and Application*, New York.
[11] Milenković, S. (1999), *Tourist Activity in a Market Economy*, Publ. Vuk Karadžić, Paraćin, (in Serbian).
[12] Milisavljević, M. (1999), *Fundamentals of Strategic Management*, Megatrend University, Belgrade, (in Serbian).
[13] Milisavljević**,** M**.** (2002), *Contemporary Strategic Management*, IEN, Belgrade**,** (in Serbian).
[14] Perce, J. & Robinson, R. (1997), *Strategic Management*, Irwin, McGraw Hil, New York.
[15] Stefanović, V. (2007), *Tourism and Development*, University of Niš – Faculty of Sciences and Mathematics, Niš.
[16] Stefanović, V. (2010), *Tourism Management*, University of Niš – Faculty of Sciences and Mathematics, Niš, (in Serbian).
[17] Stefanović, V. & Gligorijević, Ž. (2010), *Economics of Tourism*, Niš, (in Serbian).
[18] Vukonić, B. & Keča, K. (2001), Tourism and Development, University of Zagreb – Faculty of Economics and Business, Zagreb, (in Croatian).
[19] Vojnović,B & Cvijanović, S. & Stefanović, V. (2012), *Developmental Aspects of Tourism Activities*, Institute of Agricultural Economic, Belgrade, (in Serbian).
[20] Wiliams, A. M. & Shaw, G. (1998), *Tourism & Economic Development* (3th edition), John Wiley & Sons, Chicester.
[21] Woren, D. & Voch, D. (1984), *Management*, Johan Wiley.

# VEČNAMENSKO UPRAVLJANJE Z GOZDOVI V TURISTIČNE NAMENE – IZRABA NELESNIH PRODUKTOV (NWFP)

# MULTIPURPOSE FOREST MANAGEMENT FOR TOURIST PURPOSES – FOCUS ON NON-WOOD PRODUCTS (NWFP)

**Darija Cvikl**[93]

**Sadržaj/Povzetek:** *Predmet obravnave prispevka se nanaša na sodobne gozdne upravljalske prakse, ki vključujejo tudi izrabo turistične funkcije gozda. Temeljni problem je aktualno vprašanje razvoja in večnamenskega trajnostnega upravljanja z gozdovi ter celovito izkoriščanje vseh njegovih ekosistemskih storitev, ki se je v razvojnih dokumentih WCED prvič pojavilo že v osemdesetih letih dvajsetega stoletja. Gozd omogoča ekonomske in neekonomske učinke na osnovi valorizacije koristi posameznih ekosistemskih storitev. Prispevek na podlagi sodobnih trendov v upravljalskih gozdnih praksah predstavi dejavnike večnamenskega upravljanja z gozdovi v turistične namene ter opozarja tudi na nekatere negativne vplive, ki lahko nastopijo pri oblikovanju ali izvajanju večnamenskega upravljanja z gozdovi v turistične namene. Zastavljene so tudi smernice in izhodišča za nadaljnje raziskovalno delo. Dognanja lahko koristijo pristojnim organizacijam, upravljalcem gozdnih površin, pristojnim Ministrstvom (na primer za turizem, gozdarstvo, prostorsko planiranje, okolje in prehrano), kakor tudi lastnikom in uporabnikom gozda.*

**Ključne reči/besede:** *gozd, turizem, upravljanje, razvoj.*

**Abstract:** *The contribution of this paper is related to the modern forest management practices with the focus on exploitation of tourist function of forests. Multipurpose and sustainable forest management with exploitation of all its ecosystem services is hot issue today which appeared in WCED strategic document in the eighties of the twentieth century already. Forest provides economic and non-economic benefits of each ecosystem service. Paper presents factors which allow multi-purpose approach to the utilisation of ecosystem services based on current trends in forest management practices and also points to some of the negative impacts that may arise during the design or implementation of multifunctional forest management for tourist purposes. Guidelines and starting points for further research are presented also. Findings may be useful to the competent organizations, managers of forest areas, the relevant ministries (such as tourism, forestry, spatial planning, environment and nutrition), as well as to the owners and users of the forest.*

**Key words:** *forest, tourism, management, development.*

## 1. UVOD

Predmetno področje preučevane problematike se nanaša na zelo aktualno problematiko večnamenske rabe in valorizacije gozda kot naravnega resursa, predvsem z vidika managiranja in turistične rabe nelesnih produktov in storitev (ang. non-wood products oziroma NWFP), kamor štejemo tudi socio-kulturne vrednote (ang. socio-cultural values

[93] Faculty of Tourism Studies - Turistica, University of Primorska

oziroma SCV) in turistično funkcijo gozda. Namen preučevanja je na podlagi analize diskurza v pregledani literaturi ugotoviti, katera skupna stališča v znanstvenih dognanjih in razpravah bi lahko služila kot metodološka izhodišča za kreiranje modela večnamenskega upravljanja z gozdovi v turistične namene. Fokus raziskave je usmerjen na opredelitev, izbor in klasificiranje najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje večnamenskega upravljanja z gozdovi v turistične namene. Opredelitev in razvrščanje teh dejavnikov je potekalo na osnovi pogostosti njihovega pojavljanja v obravnavani literaturi. Cilj preučevanja je utemeljitev dejavnikov, ki vplivajo na večnamensko upravljanje z gozdom v turistične namene in služijo kot izhodišče za konceptualizacijo metodoloških temeljev za nadaljnje raziskave in oblikovanje modela večnamenskega upravljanja z gozdovi v turistične namene.Tehnika in metoda preučevanja sloni na pregledu literature in analizi diskursa na osnovi deduktivnega sklepanja. Vzorčni načrt je zajemal 30 prispevkov. Potek izvedbe raziskave je zajemal zbiranje literature s področja večnamenskega upravljanja z gozdovi v turistične namene na osnovi ključnih besed, analizo podatkov, izbor ključnih pozitivnih in negativnih dejavnikov, ki oblikujejo večnamensko upravljanje z gozdovi, razvrščanje ključnih dejavnikov na osnovi pogostosti pojavljanja in zaključek. Rezultati izvedene raziskave so prikazani v obliki poglavitnih dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati pri večnamenskem upravljanju z gozdovi v turistične namene. Rezultati zagotavljajo pomembne izsledke za strateško upravljanje destinacijskega managementa, utemeljeno osnovo za oblikovanje in izvajanje trženjskih programov za ustvarjenaje in krepitev turistične funkcije gozda, izkoriščanje NWFP in SCV gozda v turistične namene in utemeljeno osnovo za večnamensko upravljanje z gozdovi.

## 2. TEORETIČNI PREGLED IZRABE NELESNIH PRODUKTOV V TURISTIČNE NAMENE

Demografske in klimatske spremembe kot je redukcija populacije v ruralnih območjih, naraščajoča populacija zahodne zemeljske poloble, naraščanje morske gladine in erozija tal [28], kakor tudi negativni vplivi komercialne rabe tal, kot so požari in nezakonita izraba zemlje [27], neprimerno in netrajnostno upravljanje z naravnimi viri [14], družbena nestabilnost [26] in povečanje okoljske ozaveščenosti zaradi onesneževanja narave, kakor navaja UNWTO [46], zahtevajo spremembe obstoječih upravljalskih strategij in redefinicijo zaščitenih naravnih območij tudi v smislu turistične funkcije [47]. Še več, ob koncu osemdesetih let in v devetdesetih letih prejšnjega stoletja so se spremenile potrošniške navade, povečuje se rekreacija na prostem in uporaba javnega dobra gozda in pokrajine [26], [27], [28], [3], kar je tudi spodbudilo načrtovalce in upravljalce prostorskega razvoja k redefiniranju filozofije upravljanja z rekreacijskimi površinami [6] in promociji aktivnosti na prostem. Še več, pojavi se zahteva po novih gozdnih produktih in storitvah, ki bodo izboljšale človekovo dobrobit in zdravje [32]. Tradicionalne upravljalske gozdne prakse (ang. Traditional Resourse Management – TRM), ki se pojmujejo kot enonamenske in netrajnostno naravnane, slonijo na razvoju lokalnih praks, vpetih v centraliziran sistem družbenih institucij skozi stoletja in religijo [26]. Po navedbah Ministrske konference za Evropske gozdove iz leta 2015 [36], temelji gozdno upravljanje še vedno predvsem na proizvodni oz. lesni funkciji, ki pa niso več primerne za večnamensko upravljanje gozda in gozdnih površin. Kljub mnogim priporočilom [46], [37], [35], [47], [36], ostajajo upravljalske prakse gozdov po posameznih državah v svetu po večini usmerjene v lesno proizvodnjo in ne v upravljanje tudi nelesnih produktov, čeprav je gozd že leta 2004 Mednarodna banka za obnovo in razvoj ocenila kot najpopolnejši ekosistemski tip, ki edini med vsemi obstoječimi (kopno, mesta, morja, otoki, gore, polarna območja, obalna območja, kopenske vode, obdelana zemlja), zagotavlja eksploatacijo vseh ekosistemskih storitev [25]. Turizem sodobnega časa je dejavnost, kjer se prepletajo različne stroke, ki bi se pri kreiranju razvojnih smernic in upravljanju z naravnimi viri, morale med sabo združiti. Sem

sodi interdisciplinarno povezovanje med zdravstvenim in okoljskim sektorjem ter družbenimi vedami, ki bi jih morali podpirati vsi udeleženci [8], [17], [19], [26]. Študija na Finskem, ki je razvita in z gozdom bogata država, je že prikazala neposredno vrednost rabe gozda v rekreativne (nelesne) namene, ki presega ekonomske učinke iz naslova lesne produkcije in rabe gozda ter gozdnih površin [10]. Sicer so redke države, ki so do danes poskusile vrednotiti prihodke od turizma v naravi (ang. Nature-based Tourism), kot na primer Tanzanija [2] ali Kitajska [29], [30]. Gozd pa predstavlja tak naravni ekosistem, ki omogoča ekonomske in neekonomske učinke na osnovi valorizacije koristi posameznih ekosistemskih storitev [12].

Izvedeno vrednotenje vseh svetovnih naravnih virov, ki jo je opravila MA (2005), je dokazala, da je ekonomska vrednost lesne proizvodnje mediteranskega gozda v državah: Maroku, Italiji, Alžiriji, Tuniziji, Turčiji, Portugalu, Siriji in na Hrvaškem, na splošno za veliko nižja kot ekonomska in neekonomskaa vrednost nelesne proizvodnje gozda. Kar dve tretjini vrednosti mediteranskega gozda zajemajo nelesni gozdni produkti in storitve, kamor sodijo tudi turistični gozdni produkti [35]. Pomembni novejši razvojni dokumenti nekaterih institucij in držav [31], [41], [36], [33], [39] spodbujajo razvoj nelesnih gozdnih produktov, inovativne rešitve, krepitev večfunkcijske vrednosti gozdov z vidika družbenih, gospodarskih in socialnih koristi ter pozivajo upravljalce k uporabi sodobnejših načinov upravljanja gozdov v smislu izkoriščanja vseh ekosistemskih storitev gozda. Turizem je danes ena vodilnih gospodarskih panog na svetu, ki je leta 2015 dosegla skoraj 7,1 trilijona USD skupnega prihodka, ustvarjenega z neposrednimi in posrednimi ekonomskimi učinki ter 2,23 trilijona USD prihodka iz naslova neposrednega prispevka k svetovnemu gospodarstvu . Turistične destinacije močno pogojujejo naravni viri, v katerih so nameščene. Turistična dejavnost je do današnjega dne velikokrat spremenila podobo krajin in turističnih destinacij, zato bi bilo potrebno upoštevati znanstvena dognanja na področju upravljanja z naravnimi viri v turistične namene [22]. Čeprav je kar nekaj raziskav obravnavalo gozd v okviru določene izbrane tematike, je potrebno poudariti, da nobena ni izhajala iz turistične funkcije gozda ali iz opredeljenih turističnih gozdnih parametrov, ki omogočajo večnamensko upravljanje z gozdom. Raziskave so obravnavale na primer trajnostno in večnamensko upravljanje z gozdom [6], [7]; [18], [26], [28], – tudi v turistične namene [4], obravnavale so pomembnost SCV in NWFP [3], [5], [12], ter njihovih ekonomskih učinkov [9], ali lokalno problematiko (ne)/izkoriščanja in (ne)/upravljanja gozda v rekreativne turistične namene [10], [14], pa tudi konkretno turistično izkušnjo v interakciji z gozdnim okoljem in

***Cvikl Darija*** *is works as a lecturer at Vocational College for Catering and Tourism, Bled. Subject: Business communication and Management. Mentor for graduation theses.*

*Darija Cvikl deepens her expert knowledge as a doctoral student on Innovative Tourism Program at the Faculty of Tourism Studies Turistica, University of Primorska. The theme of the research work is relating to Forest Tourism, its potentials and Economic valorization of Forest Tourism effects.*

*The author of several educational Textbooks for Vocational College for the subject Entrepreneurship and marketing.(2007).*

*The author of educational Handbook for Catering and Tourism Vocational College : Ethics and etiquette in Tourism.(2015).*

*Attended the ISCET – International Congress on Tourism, Porto, Portugal in 2015; Symposium of Forest Medicine SHINRIN-YOKU in Belgrade in May 2016 and SCIENTIFIC CONFERENCE SGEM Vienna GREEN 2016 Extended Session of the SGEM International Scientific Multidisciplinary Conference on EARTH and GEO Sciences.*

turističnimi vodniki [22]. Nekateri avtorji se sicer gozdnega turizma eksplicitno dotaknejo v razpravah o ekonomskem vrednotenju rekreacijske funkcije gozda [29], [30], drugi so vrednotili ekonomski pomen gozda pri oblikovanju turističnega produkta na opazovanem območju [13]. Ostali so obravnavali specifične teme v povezavi z gozdom, kot na primer Quing (2010), ki je v na podlagi medicinskega eksperimenta dokazal pozitivne zdravilne, predvsem antistresne učinke gozda na človeka [20] ali na primer primer Konu (2015), ki predstavi specifični turistični gozdni produkt, imenovan gozdne kopeli shinrin-yoku. Večina avtorjev pa niti ne omenja gozdnega turizma, temveč obravnavajo določeno turistično gozdno dejavnost, kot na primer kamping ali pohodništvo skozi gozdove in opazovanje ptic [10], izobraževanje [5], lov divjih gozdnih živali, čebelarjenje, spoznavanje lokalnih drevesnih vrst in njihovih zdravilnih učinkov, nabiranje gob ipd., ki po svoji naravi izvajanja sodijo v gozdni turizem. Zaradi dosedanjih raziskav, ki niso ponudile modela večnamenskega upravljanja z gozdom v turistične namene, je v nadaljevanju prispevka podana osvetlitev osnovnih dejavnikov, ki v okviru obravnavane literature lahko predstavljajo izhodišče za konceptualizacijo metodoloških temeljev za nadaljnje raziskave.

## 3. METODA ZBIRANJA PODATKOV

Metoda dela je zajemala naslednje korake: zbiranje literature na osnovi ključnih besed, zbiranje razvojnih dokumentov v smislu informativne podpore in boljšega razumevanja obravnavane problematike, analizo podatkov, izbor ključnih pozitivnih in negativnih dejavnikov, ki oblikujejo večnamensko upravljanje z gozdovi, klasificiranje ključnih dejavnikov na osnovi pogostosti pojavljanja ter zaključevanje na osnovi deduktivnega sklepanja. V pregledu literature iz iskanega področja upravljanja z gozdnim virom in dejavnostjo gozdnega turizma, se iskani termin gozdni turizem pojavi le v dveh prispevkih [4], [5], zato so bili obdelani tudi vsi prispevki, ki so obravnavali managiranje gozdov v turistične namene z vsebinsko najbližjim pomenom, kot so to na primer woodland tourism [16], forest well-being tourism [11], nature tourism [3], nature based tourism – NBT / forest tourism (FT) [2], tourism and recreation of land use (TR activities) [28]**.** Prav tako je bilo v referencah predelanih znanstvenih prispevkih določenih avtorjev, kot na primer Yi et al [29], opaziti, da kitajska znanstvena literatura že dolga leta uporablja izraz gozdni turizem, vendar so tovrstni prispevki dostopni le v kitajskem jeziku[94] in ne predstavljajo predmet obravnave tega literarnega pregleda. Poleg tega ni uveljavljena uporaba termina turističnih gozdnih produktov, čeprav se v veliki meri prepoznavajo ravno v okviru strokovnega izraza nelesni produkti. Termin nelesni produkti (ang. Non-wood products – NWFP ali tudi non-timber products) se uporablja predvsem v literaturi, ki obravnava gospodarjenje z gozdovi, kakor tudi v vseh razvojnih dokumentih s področja upravljanja z gozdovi. Pregled literature je zajemal 30 znanstvenih prispevkov. Časovna opredelitev je zajeta za obdobje zadnjih petnajstih let: od 2002-2016, vendar je pri razvojnih dokumentih in tudi nekaterih znanstvenih prispevkih prišlo do odstopanj, predvsem zaradi premajhnega števila zadetkov na eni strani in interdisciplinarne obravnave problematike na drugi strani. Področja dejavnosti, kjer so bili zastopani nelesni gozdni produkti, managiranje gozdov in njihov vpliv na dobro počutje človeka, je zajemalo gozdarstvo, turizem in medicino. Samo en prispevek [4] je metodološko skozi literarni pregled obravnaval managiranje gozda v turistične namene. Ostali prispevki so največkrat vrednotili rekreativno funkcijo gozda [13], [29], ali pa so temeljili raziskavo na anketiranju turistov in ugotavljali njihov odnos do SCV gozda [12], dobrega počutja v gozdu [11], [20] oziroma vrednotili ekonomski pomen gozda pri oblikovanju

[94] Na primer: Chen Yingfa, Chen Fangming, 1994. Two popular methods for forest tourism valuation abroad. Journal of Beijing Forest University, 16(3): 97–105. (in Chinese); ali Ma Jianying, Sun Xuegang, 2001. Review of studies on forest tourism resource evaluation. Journal of Gansu Agricultural University, 36(4): 357–363. (in Chinese).

turističnega produkta na opazovanem območju [30]. Skoraj pri vseh raziskavah so v raziskovalni vzorec bile vključene tudi oblikovane fokusne skupine posameznih deležnikov v upravljanju z gozdom, pri čemer je predmet obravnave zajemal tudi opravičljivost večfunkcijskega upravljanja z gozdom [26]. V informativno pomoč pregledu literature s področja upravljalskih praks so bili predelani tudi razvojni dokumenti posameznih gozdarskih institucij (na primer MCPFE) ter nekateri razvojni dokumenti UNWTO in Svetovne banke za obnovo in razvoj. Ključne besede pri iskanju znanstvenih prispevkov in razvojnih dokumentov: gozdni turizem, upravljanje z gozdovi, NWFP, SCV, večnamensko gospodarjenje z naravnimi viri, razvoj. Pozneje razširjeno tudi na ključno besedo: rekreacija v gozdu. Raziskava je limitirala zadetke prispevkov samo mednarodnih revij.

## 4. PREGLED REZULTATOV

V nadaljevanju so povzete bistvene ugotovitve sodobnega večnamenskega upravljanja z gozdovi. Izsledki pregleda literature so zajeli ugotovitve gospodarjenja z gozdovi, prostorskega upravljanja, upravljanja z naravnimi viri ter nelesnimi produkti, pri čemer se je predmet obravnave nanašal na turistično funkcijo gozda (na primer: upravljanje gozdnih rekreativnih površin). Cilj raziskave je osvetliti dejavnike, ki vplivajo na večnamesko upravljanje z gozdom v turistične namene. Graf 1 nazorno predstavlja razvrstitev dejavnikov po pomembnosti glede na pogostost pojavljanja v obravnavani literaturi. Teoretični pregled sodobnih managerskih gozdnih praks je mogoče povzeti v naslednje dejavnike, ki omogočajo včenamenski pristop k izrabi različnih ekosistemskih storitev, SCV gozdnih parametrov in NWFP[95] ter s tem tudi turistične funkcije gozda:

1. Ocena socialnih, ekonomskih, kulturnih in okoljskih stroškov in koristi SCV gozdnih parametrov in NWFP [5], [24], [25], [27], [29], [30], [31].
2. Inovativnost v turizmu [1], [8], [17], [19], [26], [21], ki je eden pomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja [19]. Gozdni SCV parametri in NWFP nudijo potencial za turistični razvoj tako inovativnih produktov in storitev, kakor tudi organizacijsko in procesno inovacijo. Navedeno omogoča uresničevanje temeljnih predpostavk na področju inovacij kot pomembnega dejavnika uspešnosti podjetij: kreiranje novih idej, zaposlitvene rasti, komparativne prednosti pred konkurenco, [19], [8], kakovostnega upravljanja z resursom in realizacijo CRM (ang. Customer Relationship Management) praks skozi TQM (ang. Total Quality Management) tehnike [21], s čimer bodo ob vzdrževanju kakovosti izpolnjeni konkurenčni izzivi prihodnosti.
3. Izvajanje monitoringa vseh uporabnikov gozda [5], [6], [7], [25], [29], [30].
   Preden bi lahko upravljalci opredelili možne načine izrabe gozda v turistične namene, je potrebno definirati možnosti izrabe vseh ekosistemskih storitev, ki jih gozd nudi [25]. To pomeni, da morajo upravljalci izvesti monitoring vseh uporabnikov gozda [7], tako po številu, njihovih motivih in zaznavah, kot tudi po vrsti uporabe posamezne ekosistemske storitve, če želijo oceniti povpraševanje, razumeti javni interes in omogočiti dostop do ključnih mehanizmov večnamenskega upravljanja z gozdovi, čeprav so postopki za spremljanje/monitoring obiskovalcev gozda šibki in nestrukturirani na mnogih mestih [6].
4. Interdisciplinarna horizontalna in vertikana povezava med posameznimi deležniki izvajanja turistične funkcije gozda [8], [17], [19], [26] z namenom zagotavljanja empirične osnove za proračunsko načrtovanje. Povezati je potrebno organizacije, katerih upravljanje se nanaša na pokrajine in njihovo zaščito, upravljalce parkov, lokalne oblasti, lastnike gozdov [6], kakor tudi lokalne interesne skupnosti in lokalno

[95] Izraza SCV (socialno kulturni parametri gozda) in NWFP (nelesni gozdni produkti) so povzeti na podlagi poročila o stanju evropskih gozdov MCPFE [36], in tudi znanstvene literature.

prebivalstvo [26]. Hkrati je v oblikovanje strategije potrebno vpeti mnenja različnih strokovnjakov iz področja ekonomije, turizma, prostorskega planiranja, medicine, izobraževanja, varovanja naravne in kulturne dediščine, kulinarike. Pridobljena izhodišča je potrebno vertikalno uskladiti tudi z vsemi regionalnimi in državnimi pravnimi podlagami, institucijami in službami, ki se v svoji dejavnosti navezujejo na turistično izrabo gozda pri vsakdanjem delu.

5. Upoštevanje trajnostnih zahtev in prednostnih razvojnih smernic posameznih gozdnih območij [5], [21], [25], [26]. V ta namen se je razvila tako imenovana strategija za upravljanje z gozdovi za družbeno javno dobro CBFM (ang. Community-based forest management), ki je postala pomembna na področju ohranjanja razvojnih programov po vsem svetu in podpira razvoj podeželja, biotsko raznovrstnost, trajnostno rast in odpiranje zelenih delovnih mest [24], [26]. CBFM strategija predvideva izgradnjo primernega socialnega koncepta za vrednotenje gozdnih atributov in poglavitne korake, ki vključujejo vse zainteresirane deležnike [24].
6. Izvajanje holističnega pristopa in IRT po principu »top-down« in »bottom up« ter spodbujanje družbene odgovornosti pri upravljanju gozda [23, [18], [26]. Evropske programske reforme 2000 (uredba podeželja št. 1257-1299) so izpostavile podeželska območja in konkurenčne svetovne trge, zlasti v zaščitenem kmetijskem sektorju, ki se v Evropi večinoma nahajajo v bližini gozdnega območja. Podpora teh območij se ne kaže več predvsem v smislu podpiranja kmetijskega razvoja, temveč zajema širši aspekt: predelavo hrane, umetnost, obrt in turizem [23]. Zato govorimo o integriranem podeželskem turizmu (IRT)**,** ki je kompatibilen tudi z izkoriščanjem SCV gozdnih parametrov. Integracijski pristop turističnega razvoja podeželja z IRT je posledica nove paradigme v ohranjanju naravnih in kulturnih vrednot nasploh, ki je podprt predvsem na podlagi socialnih mrež, ki povezujejo lokalne partnerje z namenom ustvarjanja dodane vrednosti pri skupni promociji in na področju gospodarskih, socialnih, kulturnih, naravnih vrednost ter človeških virov na lokalnem področju, kjer so navzoči [23] ter v skladu z endogeno politiko razvoja[96].
7. Ureditev pravnih podlag in spremembo v rabi gozdnih zemljišč [4], [27], [28].
8. Upoštevanje koncepta razvoja nove storitve (ang.: new service development – NSD) [1], [11], [21]. Sodobna dognanja ne preučujejo več le dobičkovnost proizvoda, temveč tudi dobičkovnost kupca. Na primer: nematerialne postavke, ki povečujejo vrednost turističnega produkta ali storitve, družbena odgovornost podjetja do lokalne skupnosti, povezava med interesnimi skupinami (vlagatelji, zaposlenimi, dobavitelji, državo, uporabniki..). Dodano vrednost ponazarja finančni dosežek skupnega dobrega.
9. Spodbujanje zelenega turizma [7], [15], [18]. Ruralna lokalna skupnost, celostni ekološki pristop, podprt s subvencijami in sodelovanje vseh deležnikov v enotni politiki delovanja, so v sistemu lokalnega razvoja ključnega pomena za razvoj zelenega turizma.

[96] Op.a: Endogena politika razvoja v nasproju z neoklasično ekonomijo zagovarja trditev, da niso tehnološki napredek, zunanjetrgovinsko poslovanje ali ostali zunanji ekonomski faktorji odločilni za vir napredka in ekonomsko rast v državi, temveč notranji procesi medsebojnega delovanja, človečki kapital in vlaganja znotraj države.

Graf 1: Dejavniki, ki vplivajo na večnamensko upravljanje z gozdom v turistične namene (vir: avtorica).

Pregled razvrstitve dejavnikov je podan v tabeli 1, kjer je opredelitev vsakega dejavnika argumentirana s pogostostjo navajanja v virih, podane so tudi določene omejitve in dileme. Dognanja znanstvene literature se dotikajo turistične funkcije gozda, a brez predhodne opredelitve večnamenskega upravljanja gozda v turistične namene, čeprav se v mnogih prispevkih izbrana tema veže nanj. Na osnovi pregleda literature je moč trditi, da gre pri vseh avtorjih za fragmentirano (nedokončnano, nepopolno) razpravo o upravljanju v gozdnem turizmu. Identificiran je generalni konsenz avtorjev, ki so si enotni v spoznanju, da leži v gozdu velik družbeno-ekonomski potencial, ki je neizkoriščen, njegova eksploatacija pa predstavlja razvojni izziv, predvsem zaradi veliko različnih in konfliktnih interesnih skupin ter interdisciplinarnosti reševanja problematike. Tudi turistični gozdni parametri niso do danes nikjer opredeljeni, kar bi glede na širok spekter uporabnosti in potencialov gozda v turistične namene, bilo najprej potrebno storiti.

| Dejavniki | Oznaka vira | Omejitve, dileme | Oznaka vira |
|---|---|---|---|
| 1. dejavnik | [5], [24], [25], [27], [29], [30], [31] | Ni statističnega zajema podatkov o večnamenski uporabi gozda v turistične namene. | [5], [24], [25] |
| 2. dejavnik | [1], [8], [17], [19], [26], [21] | Ni zajema vhodnih podatkov strank/kupcev, zato ni znan njihov vpliv na inovativnost storitev | [1] |
| | | Raziskovalci in praktiki, , ki prepoznavajo pomen inovacij ostajajo v svojih prizadevanjih nepovezani. Inovativnost v turističnem sektorju je težko implementirati. Potrebne so dodatne raziskave s ciljem razvoja teorije, predvsem v smislu empiričnega testiranja dejavnikov, ki vplivajo na inovacije in njihove rezultate. | [19] |
| | | Kritična vprašanja se nanašajo na strategijo managiranja in integracijo, izmenjavo informacij, na vire, stroške in koristi deležnikov ter politike in prakse, ki stimulirajo inovacije in rast. | [17], [26], [21] |
| | | Največji dejavniki inovacij (npr. tehnološki razvoj) ne izvirajo iz turistične dejavnosti. Nadaljnje raziskave inovativnega razvoja v turizmu morajo opredeliti ključna področja in povezave tehnološkega razvoja in turizma. | [8] |
| 3. dejavnik | [5], [6], [7], [25], [29], [30] | Zaradi neurejene regulative plačila turističnih taks, zelo majhen procent obiskovalcev gozda plačuje pristojbine za turistično rabo gozda (2% - podatek velja za državo Irsko). | [5] |
| 4. dejavnik | [8], [17], [19], [26] | Nesodelovanje in nepovezovanje v različnih vrstah grozdenja zmanjšuje inovativno zmogljivost. | [19] |
| | | Kritična vprašanja se nanašajo na strategijo in integracijo, izmenjavo informacij, na vire, stroške in koristi deležnikov ter politike in prakse, ki stimulirajo inovacije in rast. | [17] |
| | | Ovire, kot so jezik, kultura, transport, spol, infrastruktura, omejujejo uspešnost integriranja. | [26] |
| | | Interdisciplinarnost je onemogočena, če ni povezanosti med gospodarsko, politično, sociološko, tehnično in drugimi strokami. | [8] |
| 5. dejavnik | [5], [21], [25], [26] | Management ne podpira razvojnih smernic. | [5], [21], [25], [26] |
| 6. dejavnik | [23, [18], [26] | Centralna okoljska politika pogosto prezre lokalne specifike povezanosti človeka z okoljem | [26] |
| 7. dejavnik | [4], [27], [28] | Večnamenska uporaba pokrajine v turistične namene poudarja potrebo po regulaciji zemljišč za različno namensko rabo, predvsem na podeželju. Potrebno je izvesti raziskave o potrebah po javni rabi zemljišč glede na razvojne spremembe v turizmu. | [28] |
| 8. dejavnik | [1], [11], [21] | Kljub upoštevanju NSD, podjetja ne pridobivajo in ne upoštevajo mnenja (ang. input) svojih strank.<br>Dognanja so omejena le B2B-storitvena podjetja v Avstraliji in majhnem vzorcu. | [1] |
| | | Nepripravljenost podjetij na organizacijske spremembe, premajhno razumevanje managementa, ki je orientiran na kupce | [21] |
| 9. dejavnik | [7], [15], [18] | Mednarodna potrditev turizma naravnih virov zavarovanih območij in rezervatov ni dovolj skomunicirana med upravami zavarovanih območij. Potrebne so inovativne ideje za promocijo in spodbujanje gospodarske rasti ob ohranjanju naravnih virov ter povezovanje z lokalnimi prebivalci. | [18] |

Tabela 1: Razporeditev dejavnikov, ki vplivajo na večnamensko upravljanje z gozdovi v turistične namene glede na pogostost pojavljanja v virih

## 5. ZAKLJUČEK IN RAZPRAVA

Večnamensko upravljanje z gozdovi predstavlja enega največjih izzivov managiranja z naravnimi viri, saj zahteva po večnamenski izrabi gozda in gozdnih ekosistemskih storitev [32], [34], narekuje mnogo interdisciplinarnega dela in holističen pristop k upravljanju nelesnih dejavnosti. Ob dejstvu, da gozdne upravljalske prakse v večini držav temeljijo le na lesno orientirani proizvodnji, je jasno, da bo vključitev nelesne produkcije zahtevala veliko usklajenega delovanja. Cilj takšnega upravljanja in rabe gozda v turistične namene, ki vključuje predvsem izrabo NWFP, se kaže v povečanju pristojbin in prispevkov pri uporabi in izrabi gozdnih NWFP ter SCV, kakor tudi v izboljšanju človekovega zdravja in splošnega počutja. Uresničitev tega cilja bo možna šele po redefiniciji pravnih podlag, inovativnem in trajnostnem pristopu in povečanju posebne rabe gozdov v turistične namene, kakor je to storila Kitajska leta 2001, ki je imela do leta 2009 dvakrat večje število gozdnih parkovnih površin, kot leta 2001. Prihodek iz naslova vstopnin in prijavnin se je v tem času bistveno povečal. Od 2001.leta, ko so beležili 86 milijonov obiskovalcev in dosegali 2,8 bilijona RMB oz. 0,364 bilijonov eur, so 2009.leta beležili 300 milijonov obiskovalcev ter 22,6 bilijona RMB[97] oz. 2,938 bilijonov eur prihodkov [4]. V okviru obravnavane literature sta le Chen in Nakama [4] obravnavala izključno gozdni turizem kot opredeljeno dejavnost z vidika obstoječe upravljalske prakse. Večina prispevkov je sicer temeljila na upravljanju z naravnimi resursi in večnamenski izrabi ekosistemskih storitev na splošno, pri tem pa predmet obravnave vezala na rekreacijo, NWFP– nelesne produkte ali SCV gozdne parametre. Zanimivo dognanje, ki je skupno vsem izvedenim raziskavam se veže na prepoznavanje potrebe po spremembi in dopolnitvi večnamenskih gozdnih praks ter potrebo po spremembi dojemanja raznovrstnosti gozdnih storitev – tudi v smislu izkoriščanja turistične funkcije gozda. Avtorji [27], [28], [3], se strinjajo, da sta diseminacija negativnih vplivov gospodarjenja in družbeni razvoj omogočila spremembo potrošnikove zavesti in povečala uporabo gozda kot javne površine, zato se je vsled tega pojavila potreba po vrednotenju neekonomskih učinkov in koristi nelesnih gozdnih produktov [46], [35]. To je spodbudilo načrtovalce in upravljalce prostorskega razvoja k redefiniranju filozofije upravljanja z rekreacijskimi površinami in sprožilo zahteve po novih gozdnih produktih in storitvah, ki bodo izboljšale človekovo dobrobit in zdravje [32], [26]. Na tej osnovi je možno pritrditi, da tradicionalno upravljanje z gozdom ni več primerno, saj ne sloni na izkoriščanju čimvečih ekosistemskih storitev, oziroma rabi NWFP in SCV gozdnih parametrov, kakor navaja na primer razvojni dokument [36]. Sodobne in večnamenske upravljalne gozdne prakse naj bi razvile holistični pristop pri upravljanju z naravnimi viri, kakor tudi pri upravljanju nelesnih dejavnosti [17], [26], a ravno to predstavlja največji izziv [32], [34], saj narekuje interdisciplinarno povezanost različnih strok in dejavnosti. V tem momentu se kaže dokaj velik razkorak med priporočili v razvojnih dokumentih, ki vsi po vrsti prepoznavajo NWFP in SCV kot razvojni potencial in dejanskimi gozdnimi upravljalskimi praksami po posameznih državah. Hkrati je potrebno upoštevati tudi negativne vplive, ki lahko nastopijo zaradi nezadostnega upoštevanja socialnih, kulturnih in okoljskih parametrov in posledično upadanje in propad gozdnih območij, [14], [3]; slabega koordiniranja in interpretiranja posameznih strategij pri izvajanju upravljalskih praks [17]; neusklajenosti pri zagotavljanju virov financiranja posameznih ekosistemskih storitev, kar v primerih neizdelane večnamenske strategije upravljanja z gozdom pomeni, da dostikrat lesna proizvodnja financira vzdrževanje uporabnosti ostalih funkcij gozda, predvsem tistih, ki predstavljajo javno dobro in se uporabnikom gozda zdijo sami po sebi umevni [5]; razdrobljeno gozdno lastništvo in nezadosten zajem statističnih podatkov, povezanih s turistično rabo gozda [28], [7]. Države bi morale pristopiti k uresničevanju dognanj na področju sodobnega večnamenskega upravljanja z gozdovi, a je

[97] 1 RMB = 0,13 eur.

predhodno potrebno predvsem opraviti raziskave, s pomočjo katerih bo možno ovrednotiti nelesni potencial gozda, kakor priporočajo MCPFE [37], [36], [7], [5] in vzpostaviti institucionalne podlage za pridobivanje prihodkov od turizma v naravi, kot je to predlagala na primer Tanzanija [2] ali že storila Kitajska [29], [30], ki dela na razvoju gozdnega turizma že zadnjih 30 let in ima izračunano tudi optimalno vrednost rekreativnih potencialov enega hektarja gozda[98] ter vzpostavljene instituicionalne okvirje za izvajanje turistične gozdne dejavnosti in monitoringa gozdnega turizma [4]. Teoretični doprinos k znanosti se kaže v tem, da rezultati podajajo temelje za konceptuaizacijo metodoloških izhodišč, ki lahko služijo kot podlaga za kreiranje modela turistične ponudbe, ki vključuje večnamensko upravljanje z gozdovi v turistične namene. Nadaljnje raziskave bi lahko nadaljevale z izvedbo kvantitativnih metod za empirično preverbo teoretično predlaganih dejavnikov večnamenskega upravljanja z gozdovi v turistične namene, kakor tudi oblikovanje njegovega modela upravljanja.

## LITERATURA

[1] Alam, Ian, Perry, Chad. (2002). A customer-oriented new service development process. Journal of Services Marketing, Vol. 16, 6 pp. 515-534.
[2] Bayliss, Julian; Schaafsma, Marije; Balmford, Andrew; Burgess, D. Neil; Green, M. H. Jonathan; Madoffe, S. Seif; Okayasu, Sana; Peh, S.-H. Kelvin; Platts, J. Philip; Yu, W. Douglas. (2014). The current and future value of nature-based tourism in the Eastern Arc Mountains of Tanzania. Ecosystem Services, 8, p.p. 75-83.
[3] Bell, Simon; Simpson, Murray; Tyrväinen, Lisa; Sievänen, Tuija; Pröbstl, Ulrike. (2009). European Forest Recreation and Tourism: A handbook. Taylor & Francis.
[4] Chen, Bixia; Yuei, Nakama. (2012). Thirty years of forest tourism in China. The Japanese Forest Society and Springer. J For Res, p.p. 1- 8.
[5] Collier, Pat; Short Ian and Dorgan Jim. (2004): Markets for Non-Wood Forest Products. COFORD, National Council for Forest Research and Development, Dublin, Ireland.
[6] Cope, Andy; Doxford, David; Probert, Christopher (2000). Monitoring visitors to UK countryside resources.The approaches of land and recreation resource management organisations to visitor monitoring. Land Use Policy 17, p.p. 59-66.
[7] Edwards, David; Sondergaard, Frank; Marzano Mariella; Mason, Bill; Pizzirani, Stefania; Schelhaas, Mart-Jan.(2011). A theoretical framework to asses the impact of forest management on the recreational value of European forests. Ecological Indicators 11, pp. 81-89.
[8] Hjalager Anne-Mette (2015).100 Innovations That Transformed Tourism. Journal of Travel Research 2015, Vol. 54(1) 3-21.
[9] Hogarth, J. Nicholas; Belcher, Brian; Campbell, Bruce; Stacey, Natasha. (2013). The Role of Forest-Related Income in Household Economies and Rural Livelihoods in the Border-Region of Southern China. World Development, Vol. 43, pp. 111-123.
[10] Juutinen, Artti, Kosenius, Anna-Kaisa in Ovaskainen, Ville. (2014). Estimating the benefits of recreation-oriented management in state-owned commercial forests in Finland: A choice experiment. Journal of Forest Economics 20,396-412.
[11] Konu, Henna. (2015). Developing a forest-based wellbeing tourism product together with customers - An ethnographic approach. Tourism Management, No. 49, pp. 1-16. Esevier Science Ltd.

[98] Na podlagi optimalne teorije nadzora so kreirali model vrednotenja rekreativnih potencialov gozda in z uporabo regresije, časovnih serij obstoječih ekoloških podatkov ter produkcijskih stroškov izračunali optimalno ceno vrednotenja na hektar, ki znaša 10.440 Kitajskih Jenov /ha kar znese 1.393,10 eur/ha . [30].

[12] Krajter Ostojić, Silvija, Posavec Stjepan, Vuletić Dijana, Stevanov, Mirjana. (2013). Pregled literature o vrednovanju koristi od urbanih šuma. Hrvatski šumarski institut. Zagreb.
[13] Krpina, Vesna in Španjol, Željko, Jazbec Anamarija (2014). Uloga šuma i šumarstva u turizmu i zaštiti prirode na području Zadarske županije. Šumarski list, Hrvatsko šumarsko društvo, Vol. 138 No. 5-6 Lipanj 2014. Zagreb.
[14] Kuvan, Yalçin. (2005). The use of forests fot the purpose of tourism: the case of Belek Tourism Center in Turkey. Journal of Enironmental Management 75, pp. 263-274.
[15] Lin, Fu-Ren and Hsieh, Pei-Shan. (2011). A SAT View on New Service Development Service Science 3(2), pp. 141-157, © 2011 SSG.
[16] Martin Suzanne. (2004). Leisure landscapes: understanding the role of forests and woodlands in the tourism sector. Forest Research Annual Report and Accounts 2003-2004. Report to Forestry Commission, Edinburgh.
[17] Martin Suzanne. (2008). Developing Woodlands for Tourism: Concepts, Connections and Challenges. Journal of Sustainable Tourism, pp. 386-407.
[18] Nolte, Birgit (2008). Sustainable tourism development in cross-border biosphere reserves of Central and Eastern Europe. Prispevek v zborniku: Central and Eastern European Development Studies. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN: 978-3-540-79243-7. pp. 147-160
[19] Omerzel, Gomezelj Doris. (2015): A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 Iss 3 pp. 516-558. Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm
[20] Quing, Li. (2010). Effect of forest bathing trips on human immune function. Environ Health Preventive Medicine 15, pp. 9-17.
[21] Rahimi Roya, Nadda K. Vipin and Wang Hui (2016). CRM in Tourism, Chapter 2: Customer Relationship Management (CRM). IGI Global. Pp. 16-44.
[22] Rantala Outi. (2010). Tourist practices in the forest. Annals of Tourism Research, Vol. 37, No. 1, pp. 249-264.
[23] Saxena, G., Ilbery, B., (2008). Integrated rural tourism. A Border Case Study Annals of Tourism Research, Vol. 35, No. 1, pp. 233-254
[24] Sharaunga, Stanley, Mudhara, Maxwell, Wale, Z. Edilegnaw. (2015). Factors influencing forest value orientations among rural households in KwaZulu-Natal, South Africa. Agroforest Syst 89, pp. 943-962. Springer Science+Business Media.
[25] Steiner, Achim; McCormick, J. Steven; Johnson, Ian (2004). How much is an ecosystem worth? Assessing the economic value of conservation, USA: The World Conservation Union IUCN. The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK 1818 H Street, NW Washington, DC 20433.
[26] Strauch, M. Ayron; Rurai, T. Masegeri and Almedom T. Astier. (2016). Influence of forest management systems on natural resource use and provision of ecosystem services in Tanzania. Journal of Environmental Management 180, pp. 35-44.
[27] Wang, Chao-Hui and Buckley, Ralf. (2010). Shengtai Anquan: Managing Tourism and Environment in China's Forest Parks.
[28] Williams, M. Allan, Shawb, Gareth. (2009). Future play: tourism, recreation and land use. Land Use Policy 26S, S326-S335.
[29] Yi, Xiao; Cheng, Cheng; Wu, Yang; Zhiyun, Ouyang; Enming. Rao. (2016). Evaluating value of natural landscapes in China. Chinese Geographical Science. Volume 26, Issue 2, pp. 244-255.
[30] Zhang, Ying in Zhou, Xue. (2013). A Study of Forest Recreation Evaluation Model in China. Procedia Computer Science 24, p.p. 280-288. Eslevier.

Viri:

[31] European Commission. (2013). A new EU Forest Strategy: for forests and the forest-based sector. Brussels.
[32] FTP - Forest-based Sector Technology Platform. (2013). Strategic Research and Innovation Agenda for 2020. Elektronski vir: http://www.forestplatform.org/files/SRA_revision/Renewed_SRA_for_2020.pdf
[33] GOS (2014). Seychelles Biodiversity Strategy and Action Plan 2015-2020.
[34] H2020 – Europe 2020. (2016). Teaming project Renewable materials and healthy environments research and innovation centre of excellence (InnoRenew CoE). Funded by the Horizon 2020 Framework Programme of the European Union.
[35] MA - Millennium Ecosystem Assessment. (2005). Living Beyond Our Means. Natural Assets and Human Well-being. Statement from the Board.
[36] MCPFE - Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe. (2015). Forest Europe, 2015: State of Europe's Forests 2015. Elektronski vir: http://www.foresteurope.org/docs/fullsoef2015.pdf .
[37] MCPFE - Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe. (2003). Vienna resolution 3: preserving and enhancing the social and cultural dimensions of sustainable forest management in Europe. Fourth Ministerial Conference on the Protection of Foresta in Europe. Vienna, Austria. MCPFE, 28-30 April. Elektronski vir: http://www.iisd.ca/crs/sdpfe/sdvol84num1.html
[38] Poročilo o novi gozdarski strategiji EU: za gozdove in gozdarski sektor (2014/2223(INI)). Mnenje Odbora za okolje, javno zdravje in varnost hrane za Odbor za kmetijstvo in razvoj podeželja. (25.02.2015). http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2015-0126+0+DOC+XML+V0//SL .
[39] Republic of Suriname, Ministry of Labour, Technological Development and Environment. (2013). National Biodiversity Action Plan (NBAP) 2012-2016.
[40] Republika Slovenija. Ministrstvo za kmetijstvo in okolje. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2012). Akcijski načrt za povečanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige v Sloveniji do leta 2020. »Les je lep«. Elektronski vir: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/3_Les_je_lep_naslovnica_kazalo_novo_pdf.pdf
[41] The World Bank IBRD, IDA, 12.07.2016: Forest area in % of land area 1990-2015. http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&type=metadata&series=AG.LND.FRST.ZS#
[42] UN - United Nations, (2005). Natural Assets and Human Well-being. Statement of the Board of Millennium Ecosystem Assessment – MA
[43] ( http://www.millenniumassessment.org/en/BoardStatement.html ).
[44] UNEP (United Nations Enviroment Programme) and WTO (2005). Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers. Elektronski vir:
[45] http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf
[46] UNWTO – United Nation World Tourism Organization. (2015). Tourism and the Sustainable Development Goals.
[47] WCED - World Commission on Enviroment and Development. (1987). Report: Our Common Future. Oxford University Press.
[48] World Bank. (2001a). A revised forest strategy for the World Bank Group. Washington, DC: World Bank.

# TERORIZAM KAO PRIJETNJA HOTELIJERSTVU

# TERRORISM AS A THREAT TO THE HOSPITALITY

**Željko Spalević**[99]
**Žaklina Spalević**[100]

**Sadržaj:** *Ovaj rad je posvećen terorizmu kao prijetnji hotelijerstvu. U radu autori nastoje da daju odgovore na više pitanja: koliko su turizam i ugostiteljstvo značajni kao privredna djelatnost i koliko je terorizam razoran za hotelijerstvo. Postojala je namjera da se hoteli prikažu kao unosne mete terorista u sprovođenju njihovih namjera. Konačno, izložene su i mjere koje treba preduzimati u cilju zaštite hotela.*

**Ključne riječi:** *Turizam, ugostiteljstvo, hotelijerstvo, terorizam.*

**Abstract:** *This work is dedicated to terrorism and terroristic threats to the hospitality. In this paper, the authors attempt to provide answers to several questions: how much tourism and hospitality are important as an economic activity and how terrorism is devastating for hospitality. There was a purpose to present hotels as a target of terrorists in their intention.*

**Key words:** *Tourism, catering, hospitality, terrorism.*

## 1. UVOD

Zadnjih 15 godina povećava se broj međunarodnih dolazaka turista, rastu prihodi od inostranog turizma ali na žalost raste i broj bezbjednosnih prijetnji koji djeluju na turizam, ugostiteljstvo i hotelijerstvo. Ovo za posljedicu ima ljudske žrtve, uznemirenje posjetilaca, materijalna razaranja objekata, gubitak profita… Interesantno da i pored svih prijetnji, u svijetu, konstantno raste broj noćenja posjetilaca i raste prihod.

Fenomen turizma stalno je praćen fenomenom terorizma koji bira hotele kao unosne mete jer su laki za izbor, organizaciju i neposredno dejstvo. Hotelski objekti su otvoreni, sa minimumom bezbjednosti jer se očekuje od države da pruži zaštitu, ali se i ne želi "militarizovanje" turizma i ugostiteljstva. Empirijska iskustva pokazuju da se često sve svodi na kontrolu pomoću video nadzora, omogućavanje brzog protoka posjetiocima bez utvrđivanja identiteta, nepostojanje kontrolnih punktova, neposredne reakcije kada se već pojavi sumnjivo lice i minimalnim učešćem bezbjednosnog osoblja.

## 2. TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I HOTELIJERSTVO I NJIHOV ZNAČAJ

Pojava industrijskih revolicija u XVIII i IX vijeku i ekspanzija tehnoloških postupaka, mašinstva, saobraćaja, električne energije – doprinijeli su opštem privrednom razvoju. Privredni razvoj je omogućio putovanja ljudi na veće udaljenosti pa su putnici dobili naziv turisti a kada su putovanja postala masovna nastao je turizam.

[99] Univerzitet Donja Gorica, 81000 Podgorica, Crna Gora
[100] Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, 11000 Beograd

Interesantno je pomenuti da finansijski efekti turističkih putovanja turizam svrstavaju u treću privrednu aktivnost u svijetu, iza proizvodnje nafte i automobila, odnosno oružja[101].
Turizam kao privredna djelatnost, objedinjava privredne djelatnosti ugostiteljstva[102]. Ugostiteljstvo kao privredna djelatnost tercijalnog karaktera zadovoljava potrebe ljudi koji pretežno proističu iz putovanja i kretanja van mjesta stanovanja[103]. Ugostiteljstvo je djelatnost koja se bavi pripremom i prodajom hrane i pića i iznajmljivanjem soba za noćenje. Ugostiteljstvo obuhvata dva sektora: sektor smještaja i sektor ishrane. Dio ugostiteljske djelatnosti koji se odnosi na sektor smještaja ostvaruje se u hotelijerstvu. Hotelijerstvo kao privredna djelatnost funkcioniše u okviru ugostiteljstva pa ugostiteljstvo predstavlja širi pojam od hotelijerstva[104].

Djelatnost hotelijerstva se vezuje za prostor i kretanje ljudi pa je jedan od vidova ispoljavanja turizma i predstavlja materijalnu osnovu turističke privrede[105]. Sektor ishrane kao dio ugostiteljske djelatnosti posluje pod imenom restoraterstvo. I hotelijerstvo i restoraterstvo se bave pružanjem usluha ishrane a razlika je u tome što se restoraterstvo ne bavi uslugama smjestaja[106].

Turizam (fr. tour obilazak, putovanje, tourrisme) je putovanje radi zabave i zadovoljstva. a turist (fr. tourriste) je onaj koji putuje iz zadovoljstva[107]. Pored ovog postoji značenje da je "tour" znači - kružno putovanje[108]. U novije vrijeme javlja se i izraz "posjetilac" koji pored turiste koji je privremeni posjetilac koji boravi u nekoj zemlji preko 24 sata radi zabave, razonode i sl., obuhvata – izletnika koji boravi u nekoj zemlji kraće od 24 sata[109]. Prema jednoj definiciji, za turizam možemo reći da "čini skup odnosa i pojava koje su u tijesnoj vezi sa kretanjem i potrošnjom izvan mjesta stalnog boravka, a sve zbog zadovoljenja rekreativnih, kulturnih, zdravstvenih i drugih potreba čovjeka"[110].

Prva turistička kretanja datiraju 4.000 godina prije n.e. kada su Egipćani putovali Nilom iz

*Dr **Zeljko Spalević**, rođen 17.07.1969. u Vršču, Srbija. Osnovnu i srednje ekonomsku školu – prosvjetno – pedagoški smjer završio u Podgorici. Višu vojnu akademiju KoV VVSS – smjer inžinjerija, Beograd, završio je 1990. Na Fakultetu za poslovni menadžment – smjer Civilna bezbjednost, u Baru, godine 2006. diplomirao na temi: "Izbor, obuka i trening pripadnika obezbjeđenja ličnosti". Magistarski rad na temu: "Pravni položaj policije u upravnom sistemu Crne Gore sa posebnim osvrtom na zaštitu ličnosti", odbranio je jula 2010. na Fakultetu za državne i evropske studije u Podgorici. Februara 2013. na "Univerzitetu Singidunum", Fakultet za pravno političke studije u Novom Sadu – Srbija, odbranio je doktorsku disertaciju pod nazivom: „Sistem zaštite državnih ličnosti i objekata od terorizma u Crnoj Gori" i stekao zvanje doktor političkih nauka. Od februara 2015. angažovan je kao predavač na Univerzitetu Donja Gorica u Podgorici, Humanističke studije – smjer Međunarodna i nacionalna bezbjednost.*

[101] Pasinović, M. M. (1998) *Osnovi turizma (Turizam i okruženje)*, Univerzitet Crne Gore, Podgorica, str. 3.
[102] Cerović, Z. (2003) *Hotelski menadžment*, Fakulet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 63.
[103] Kosar, Lj., (2002) *Hotelijerstvo - teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, str. 22.
[104] *Ibidem*, str. 9-10.
[105] *Ibidem*, str. 22
[106] *Ibidem*, str. 11.
[107] Vujaklija, M. (1975) *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta-Beograd, str. 978.
[108] Pasinović, M. M., Opus citatum, str. 7.
[109] *Ibidem*, str. 9.
[110] Milićević, R.(2003) *Ugostiteljstvo, tehnika, organizacija, poslovanje*, Oktoih, Podgorica, str.12.

religioznih razloga. Kretanja starih Grka i Rimljana bila su vezana za sportske i zabavne motive, lječilišta i religiozna svetilišta. Najveća manifestacija u Grčkoj su bile Olimpijske igre. U Rimu su najmasovnija kretanja vezivana za cirkus Maksimus i gledalište i borilište Koloseum koji je tada mogao da primi 80.000 ljudi[111].

U Evropi je u Alpima, na putu za Rim, 982. godine sagrađen prvi hotel pod imenom "Veliki Sveti Bernard" koji je imao 80 mjesta za spavanje i mogao je da zaštiti 300 ljudi od snježnih lavina[112]. Kasnije, u XIX vijeku zbog zahtjeva za većim i luksuznijim smještajnim objektima grade se hoteli tipa "grand" – u Parizu 1850., Cetinju 1864., Berlinu 1874. godine. Sa prvim hotelima nastaju međunarodne hotelske organizacije koje razvijaju hotelske mreže[113].
Upravo ove mreže hotela kasnije će postati simboli određenog dijela svijeta pa će postati meta raznovrsnih metoda terorističkih napada.

Prema predviđanjima UNWTO (World Tourism Organization) Indeksa Povjerenja rezultati rasta međunarodnog broja dolazaka turista uglavnom ostaju pozitivni u 2016. Na osnovu trenda i perspective, UNWTO projektuje da će međunarodni turistički dolasci da rastu za 4% širom svijeta[114]. U skladu sa predviđanjima UNWTO dugoročno se projekuje rast od 3,8% godišnje za period 2010. do 2020. godine[115].

| ***Međunarodni turizam, Svijet*** | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Godina*** | ***1990*** | ***2000*** | ***2005*** | ***2008*** | ***2009*** | ***2010*** | ***2011*** | ***2012*** | ***2013*** | ***2014*** | ***2015*** |
| Međunarodni broj dolazaka turista (noćenja posjetilaca) u milionima | 435 | 674 | 809 | 928 | 892 | 950 | 994 | 1040 | 1088 | 1134 | 1184 |
| Prihod od inostranog turizma u milijardama € | 213 | 536 | 567 | 671 | 649 | 744 | 793 | 892 | 931 | 975 | 1110 |

Tabela 1: Međunarodni turizam, Svijet
Izvor: UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 14, Advance Release May 2016, p. 4.

## 3. DJELOVANJE TERORIZMA NA HOTELIJERSTVO

Turizam je pokazao svoju osjetljivost na terorizam čime se može objasniti pad broja učesnika u međunarodnom turizmu u 1991. godini što je prvi zabilježeni pad tokom četiri decenije njegovog praćenja[116]. O definisanju terorizma postoje neusaglašena mišljenja u naučnoj i stručnoj zajednici ali i veliki broj definicija nadnacionalnih i nacionalnih organizacija. Ono u

[111] Pasinović, M. M., Opus citatum, str. 71.
[112] Kovačević, A., Nikolić, M. (1999) *Usluge u ugostiteljstvu, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Meridian, Beograd, str. 16-17.
[113] Pasinović, M. M., Opus citatum, str. 81-82.
[114] UNWTO, *World Tourism Barometer*, Volume 14, Advance Release January 2016, p. 3.
[115] *Ibidem*, p. 1.
[116] Pasinović, M. M., Opus citatum, str. 4.

čemu se svi slažu je da se u terorizmu koriste smrtonosni metodi i sredstva[117]. Prema jednoj definiciji UN –"terorizam je akt lišavanja života ili ranjavanja ili akt uništavanja ili oštećenja imovine civila ili vlade, bez jasne dozvole određene vlade, od strane pojedinaca ili grupa ljudi koji samostalno djeluju, ili vlada koje djeluju iz vlastitih pobuda ili vjerovanja, da bi se postigao neki politički cilj"[118].

Bez obzira na pozitivne faktore koji privlače kretanje turista i boravak u raznim smještajnim objektima jednu od odlučujućih uloga prilikom donošenja odluke o putovanju ima političko-bezbjednosna situacija u nekoj turističkoj zemlji odnosno destinaciji gdje se namjerava boraviti. Kroz istoriju nalazimo mnogo primjera ugrožavanja bezbjednosti pojedinaca i napada na putnike, ili na one koje danas zovemo posjetiocima (turistima). Jedan takav primjer nalazimo u djelu "Terorizam" **prof. Simeunovića** a odnosi se na hinduističku sektu Tagi iz sedmog vijeka n.e. koji su prinosili žrtve svojoj boginji Kali.

Radi se o kombinaciji drumskih razbojnika i vjerskih fanatika koji su na drumovima presretali putnike, davili na specifičan način, a potom pljačkali. "Tagi nijesu nikada ostavljali svjedoke u životu (…) već bi ubijene žrtve ritualno raskomadali i unakažavali tako detaljno da se nijesu mogle identifikovati…". Ovo je kod putnika izazivalo paniku pred putovanje kroz Indiju[119].

I danas, posjetioci (turisti) prilikom putovanja, odnosno izbora turističke destinacije prvo razmatraju bezbjednost regiona i države gdje putuju a onda atraktivnost i ekonomsko-finansijske pogodnosti. Nema bezbjednosti u hotelijerstvu ako nema bezbjednosti turističke destinacije odnosno države.

Hoteli su mjesta gdje se okupljaju ljudi iz poslovnog svijeta, investitori, političari, mjesta gdje se organizuju: samiti, kongresi, konferencije, festivali, simpozijumi, forumi, seminari. Ne rijetko ovi objekti su privremene rezidencije diplomatskih misija ili štićenih ličnosti. Hoteli spadaju u tzv. "meke mete" terorista jer imaju javni prostor, javne pristupne saobraćajnice, ukratko – profitno su orijentisani i kao takvi svima dostupni.

Pored opšte bezbjednosti koju obezbjeđuju državni organi i međunarodne organizacije, ne manju ulogu ima i bezbjednost na mikro nivou. Ovdje do izražaja dolaze privatne bezbjednosne kompanije odnosno agencije za privatno obezbjeđenje objekata ali i privredna društva koja mogu formirati sopstvenu unutrašnju službu zaštite. Pored ovog postoje segmenti koji se odnosi na bezbjednost hrane, protiv-požarnu zaštitu, zaštitu na radu, IT zaštitu, održavanje tehničkih sistema i sredstava koji svaki na svoj način djeluju protiv terorističkih metoda.

Za metod izvršenja terorističkog akta teroristi najčešće koriste klasične metode (upotreba eksplozivnih naprava, ubistva i atentati, otmice, uzimanje talaca, otimanje i sretanje vazduhoplova i drugih saobraćajnih sredstava, oružani napadi i paljevine i sl.), samoubilačke akcije, sajber terorističke napade i druge metode koje u ovom radu zbog racionalnosti prostora nećemo razmatrati. Svakako je upotreba eksplozivnih naprava najomiljeniji i najčešći **klasični metod** djelovanja terorista. Eksplozivna sredstva su jeftina, efikasna, bučna i stvaraju veliki publicitet u javnosti. Upotrebljavaju se kao automobili bombe, pisma bombe, postavljene bombe u zemlji, u ili ispod nekog objekta. **Samoubilački napadi** su fenomen gdje pojedinci i

[117]Spalević, Ž. (2012) *Sistem zaštite državnih ličnosti i objekata od terorizma u Crnoj Gori*, Doktorska disertacija, Fakultet za evropske pravno-političke studije, Novi Sad, str. 85-87.
[118] Vajt, R. Dž. (2004) *Terorizam*, Alexandria Press, Beograd, str. 15.
[119] Simeunović,D. (2009) *Terorizam*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, str. 101.

grupe pokušavaju da samožrtvovanjem ostvare neki politički cilj a pri tom potpuno ignorišući nagon za preživljavanjem.

Bombaši samoubice dovezli su, novembra 2002., vozilo ispred **turističkog centra** (bold autora) u Mombasi u Keniji, izraelskog vlasništva, aktivirali eksploziv prilikom čega je ubijeno 12 ljudi, a 24. avgusta 2004. oko ponoći žena bombaš samoubica je na domaćem avio letu iz Moskve detonirala eksplozivnu napravu što je izazvalo pogibiju 44 osobe[120]. **Sajber terorizam** predstavlja opasnost za društvo pa tako i za hotelijerstvo. Prilikom prijavljivanja u hotel posjetilac (turista) ostavlja svoje lične podatke. Hoteli su obavezni da u posebnom računarskom programu (npr. "E Token") unesu prijavu boravka koja, pored prijave-odjave gosta, sadrži sve lične podatke uključujući matični broj, broj kreditne kartice, državljanstvo, adresu, brojeve putne isprave i vize, granični prelaz-mjesto ulaska u državu… Sajber napadom na računarske sisteme hotela, sajber teroristi bi mogli stvoriti uvjerenje kod posjetilaca da ne vjeruju uspostavljanom opšte prihvaćenom sistemu i načinu života.

Teroristički akti su najčešće izvršavani upotrebom nekoliko uobičajenih **terorističkih sredstava**. Među sredstvima koja koriste teroristi izdvajaju se: klasična i NHB sredstva koja do sada nijesu korišćena u napadima na hotele pa ih nećemo razmatrati. Klasična (konvencionalna) sredstva su: vatreno i raketno oružje, izazivanje požara, bombe.

U tabeli koja slijedi dat je prikaz vremenskog napada na hotele sa mjestom napada. U ovim napadaima korišćena neka od pomenutih metoda i sredstava.

| **Datum** | | **Hotel** | **Lokacija** |
|---|---|---|---|
| 2002 | 23. mart | Park Hotel | Netanya, Izrael |
| | *08. maj* | *Sheraton* | *Karači, Pakistan* |
| | *14 jun* | *Marriott* | *Karači, Pakistan* |
| | *12. oktobar* | *Resort Island of Bali* | *Bali, Indonezija* |
| | 28. novembar | Paradise Hotel | Mombasa, Kenija |
| 2003 | 08. avgust | Jakarta JW Marriott | Džakarta, Indonezija |
| 2004 | *0 9. maj* | *Four seasons* | *Bagdad, Irak* |
| | *25.jun* | *Hotel Hilton* | *Ankara,Turska* |
| | *02. jul* | *Sheraton* | *Bagdad, Irak* |
| | 07.oktobar | Taba Hilton | Taba, Egipat |
| | *28. oktobar* | *Marriott* | *Islamabad, Pakistan* |
| 2005 | *17. februar* | *Marina* | *Sungai Kholok, Tailand* |
| | *03. april* | *Green World Palace (GW)* | *Songkhla, Tailand* |
| | 23.jul | Ghazala Gardens Hotel | Sharm El Sheikh, Peninsula Sinai, Egipat |
| | *23.jul* | *Movenpick* | *Sinai Peninsula, Egipat* |
| | *01. oktobar* | *Resort Island of Bali* | *Bali, Indonezija* |
| | 19. novembar | Grand Hyatt, Radisson SAS, Days Inn | Aman, Jordan |
| 2007 | *26. januar* | *Marriott* | *Islamabad, Pakistan* |
| | *15.maj* | *Marhaba* | *Pešewar, Pakistan* |

[120]Bureau of Diplomatic Security (2006) *Combating Domestic & Transnational Terrorism Course*, U.S. Department of State, ILEA Budapest, Modul 4, p. 4.

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *27.maj* | *JB* | *Songkhla, Tailand* |
| | *27. maj* | *Lee Garden* | *Songkhla, Tailand* |
| | *25. jun* | *Mansour* | *Bagdad, Irak* |
| | *31. decembar* | *Riviera* | *Sungai Kholok, Tailand* |
| | *31. decembar* | *Marina* | *Sungai Kholok, Tailand* |
| 2008 | *01. januar* | *Presidential* | *Port Harcourt, Nigerija* |
| | *14. Januar* | *Serena* | *Kabul, Avganistan* |
| | *15. mart* | *Cs Pattani* | *Pattani Province, Tailand* |
| | *20. avgust* | *Sophie* | *Bouira, Alžir* |
| | 20. septembar | Islamabad Marriott Hotel | Islamabad, Pakistan |
| | 26-29. novembar | Taj Mahal Oberoi Trident/ Hotel | Bombay, India |
| 2009 | 09. jun | Pearl Continental Hotel | Peševar, Pakistan |
| | 17. jul | Marriott, Ritz Carlton | Džakarta, Indonezija |
| 2010 | 25. januar | Ishtar Sheraton, Babylon Hotel, Hamra Hotel | Baghdad, Irak |
| | 24. avgust | Muna Hotel | Mogadiš, Somalijja |
| 2011 | 28. jun | Inter-Continental Hotel | Kabul, Avganistan |
| | 14. avgust | Bismillah Hotel | Dera Allah Yar, Pakistan |
| 2012 | 31. mart | Lee Gardens Plaza Hotel | Hat Yai, Tailand |
| 2014 | 20.mart | Serena Hotel | Kabul, Avganistan |
| 2015 | 27. januar | Corinthia Hotel | Tripoli, Libija |
| | 20. februar | Central Hotel | Mogadiš, Somalija |
| | *26.februar* | *Somali Youth League Hotel (SYL)* | *Mogadiš, Somalija* |
| | 27. mart | Makka Al Mukarama | Mogadiš, Somalija |
| | 13. maj | Park Palace Guesthouse | Kabul, Avganistan |
| | *28. maj* | *Cristal Grand Ishtarhotel and Babylon hotel* | *Bagdad, Irak* |
| | 26. jun | Hotel Soviva, Hotel Imperial Marhaba | Sus, Tunis |
| | 26. jul | Jazeera Palace Hotel | Mogadiš, Somalija |
| | *23. oktobar* | *Hotel Le Meridien* | *Kairo, Egipat* |
| | 20.novembar | Radisson Blu | Bamako, Mali |
| | *24. novembar* | *Swiss Inn Resort* | *Al-Ariš, Egipat* |
| 2016. | *08. januar* | *Bella Vista Hotel* | *Hurgada, Egipat* |
| | 15. januar | Splendid Hotel | Ouagadougou, Burkina Faso |
| | *13. mart* | *Hotel Etoile du Sud (Južna zvijezda)* | *Ljetovalište Grand Bassam, Obala Slonovače* |
| | 01. jun | Ambassador Hotel | Mogadiš, Somalija |
| | *25. jun* | *Hotel Naso-Hablod* | *Mogadiš, Somalija* |
| | *30. jul* | *Hotel Northgate* | *Kabul, Avganistan* |

Tabela 2: Teroristički napadi na hotele u svijetu

*Korišćena matrica autora: Alexandre Masraff, Aude Drevon & Emma Villard[121]. Naznačene napade (*Italic*) na hotele u tabeli dopunili su autori ovog rada.

[121] Leidel, S. (2015) *Travel Security Handbook*, Books on Demand, In de Tarpen 42, 22848 Norderstedt Deutschland.

Statistički posmatrano u periodu 2002.-2016. napadnuto je 19 država sa ukupno 62 napada na hotele. Od ovog broja 40 napada se dogodilo u Aziji a 22 u Africi. Najviše su pogođene države Tajland, Irak i Pakistan gdje se dogodilo po osam napada, zatim slijede, Somalija sa sedam napada, Egipat sa šest, Avganistan sa pet, Indonezija sa pet napada…

Ni Crna Gora nije izostavljena o terorističkih napada. Prvi pokušaj izvođenja terorističkog akta u Crnoj Gori zabilježen je 1991. u Herceg Novom. Naime, 15.08.1991. četiri osobe iz Višegrada, BiH, su ušle u Crnu Goru i ilegalno unijeli više kilograma privrednog eksploziva i specijalne upaljače – satne mehanizme kojima se eksploziv aktivira. Članovi grupe su bili dva muškarca i dvije žene. Namjera je bila da miniraju turističke i vojne objekte, odnosno izvrše terorističke akte na Crnogorskom primorju. Muškarci istog dana oko 12.00h odlaze na izviđanje terena i u 13.00h u blizini **hotela "Plaža"** (bold autora) jedan od navedenih lica je na zadnjem sjedištu automobila aktivirao eksplozivnu napravu (vjerovatno greškom ili istekom vremena na satnom mehanizmu – komentar autora) i nastaje jaka eksplozija od koje su obojica izgubila život. Policija je podnijela krivičnu prijavu protiv djevojaka za pripremanje požara i eksplozija iz neprijateljskih pobuda kako bi stvorili osjećaje nesigurnosti kod građana što je u vezi sa krivičnim djelom terorizam po tadašnjem zakonu SFRJ. Zbog nedostatka dokaza djevojke su oslobođene[122].

## 5. PREDUZIMANJE MJERA PROTIV TERORIZMA

Mjere[123] koje su na raspolaganju stručnim službama unutar hotela obuhvataju raznovrsne preventivne mjere koje imaju za cilj odvraćanje i neutralisanje djelatnosti koje dovode do nastanka kažnjivih djela u vezi sa terorizmom i drugim prijetnjama. Mogu se preduzeti preventivne i reaktivne mjere. **Preventivne mjere** se ostvaruju kroz primjenu sljedećih mjera:

1. *Vaspitno-obrazovne mjere,* koje se odnose na: podizanje svijesti zaposlenih o štetnosti terorističkog djelovanja, nužnosti usvajanja znanja iz oblasti bezbjednosti, nacionalne, vjerske i multietničke tolerancije, poštovanju prava i sloboda čovjeka, ali i očuvanje kulturnog identiteta, moralnih kodeksa, svijesti o religijskoj pripadnosti, istoriji, tradiciji i običajima, razvijanju "bezbjednosne kulture", motivisanost pojedinaca da sprječavaju izvođenje terorističkih napada, praćenju pojava i primjena naučnih dostignuća, edukovanje kadrova, dosljednoj primjeni zakonskih propisa kao faktor odvraćanja itd.
2. *Normativne mjere* koje se odnose na poštovanju opšteprihvaćenih pravila međunarodnog i nacionalnog prava u vezi terorizma i drugih oblika koji ugrožavaju turizam i hotelijerstvo, donošenje internih upravnih propisa (odluke, uputstva, pravilnici, naredbe) kojima se bliže uređuje ova oblast. Predlaganje nadležnim organima da se hoteli, zakonom, urede kao obavezno štićeni objekti.
3. *Organizacione mjere* koje se odnose na postojanje namjenskih organizacionih cjelina unutar privrednog društva ili privatne bezbjednosne kompanije, *ad hoc* cjeline - kojima je prioritet suprostavljanje bezbjednosnim prijetnjama. Takve sjeline mogu biti: služba fizičke i tehničke zaštite, služba za vanredne situacije (evakuacija, najava bombe, trovanje, zaštita od požara, elementarne nepogode, tehničko-tehnički akcidenti, epidemije, sumnjivo ponašanje pojedinaca), zaštita na radu, unutrašnja kontrola, bezbjednost hrane, održavanja tehničkih sistema i sredstava, zaštita poslovnih informacija, IT zaštita.
4. *Operativne mjere* koje se odnose na otkrivanje djelovanja aktivnosti terorističkih organizacija i pojedinaca u okolini hotela, djelatnosti vjerskih, nevladinih i humanitarnih organizacija, skiciranja, osmatranja i snimanja hotela, privrednih i drugih

[122] MUP RCG, Centar bezbjednosti Herceg Novi, Krivična prijava br. 02-2092 od 19.08.1991.
[123] Spalević, Ž. (2010) *Antiteroristički pregled*, Perjanik br. 24, Policijska akademija u Danilovgradu, str. 48-49.

objekata, prećenju ponašanja posjetilaca (turista) i zaposlenih u hotelima. Ovim mjerama štite se i povjerljive informacije unutar privrednog društva, prikupljaju podaci, sačinjava dobra bezbjednosna procjena, vrše stalne bezbjednosne provjere zaposlenih i prate "javna pogovaranja". Unutar privrednog društva ove mjere se odnose na praćenje pristupa internet sajtovima (sa službenog servera) i otvorenim društvenim mrežama onih zaposlenih koji propagiraju terorizam, ekstremizam ili "lajkuju" krivična djela u vezi sa ovim.

5. *Mjere saradnje* koje se odnose na saradnju sa državnim organima i lokalnom samoupravom i saradnju unutar organizacionih cjelina samog privrednog društva i susjednim bezbjednosnim kompanijama i hotelima.
6. *Informativno-propagandne mjere* koje se odnose na aktivnosti turističkih objekata, medija, državnih organa, lokalnih političkih partija i drugih segmenata društva o odnosu međunarodne zajednice i matične zemlje prema terorizmu, ukazivanju zaposlenim na suštinu terorističkog djelovanja koje sprovode razaranjima i ljudskim žrtvama, kontinuirano prezentovanje terorističkih aktivnosti u privrednom društvu, uvjeravanje zaposlenih u sposobnost državnih organa u suprostavljanju terorizmu i drugim bezbjednosnim prijetnjama.
7. *Mjere zaštite* koje se odnose na: zaposlene i posjetioce unutar hotela i objekata u kojima borave ova lica (operativno-preventivne mjere, mjere fizičke zaštite, preventivno-tehničke zaštite, mjere bio-hemijske zaštita, mjere zdravstvene zaštite), dosljedno sprovođenje zakonom datih ovlašćenja privatnim bezbjednosnim kompanijama, pristup tajnim podacima, javna okupljanja, zabranu pristupa osjetljivim zonama unutar štićenog prostora, objektima i rejonima, novim i osjetljivim tehnološkim dostignućima i sl.

**Reaktivne mjere** predstavljaju aktiviranje unaprijed pripremljenih planova u vanrednim situacijama. Ti planovi podrazumijevaju obavještavanje i pozivanje hitnih službi sa državnog i lokalnog nivoa, isključivanje dovoda energenata, evakuaciju i prebrojavanje turista iz evakuisanih hotela, pomaganje u gašenju požara, spasavanje, zbrinjavanje povrijeđenih i oboljelih, novi smještaj turista, traganje za nestalim osobama, pregled hotela, pružanje svake pomoći nadležnim organima, davanje dodatnih obavještenja, prikupljanje obavještenja od zaposlenih, dokumentovanje mjesta događaja i prikupljanje podataka o događaju.

## 6. ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo doprinosi razvoju privrede pa tako i ukupnim finansijskim prihodima. Kao takvo, predstavlja dio privredne djelatnosti sa prognozama daljeg rasta. Zbog samog značaja ugostiteljstva, rasta kategorija hotela i nivoa usluge - hoteli postaju sve kvalitetniji a tim primamnjiviji posjetiocima. Ističe se da je svjetski turizam u ekspanziji, ali i stalnoj opasnosti od terorizma pa značajno mjesto zauzima političko-bezbjednosna situacija u nekoj turističkoj zemlji. Imajući u vidu činjenicu da se hotelska ponuda permanentno unaprijeđuje i umnožava, raste i izbor tzv. "mekih meta" za teroristično djelovanje. To pokazuju brojni primjeri napada na hotele.

Dakle, terorizam nanosi hotelijerstvu ozbiljne posljedice kako u ljudskim žrtvama tako i u ekonomsko-finansijskom smislu. Zato, terorizmu treba posvetiti posebnu pažnju da bi se preventivno djelovalo i smanjile posljedice.

U tom smislu do izražaja dolazi preduzimanje bezbjednosnih mjera koje će unaprijediti bezbjednost na nacionalnom nivou ali i na nivou turističkog mjesta i omogućiti nesmetan rad u turizmu i hotelijerstvu. Sve navedene mjere treba sprovoditi i inovirati u kontinuitetu i ne

dozvoliti da se na terorističke prijetnje osvrćemo pred početak turističke sezone ili da ih ignorišemo jer se ne događaju kod nas.

## LITERATURA

[1] Bureau of Diplomatic Security (2006) *Combating Domestic & Transnational Terrorism Course*, U.S. Department of State, ILEA Budapest, Modul 4.
[2] Cerović, Z. (2003) *Hotelski menadžment*, Fakulet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
[3] Leidel, S. (2015) *Travel Security Handbook*, Books on Demand, In de Tarpen 42, 22848 Norderstedt Deutschland.
[4] Kosar, Lj. (2002) *Hotelijerstvo - teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd.
[5] Kovačević, A., Nikolić, M. (1999) *Usluge u ugostiteljstvu*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Meridian, Beograd.
[6] Milićević, R. (2003) *Ugostiteljstvo, tehnika, organizacija, poslovanje*, Oktoih, Podgorica.
[7] MUP RCG, Centar bezbjednosti Herceg Novi, Krivična prijava br. 02-2092 od 19.08.1991.
[8] Pasinović, M. M. (1998) *Osnovi turizma (Turizam i okruženje)*, Univerzitet Crne Gore, Podgorica.
[9] Simeunović, D. (2009) *Terorizam*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd.
[10] Spalević, Ž. (2010) *Antiteroristički pregled*, Perjanik br. 24, Policijska akademija u Danilovgradu.
[11] Spalević, Ž. (2012) *Sistem zaštite državnih ličnosti i objekata od terorizma u Crnoj Gori*, Doktorska disertacija, Fakultet za evropske pravno-političke studije, Novi Sad.
[12] UNWTO, *World Tourism Barometer*, Volume 14, Advance Release January 2016.
[13] UNWTO , *World Tourism barometer*, Volume 14, Advance Release May 2016.
[14] Vajt, R. Dž. (2004) *Terorizam*, Alexandria Press, Beograd.
[15] Vujaklija, M. (1975) *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta-Beograd.

# UTICAJ PRIHODA OD TURIZMA NA PLATNI BILANS SRBIJE

# THE IMPACT OF TOURISM ON THE BALANCE OF PAYMENTS OF SERBIA

**Marija Marčetić**[124]
**Danijela Maksimović**[125]
**Bojan Kocić**[126]

**Sažetak**: *Turizam predstavlja jednu od najprofitabilnijih privrednih grana u konstantnom porastu proteklih nekoliko decenija, sa velikim mogućnostima za doprinos ukupnom ekonomskom razvoju. Turizam može postati značajna izvozna industrija jedne male ekonomije. Zamah ili stagnaciju ove industrije upravo možemo videti posmatrajući platni bilans. Međunarodni turizam generiše mnoštvo transakcija u platnom bilansu kako na tekućem računu tako i na finansijskom. Sve transakcije nisu predstavljene na tako očigledan način, pa je otežavajuća okolnost u svim istraživanjima precizna kvantifikacija turističkog sektora, jer je povezan sa skoro svim aspektima ekonomskog delovanja. U radu analiziramo dejstvo prihoda od turizma na deficit na tekućem računu Republike Srbije, odnos troškova i prihoda od turizma, učešće izvoza turističkih usluga u ukupnom izvozu robe, učešće izvoza turističkih usluga u ukupnom izvozu usluga, uticaj prihoda od turizma na finansijski račun platnog bilansa kroz devizni priliv.*

**Ključne reči**: *turizam, platni bilans, tekući račun, Republika Srbija*

**Abstract***: Tourism is one of the most profitable industries on a constant rise over the past few decades with great possibilities for contributing to the economic development. Tourism can be a significant export industry in a small economy. International tourism generates a multitude of transactions in the balance of payments. All transactions are not presented in such an obvious way. Precise quantification of the tourism sector is difficult because it is connected with almost all aspects of economic activity. In this paper we analyze the effect of tourism revenue on the deficit on the current account, furthermore, the ratio of costs and revenues from tourism, the share of exports of travel services in total exports of goods, the share of exports of travel services in total exports of services, the impact of tourism revenue in the financial account balance of payments through the foreign exchange inflow.*

**Key words:** *tourism, balance of payments, current account, Republic of Serbia*

## 1. UVOD

Turizam predstavlja veliki potencijal nacionalne ekonomije i igra veliku ulogu u dostizanju makroekonomskih ciljeva rasta, razvoja, zaposlenosti, održivog razvoja i društvenog blagostanja. Generatorska uloga turizma u privrednom razvoju, kao i multiplikativni efekti koje stvara ovaj sektor privrede, doprineće i povećanju zaposlenosti, pa je ovu delatnost neophodno uključiti u prioritetne pravce razvoja. Pored toga što predstavlja

[124] Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace
[125] Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace
[126] Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace

faktor rasta, turizam može postati značajna izvozna industrija jedne male ekonomije**.** Zamah ili stagnaciju ove industrije upravo možemo videti posmatrajući platni bilans. Slabo razvijene zemlje, kao i zemlje u razvoju imaju problema sa prikupljanjem neophodnih fondova za kupovinu kapitalne opreme i infrastrukturna ulaganja. Razvoj turizma aktivno rešava ovo pitanje nedostajućih sredstava za obnovu kapitalne baze, i dobar je način za prikupljanje fondova. Ovakav pozitivni uticaj se evidentira na platni bilans kroz priliv deviznih sredstava. U svom radu Nowak, Sali, i Cortes-Jimenez [1] teoretski dokazuju hipotezu da je za ekonomski razvoj glavna tačka uvoz kapitala kroz doznake od turizma. Značajan broj empirijskih istraživanja nastojao je da utvrdi dualne veze između razvoja turizma i ekonomskog razvoja. Dakle, postoje razlike među pojedinim zemljama u pogledu toga da li je turizam stimulisao ekonomski razvoj, ili je ekonomski razvoj podstakao razvoj turizma. Lee i Chang [2] su izučavali međusobni odnos ekonomskog rasta i turističkog razvoja na primeru dve grupe zemalja – članica OECD i ne-članica iste organizacije. Istraživanje je pokazalo jednosmernu kauzalnu vezu od turističkog razvoja ka ekonomskom rastu u zemljama OECD-a, a dvosmernu u zemljama koje nisu članice OECD. Efekti turizma na ekonomiju zemlje su predmet akademskih istraživanja brojnih autora: Fletcher [3]; Johnson and Moore [4]; Fleming and Toeper [5]; Archerand Fletcher [6]; Heng and Low [7], uglavnom sa naglaskom na rast BDP-a kroz razvoj turizma.

***Marija Marčetić*** *je profesor na Visokoj strukovnoj školi poslovnih studija u Blacu. Angažovana je na sledećim predmetima: Carinsko i devizno poslovanje, Međunarodni transport, špedicija i osiguranje, Poreski sistem i politika. Autor je velikog broja naučnih radova na domaćim i međunarodnim konferencijama. Usavršavanja: „Carine kao deo spoljnotrgovinske politike i resurs državnog budžeta“., (2007) magistratura, Univerzitet “Braća Karić; „Analiza platnobilansnih problema Srbije u srednjem i dugom roku“ (2011) doktorat, Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo osiguranje i finansije.*

Otežavajuća okolnost u svim istraživanjima je precizna kvantifikacija turističkog sektora jer je povezan sa skoro svim aspektima ekonomskog delovanja. Kod analize značaja turizma u platnom bilansu važno je razlikovati domaću od strane turističke potrošnje, zbog razlike u ekonomskim učincima koji iz njih proizilaze. Kod domaće turističke potrošnje radi se o preraspodeli ostvarenog dohotka stečenog u jednoj ekonomiji, dok se kod strane turističke potrošnje radi o prelivanju dohotka iz jedne ekonomije u drugu, što direktno utiče na rast BDP-a i stanje u platnom bilansu. U radu analiziramo dejstvo prihoda od turizma na deficit na tekućem računu, odnos troškova i prihoda od turizma u platnom bilansu, učešće izvoza turističkih usluga u ukupnom izvozu robe i usluga, učešće izvoza turističkih usluga u ukupnom izvozu usluga, uticaj prihoda od turizma na finansijski račun platnog bilansa kroz devizni priliv.

## 2. METODOLOŠKE ODREDNICE PLATNOG BILANSA

Platni bilans kao značajan indikator ekonomskih performansi otvorene privrede ima veoma važnu ulogu u definisanju makroekonomske politike jedne zemlje. Problem definisanja neravnoteže platnog bilansa je kontroverzno pitanje, a rešava se presecanjem platnog bilansa. Horizontalnim presecanjem platnog bilansa dobijaju se parcijalni bilansi koji pokazuju transakcije koje izazivaju ili finansiraju neravnotežu platnog bilansa. Ravnoteža platnog bilansa se može analizirati samo kao odnos između takvih delova. Stanje platnog bilansa zavisi od čitavog niza makroekonomskih varijabli kao što su: nacionalni dohodak u zemlji i inostranstvu,

prosečne i granične stope štednje i investicija, novčane mase, faktora tražnje za novcem itd. Promena bilo koje varijable uslovljava promenu platnog bilansa. Analizom se pokušava utvrditi koji od ovih faktora su stvorili neravnotežu platnog bilansa i kako ga uravnotežiti. Parcijalni bilansi su definisani od strane MMF-a i mogu biti: trgovinski bilans; bilans robe i usluga; bilans tekućih transakcija; bazični bilans; bilans nemonetarnih transakcija; bilans zvaničnih plaćanja. Ključno pitanje za analizu je gde izvršiti presecanje platnog bilansa? Iz tako dobijenih podataka *ex post* analizom se utvrđuje na koji način je do neravnoteže došlo.

Prema metodologiji Međunarodnog monetarnog fonda propisanoj u Priručniku za platni bilans (Balance of Payments Manuat, fifth edition, 1993), podaci o prihodima i rashodima od turizma u platnom bilansu prikazuju se u okviru pozicije Putovanja-turizam na računu Usluga. Turizam obuhvata priliv – odliv za robu i usluge obezbeđene nerezidentima – rezidentima za vreme putovanja u inostranstvo vremenski kraće od jedne godine. Izuzetak od pravila jedne godine predstavljaju diplomatsko i vojno osoblje, čiji su rashodi i potrošnja obuhvaćeni uslugama državnih institucija, đaci i student, kao i medicinski pacijenti [8]. Potrošnja turista se deli na: potrošnju vezanu za lični turizam, poslovni turizam, obrazovanje i lečenje. Usluge transporta isključene su iz usluga turizma jer se obuhvataju uslugama putničkog transporta. Procenu potrošnje inostranih turista u Srbiji vrši Narodna banka Srbije, koristeći svoju deviznu statistiku i podatke o turističkom prometu koje dobija od Republičkog zavoda za statistiku. Način pribavljanja podataka zavisi od razvijenosti statistike a uglavnom se koriste: platni promet sa inostranstvom (ITRS); anketiranje domaćih i stranih turista na graničnim prelazima i/ili smeštajnim kapacitetima; anketiranje preduzeća o transakcijama sa inostranstvom; korišćenje podataka partnerskih zemalja i sl. Za dobijanje preciznijih procena neophodna su češća istraživanja. Podatke, kako one o potrošnji stranih turista u Srbiji, tako i one o potrošnji građana Srbije na putovanja u inostranstvo, treba uzeti samo kao indikator kretanja turističkog bilansa. Rad će pokazati na koji način treba generisati kapital kako bi se povećao priliv stranih turista ali i komparaciju prihoda i rashoda tj. pozitivne trendove u bilanlsima plaćanja u Republici Srbiji.

## 3. GENERISANJE KAPITALA I ALOKACIJA U TURISTIČKI RAZVOJ

U momentu kada Republika Srbija ulazi u proces evropskih integracija mogući su brojni veliki privatni i javni projekti koji joj omogućavaju stvaranje jasnih i nedvosmislenih alternativa dugoročnog održivog rasta i razvoja u narednom periodu. Realno je očekivati da nastaju povoljniji uslovi za značajan razvoj turizma zemlje. Strateški pristup turizmu znači pristupiti sistemski, ne samo kroz ekonomske pokazatelje (kao mogućem održivom izvoru stvaranja nove dodatne vrednosti i zapošljavanja u Republici Srbiji), već i kroz multiplikativne efekte koje turizam ima na ukupan društveno-socijalni razvoj, lokalni i regionalni razvoj, na razvoj kulture i obrazovanja, unapređenje životne sredine i na razvoj komplementarnih delatnosti (trgovine, poljoprivrede, građevinarstva i dr), i naravno platni bilans, te je potrebno da turizam zauzme značajno mesto na agendi strateških odluka i time konačno odredi rang ambicija Republike Srbije prema ovom privrednom sektoru na srednji i dugi rok.

Razvoj turizma kao jedne od glavnih mogućih strateških pravaca u Republici Srbiji temelji se na prirodnim raznolikostima i bogatom kulturno-istoriskom nasleđu. Porast broja turista koji preferiraju uživanje u netaknutoj prirodi, tradicionalnom načinu života, autohtonoj gastronomskoj ponudi i novim, još neotkrivenim turističkim destinacijama zahteva prilagođavanje novim potrebama savremenih turista, repozicioniranje turističkog prostora i osmišljavanje novih turističkih proizvoda. Sama ponuda u kojima se turizam javlja kao jedinstvena, atraktivna i neponovljiva turistička destinacija sagledava se i afirmise kroz

specifične oblike selektivnog turizma. Prostor Srbije može se sagledati kao ruralni koji u turističkom smislu nije manje privlačan od ruralnog prostora prostorno bližih kontinentalnih zemalja, primera Mađarske, Slovenije, Austrije ili Hrvatske i turistički je slabo iskorišten. Upravo ova slaba iskorišćenost ovog sektora turizma, kao relativno niski kapitalni zahtevi za investiranjem utiču na našu preporuku za razvoj. Ruralni turizam bi u najkraćem roku uticao na poboljšanje u deficitu na tekućem računu. Tu mogućnost bi naravno maksimalno iskoristili rehabilitacijom banjskih kapaciteta, ali s obzirom na mnoštvo nerešenih pitanja tog sektora u nastavku će fokus biti na ruralnom turizmu.

Krajem XX veka, zbog svetskih trendova otvara se prostor za razvoj i unapređenje ruralnog turizma. Ono što tada, a i sada predstavlja prepreku jeste, loša putna infrastruktura, opustošeni ruralni prostor sa loše razvijenom poljoprivredom i loša poljoprivredna gazinstva, koja ne daju dobru osnovu za razvoj ruralnog turizma. Ponuda ruralnog turizma u Republici Srbiji danas je još uvijek neznatna i neravnomerno raspoređena. Najdalje u ponudi jesu otišla porodična domaćinstva i ona čine najvidljivije korake prema stvaranju potrebne kritične mase ponude turističkih proizvoda ruralnih prostora. Kao takva ona mogu biti konkurentna na evropskom i regionalnom turističkom tržištu i mogu poslužiti kao primer razvijanja specifične ponude ruralnog turizma ostalim ruralnim sredinama u Republici Srbiji.

Uzme li se u obzir činjenica da ruralni turizam s raznovrsnim oblicima specifičnih selektivnih oblika turizma koji se dominantno oslanjaju na ruralna područja, temelji na konceptu održivog razvoja, on poslednjih godina beleži sve intenzivniji porast na evropskom i svetskom turističkom tržištu. Perspektive razvoja ruralnog turizma moguće je temeljiti na komparativnim prednostima srpskog ruralnog prostora, posebno onih delova Republike Srbije koji obuhvataju širi prostor oko banja i banjskih lečilišta, okoline nacionalnih parkova i parkova prirode, razvijenije delove planinskih područja, atraktivne delove poljoprivrednih područja u blizini reka. Osnova za pokretanje novih investicijskih projekata treba biti nova strategija razvoja turizma i sa tim zdravstvenog turizma u Republici Srbiji.

Tek nakon toga moguće je pristupiti izradi investicionih studija za svaki projekt posebno, čime bi se trebali privući novi investitori i poslovni partneri, koristeći koncept javno-privatnog partnerstva ili nekog od već navedenih koncepata investiranja. Nosioci investicionih projekata trebaju biti turističke destinacije i poslovni subjekti koji deluju u njima. To se prvenstveno odnosi na banjska lečilišta i specijalizovane zdravstvene centre. Kako bi se rizik i neizvesnost ostvarenih projekata u zdravstvenom turizmu smanjili neophodno je upravljati projektima od ideje do njihove realizacije. Upravljanje projektima mora biti povereno, ali i kontrolisano od strane investitora ili organizacije koja će biti uspostavljena i zaduzena za upravljanje projektom. Međutim, za uspešno upravljanje investicionim projektima u zdravstvenom turizmu potrebna je nova strategija razvoja na nacionalnom, ali ali pre svega na regionalnom i lokalnom nivou. Da bi se kritički ocenile perspektive razvoja turizma kao i zdravstvenog turizma u Srbiji temeljene na predpostavkama autora i najavama investicija, u nastavku ovog rada prezentovaće se SWOT analiza za razvoj zdravstvenog i ruralnog turizma. Ovime će biti analizirane prednosti i mogućnosti, ali i kritički ocene na slabosti i pretnje budućeg razvoja tog oblika turizma.

| Strenghts (Snage) | Weaknesses (Slabosti) |
|---|---|
| *Prirodne predipozicije za razvoj kao i prirodni lekoviti resursi<br>*Neiskorištenost svih prirodnih resursa<br>*Klimatske poodnosti<br>*Tradicija zdravstvenog turizma<br>*Povoljan geografski i saobraćajni polozan<br>*Gostoljubivost stanovništva<br>*Celugodišnje poslovanje<br>*Ekološka očuvanost destinacija<br>*Bolje korišćenje smeštatajnih kapaciteta. | *Savremena oprema za medicinske usluge<br>*Kategorizacija i opremljenost objekata u destinacijama<br>*Ispreplitanje nadležnosti zdravstva i turizma<br>*Nedostatak identiteta<br>*Zavisnost od domaćih gostiju<br>*Sabo razvijena turističa infrastruktura<br>*Nedovoljna razvijenost vanpansionske ponude<br>*Uređenost okoline<br>* Nemotivisanost ljudskih resursa |
| **Opportunities (Mogućnosti)** | **Threats (Pretnje, Rizici)** |
| *Izgradnja kvalitetnih smestajnih objekata<br>*Interes stranog kapitala<br>*Uvodjenje evropskih standarda u turizam<br>*Stalan rast turističke potražnje, novi segmenti i tržišta<br>*Repozicioniranje srpskog turizma i brend<br>*Zdrava i raznovrsna ponuda hrane<br>*Povezanost zdravstvenog sa drugim oblicima turizma | *Oštra konkurencija u već razvijenim destihnacijama<br>*Visoka fiskalna i parafiskalna davanja<br>*Nemogućnost brze promene turističkim potrebama<br>*Spora izgradnja turističke infrastrukture zbog ndostatka finansijskih sredstava<br>*Nerešeni vlasnički odnosi |

Slika 1: SWOT analiza razvoja ruralnog turizma u Srbiji

Sama analiza je ukazala na sve elemente koje bi trebalo da se u budućem periodu maksimalno unaprede. Time se ova analiza može primeniti pre svega na ruralna područja ali i na celu teritoriju Srbije jer pruža pregled svim zainteresovanim investitorima, po pitanju šta je sve neophodno sagledati kod apliciranja za IPA fondove. U Republici Srbiji, pre svega, u banjama postoje kvalitetni hotelski kapaciteti koji su veći deo godine nepotpuno iskorišćeni. Pozitivni primeri su pre svega brojne banje, sa izgrađenim novim sadržajima koji pokazuju da je razvojem wellnessa i drugih zdravstveno-preventivnih programa moguće privući nove turiste i van glavne sezone.

U razvoju takvih investicijskih projekata potrebne su detaljne studije i projekti kako bi se utvrdila ekonomska efikasnost novih investicija. Direktna posledica dosadašnjeg pristupa zdravstvenom turizmu je investiciona politika. Samom SWOT analizom ustanovljeno je da je u zdravstvenom turizmu u proteklih 10 godina ulagano isključivo u zavisnosti od sposobnosti i inicijativi privatnog sektora, a ne na temelju nekih jasnih vizija razvoja zdravstvenog turizma na nacionalnom nivou. Takvi su i dugoročni planovi razvoja pojedinih zdravstveno-turističkih centara bez jasne strategije razvoja zdravstvenog turizma u Republici Srbiji i na nacionalnom nivou. Iz ovoga proizlazi da je za pozitivne pomake u zdravstvenom turizmu neophodno definisati kvantitativne i kvalitativne ciljeve razvoja, kao i strategiju razvoja na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, temeljenu na snažnijem konceptu javno-privatnog partnerstva, a uvažavajući pritom kriterijume održivog razvoja turizma.

Upravo sada u razdoblju intenzivnih pretpristupnih procesa Europskoj uniji pravi je trenutak za pokretanje ili proširenje svih oblika investicionih aktivnosti u Republici Srbiji posebno u turizmu, a u okviru njega u zdravstvenom turizmu koji je jedan od najbrže rastućih oblika turizma u globalnim razmerama. Investicije u zdravstveni turizam direktno doprinose razvoju ukupnog turizma koji značajno doprinosi rastu GDP u Srbiji, smanjenju deficcita na tekućem računu i blagostanju njenih građana, bazirajući se na održivom korišćenju, prirodnih i kulturno-istoriskih potencijala, aktivno učestvujući u njihovom očuvanju i razvoju, stvarajući okruženje privlačno za investitore. Nastavak rada će posebno obraditi prihode i uticaj Turizma na BDP, kao i efekte koje on izaziva na platni bilans Republike Srbije.

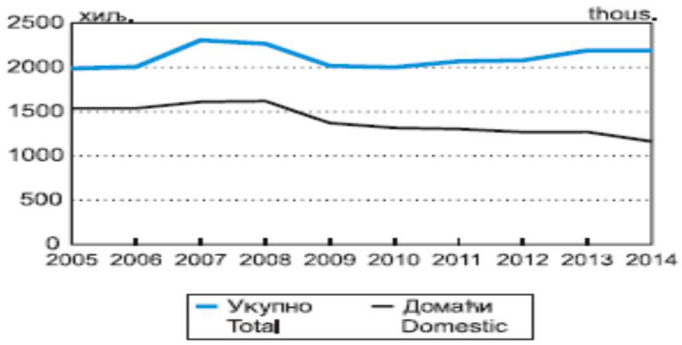
## 4. DOPRINOS TURIZMA U BDP-U REPUBLIKE SRBIJE

Turizam predstavlja jednu od najprofitabilnijih privrednih grana u konstantnom porastu proteklih nekoliko decenija, sa velikim mogućnostima za doprinos ukupnom ekonomskom razvoju. U periodu od 1989. godine do 2010. godine turistički promet u Republici Srbiji je opadao prosečno godišnje 3,4% u broju dolazaka i 2,9% godišnje u broju noćenja. Srbija je u 2010. godini ostvarila tek 54% turističkog prometa iz 1989. godine mereno brojem noćenja [9]. Prema zvaničnim podacima nadležnih institucija u poslednjih deset godina turizam u užem smislu (sektor smeštaja i ishrane) učestvuje u bruto domaćem proizvodu između 1% i 1,5%, sa najmanjim udelom u periodu od 2008. godine do 2011. godine , dok je u poslednje dve godine ponovo u porastu [10]. Izveštaj WTTC za 2014. godinu pokazuje da ukupno učešće turizma u BDP iznosi 6,1%, a direktno (smeštaj, hrana i piće 2,1%) [11]. Očekivanja u pogledu doprinosa turizma u rastu BDP-a u svetu i u Republici Srbiji su prikazana u sledećoj tabeli.

| **Projekcija doprinosa turizma u BDP-u** | **2015-2025 % rasta godišnje** | **Ukupno učešće turizma u BDP-u** | **2014 % BDP** |
|---|---|---|---|
| Crna Gora | 7,7 | Hrvatska | 28,3 |
| BIH | 5,1 | Crna Gora | 20,0 |
| **Srbija** | **4,8** | Grčka | 17,3 |
| Makedonija | 4,4 | Bugarska | 13,1 |
| Hrvatska | 4,2 | Turska | 12,0 |
| Turska | 4,1 | Italija | 10,1 |
| Svet | 3,8 | Svet | 9,8 |
| Grčka | 3,7 | BIH | 9,3 |
| Bugarska | 2,6 | Evropa | 6,2 |
| **Evropa** | **6,1** | **Srbija** | **6,1** |
| Italija | 1,7 | Makedonija | 5,2 |

Tabela 1: Projekcija doprinosa putovanja i turizma BDP-u za period 2015-2025 i ukupan doprinos putovanja i turizma u BDP-u 2014.,(%) [WTTC, 2015]

U tabeli br.1 prikazane su procene WTTC-a o ukupnom doprinosu putovanja i turizma BDP-u u svetu i Republici Srbiji u 2014. godini, sa prognozama do 2025. godine. Prognoza rasta ovog sektora do 2025. godine je 4,8 % godišnje ili 373.8 mlrd (7,2% GDP).

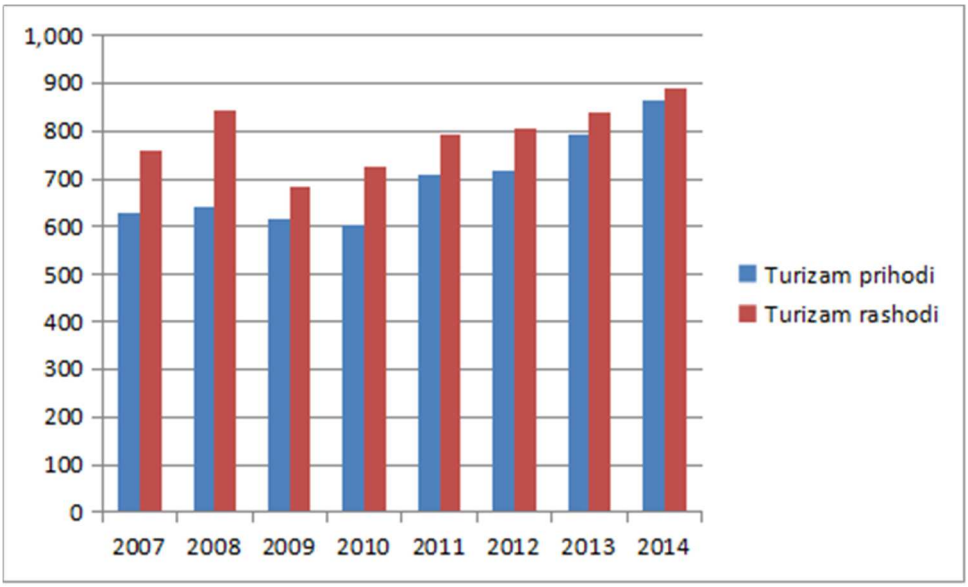



Slika 2: Uporedni prikaz dolazaka stranih i domaćih turista u Srbiju za period 2005-2014 godine (u hiljadama) [Statistički godišnjak, 2014]

Republiku Srbiju je u 2014. godini posetilo 2.192,268 turista. Od 6.086.275 noćenja domaći turisti ostvarili su 3.925.221 (14 % manje u odnosu na predhodnu godinu), što čini 64 % od ukupnog broja ostvarenih noćenja, a inostrani 2,161.054 (9% više), ili 36 % od ukupnog broja ostvarenih noćenja [10]. Evidentno je da poslednjih godina dolazi do smanjenja turističkog prihoda od domaćih turista (zbog pada životnog standarda). S druge strane, značajno je povećanje broja stranih turista, što doprinosi značajnijem povećanju deviznog priliva po osnovu turizma. Ukupan broj dolazaka i noćenja turista u 2015. godini bio je u porastu u odnosu na početnu 2006. godinu, ali ni jedan od scenarija rasta u prethodnoj Strategiji (umerenog i ambicioznog) nije ostvaren. Prema prethodnoj Strategiji, bilo je predviđeno da u 2015. godini ukupan broj preduzeća registrovanih u oblasti turizma bude 862, međutim, već 2013. godine taj broj je bio skoro pet puta veći. Nasuprot ovom porastu, broj direktno zaposlenih u turizmu 2013. godine bio je manji skoro za trećinu od projektovanog.

## 5. ANALIZA RAČUNA TURIZMA U PLATNOM BILANSU SRBIJE

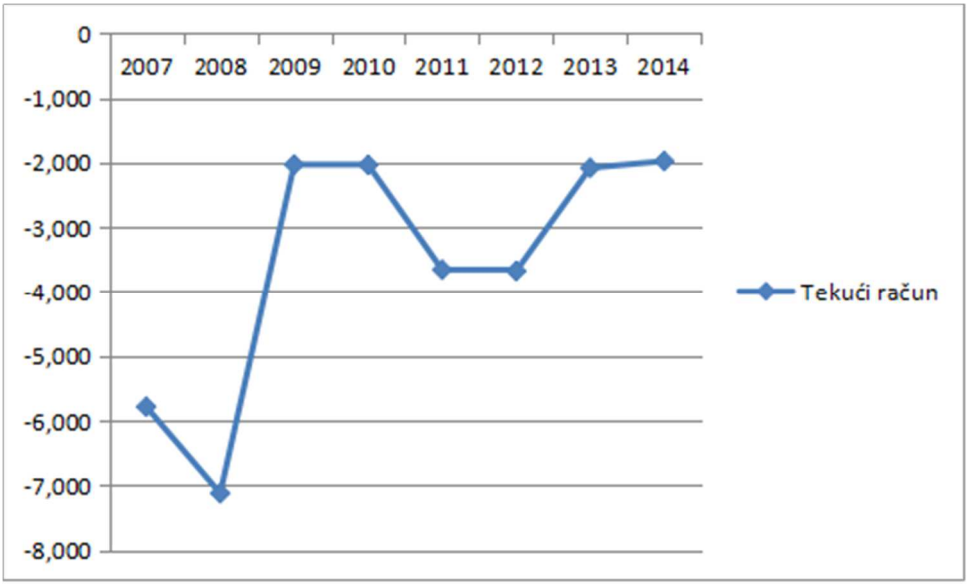
Proces kontrakcije i ekspanzije prihoda i rashoda se vidi u bilansu plaćanja. Na sledećoj slici je prikazan trend razvoja turizma u Srbiji na osnovu podataka sa računa Turizam u platnom bilansu.




Slika 3: Prikaz prihoda i rashoda od turizma u platnom bilansu Srbije za period 2007-2014 godine (u mil evra, prema podacima NBS)

U 2014. godini po podacima Narodne banke, osvaren je prihod od 863 miliona evra, dok je rashod u istoj godini 889 miliona evra (premašujući iznos izdataka iz 2008. godine od 845 mil evra). U odnosu na prethodnu godinu ostvaren je prihod veći za 10%, dok je deficit na tom računu smanjen za 50% u odnosu na 2013. Godinu. Iako još uvek u negativnoj zoni, trend smanjenja deficita nakon 2010. godini na turističkom računu je evidentan. Razlozi za sve veće nivelisanje razlike mogu biti pozitivni i negativni. Sa jedne strane postoji trend povećanja posete i noćenja stranih turista. Međutim, kao što je ranije pomenuto, na pad domaćeg turističkog prometa utiče smanjena kupovna moć ekonomskih subjekata. Sa porastom standarda trend uvoza turističke usluge dobiće obrnuti tok usled ograničene turističke ponude Republike Srbije.

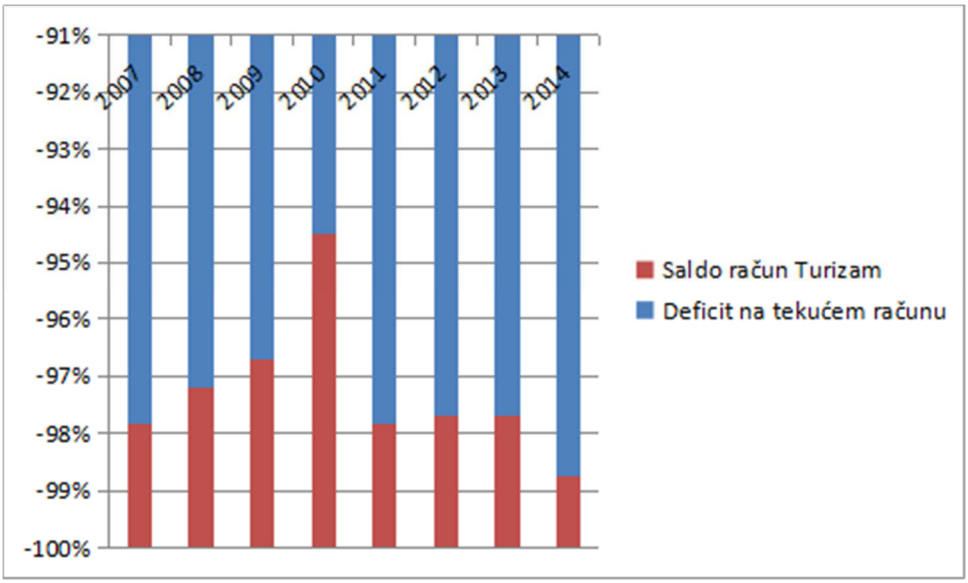
Međunarodni turizam generiše mnoštvo transakcija u platnom bilansu kako na tekućem računu tako i na finansijskom. Sve transakcije nisu predstavljene na tako očigledan način. Transakcije od turizma utiču na sve račune u platnom bilansu. Npr. Roba: ova kategorija uključuje na strani dugovanja [12] sve troškove za uvezenu robu čija je konačna destinacija podmirenje potreba u turizmu. Delimična supstitucija na strani ponude uključuje sve proizvode koji su prodati turistima (suveniri, ručni radovi, hrana, itd). Usluge: osim putovanja koje se registruju na računu Turizam, usluge uključuju Transport koji ima svoj sopstveni račun. Dohodak: razvoj turizma podrazumeva kvalifikovano osoblje ili preduzeće koje mora biti angažovano u inostranstvu. To iziskuje troškove u stranoj valuti i beleži se na dugovnoj strani platnog bilansa. Kapital: sva plaćanja iz inostranstva po osnovi infrastrukturnih ulaganja biće zabeležena u kapitalnom bilansu jer su uplaćena u stranoj valuti. Na sledećem grafikonu je prikazano kretanje deficita na tekućem računu uz objašnjenje ekonomskih sila koje to kretanje generišu.




Slika 4: Kretanje deficita na tekućem računu Srbie u periodi 2007-2014 godine (prema podacima NBS)

Usled procesa konvergencije i *cutching* up procesa koji je ubrzan visokim prlilivom investicija, kao i rastućih očekivanja porasta, Republika Srbija beleži do 2008. godine visoke deficite na tekućem računu. U 2009. godini dolazi do prisilnog prilagođavanja na tekućem računu usled svetske ekonomske krize i sloma agregatne tražnje. Do ponovnog pogoršanja deficita u periodu 2010.-2013. godine dolazi zbog rasta obaveza po osnovu servisiranja spoljnog duga. U 2015. godini rezultati u platnom bilansu mogu se oceniti kao relativno povoljni – kako sa aspekta smanjenja spoljne neravnoteže, tako i sa aspekta strukture izvora priliva kapitala. Na smanjenje

tekućeg deficita u periodu 2013.-2015. godine dominantno je uticalo fiskalno prilagođavanje, ali i izuzetno niske cene nafte na svetskom tržištu [13]. Na poboljšanje trgovinskog bilansa uticao je relativno visok rast izvoza koji traje već nekoliko godina, a koji odražava umereno, ali kontinuirano poboljšanje konkurentnosti privrede Srbije. Deficit tekućeg računa platnog bilansa u 2015. godini je relativno nizak u poređenju sa dosadašnjim nivoima i iznosi 1,6 milijardi evra, tj. 4,8% BDP-a [14]. Nešto niži tekući deficit u 2015. godini u odnosu na isti period prethodne godine posledica je poboljšanja na računu usluga, primarnog i sekundarnog dohotka, dok je robni deficit zabeležio porast u odnosu na nivo iz istog perioda prethodne godine. Trenutne međunarodne ekonomske politike i okolnosti, kao i dešavanja u domaćoj privredi, ukazuju da se u narednom periodu može očekivati dalje smanjenje eksterne neravnoteže, tj. pad nivoa tekućeg deficita koji u 2015. godini verovatno neće biti veći od 4,5% BDP-a. Grafikon 3. prikazuje prirast deficita na tekućem računu kroz ostvaren deficit na računu Turizam.




Slika 5: Učešće salda računa Turizam u ukupnom deficitu tekućeg računa Srbije za period 2007-2014 godine (prema podacima NBS)

Primećujemo da je turizam najveći udeo u deficitu tekućeg računa ostvario u 2010. godine sa preko 5%. U 2014. godini saldo računa Turizam ostvaruje udeo u deficitu na tekućem računu od 1,26%. Korelacija kretanja oba deficita je slaba. Možemo zaključiti da turističkom potražnjom vladaju posebne zakonitosti. Naime slom agregatne tražnje i svetsku ekonomsku krizu je pratilo naglo smanjenje uvoza robe široke potrošnje u godinama posle krize, dok su oscilacije u potražnji turističkih usluga znatno manje i slabije korelisane. Pretpostavka je da je glavni impuls turističkoj potražnji u 2010. godini došao kroz ukidanje viznog režima prema zemljama EU. Liberalizacija viznog režima EU je prouzrokovalo značajan odlazak domaćih turista ustrane destinacije krajem 2009. godine i početkom 2010. godine uprkos svetskoj ekonomskoj krizi. Na tempo oporavka domaće turističke potražnje u velikoj meri će uticati dalji tok sprovođenja fiskalne konsolidacije, kao i dalji tempo oporavka privredne aktivnosti, započete investicione i kreditne aktivnosti u zemlji. Sa rastom standarda i kupovne moći ekonomskih subjekata u Republici Srbiji očekuje se rast potražnje za turističkim uslugama u inostranstvu.

| | *2007.* | *2008.* | *2009.* | *2010.* | *2011.* | *2012.* | *2013.* | *2014.* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Izvoz robe (mil evra) | 5.813 | 6.840 | 5.543 | 6.856 | 8.118 | 8.376 | 10.515 | 10.641 |
| Izvoz turističkih usluga (mil evra) | 630 | 640 | 617 | 605 | 710 | 719 | 792 | 863 |
| | **10,8** | **9,3** | **11,1** | **8,8** | **8,7** | **8,5** | **7,5** | **8,1** |

Tabela 2: Učešće izvoza turističkih usluga u ukupnom izvozu robe (u %)

Kontinuirani rast robnog izvoza nije praćen ujednačenim rastom prihoda od turizma. Racio izvoza robe i izvoza turističkih usluga se pogoršao u odnosu na 2007. godinu za 2,7% i iznosi 8,1% u 2014. godini. Očekivani brži rast privredne aktivnosti zemalja evrozone, i dalje niske cene naftnih derivata, oporavak energije i rudarstva, delovaće u pravcu rasta izvoza i smanjenja uvoza, i doprineti nižem nivou tekućeg deficita. Samim tim ne može se očekivati veća promena zabeleženog međugodišnjeg odnosa izvoza robe i izvoza turističkih usluga u narednom periodu.

| | 2007. | 2008. | 2009. | 2010. | 2011. | 2012. | 2013. | 2014. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Izvoz usluga ( mil evra) | 2.297 | 2.743 | 2.500 | 2.659 | 3.027 | 3.093 | 3.422 | 3.810 |
| Izvoz turističkih usluga ( mil evra) | 630 | 640 | 617 | 605 | 710 | 719 | 792 | 863 |
| | **27,4** | **23,3** | **24,7** | **22,7** | **23,5** | **23,2** | **23,1** | **22,7** |

Tabela 3: Učešće izvoza turističkih usluga u ukupnom izvozu usluga (u %)

Bilans usluga tradicionalno ima ulogu uravnoteženja platnog bilansa sa pozitivnim efektom na smanjenje robnog deficita. U računu Usluge ulaze: transport, turizam, građevinske usluge, osiguranje, finansijske usluge, usluge telekomunikacija, lične, kuturne i rekreativne usluge, itd). Ukoliko posmatramo period od 2011. godine do 2014. godine, račun Usluge je ujednačen. U 2011. godini dolazi do povećanja izvoza turističkih usluga u odnosu na međugodišnji trend za 14, 7%. Učešće izvoza turističkih usluga u ukupnom izvozu usluga je u 2014. godini 22,7%, u skladu sa međugodišnjim prosekom.

Najznačajniji efekti turizma pokazuju se kroz rast deviznog priliva. Devizni priliv (odliv) se registruje u finansijskom bilansu., Sve uplate stranih turista, kao i ulaganja u infrastrukturne projekte u stranoj valuti, registruju se na kapitalnom računu. Neto devizni efekat pokazuje visinu prihoda od turizma koji je umanjen za rashode za uvoz proizvoda i usluga bez kojih se ne bi mogla realizovati inostrana turistička potrošnja.

| Godina | Eur (000) | Indeks |
|---|---|---|
| 2007 | 630 | / |
| 2008 | 640 | 101 |
| 2009 | 617 | 97 |
| 2010 | 605 | 98 |
| 2010 | 710 | 117 |
| 2011 | 708 | 100 |
| 1012 | 792 | 110 |
| 2013 | 863 | 109 |
| 2014 | 945 | 109 |

Tabela 4: Devizni priliv (NBS, 2016)

Posle 2007. godine, kada je i došlo do promene metodologije obračuna potrošnje stranih turista, ali i do povećanja prometa turista iz zemalja regiona i evropskih tržišta evidentno je značajnije

godišnje povećanje deviznog priliva po osnovu turizma. Rekordan devizni priliv ostvaren je u 2015. godini u iznosu od 945 mil evra. Rast deviznog priliva po osnovu turizma nakon 2012. godine pokazuje ujednačenu stopu rasta od 10% u proseku. Stanovnici Republike Srbije za turistička putovanja u inostranstvo takođe izdvajaju značajna sredstva. Procenjuje se da je u 2014. godini broj građana Republike Srbije koji su putovali u inostranstvo iznosio oko 1.350.000 i da su utrošili preko 1.1 mlrd. USD [15].

## ZAKLJUČAK

Platni bilans kao značajan indikator ekonomskih performansi otvorene privrede, ima veoma važnu ulogu u definisanju makroekonomske politike jedne zemlje. Međunarodni turizam generiše mnoštvo transakcija u platnom bilansu kako na tekućem računu tako i na finansijskom. Sve transakcije nisu predstavljene na tako očigledan način. Transakcije od turizma utiču na sve račune u platnom bilansu. Otežavajuća okolnost u svim istraživanjima je i precizna kvantifikacija turističog sektora zbog njegove povezanosti sa skoro svim aspektima ekonomskog delovanja. Kod analize značaja turizma u platnom bilansu važno je razlikovati domaću od strane turističke potrošnje, zbog razlike u ekonomskim učincima koji iz njih proizilaze.

Republika Srbija beleži do 2008. godine visoke deficite na tekućem računu. U 2009. godini dolazi do prisilnog prilagođavanja na tekućem računu usled svetske ekonomske krize i sloma agregatne tražnje. Trenutne međunarodne ekonomske politike i okolnosti, kao i dešavanja u domaćoj privredi, ukazuju da se u narednom periodu može očekivati dalje smanjenje eksterne neravnoteže, tj. pad nivoa tekućeg deficita. Primećujemo da je turizam najveći udeo u deficitu tekućeg računa ostvario u 2010. godini sa preko 5%. U 2014. godini saldo računa Turizam ostvaruje doprinos deficitu na tekućem računu od 1,26%. Korelacija kretanja oba deficita je slaba. Možemo zaključiti da turističkom potražnjom vladaju posebne zakonitosti. Naime slom agregatne tražnje i svetsku ekonomsku krizu je pratilo naglo smanjenje uvoza robe široke portošnje u godinama posle krize, dok su oscilacije u potražnji turističkih usluga znatno manje i slabije korelisane. Pretpostavka je da je glavni impuls turističkoj potražnji u 2010. godini došao kroz ukidanje viznog režima prema zemljama EU. Liberalizacija viznog režima EU je prouzrokovalo značajan odlazak domaćih turista u strane destinacije krajem 2009. godine i početkom 2010. godine uprkos svetskoj ekonomskoj krizi. Na tempo oporavka domaće turističke potražnje u velikoj meri će uticati dalji tok sprovođenja fiskalne konsolidacije, kao i dalji tempo oporavka privredne aktivnosti, započete investicione i kreditne aktivnosti u zemlji. Sa rastom standarda i kupovne moći ekonomskih subjekata u Republici Srbiji očekuje se rast potražnje za turističkim uslugama u inostranstvu.

Kontinuirani rast robnog izvoza nije praćen ujednačenim rastom prihoda od turizma. Racio izvoza robe i izvoza turističkih usluga pogoršao se u odnosu na 2007. godinu za 2,7% i iznosi 8,1% u korist robnog izvoza u 2014. godini. Očekivani brži rast privredne aktivnosti zemalja evrozone, i dalje niske cene naftnih derivate, oporavak energije i rudarstva, delovaće u pravcu rasta izvoza i smanjenja uvoza, i doprineti nižem nivou tekućeg deficita. Samim tim ne može se očekivati poboljšanje zabeleženog međugodišnjeg odnosa izvoza robe i izvoza turističkih usluga u narednom periodu.

Bilans usluga tradicionalno ima ulogu uravnoteženja platnog bilansa sa pozitivnim efektom na smanjenje robnog deficita. Ukoliko posmatramo period od 2011. godine do 2014. godine saldo račun Usluge je ujednačen. U 2011. godini dolazi do povećanja izvoza turističkih usluga u

odnosu na međugodišnji trend za 14, 7%. Učešće izvoza turističkih usluga u u ukupnom izvozu usluga je u 2014. godini 22,7%, u skladu sa medjugodišnjim prosekom.

Najznačajniji efekti turizma pokazuju se kroz rast deviznog priliva. Devizni priliv (odliv) se registruje u finansijskom bilansu., Sve uplate stranih turista, kao i ulaganja u infrastrukturne projekte u stranoj valuti, registruju se na kapitalnom računu. Posle 2007. godine kada je i došlo do promene metodologije obračuna potrošnje stranih turista, ali i do povećanja prometa turista iz zemalja regiona i evropskih tržišta evidentno je značajnije godišnje povećanje deviznog priliva po osnovu turizma. Rekordan devizni priliv ostvaren je u 2015. godini u iznosu od 945 mil evra. Rast deviznog priliva po osnovu turizma nakon 2012. pokazuje ujednačenu stopu rasta od 10% u proseku.

## LITERATURA


[1] Cortes-Jimenez,I.,Pulina,M. Prunera,C.R. and Artis,M. (2009)*Tourism and Exports as a means of Growth*. Research Institute of Applied Economics 2009. Working Papers 2009/10, 28.pp 1.

[2] Lee, Chien-Chiang; Chang, Chun-Ping (2008*) Tourism development and economic growth:* A closer look at panels. Tourism Management, Volume 29, Issue 1, February 2008, pp. 180-192

[3] Fletcher, John E. (1989) *Input-output analysis and tourism impact studies*, Annals of Tourism Research, Volume 16, Issue 4, pp. 514-529

[4] Johnson, Rebecca L.; Moore, Eric (1993) *Tourism impact estimation*, Annals of Tourism Research, Volume 20, Issue 2, pp. 279-288

[5] Fleming, William R.; Toeper, Lorin (1990) *Economic Impact Studies: Relating The Positive And Negative Impacts To Tourism Development*. Journal of Travel Research, July 1990, vol. 29 no. 1, pp. 35-42

[6] Archer, Brian; Fletcher, John (1996) The economic impact of tourism in the Seychelles. Annals of Tourism Research, Volume 23, Issue 1, pp. 32-47

[7] Heng, Toh Mun; Low, Linda (1990) *Economic impact of tourism in Singapore*, Annals of Tourism Research, Volume 17, Issue 2, pp. 246-269

[8] Narodna banka Srbije. (2015). *Statistički bilten*. Preuzeto 5. juna 2015. Sa http://www.nbs.rs/internet/cirilica/90/ sb.html

[9] Unković, S., & Zečević, B. (2012). Ekonomika turizma. Beograd: Ekonomski fakultet.

[10] Republički zavod za statistiku. (2014). *Statistički gošnjak Republike Srbije*. Preuzeto 15. oktobar 2016. Sa http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/God/SGS2014.pdf

[11] WTTC. (2015). *Economic impact research*. Preuzeto 5. Juna 2015. sa http://www.wttc.org//media/fi les/reports/economic% 20impact%20research/countries%202015/serbia2015.pdf).

[12] R, Taho., (2015),The Impact of Tourism on the Balance of Payments Rakela THANOAmerican Journal of Economics, Finance and Management, No. 5, 2015, pp. 529-536 http://www.aiscience.org/journal/ajefm

[13] Kvartalni monitor br. 43 • oktobar–decembar 2015

[14] Kvartalni monitor br. 45 • oktobar–decembar 2015

[15] YUTA. (2015) *Turističke agencije*. Preuzeto 5.oktobra 2016. Sa www.yuta.rs/sr/yuta/turisticke_agencije.asp.

# MOGUĆI UTICAJ PRIMENE CRM KONCEPTA NA USPEŠNOST UPRAVLJANJA U HOTELIJERSTVU

# POTENTIAL IMPACT OF CRM CONCEPT APPLICATION ON PERFORMANCE MANAGEMENT IN HOTEL

**Stojan Ivanišević**[127]
**Ivana Ćirić**[128]

**Sadržaj:** *Oštra konkurencija i brojni negativni eksterni faktori u savremenom poslovanju primoravaju hotele i ostale turističko-ugostiteljske organizacije da se grčevito bore za opstanak. Kompetitivna prednost se izuzetno teško postiže i organizacije su primorane da maksimiziraju svoje poslovne performanse. Nameće se pitanje šta još, pored odličnih performansi, može da bude izvor kompetitivne prednosti organizacije. Primenom CRM sistema može se kreirati novo znanje i inovacija zasnovana na znanju uz istovremeno poboljšavanje performansi.*

**Ključne reči:** CRM, hotelijerstvo, usluga, performanse.

**Abstract:** *Sharp competition and numerous negative effects in modern enterprise oblige hotels and other hospitality and tourism organizations to fight vigorously for survival. Competitive advantage is extremely hard to attain thus organizations are forced to maximize their own business performances. The following question arises - what else can be source of competitive advantage beside excellent business performance? With application of CRM system new knowledge can be created and new innovation based on that knowledge with simultaneous business performance increase.*

**Key words:** *CRM, hotel, service, performance.*

## 1. UVOD

Savremeni uslovi poslovanja diktiraju žestoku tržišnu utakmicu i trend konstantne promene. Od uspešnosti prilagođavanja ovim promenama i brze reakcije na promenu okolnosti, zavisi uspeh organizacije u svim sektorima savremenog poslovanja. Ugostiteljstvo i hotelijerstvo je u značajnoj meri pogođeno ovim trendom. Pored izuzetno oštre granske konkurencije javlja se i niz negativnih aktivnosti kao što su povišena očekivanja potrošača, elastična cenovna tražnja, sve izraženija nelojalnost brendovima itd.

Organizacije koje posluju u ugostiteljstvu primorane su da maksimiziraju svoje poslovne performanse kako bi opstale i prosperirale. Ipak, postavlja se pitanje da li se profitabilnost, odnosno opstanak organizacije može postići kroz inovaciju i šta bi trebalo da bude osnov te inovacije. Poslovanje se danas ne može zamisliti bez aktivne primene informacionih tehnologija. One obezbeđuju povećanu efikasnost, lakšu komunikaciju i niže troškove poslovanja.

[127] JKP Informatika Novi Sad, Bulevar Cara Lazara 3, Novi Sad
[128] Ekonomska srednja škola Subotica, Đure Đakovića 21, Subotica

Veliku ekspanziju informacionih tehnologija i njihovo prelivanje u sve sfere ljudskog života doneo je razvoj WEB 2.0 tehnologija. WEB 2.0 tehnologije dozvoljavaju korisnicima da ulaze u interakciju i međusobno sarađuju kroz društvene mreže. Stvorena je i mogućnost da korisnici samostalno kreiraju sadržaje na internetu, umesto da budu samo pasivni pregledači, kako je to i bilo u vreme WEB 1.0 ere. Ove tehnologije su zaživele i dobile na snazi posle 2004. godine. One pružaju mogućnost kreiranja novih vidova turističkih ponuda i zauvek su promenile proces donošenja odluka o putovanjima. Prema pojedinim istraživanjima, preko 50% ukupnih putnika/korisnika koristi internet aplikacije na svom računaru ili pametnom telefonu kako bi prikupili informacije neophodne za odabir usluge.

Primena savremenih informaciono komunikacionih tehnologija (ICT) dvostruko menja hotelijerstvo i turizam. Sa strane pružaoca usluga, utiče na način poslovanja i performanse kroz primenu savremenih informacionih sistema. Pored toga, brojne web aplikacije i društvene mreže uslovljavaju izmenu marketing strategija, koje moraju snažno da adresiraju ova nova "bojna polja" marketinga. Sa korisničke strane, javlja se interakcija korisnika usluga sa pružaocima usluga i interakcija korisnika usluga između sebe, informacije se sve brže i lakše šire i sve su dostupnije korisnicima usluga. ICT omogućuje da se lanac snabdevanja i odnos korisnik – pružaoc usluge pretvore u jedinstvenu celinu koja omogućuje ostvarivanje svih poslovnih operacija kroz jedinstven alat – informacioni sistem.

## 2. PREGLED INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KOJE IMAJU UTICAJA NA HOTELIJERSTVO

Proliferacija novih informacionih tehnologija i njihova primena očigledna je u svim sferama društvenog života. ICT predstavljaju motor savremenog razvoja zasnovanog na inovacijama. Izuzetno je teško, ako ne i nemoguće, sastaviti konačan spisak informacionih tehnologija i njihovih aplikacija koje utiču na hotelijerstvo, ali bi se mogle izdvojiti one sa najsnažnijim uticajem.

- E-turizam: revolucija u fleksibilnosti i brzini protoka informacija. Izuzetno snažno unapređenje kvaliteta usluga koje je uslovilo sve zahtevniju i elastičniju tražnju.
- E-ugostiteljstvo: integracija svih poslovnih funkcija kroz primenu informacionih tehnologija, povećanje performansi, optimizacija personala, smanjenje vremena reakcije i odgovora, novi standardi opremanja smeštaja, itd.
- E tur-operateri: koordinacija aktivnosti tur-operatora u realnom vremenu, olakšana dostupnost i saradnja sa manjim partnerima. Mogućnost plasmana dodate vrednosti korisnicima kroz iznajmljivanje vozila, unapred ugovorene programe, itd.
- E-turističke agencije: integracija svih funkcija unutar organizacije, lakše organizovanje podružnica i viši nivo kontrole nad njima.
- E-destinacije: DMS (*Destination Management System*) upravljanje destinacijom integriše celokupnu ponudu neke destinacije i na taj način strateški optimizira ponudu uz eliminaciju moguće greške.

## 3. SISTEM UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KUPCIMA (C*USTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* – CRM)

U stručnoj literaturi postoji mnoštvo definicija CRM tehnologije i sistema, a kako bi se lakše stekao uvid u same CRM tehnologije, njihovu suštinu i svrhu — navodimo neke od najviše citiranih definicija. "CRM tehnologija uključuje sve kompjuterske tehnologije koje se koriste u organizaciji kako bi se izgradio dugoročan snažan odnos sa njenim kupcima" [1], [2]. U odnosu na ovu definiciju, jedna grupa autora smatra da je "CRM tehnologija, u stvari, informaciono-

tehnološki bazirano rešenje dizajnirano da podrži proces upravljanja odnosa sa kupcima" [3]. "Računarske tehnologije koje su uključene u CRM iziskuju aplikacije koje pripadaju *Front-Office*-u i služe kao podrška za prodaju, marketing i usluge, kao i pozadinske aplikacije koje omogućuju integraciju i analizu podataka" [4]. Integracija i analiza podataka odnosi se, pre svega, na podatke neophodne za podršku prethodno navedenim funkcijama prodaje, podrške i marketinga. "CRM obezbeđuje nesmetani tok informacija od organizacija ka potrošačima kroz preusmeravanje informacija ka relevantnim zaposlenima koji rade u adekvatnim odeljenjima, kao što su marketing, prodaja i usluge. Drugim rečima, CRM implementacija omogućava nesmetan protok potrošačkog znanja unutar organizacije, koji može da vodi poboljšanom donošenju odluka" [5]. "Drugi par rukavica predstavljaju komponente pozadinske podrške, kao što su alati za rudarenje podataka, koji pomažu u identifikaciji i praćenju potreba potrošača na efektivan i efikasan način. Stvaranje centralizovane baze podataka o potrošačima jeste značajan element CRM aktivnosti. Alati za rudarenje podataka iz CRM-a poboljšavaju organizacijsko razumevanje ponašanja potrošača i omogućuju posebno "kreirane/prilagođene" proizvode i usluge" [6].

### 3.1. CRM JE POGODAN ZA PRIMENU U HOTELIJERSTVU

"Studije koje se mogu pronaći u savremenoj naučnoj literaturi ukazuju na to da upotreba CRM sistema proizvodi značajan pozitivan efekat na finansijske performanse i na satisfakciju korisnika usluga" [7]. "Koristeći prednosti informacionih tehnologija, hoteli povećavaju svoje prihode i smanjuju transakcione troškove, dok će kao ponovna mogućnost ponovnog korišćenja usluga hotela svakako pozitivno uticati na profitabilnost hotela" [8], [9].

Korisnici usluga hotela su sve više voljni da pruže na uvid značajnu količinu ličnih informacija u zamenu za priznanje i viši nivo pružene usluge. Takođe, turističke organizacije treba da sakupljaju informacije o svakom segmentu usluge - pre, u toku i nakon korišćenja usluge - kako bi bolje mogle da razumeju ponašanje svojih klijenata. One moraju da proniknu u način na koji se njihovi klijenti odlučuju za određene aranžmane kako bi mogle da optimizuju svoju ponudu i ponude najkvalitetnije odgovore na želje svojih klijenata. Vreme odgovora na zahtev klijenta mora biti minimizirano, te klijent mora da bude brzo i detaljno upoznat sa svim specifičnim informacijama, jer će, u protivnom - biti izgubljen. Sposobnost organizacije da derivira visoko tačne informacije i da brzo dela na osnovu istih jeste ono što je presudno za njeno preživljavanje na tržištu. "Logikom koja nalaže da je vreme novac – potrošači ne samo da ocenjuju šta dobijaju za svoj novac već vagaju i vreme utrošeno na poslovanje sa kompanijom koja im pruža turističke usluge. Ovo oslikava nedostatak vremena, koji je već

***Stojan Ivanišević*** *rođen je 1985. godine u Senti. Završio je kao vukovac gimnaziju u Bečeju gde je i živeo do odlaska na fakultet. Odlazi u Novi Sad gde završava Ekonomski Fakultet Univerziteta u Novom Sadu smer Poslovni Informacioni Sistemi. Master studije je završio 2011, godine na smeru Poslovni Informacioni Sistemi - Informacioni Inženjering. Doktorske studije je upisao 2014. godine na studijskom programu Poslovna Informatika na Ekonomskom Fakultetu. Aktivno se bavi istraživanjem i razvojem u nekoliko istraživačkih polja vezanih za primenjene informacione tehnologije.*

*Posvećen IT specijalista sa preko 8 godina iskustva u IT sektoru i menadžmentu. Od 2008. do danas obavljao je niz odgovornih funkcija u javnom i privatnom sektoru i bio učesnik brojnih projekata. Trenutno zaposlen u JKP "Informatika" Novi Sad i angažovan kao konsultant za Informacione tehnologije i upravljanje projektima u Pokrajinskom Sekretarijatu za Kulturu, Informisanje i Vere.*

prisutan kao fenomen u nekim zapadnim društvima. Vrednosni predlog koji je predložen korisniku usluga, mora biti prilagođen u skladu sa tim" [10]. Odgovor na narastajuće zahteve korisnika može se pružiti samo kroz kreiranje personalizovanih ponuda. Da bi pružalac usluga mogao uopšte da sačini personalizovanu uslugu, on mora da poseduje određena znanja o korisniku usluge, kako bi adekvatnom kombinacijom usluga uspeo da odgovori na kvalitativno sve zahtevniju tražnju. Korišćenjem usluga nastaju podaci koji se moraju beležiti i analizirati pomoću CRM sistema kako bi se mogli koristi u budućnosti. Na osnovu ovih podatka kompanija može da analizira korisnike svojih usluga, ali i svoje sopstvene performanse kako bi udovoljila zahtevima korisnika svojih usluga i poboljšala svoje performanse. Korišćenje CRM pomaže menadžmentu, zaposlenima i krajnjim korisnicima [11]. Isto je nužno, ukoliko organizacija želi da se izbori sa nemilosrdnom konkurencijom, koja postoji u savremenom poslovanju.

### 3.2. KAKO SE IZ CRM PODATAKA KREIRA ZNANJE

Da li će CRM biti od koristi organizaciji, odnosno da li će njegova primena biti uspešna, zavisi od stepena u kojem će informacije koje sakuplja pretvarati u znanje o potrošačima — kupcima. Adekvatno upravljanje ovim znanjem i upravljanje zasnovano na ovom znanju povećava kvalitet odnosa pružaoca usluga i potrošača. Celokupan doprinos CRM zavisi od uspeha prikupljanja informacija i kreiranja znanja o potrošačima. Ovo znanje se može dalje upotrebiti kako bi se kreirale personalizovane ponude i kako bi se izvršila diferencijacija ponude i njeno prilagođavanje individualnom potrošaču. Kroz ovo prilagođavanje ostvaruje se povećanje zadovoljstva potrošača i performansi organizacije uz niže troškove prodaje i marketinga. Pored informacija o potrošaču, organizacije moraju da prikupljaju i informacije o tržištu, odnosno o konkurenciji. Od presudnog je značaja da se kao mesto centralizovane baze podataka postavi CRM i da se ne dozvoli da različiti delovi organizacije poseduju tzv. "ostrva informacija". Kada je adekvatan centralizovani repozitorijum podataka sačinjen, on se dalje slobodno distribuira departmanima unutar organizacije kako bi oni mogli izvršiti kreiranje znanja, koje će dalje rezultirati kvalitetnijim planovima, odlukama, akcijama, proizvodima, itd. Ovako dobijeno znanje direktno utiče na marketing strategiju.

Uslovno bi se moglo govoriti o tri nivoa prikupljanja znanja upotrebom ICT tehnologija u hotelijerstvu [12]:

1. upotreba CRM - interno prikupljanje informacija o potrošačima,
2. WEB 2.0 - eksterno prikupljanje informacija o potrošačima i o njihovom nezadovoljstvu ili zadovoljstvu, koji su često skriveni i tek kasnije izraženi na internetu (društvene mreže, specijalizovani sajtovi),
3. prikupljanje informacija o konkurenciji praćenjem njihovih javno dostupnih ICT servisa.

### 3.3. UTICAJ CRM NA PERFORMANTNOST

Postoje procene uticaja CRM na performanse i sprovedena su merenja intenziteta tog uticaja: zadovoljstvo kupaca [13], marketing efektivnost i finansijske performanse [14], zadržavanje kupaca i rast prodaje [15]. "Korišćenje drugih dimenzija uticaja CRM sistema se preporučuje kao uputno i ohrabruje se" [16]. "Jedan od najboljih načina da se proceni uticaj CRM sistema na poslovne performanse jeste korišćenje BSC – *balanced scorecard* metodologije, jer je ona koristan alat za dubinsko razumevanje sveukupnih poslovnih performansi organizacije" [17]. "CRM omogućava efikasno i merljivo privlačenje novih gostiju i promoviše lojalnost i satisfakciju uslugom. Pored činjenice da CRM povećava satisfakciju i lojalnost, najučestaliji benefiti implementacije CRM-a u hotelijerstvu su [18]:

- integracija marketinga i procesa u hotelu,
- planiranje i organizovanje ciljanih kampanja,
- privlačenje novih gostiju i zadržavanje starih,
- transparentno izveštavanje,
- povećanje efikasnosti bazirano na prodaji i marketingu odnosa,
- smanjenje troškova marketinga i prodaje,
- unapređenje poslovnih procesa i produktivnosti,
- beleženje svih kontakata sa gostima po segmentima,
- mogućnost segmentacije i definisanja tipa kontakta,
- istorijski podaci o interakcijama sa svakim gostom,
- otvoren pristup i konzistentnost razmene informacija unutar organizacije,
- analiza konkurencije i ulazak na nova tržišta. "

### 3.4. NEDOVOLJNOST I INKONZISTENTNOST EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA

Bez obzira na značajna imena čiji su stavovi citirani, u cilju objektivnosti mora se ukazati na to da u stručnoj literaturi postoji nedostatak empirijskih dokaza na koje performanse hotela i u kojoj meri, utiče implementacija CRM. "Iako je CRM tehnologija povezana sa organizacionim performansama, postoji nedostatak empirijskih istraživanja koja istražuju povezanost CRM tehnologije i različitih dimenzija hotelske performanse" [19]. Takođe, postoji inkonzistentnost rezultata postojećih istraživanja u vezi samih odnosa performansi organizacije i implementacije CRM tehnologije. Iz ovog razloga CRM će sigurno biti predmet budućih naučnih istraživanja u turizmu i hotelijerstvu. Ukoliko bi se ovaj jaz raščlanio, svakako bi se morao podeliti na dva značajna dela. Prvi deo bi predstavljao nedostatak empirijskih istraživanja odnosa CRM-a i performansi hotela i turističkih organizacija uopšte, dok bi drugi bio inkonzistentnost rezultata postojećih istraživanja.

Uzimajući u obzir da je sektor turizma pored ICT sektora jedan od segmenata globalne ekonomije koji najbrže raste, te da je implementacija CRM tehnologija od izuzetnog značaja, mali broj relevantnih empirijskih istraživanja predstavlja problem. Same organizacije, budući da koriste znanja stečena primenom CRM kao resurs, nisu zainteresovane da to znanje podele, niti da ga podrede naučnoj studiji. Ovo bi mogao biti jedan od razloga malog broja istraživanja. U literaturi se ovi vidovi istraživanja uglavnom pronalaze kao istraživanja primene CRM tehnologija na turizam u zemljama tzv. trećeg sveta i u zemljama Dalekog istoka, te su studije ovog tipa u razvijenim zemljama retke i/ili nedostupne. Navedeno dozvoljava zaključak da je znanje ove vrste izuzetno vredno i traženo, te bi imalo smisla baviti se ovim problemom primenom metodologije naučno-istraživačkog rada.

Pored ovog problema postoji i problem nekonzistentnosti rezultata dosadašnjih istraživanja. Pored istraživanja koja pokazuju da "primena CRM tehnologije ima pozitivan rezultat na organizacije koje se bave turizmom i hotelijerstvom" [20], postoje i ona istraživanja koja smatraju da "nema značajne asocijacije između CRM-a i performansi" [21]. "Shodno ovome dalja medijacija istraživanja nalaže kao krucijalno procenu uloge i uticaja CRM tehnologije na performansu" [22]. Razlog za ovo može se tražiti u heterogenosti samih organizacionih struktura, implementiranih tehnologija ili pak ciljeva eksploatacije CRM tehnologije.

Jedan od ciljeva ovog rada jeste i pregled predominantnih stavova i pokušaj da se dodatno rasvetli i sistematizuje sam problem i dostupna literatura kako bi se pružila osnova za dalju primenu metodologije naučno-istraživačkog rada. Pravi razlog ove inkonzistentnosti izuzetno

je teško utvrditi. Čak i kada bi se pronašao dovoljno veliki skup organizacija koje posluju pod istim okolnostima i imaju implementirane slične/iste CRM tehnologije, teško bi se kvantifikovao kvalitet implementacije, efekti pravilne upotrebe i informacije koje ulaze kao input u sistem, te se zbog toga mogu dobiti različiti rezultati. Razlog za inkonzistentnosti mogao bi se potražiti i u dinamičkoj prirodi same CRM tehnologije, kao i u dinamičkoj prirodi ICT sektora. Analizom evolucije ICT sektora i CRM tehnologija možda bi se mogao objasniti efekat na performanse. Pregledom literature moglo bi se ustanoviti da je rezultat istraživanja konzistentniji, što su istraživanja savremenija. To bi mogao biti dokaz da je CRM tehnologija zrela i implementirana u potpunosti, te da se razlike u uticaju na performanse usled primene teorije marginalne korisnosti toliko malo razlikuju da istraživanja proizvode konzistentnije rezultate.

## 4. UTICAJ PRIMENE CRM NA UPRAVLJANJE U HOTELIJERSTVU

U kojoj meri implementacija CRM tehnologije poboljšava performanse neke organizacije, zavisi od niza specifičnih faktora koji ponajviše zavise od toga u kojem sektoru posluje organizacija. Ipak, u literaturi postoji značajan broj naučnika koji smatra da su organizacije koje se bave ugostiteljstvom izuzetno plodno tlo za implementaciju CRM. Uspeh i prednosti koje može da donese CRM jeste u pozitivnoj korelaciji sa količinom informacija o potrošaču kojima raspolaže organizacija koja ovakav sistem implementira. Iz ovog razloga, ugostiteljski sektor, a pre svega hoteli unutar njega — predstavljaju idealne organizacije za implementaciju ovakvih tehnologija. U literaturi se smatra da su naročito hoteli, kao jedan deo organizacija koje se bave turizmom, plodno tlo, te da implementacija CRM može u značajnoj meri da unapredi njihove poslovne performanse. Hotelijerske organizacije su organizacije koje se bave predominantno uslugama, te je odnos sa potrošačima izuzetno važan, ako ne i od presudnog značaja. Izuzetno oštra granska konkurencija i brojni negativni faktori nameću potrebu za implementacijom CRM rešenja.

Faktori koji pojačavaju tržišnu utakmicu i o kojima organizacije koje se bave ugostiteljstvom moraju da vode računa jesu:

- cena oglašavanja,
- cena pridobijanja novih potrošača,

***Ivana Ćirić*** *rođena je 1987. godine u Subotici. Srednje obrazovanje je stekla u Ekonomskoj srednjoj školi u Subotici. Na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu završila osnovne i master studije. Osnovne studije završila je 2009. godine na studijskom programu Poslovni informacioni sistemi. Master studije je završila 2011. godine na studijskom programu Poslovni informacioni sistemi - Informacioni inženjering. Master rad sa temom: "Informacione tehnologije u upravljanju performansom organizacije koja uči".*

*Doktorske studije upisala 2012. godine na studijskom programu Poslovna informatika na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu.*

*U Ekonomskoj srednjoj školi zaposlena je od 2011. godine kao nastavnik ekonomske grupe predmeta od kojih je većina iz oblasti informatike i turizma i ugostiteljstva.*

*Učesnik je niza seminara, takmičenja i međunarodnih projekata u oblasti informatike i turizma u srednjem stručnom obrazovanju.*

*Bila je korisnik stipendije Ministarstva prosvete za školsku 2007/2008. i 2009/2010. godinu, Stipendije Dositeja Ministarstva omladine i sporta za školsku 2008/2009. i 2010/2011. godinu. Dobitnik je i nekoliko nagrada Univerziteta u Novom Sadu za postignut uspeh u toku školovanja.*

- izražena konkurencija,
- izuzetna elastičnost tražnje,
- povišena očekivanja i sve diferenciraniji ukusi potrošača,
- sve niža lojalnost brendovima,
- i mnogi drugi.

Kotler smatra da "Organizacije ne dobijaju iste benefite implementacijom CRM. Ipak hotelska industrija se uočava kao dobar kontekst za implementaciju CRM, jer poseduje dovoljno informacija o kupcima i njihovim različitim potrebama i može da iskoristi ovaj vredan resurs da izgradi efektivan odnos sa potrošačem" [23]. Iz ovog se jasno vidi da se obilje podataka koji nastaju korišćenjem CRM tehnologije mogu pretvoriti u znanje koje bi se kasnije upotrebilo kao resurs organizacije u tržišnoj utakmici sa konkurencijom. Jednom kreirano, ovakvo znanje se dalje koristi kao permanentni resurs organizacije. U prilog ovome ide i definicija koja tvrdi sledeće: "Izazvani porastom konkurencije i očekivanja potrošača hotelske industrije, hoteli su usvojili informacione i komunikacione tehnologije ICT kao put rešavanja problema sa turbulentnim okruženjem, koje se stalno menja" [24].

## 5. UNAPREĐENJE MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU PRIMENOM CRM-A

Pregledom relevantne literature i raščlanjavanjem suštine implementacije CRM tehnologije u hotelijerstvu, nastojali smo da pružimo referentni okvir za unapređenje upravljanja u hotelijerstvu uz upotrebu ICT tehnologija, a pre svega — u sistemu za upravljanje odnosima sa kupcima. Međutim, postavlja se pitanje koji od svih navedenih mogućnosti CRM sistema najsnažnije utiču na unapređenje upravljanja odnosa sa kupcima i kako njih iskoristi da se stekne kompetitivna prednost na tržištu. Ukoliko bismo za kratko ostavili efekte implementacije CRM sistema po strani, mogli bi smo ga posmatrati čak i samo kao sistem za prikupljanje informacija i kreiranje i skladištenje znanja. Ovako prikupljeno znanje, kao što je prethodno već rečeno, može da pruži adekvatnu potporu za kvalitetno odlučivanje, razvoj planova, marketing strategiju, diferencijaciju proizvoda i usluga itd. Međutim, CRM predstavlja mnogo više od pukog sistema za prikupljanje informacija i deriviranje znanja. Moglo bi se smatrati da je efekte implementacije teško svesti na najznačajnije, jer je najznačajniji efekat, po mišljenju autorâ ovog teksta, upravo sinergijski efekat koji se ostvaruje kroz znanje, integraciju znanja i marketing strategiju, smanjenje troškova, diferenciranje, personalizovanje, sistematično beleženje i adekvatno izveštavanje. U naučnoj i stručnoj literaturi prisutno je stanovište da ovakvi sistemi nemaju jednak uticaj na organizaciju koja ih koristi u zavisnosti od sektora u kojem se organizacija nalazi i u zavisnosti od specifičnosti same organizacije. Kako hotelijerstvo predstavlja *people business*, odnosno u svojoj biti predstavlja uslužnu delatnost — mesto traženja prostora za unapređenje mora biti zadovoljstvo potrošača/korisnika usluge. Nekoliko puta je pomenuto građenje i unapređenje odnosa sa kupcima kao način da se korisnik usluge ponovo vrati i koristi usluge organizacije. Istraživanja pokazuju trend smanjene lojalnosti brendovima kao jedan od otežavajućih faktora savremenog hotelijerstva. Građenjem odnosa sa kupcem, odnosno njegovim upravljanjem može se stvoriti kompetitivna prednost u vidu znanja o potrošaču i učvrstiti lojalnost korisnika usluga. Na osnovu ovog znanja mogu se kreirati specijalizovani paketi usluga - proizvodi koji se mogu plasirati tačno željenim grupama kupaca, koji su markirani kao ciljna grupa za iste. Ovim se postiže mnogo efikasnija marketing strategija, odnosno elementi marketing miksa mogu se do tančina prilagoditi i prezentovati potrošaču. Primena CRM sistema smanjuje troškove marketing strategije i prodaje. Kroz interakciju sa potrošačem prilikom isporuke usluga u različitim segmentima unutar organizacije mogu se prikupljati informacije o potrošaču bez angažovanja dodatnog istraživanja tržišta. [25] Usled visoke personalizovanosti informacije granularnost podataka je najviša moguća, za

svakog pojedinca se tačno mogu znati preferencije. Pojedinci se dalje mogu grupisati i, za određene ciljne grupe, se mogu stvarati kombinacije marketing miksa za koje se smatra da će biti najuspešnije. CRM smanjuje i troškove prodaje, jer se razmenom informacija uspostavlja kanal komunikacije do svakog individualnog korisnika usluga. Ovaj kanal je najčešće e-mail, koji ne nosi nikakve dodatne troškove za organizaciju koja ga šalje. Unapređenje poslovanja može se kreirati kroz primenu koncepta reaktivne usluge i proaktivne usluge [26].

## 5.1. REAKTIVNA USLUGA

Upotrebom CRM stvara se mogućnost reaktivne usluge, koja može da nastane kao posledica incidenta sa korisnikom ili izmene okolnosti koje mogu da utiču na kvalitet pružene usluge. Ovakvi događaji se notiraju u sistemu i, na osnovu njih, menadžment može da kreira adekvatnu korektivnu akciju kako bi poboljšao iskustvo pruženo korisniku usluge, te eliminiše nepoželjne efekte koji mogu izazvati nezadovoljstvo. Ukoliko su sve pritužbe notirane u realnom vremenu, menadžment može odmah da reaguju i ispravi ih, dok bi kasnijom analizom učestalosti i okolnosti u okviru kojih pritužbe nastaju mogle biti preduzete pojedine korektivne akcije kako do istih više ne bi dolazilo. Na primer, ukoliko se primeti da u CRM postoji izuzetno veliki broj pitanja u vezi sa pojedinom uslugom koja se koristi jednako učestalo kao neka za koju nema toliko pitanja, moglo bi se uočiti da je neophodno poboljšanje opisa usluge koja se pruža. Učestalim ponavljanjem i notiranjem nepoželjnog događaja koji negativno utiče na satisfakciju korisnika, odnosno reputaciju organizacije moglo bi se doći do uzroka i otklanjanja istih adekvatnom korektivnom akcijom. Važno je napomenuti i to da korisnici često ne iskazuju svoje negodovanje direktno, ali ga kasnije kanališu kroz druge ICT sisteme zasnovane na WEB 2.0, kao što su društvene mreže. Na sajtovima poput tripadvisor.com, društvenim mrežama poput Facebook-a, Tweeter-a, korisnici mogu naknadno izraziti svoje nezadovoljstvo. Neophodno je i ove informacije pratiti, analizirati ih i iz njih kreirati znanje koje će povećati performanse organizacije.

## 5.2. PROAKTIVNA USLUGA

Od reaktivne usluge mnogo je značajniji koncept proaktivne usluge. Na osnovu znanja dobijenog obradom informacija iz CRM, pružaoc usluga može pouzdanije anticipirati potrebe i preferencije korisnika usluga. Anticipiranjem potreba može se kreirati optimalan miks usluge i isporučiti dodatna vrednost za korisnika uz minimalno utrošeno "vredno vreme korisnika usluga". Jasno je da ovo vodi ka povećanju profitabilnosti preduzeća. Na osnovu zabeleženog iskustva korisnika mogu se izdvojiti posebni profili za koje bi se kreirali posebni paketi usluga. Kako bi se ovo uradilo, neophodno je što kvalitetnije prikupiti sve informacije i analizom ih adekvatno pretvoriti u znanje o korisnicima usluga. Na primer, analizom korisnika usluga poslovnog turizma moglo bi se zaključiti da oni često funkcionišu po vrlo ustaljenom rasporedu, često su u žurbi, iziskuju visoku preciznost, detaljan opis usluge, da komuniciraju putem e-mail-a, žele potvrdu rezervacija i garanciju isporuke usluga. Ova grupa je izuzetno važan podskup svih korisnika hotela, jer je to, verovatno, grupa sa najvećim stepenom potencijalnih povratnih gostiju na čijoj lojalnosti se može graditi poslovna strategija hotela i predstavlja grupu sa dobrim platežnim mogućnostima. Deriviranjem znanja nastalog upotrebom CRM tehnologije mogao bi se kreirati paket koji bi uključivao uslugu prevoza sa aerodroma na mesto sastanka bez odlaska u hotel, automatsko čekiranje i odnošenje prtljaga u hotel, dok se korisnik bavi svojim poslovnim obavezama, organizovanje taksi prevoza u toku dana, kao i dodatne usluge nakon završetka poslovnog dana, da bi se paket usluga završio odvoženjem na aerodrom. Bilo bi potrebno sprovesti dodatne analize kako bi se utvrdilo koje to vrste turizma generišu

potrošače koji bi se mogli označiti kao potrošači koji su podložniji ponovnom korišćenju usluga. Istraživanjem ovog podskupa moglo bi se unaprediti poslovanje.

## 6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PREPORUKE

Upotrebom ICT u hotelijerstvu može se kreirati kompetitivna prednost koja omogućuje organizaciji da opstane i prosperira u sve složenijem okruženju. Fokus ovog rada bio je na primeni sistema za upravljanje odnosom sa kupcima, jer bi se on mogao posmatrati kao deo ICT koji ima najsnažniji i najdirektniji uticaj na sektor kao što je hotelijerstvo. Iako je teško razdvojiti sve načine i intenzitete uticaja, ovakvim predlogom dve specijalizovane usluge kao što je reaktivna i, mnogo značajnija, proaktivna usluga, mogla bi se kreirati inovacija zasnovana na znanju. Kroz primenu ICT, pored optimizacije, integracije i smanjenja troškova, skladištenjem informacija i njihovom analizom kreira se znanje koje u kombinaciji s ICT može da dovede do inovacija koje vrlo jasno i snažno kreiraju komparativnu prednost. Inovacije zasnovane na znanju kreirane na ovakav način bile bi snažan i evidentan doprinos savremenih informaciono komunikacionih tehnologija hotelijerstvu.

Prolaskom kroz teorijski okvir nametnuo se niz pitanja na koja je potrebno dati odgovor i niz tema za dalja istraživanja i naučna razmatranja. Iskazana je potreba za dodatnim empirijskim istraživanjima koja bi jasnije potvrdila i pokazala uticaj primene CRM na hotelijerstvo. Predložena je segmentacija korisnika usluga na one koji su podložniji zasnivanju odnosa sa pružaocem usluga, koji bi kroz upravljanje vodio ka lojalnosti i ponovnom korišćenju usluge. Dalje naučno razmatranje moglo bi da kreira proverene metode za pretvaranje informacija prikupljenih putem CRM u znanje i kreiranje metoda za aplikaciju novostečenog znanja. Broj članaka koji se odnosi na primenu CRM-a u hotelijerstvu raste iz godine u godinu (snažan uzlazni trend prisutan je naročito od 2014. godine) i sigurno će nastaviti da raste. Iako dominiraju članci o implementaciji i prednostima upotrebe, a istraživanja su najčešće geografski agregirana, iskazuje se jasna potreba za istraživanjem o merenju performansi unutar tržišnih segmenta hotelijerstva i o metodi praktične aplikacije stečenih znanja.

## LITERATURA

[1] Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yim, F.H.K. (2005) CRM: Conceptualization and Scale Development, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Iss. 11/12, pp.1264 - 1290
[2] Garrido Moreno, A., Padilla Meléndez, A. (2011) Analyzing the Impact of Knowledge Management on CRM Success: The Mediating Effects of Organizational Factors, *International Journal of Information Management* 31(5), pp.437-444
[3] Rigby, D.K., Reichheld, F.F., Schefter P. (2002) Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*, February 2002.
[4] Jakovčević, K., Sedlak, O., Ćirić, Z. (2014) Models of analyzing the influence of factors on profit rate formation, *Industrija*, Vol. 42, Iss. 1, pp. 7-26
[5] Ryals L. (2005) Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*: October 2005, Vol. 69, No. 4, pp. 252-261
[6] Abdul Alem Mohammed, Basri B. Rashid, Shaharuddin B. (2014) Customer Relationship Management (CRM) Technology and Organization Performance: Is Marketing Capability a Missing Link? An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry, *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 9
[7] Line, N. D., Runyan, R. C. (2012) Hospitality Marketing Research: Recent Trends and Future Directions, *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), pp. 477-488

[8] Chathoth, P. K. (2007) The Impact of Information Technology on Hotel Operations, Service Management and Transaction Costs: A Conceptual Framework for Full-Service Hotel Firms, *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), pp. 395-408
[9] Fayerman, M. (2002) Customer Relationship Management, *New Directions For Institutional Research*, 2002, 113, pp. 57
[10] Gordon, I. (2002) Best Practices: Customer Relationship Management, *Ivey Business Journal*, 67, 2, p. 1
[11] Anderson, E.W. (1994) Cross Strategy Variation in Customer Satisfaction and Retention, *Marketing Letters*, 5(Winter), pp. 19-30
[12] Lehmkuhl, T. (2014) Towards Social CRM - A Model for Deploying Web 2.0 in Customer Relationship Management, *University Of St. Gallen, Business Dissertations*, pp. 1-361
[13] Hartman, A. (2014) How does Contemporary Customer Relationship Management (CRM) in a Five Star Hotel Dining Room Improve Guest Experience?, *Gibaran Journal Of Applied Management*, 6, 2, pp. 113-129
[14] Coltman, T., Devinney, T, Midgley, D. (2011) Customer Relationship Management and Firm Performance, *Journal of Information Technology*, 26(3), pp. 205-219
[15] Vogt, C.A. (2011) Customer Relationship Management in Tourism: Management Needs and Research Applications, *Journal Of Travel Research*, 50, 4, pp. 356-364
[16] Lin, Y., Su, H. (2003) Strategic Analysis of Customer Relationship Management - A Field Study on Hotel Enterprises, *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, 6, pp. 715
[17] Paas, L., Kuijlen, T. (2001) Towards a General Definition of Customer Relationship Management, *Journal Of Database Marketing*, 9, 1, p. 51
[18] Ivanovic, S., Mikinac, K., Perman, L. (2011). CRM Development in Hospitality Companies for the Purpose of Increasing the Competitiveness in the Tourist Market, *UTMS Journal of Economics* 2, pp. 59–68
[19] Liviu-Gabriel, C. (2012) The Concept of Customer Relationship Management - A Critical Review of Literature, *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 12, 2, pp. 637-642
[20] Ling, R., Yen, D. (2001) Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies, *Journal Of Computer Information Systems*, 41, 3, p. 82
[21] Ku, E.S. (2010) The Impact of Customer Relationship Management Through Implementation of Information Systems, *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 11, pp. 1085-1102
[22] Ku, E.S. (2014) Functional Integration and Systems Implementation of Customer Relationship Management in Hotel Industry: A Multilevel Analysis, *International Journal Of Information Technology & Decision Making*, 13, 1, pp. 175-196
[23] Kotler, P. (2002). When to Use CRM and when to Forget it! Paper presented at the Academy of Marketing Science, Sanibel Harbour Resort and Spa, 30 May
[24] Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., Alvarez, R. (2003). Customer Relationship Management – A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44*(4), pp. 61-73
[25] Bachmann, P, Kantorova, K. (2016) From Customer Orientation to Social CRM. New Insights from Central Europe, *Scientific Papers of the University Of Pardubice. Series D, Faculty Of Economics & Administration*, 23, 36, pp. 29-41
[26] Vaeztehrani, A., Modarres, M., Aref, S. (2015) Developing an Integrated Revenue Management and Customer Relationship Management Approach in the Hotel Industry, *Journal Of Revenue & Pricing Management*, 14, 2, pp. 97-119

# INSTITUCIONALNI OKVIR ZAŠTITE KORISNIKA TURISTIČKIH USLUGA U SRBIJI

# INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR CONSUMERS PROTECTION OF TOURISM SERVICES IN SERBIA

**Dragana Simić Antonijević**[129]
**Saša Spasojević**[130]

**Rezime:** *Savremeno tržište odlikuje razvoj tercijarnog sektora. Kvalitet u uslužnim delatnostima se teže određuje, procenjuje i meri od kvaliteta proizvoda. Realnost je da često izvršenje usluge ne ispuni očekivanja klijenta što dovodi do disatisfakcije. Podaci Nacionalnog registra za potrošačke prigovore ne pokazuju značajnost prigovora u sektoru turističkih usluga, ali zbog mentaliteta domaćih potrošača, veliki broj nezadovoljnih potrošača neće ni podneti prigovor. Istraživanje ponašanja potrošača u Srbiji pokazalo je da potrošači najčešće pasivno reaguju na povredu svojih prava, ne poznaju značajno svoja prava ni konkretnu organizaciju potrošača kojoj bi se obratili, smatraju da je država najodgovornija za zaštitu prava potrošača. U oblasti turizma, država je unapredila zakonski okvir zaštite potrošača, kao i asocijacija turističkih organizacija uvođenjem instituta garancije, dok na nivou samoorganizovanja potrošača ne postoji specijalizovana potrošačka organizacija za zaštitu prava korisnika turističkih usluga.*

**Ključne reči:** *usluge, zaštita potrošača, potrošač u turizmu*

**Abstract:** *Modern market is best described by grow thin tertiary sector. Quality in service industry is harder to determine, to asses and measure than the quality of product. Reality is, that often the completion of service doesn't meet the client expectations which leads to non-satisfaction. Data from National register of consumer complaints doesn't show huge amount of complaints related to sector of tourism services. This could be due to mentality of domestic consumers, so many of the unsatisfied consumers will not even submit a complaint. Research of consumer behavior in Serbia showed that they often passively react to their rights, they don't know exactly their full rights nor they know to which consumer protection organization to go to. They think that the State is the most responsible for protection of consumer rights. Government has improved the legal rights for both consumers and Tourist organizations in field of Tourism, while on the other hand, there is no dedicated consumer protection organization in Tourism field.*

**Key words:** *services, consumer protection, tourism consumerism*

## 1. ZNAČAJ USLUGA U SAVREMENOM DRUŠTVU

Savremeni potrošači, pored raznovrsnih roba koje nabavljaju na tržištu, sve više kupuju i usluge. Razvoj takozvanog tercijarnog sektora u privredi razvijenih zemalja naročito je intenzivan u drugoj polovini dvadesetog veka, da bi se taj trend nastavio i u najnovijem periodu. Globalna stopa rasta komercijalnih usluga (18% za period 2000-2007) veća je od stope

[129] Visoka poljoprivredna škola strukovnih studija, Šabac
[130] Visoka poljoprivredna škola strukovnih studija, Šabac

rasta trgovine robom (16% za isti period) i prema podacima Svetske trgovinske organizacije, usluge čine petinu ukupne vrednosti međunarodne trgovine.[16]

Prema Kotleru, porast potražnje za potrošačkim uslugama pripisuje se sve većoj imućnosti potrošača, povećanju slobodnog vremena i njegovog korišćenja za odmor i sportske i ostale aktivnosti, i porastu složenosti proizvoda koji se koriste u domaćinstvu što zahteva dodatne usluge održavanja.[1]

Uslužne delatnosti su vrlo različite. Skoro u svim zemljama državni (javni) sektor obezbeđuje usluge kao što su: zdravstvo, zaštita (policija i vojska), poštanske usluge, obrazovanje (školstvo), socijalno staranje, zapošljavanje, itd. U privrednom sektoru mnoga preduzeća koja pružaju usluge od opšteg značaja su, u velikom broju zemalja, u državnom vlasništvu. Tendencija je da i u tu privrednu oblast sve više ulazi privatni kapital koji je dominantan u tercijarnim oblastima kao što su**:** finansijski sektor, transport, turizam, osiguranje, konsalting, zdravstvene i advokatske usluge, usluge preduzeća za zabavu, propagandu, istraživanje, računovodstvo, itd.

S obzirom na brojnost i raznovrsnost usluga one se generalno mogu definisati kao bilo koja aktivnost ili korist koji jedna stranka nudi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nad nečim [1]. Prema Kotleru, usluge karakteriše**:** neopipljivost, nedeljivost, promenljivost, prolaznost i nepostojanje vlasništva. Upravo ove karakteristike razlikuju fizički proizvod i uslugu kao nematerijalni proizvod iako se često u zakonima ili u marketingu proizvod i usluga stavljaju zajedno u kontekstu. Ono što potrošači očekuju jeste odgovarajući, odnosno očekivani kvalitet usluge. Međutim, kvalitet u uslužnim delatnostima teže se određuje, procenjuje i meri od kvaliteta proizvoda. Teško je meriti kvalitet usluga, jer njihova neopipljivost znači da one retko imaju fizičke dimenzije kao što to imaju proizvodi. Nedeljivost proizvodnje i potrošnje znači da se kvalitet usluge mora odrediti i na osnovu procesa izvođenja usluge i prema stvarnom rezultatu koji će klijent isprobati. Takođe, teško je kvantitativno odrediti standarde ili referentne tačke prema kojima bi se mogli izmeriti i proces pružanja usluge kao i njena izrada. U krajnjoj liniji, kvalitet usluge najviše zavisi kako klijenti usluge percipiraju kvalitet. Obično klijenti, pri tome, upoređuju sopstvena očekivanja sa ranijim iskustvom vezanim uz uslugu. Svako nepodudaranje u tome predstavlja „raskorak u kvalitetu“. [2]

*PhD **Dragana Simić** Antonijević graduated at Faculty of Economics in Belgrade, department Foreign trade and international economic relationships. After graduating she continued on postgraduate studies in department of Marketing. In 1989 she got magisters degree on thesis “Strategies of involvement in foreign marketplaces for chemical industry companies of Yugoslavia”. Dragana defended her Doctors dissertation at Faculty for business studies in Belgrade, 2012.*

*Since 2000. she has been working as professor on higher chemical-technology school in classes of “Work organization with economics”, “Business economics, Basics of accounting.*

*From 2005. she is a professor on Higher Agricultural school in Šabac where she is still teaching “Marketing”, “International marketing”, “Agro-business” and “Market and Marketing”.*

*Beside teaching activities, Dragana Simić Antonijević is active in field of civil sector since 2003, she is founder and chairmen of Consumer Association Šabac and also member of board-of-directors in Asociation of consumers, Novi Sad.*

Ako preduzeće pri pružanju usluge ispuni ili čak nadmaši očekivanja klijenta, onda je korisnik usluge zadovoljan ili oduševljen i on će verovatno ostati lojalan potrošač. Međutim, realno se dešava da izvršenje usluge ne ispuni očekivanja klijenta što izaziva njegovo nezadovoljstvo.

## 2. DIVERSIFIKACIJA POTROŠAČA

Studije nezadovoljstva potrošača pokazuju da su potrošači nezadovoljni kupovinom u oko 25% slučajeva, ali samo njih pet posto ulaže žalbe. Ostalih 95% ili smatra da žalba nije vredna truda ili ne zna kome da se obrati. U proseku, zadovoljan potrošač informacije o dobrom iskustvu sa proizvodom ili uslugom prenese na tri osobe, dok se nezadovoljan potrošač žali čak jedanaestorici ljudi.[1] Iako se misli da su potrošači u razvijenim zemljama bolje zaštićeni, broj žalbi potrošača je, prema pisanju njihove štampe, u porastu.

Prema podacima iz Izveštaja o radu Nacionalnog registra potrošačkih prigovora Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija Republike Srbije za 2015. godinu [9], najveći broj prigovora potrošača odnosio se na robu (74%), dok se 26% prigovora odnosilo na usluge. U toku 2015. godine ukupan broj prigovora potrošača koji su primljeni u regionalna savetovališta iznosio je 14. 504 prigovora i njihova struktura je data u tabeli 1.

| ***Redni broj*** | ***Vrsta robe/usluge*** | ***Broj prigovora potrošača u 2015. god.*** | % |
|---|---|---|---|
| 1. | Obuća | 2. 029 | 14, 0% |
| 2. | Odeća | 481 | 3, 3% |
| 3. | Modni dodaci | 149 | 1, 0% |
| 4. | Bela tehnika | 790 | 5, 4% |
| 5. | Kuhinjski aparati | 163 | 1, 1% |
| 6. | Klima uređaji i aparati za grejanje | 130 | 0, 9% |
| 7. | Kućni aparati | 345 | 2, 4% |
| 8. | Televizori | 551 | 3, 8% |
| 9. | Video oprema | 11 | 0, 1% |
| 10. | Auto oprema | 186 | 1, 3% |
| 11. | Audio oprema | 28 | 0, 2% |
| 12. | Foto i optička oprema | 47 | 0, 3% |
| 13. | Računari i IT oprema | 1. 242 | 8, 6% |
| 14. | Mobilni telefoni | 1. 464 | 10, 1% |
| 15. | Tekstil i tekstilni proizvodi | 59 | 0, 4% |
| 16. | Nameštaj i oprema za enterijer | 600 | 4, 1% |
| 17. | Motorna vozila | 381 | 2, 6% |
| 18. | Dečije igračke | 35 | 0, 2% |
| 19. | Usluge od opšteg ekonomskog interesa (struja, voda..) | 1. 506 | 10, 4% |
| 20. | Telekomunikacione usluge | 1. 239 | 8, 5% |
| 21. | Elektro usluge | 15 | 0, 1% |
| 22. | Građevinske usluge | 17 | 0, 1% |
| 23. | Zanatske usluge | 92 | 0, 6% |
| 24. | Vodoinstalaterske usluge | 6 | 0, 0% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 25. | Turističke usluge | 131 | 0, 9% |
| 26. | Finansijske usluge | 264 | 1, 8% |
| 27. | Auto servis | 52 | 0, 4% |
| 28. | Ostalo | 2. 491 | 17, 2% |
| **Ukupno:** | | 14. 504 | 100, 0% |

Tabela 1: Ukupan broj prigovora potrošača u 2015. godini [9]

Prema ovim podacima broj prigovora na turističke usluge u 2015. godini nije veliki, tj. čini samo 0, 9% ukupnog broja prigovora potrošača, ali na žalost nemamo pouzdane podatke o prigovorima turista upućenih direktno turističkoj agenciji ili Nacionalnoj asocijaciji turističkih agencija Srbije(YUTA), tako da se može pretpostaviti da je taj broj znatno veći.

## 3. ISTRAŽIVANJE I DISKUSIJA PONAŠANJA POTROŠAČA

Pre sprovedenog istraživanja na reprezentativnom uzorku, izvršeno je preliminarno istraživanje stavova i mišljenja manje fokusne grupe potrošača (osam ispitanika) koji su svojim odgovorima dali okvir za postavljanje strukturisanog upitnika i istraživanje većeg broja ispitanika u uzorku. Zato je osnovni cilj konkretnog istraživanja sprovedenog na uzorku bio da se sagleda stav odnosno mišljenje potrošača o različitim aspektima sistema zaštite prava potrošača u Srbiji i ulozi pojedinih subjekata u njemu.

Zatim se pristupilo terenskom istraživanju, odnosno prikupljanju primarnih podataka. Ispitanici su izabrani metodom slučajnog uzorka, preciznije rečeno klaster uzorkovanjem. Prikupljanje odgovora od njih se vršilo na dva načina: lično i poštom.[3]

U cilju utvrđivanja stavova potrošača u Srbiji prema ostvarenom nivou zaštite potrošača, a u okviru toga i o društvenoj odgovornosti kompanija, urađeno je istraživanje na uzorku od 350 ispitanika širom Srbije. Uzorak od 350 ispitanika, odgovara veličini koja se uobičajeno koristi za ovakva istraživanja, a to je od 200 do 500 ispitanika. Planirani reprezentativan uzorak za istraživanje je slučajan, mada se za potrebe ispitivanja tržišta mogu koristiti i kvota uzorci. Odlučeno je da se izabere 25 opština i iz svake opštine, isti broj od 14 ispitanika.

*PhD **Saša Spasojević**, doctor of Technical Sciences, works in Higher Agricultural School of Vocational Studies Šabac as a professor in the scientific field of management.*

Za ovo istraživanje planiran je dvo-etapni uzorak skupina, gde su skupine opštine, a jedinice druge etape punoletna lica. Opštine su stratifikovane prema teritoriji na:

- Centralnu Srbiju bez Beograda;
- Grad Beograd i
- Vojvodinu.

Alokacija opština po stratumima je proporcionalna broju punoletnih stanovnika u teritoriji. Iz svake opštine izabran je na slučajan način jednak broj punoletnih lica. Ovakvim planom uzorka obezbeđen je samoponderisan uzorak, svaki ispitanik izabran u uzorak predstavlja jednak broj

lica iz punoletnog stanovništva Srbije. Količnici/proporcije iz uzorka predstavljaju ocene odgovarajućih veličina u populaciji.

U tabeli 2. prikazan je broj punoletnih stanovnika, udeo u ukupnom broju stanovnika i alociran broj opština i lica u uzorku, prema teritoriji.

| | Broj punoletnih stanovnika prema popisu iz 2002. god. | Učešće u ukupnom stanovništv u RS | Broj opština u uzorku (zaokružena alokacija) | Planirani br. lica iz svake opštine | Broj lica u uzorku |
|---|---|---|---|---|---|
| Srbija | 5. 825. 580 | 100% | 25 | | 350 |
| Centralna Srbija bez Beograda | 3. 007. 794 | 52 % | 13 | 14 | 182 |
| Grad Beograd | 1. 245. 785 | 21 % | 5 | 14 | 70 |
| Vojvodina | 1. 572. 001 | 27 % | 7 | 14 | 98 |

Tabela 2: Alokacija uzorka opština i ukupan broj lica u uzorka, po teritoriji
Izvor: Opštine u Srbiji, 2008. Republički zavod za statistiku RS

Izbor uzorka opština je vršen sistematskim uzorkom proporcionalno broju punoletnih stanovnika. Ispitanici su birani metodom slučajnog izbora iz telefonskog imenika. Dominantna metoda intervjuisanja je lični intervju, a dopunska metoda intervju poštom. Upitnik je sastavljen tako da sadrži jednostavna, lako razumljiva pitanja sa unapred datim opcijama odgovora.[3]

U tabeli 3. su dati standardna greška, 95% interval poverenja i granice greške za proporciju od 0, 2%, po teritoriji.

| Standardna greška, interval poverenja i granica greške za proporciju, p=0, 2, po teritoriji | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Standardna greška SE | 95% Interval poverenja | | Granica greške, e | Granica greške, e (%) |
| | | Granice intervala | | | |
| | | Donja | Gornja | | |
| Srbija | 0. 021 | 0. 158 | 0. 242 | 0. 042 | 4. 2 |
| Centralna Srbija bez Bgd | 0. 030 | 0. 142 | 0. 258 | 0. 058 | 5. 8 |
| Grad Beograd | 0. 048 | 0. 106 | 0. 294 | 0. 094 | 9. 4 |
| Vojvodina | 0. 040 | 0. 121 | 0. 279 | 0. 079 | 7. 9 |

Tabela 3: Standardna greška, interval poverenja i granica greške za proporciju p=0,2, po teritoriji

Anketiranje potrošača u Srbiji izvršeno je u periodu decembar 2011/januar 2012. godine na uzorku od 350 ispitanika. Na osnovu plana istraživanja u zadatim opštinama, izvršeno je istraživanje navika, stavova i mišljenja potrošača. Putem strukturisanog upitnika intervjuisano je 350 osoba (donje starosne granice 18 godina).

Na osnovu istraživanja utvrđeno je da je prosečna starost ispitanika 39 godina što je nešto niže od proseka za Srbiju koji iznosi 41,6 godina, prema podacima Statističkog godišnjaka Srbije za 2012. godinu. Struktura uzorka prema polu je muškaraca 172 ili 49, 2% i žena 178 ili 50, 8%.

Struktura uzorka prema polu odgovara polnoj strukturi stanovništva Srbije sa nešto većim procentom ženskog stanovništva (51, 37%) od muškog prema poslednjem popisu.
Struktura uzorka prema radnom statusu ukazuje da od ukupno anketiranih u uzorku najveći udeo čine zaposleni (53%), poljoprivrednici (7%), penzioneri (20%), studenti (10%) i nezaposleni (10%).

Posmatrajući obrazovnu strukturu ispitanika u uzorku, najviše je sa srednjim i visokim obrazovanjem, zatim sa osnovnim obrazovanjem (do osam razreda osnovne škole) i višim obrazovanjem. Obrazovna struktura uzorka je približna republičkom proseku prema popisu iz 2002. godine, s tim što je nešto veći procenat lica sa visokim obrazovanjem. Veći broj osoba sa visokim obrazovanjem je nastao kao rezultat većeg broja ispitanika sa područja Beograda i Novog Sada u kojima je značajnije učešće visokoobrazovanih lica u ukupnom stanovništvu. (Stanković, V. , 2008)

Ispitanici su posmatrani i sa stanovišta ostvarenih mesečnih prihoda domaćinstava. Obzirom na stalno prisutnu inflaciju u Srbiji, od ispitanika je traženo da svoje prihode izraze u evrima i da se opredele za jednu od ponuđenih grupacija. Najveći deo ispitanika (33 %) je svoj prihod domaćinstva označio u rasponu od 500 do 1000 evra, odnosno (32%) od 300 do 500 evra.

Ispitanicima su postavljena sledeća pitanja:

***1. Ukoliko ste nezadovoljni proizvodom ili uslugom koju ste platili, šta ćete uraditi:*** *1) neću više kupovati u toj prodavnici; 2) prijaviću slučaj nadležnoj inspekciji; 3) obratiću se udruženju za zaštitu potrošača; 4) otići ću u prodavnicu i reklamirati proizvod.*

Tabela 4: Struktura uzorka prema reakciji potrošača na nezadovoljstvo proizvodom /uslugom

| | | Učešće/broj | Učešće u % |
|---|---|---|---|
| | neću više kupovati u toj prodavnici | 201 | 57, 4 |
| | prijaviću slučaj nadležnoj inspekciji | 6 | 1, 7 |
| | obratiću se udruženju za zaštitu potrošača | 2 | 0, 6 |
| | otići ću u prodavnicu i reklamirati proizvod | 136 | 38, 8 |
| | Ukupno odgovora | 345 | 98, 6 |
| | Bez odgovora | 5 | 1, 4 |
| Ukupno | | 350 | 100, 0 |

Tabela 4: Struktura uzorka prema reakciji potrošača na nezadovoljstvo proizvodom /uslugom

Najveći broj ispitanika (57,4%) reaguje pasivno, odnosno menja prodavnicu izbegavajući sukob i pri tome preuzima nastalu štetu na sebe. Interesantno je da se vrlo mali broj ispitanika odlučuje da prijavi slučaj nadležnoj inspekciji (1,7%). Razlog za to je nepoverenje građana u državne institucije ili nelagodnost/strah da se pređe prag inspekcijskih državnih organa. Ovaj sindrom kod građana/potrošača uočen je i u drugim državama i razlog je što se građani nerado obraćaju postojećim inspekcijama. Značajan broj ispitanika (38,8%) bi otišao na prodajno mesto i reklamirao proizvod, a tek minimalan broj građana bi se obratio organizaciji potrošača (0,6%). Ovi podaci na očigledan način govore o tome koliki značaj trenutno potrošači u Srbiji pridaju organizacijama potrošača kao opciji za rešavanje njihovih potrošačkih problema.

Ako se fokusira na reakciju ispitanika prema prihodima koje ostvaruju, uočljivo je da potrošači sa najnižim prihodima reaguju najpasivnije (80%) za razliku od grupa sa višim dohotkom

(54,35%). U grupama sa višim dohotkom su potrošači koji bi se obratili nadležnoj inspekciji ili udruženju potrošača.

| | | Otići ću u prodavnicu i reklamirati | % | Obratiću se udruženju za zaštitu potrošača | % | Prijaviću slučaj nadležnoj inspekciji | % | Neću više kupovati u toj prodavnici | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ispod 100€ | 10 | 2 | 20 | - | - | - | - | 8 | 80 |
| 100-299€ | 67 | 21 | 31, 34 | 1 | 1, 49 | - | - | 45 | 67,17 |
| 300-499€ | 112 | 45 | 40, 18 | - | - | 3 | 2, 68 | 64 | 57,14 |
| 500-999€ | 115 | 50 | 43, 48 | 1 | 0, 87 | 2 | 1, 74 | 62 | 53,91 |
| 1000€ i više | 46 | 21 | 45, 65 | - | - | - | - | 25 | 54,35 |

Tabela 5: Struktura uzorka na nezadovoljstvo proizvodom/uslugom, prema prihodu domaćinstva

***2. Da li znate koji zakon vas štiti kao potrošača i koja su vaša prava?***

Obzirom da je ostvarivanje prava potrošača utemeljeno na zakonskim propisima, neophodno je da potrošači budu informisani o tome. Prema rezultatima ovog istraživanja veoma malo građana poznaje relevantne zakonske propise.

| | ukupno | Da | | Ne | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **ispitanici** | **Frekvenca** | **%** | **Frekvenca** | **%** |
| Ispod 100€ | 10 | - | 0 | 10 | 100 |
| 100-299€ | 67 | 17 | 25,37 | 50 | 74,62 |
| 300-499€ | 112 | 24 | 21,43 | 88 | 78,57 |
| 500-999€ | 115 | 52 | 45,21 | 63 | 54,78 |
| 1. 000€ i više | 46 | 8 | 17,39 | 38 | 82,60 |

Tabela 6. Struktura uzorka prema poznavanju zakonskih propisa i prava potrošača, prema prihodima

Od 350 ispitanika samo je relativno mali broj pokazao da poznaje zakonske propise koji štite potrošače i da znaju koja su osnovna potrošačka prava. Većina građana ne zna ni kako, ni gde, ni od koga da zatraži pomoć ili informaciju ukoliko imaju problema u bilo kom aspektu kupovine. Ipak, ovo istraživanje je i pokazalo da informisanost potrošača o zakonskim propisima vezanim za zaštitu potrošača prati porast prihoda ispitanika. Dok ispitanici sa prihodima ispod 100 evra uopšte ne poznaju svoja potrošačka prava, u kategoriji potrošača sa višim prihodima procenat informisanih potrošača se povećava da bi u grupi potrošača sa najvišim dohotkom taj procenat iznosio čak 82,60%.

***3. Da li ste čuli da postoji neka konkretna organizacija za zaštitu potrošača?***

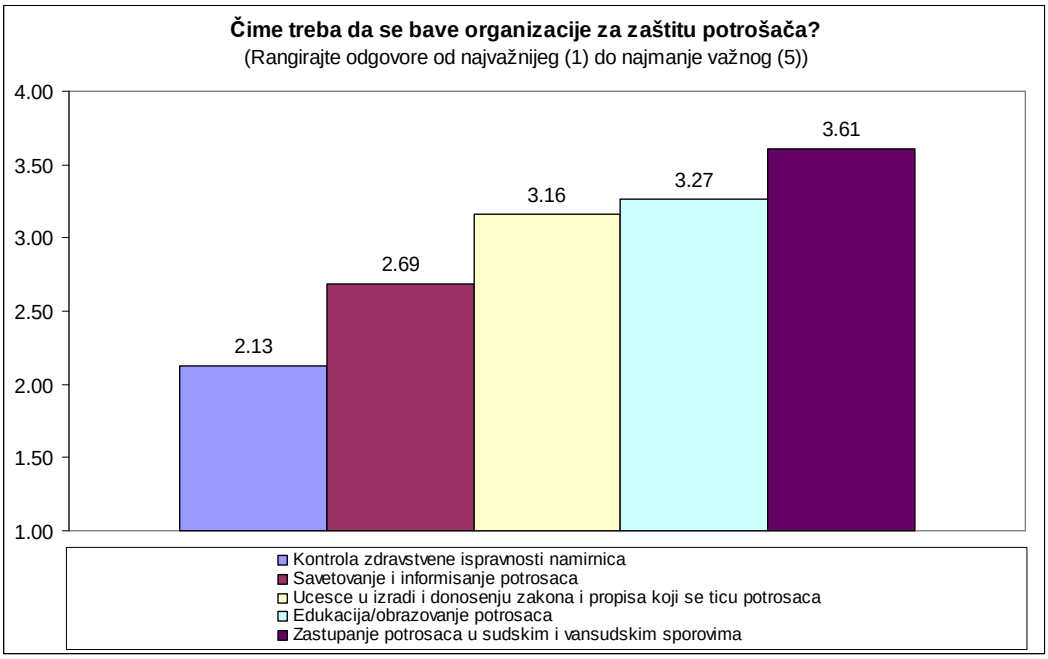
Najveći broj ispitanika ima informaciju da postoje, ali ta informacija još uvek nije konkretizovana poznavanjem naziva i adrese. Od ukupnog broja ispitanika samo 11, 8% zna njima najbližu potrošačku organizaciju, 54% izjavljuje da je „nešto čulo“, a čak 33, 2% nema nikakvu informaciju o tome.
Međutim, ako se analizira informisanost potrošača u odnosu na prihode kojima raspolažu, uočavamo da upravo potrošači sa najnižim dohotkom su najmanje informisani gde bi konkretno mogli da zaštite svoja potrošačka prava dok potrošači sa višim dohotkom imaju bolji nivo informisanosti (26, 09%).

| | | Da | | Ne | | Nešto sam čuo | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | frekvenca | % | frekvenca | % | frekvenca | % |
| Ispod 100€ | 10 | - | - | 3 | 30 | 7 | 70 |
| 100-299€ | 67 | 2 | 2, 98 | 34 | 50, 75 | 31 | 46, 27 |
| 300-499€ | 112 | 8 | 7, 14 | 40 | 35, 72 | 64 | 57, 14 |
| 500-999€ | 115 | 20 | 17, 39 | 33 | 28, 70 | 62 | 53, 91 |
| 1. 000€ i više | 46 | 12 | 26, 09 | 8 | 17, 39 | 26 | 56, 52 |

Tabela 7: Struktura uzorka prema prihodima domaćinstva, poznavanje konkretne organizacije za zaštitu potrošača

**4. *Čime treba da se bave organizacije za zaštitu potrošača? Edukacija, kontrola zdravstvene ispravnosti namirnica (bezbednost proizvoda), savetovanje i informisanje potrošača, zastupanje potrošača u sudskim i vansudskim sporovima, učešće u izradi i donošenju zakona i propisa koji se tiču zaštite potrošača.*** *Rangirati odgovore od najvažnijeg (1) do najmanje važnog (5).*

Istraživanje ispitanika na reprezentativnom uzorku je trebalo da pruži odgovor šta je to od aktivnosti kojima se organizacije potrošača u svetu uobičajeno bave što je za potrošače u Srbiji najvažnije [7]. Stav potrošača o prioritetima delovanja organizacija potrošača je istovremeno i odgovor u kom pravcu bi te organizacije u Srbiji mogle da usmere svoje buduće aktivnosti.




Grafikon 1: Struktura uzorka prema stavu potrošača o prioritetima organizacija potrošača

Odgovori ispitanika u reprezentativnom uzorku od 350 anketiranih su rangirani na osnovu izračunate aritmetičke sredine odgovora ispitanika u svakoj predloženoj varijanti. Na osnovu toga dobijena je rangirana skala stavova potrošača u Srbiji o prioritetima aktivnosti organizacija potrošača.

Prema mišljenju ispitanika, najvažnija aktivnost organizacija potrošača u Srbiji je da obavljaju kontrolu zdravstvene ispravnosti namirnica (bezbednosti proizvoda) na objektivan i nepristrasan način i da o tome obaveste javnost.

Druga po važnosti aktivnost organizacija potrošača u Srbiji bi trebala da bude savetovanje i informisanje potrošača. Ovakav izbor proističe iz nepoverenja koju građani u svim tranzicionim zemljama, pa i u Srbiji osećaju prema državnim institucijama.

Interesantno je da ispitanici u anketi dosta značaja pridaju donošenju zakonskih propisa koji se odnose na zaštitu prava potrošača. Građani očekuju od organizacija potrošača da učestvuju u pripremi i donošenju ovih zakonskih propisa.

Četvrta rangirana je edukacija odnosno obrazovanje potrošača. Iako ispitanici nisu ovu aktivnost rangirali kao najznačajniju, ipak iskustvo razvijenih pokreta potrošača pokazuje da samo dobro obrazovan i edukovan potrošač može da sebe zaštiti, bar do određene granice.

Peta rangirana aktivnost organizacija potrošača kojoj su ispitanici dali najmanje značaja je zastupanje potrošača u sudskim i vansudskim sporovima. Razlog za ovakav stav ispitanika je verovatno što se do sada organizacije potrošača u Srbiji uglavnom i nisu bavile ovom aktivnošću, kao i velikom nepoverenju koje građani imaju u sudove, smatrajući ih u velikoj meri korumpiranim.

***5. Ukoliko bi vam trebale dodatne informacije o proizvodu/usluzi kome biste se obratili: prijatelju, organizaciji potrošača, prodavcu ili nekom drugom?***

Potrošači u Srbiji se, prema rezultatima ankete, za dodatne informacije obraćaju prodavcu (53%) iako su svesni da takva informacija može biti subjektivna i pristrasna, zatim prijatelju(bliskoj osobi) (23,7%), organizaciji potrošača bi se obratilo 14,5% a 8,1% potrošača dodatne informacije bi potražilo na Internetu. Ovakva struktura uzorka pokazuje još uvek veoma jak tradicionalni način traženja informacija koje su potrošačima potrebne prilikom kupovine proizvoda. Međutim, uočava se i nastanak nove prakse u traženju informacija, to su potrošači koji bi se obratili organizaciji potrošača ili bi tražili putem Interneta što je uobičajeno u razvijenim zemljama.

| | | Prodavcu | % | Organizaciji potrošača | % | Prijatelju | % | Nekom drugom | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ispod 100€ | 10 | 7 | 70 | 1 | 10 | - | - | 2 | 20 |
| 100-299€ | 67 | 42 | 62, 69 | 11 | 16, 42 | 10 | 14, 92 | 4 | 5, 97 |
| 300-499€ | 112 | 59 | 52, 68 | 16 | 14, 28 | 28 | 25 | 9 | 8, 04 |
| 500-999€ | 115 | 56 | 48, 70 | 17 | 14, 78 | 34 | 29, 56 | 8 | 6, 96 |
| 1. 000€ i više | 46 | 21 | 45, 66 | 6 | 13, 04 | 13 | 28, 26 | 6 | 13, 04 |

Tabela 8: Struktura uzorka prema traženju dodatnih informacija/prihod domaćinstva

Najviše poverenja (70%) u informacije koje im pruža prodajno osoblje imaju potrošači sa najnižim dohotkom, dok grupe potrošača sa najvišim dohotkom manje veruju prodavcima (45, 66 -48, 70%), a više svojim prijateljima, organizacijama potrošača ili nekom drugom (Internetu).

***6. Da li bi vam bio interesantan časopis sa objektivnim informacijama za potrošače?***

Praksa organizacija potrošača sa dugom tradicijom jeste izdavanje časopisa sa objektivnim i nepristrasnim informacijama za svoje članove ili druge potrošače koji su zainteresovani da dobiju ove informacije. Skoro da nema veće nacionalne organizacije potrošača u zapadnim zemljama da nema svoj informator. Pojavom Interneta informacije su se počele plasirati i putem

Interneta, preko svojih web stranica, ali je takav način informisanja ograničen na društveni sloj koji poseduje personalni kompjuter i pristup Internetu.

Prema rezultatima ankete čak 72% potrošača u Srbiji bi bilo zainteresovano da se informiše putem časopisa koji bi izdavale organizacije potrošača, 20% ispitanika nema svoj stav, a samo 8, 6% nije zainteresovano. Ovakvi rezultati pokazuju da postoji značajna zainteresovanost potrošača za objektivnim, nepristrasnim i stručnim informacijama koje bi plasirale organizacije potrošača. Na žalost, u Srbiji tek se čine prvi pokušaji da se jedan takav informator kreira, za sada samo kao mesečni dodatak jednim dnevnim novinama, što je nedovoljno obzirom na potencijal srpskog potrošačkog tela.

| | | **Da** | | **Ne** | | **Ne znam** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | frekvenca | % | frekvenca | % | frekvenca | % |
| Ispod 100€ | 10 | 5 | 50 | 2 | 20 | 3 | 30 |
| 100-299€ | 67 | 42 | 62, 69 | 5 | 7, 46 | 20 | 29, 85 |
| 300-499€ | 112 | 83 | 74, 10 | 9 | 8, 04 | 20 | 17, 86 |
| 500-999€ | 115 | 87 | 75, 66 | 12 | 10, 43 | 16 | 13, 91 |
| 1. 000€ i više | 46 | 33 | 71, 74 | 2 | 4, 35 | 11 | 23, 91 |

U Tabela 9: Struktura uzorka prema zainteresovanosti za potrošački informator/prihodi domaćinstva

Ukoliko posmatramo zainteresovanost potrošača za dobijanjem informacija iz nezavisnog, objektivnog potrošačkog informatora u odnosu na prihode domaćinstva, uočavamo da su najviše zainteresovani potrošači sa višim dohotkom (71, 74% i 75, 66%) dok u grupi sa najnižim prihodima domaćinstva čak 20% je izjavilo da ih to uopšte ne interesuje, a samo 50% je zainteresovano za ovakve informacije. Razlog za to je verovatno što novine i časopise ova grupa potrošača doživljava kao luksuz, a ne kao pomoć za bolje korišćenje ionako oskudnih finansijskih sredstava domaćinstva.

***7. Mislite li da organizacije za zaštitu potrošača u Srbiji mogu imati značajnu ulogu u društvu?***

Veći broj ispitanika (62,6%) smatra da će organizacije potrošača u Srbiji u budućnosti imati značajnu ulogu, 30% ispitanika nije sigurno, a 7% ispitanika smatra da neće imati značajnu ulogu u budućnosti Srbije.

| | | **Da** | | **Ne** | | **Ne znam** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | frekvenca | % | frekvenca | % | frekvenca | % |
| Ispod 100€ | 10 | 6 | 60 | - | - | 4 | 40 |
| 100-299€ | 67 | 40 | 59, 70 | 5 | 7, 46 | 22 | 32, 84 |
| 300-499€ | 112 | 69 | 61, 61 | 6 | 5, 36 | 37 | 33, 03 |
| 500-999€ | 115 | 76 | 66, 09 | 11 | 9, 56 | 28 | 24, 35 |
| 1. 000€ i više | 46 | 29 | 63, 04 | 3 | 6, 52 | 14 | 30, 44 |

Tabela 10: Struktura uzorka prema stavu potrošača o značajnosti buduće uloge organizacija potrošača u Srbiji/ prihodi domaćinstva

Sve grupe potrošača imaju skoro podjednak stav o značaju organizacija potrošača u budućnosti (60-63, 04%), ali je u grupama sa višim dohotkom veći procenat i onih koji smatraju da neće imati značajnu ulogu u budućnosti.

***8. Da li su preduzeća u Srbiji društveno odgovorna?***

Rezultati istraživanja pokazuju da vrlo mali broj potrošača pozitivno percipira kompanije kao društveno odgovorne (4,9%), nešto je veći procenat ispitanika koja društvenu odgovornost kompanija doživljava kao korektan odnos (9%), veoma veliki broj smatra da je kompanijama osnovni cilj profit, ali da ima i dobrih primera (38,6%), dok najveći broj (47,1%) imaju negativan stav prema društvenoj odgovornosti kompanija u Srbiji, odnosno mišljenje da kompanije brinu samo o svojoj zaradi.

Ako se posmatraju potrošači prema prihodima njihovih domaćinstava, može se uočiti da potrošači sa najnižim dohotkom percipiraju u najvećem procentu kompanije kao društveno odgovorne (20%), sve grupe potrošača imaju ujednačen procenat odgovora da kompanije brinu samo o svojoj zaradi (41,96-52,24%) i grupa potrošača sa najvišim dohotkom je najskeptičnija, odnosno 47,83% najbogatijih potrošača misli da je većini kompanija osnovni cilj profit.

| | | Većini preduzeća je osnovni cilj profit | % | Uglavnom su preduzeća korektna | % | Preduzeća brinu samo o svojoj zaradi | % | Preduzećima je dobrobit potrošača na prvom mestu | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ispod 100€ | 10 | 2 | 20 | 1 | 10 | 5 | 50 | 2 | 20 |
| 100-299€ | 67 | 18 | 26, 87 | 9 | 13, 43 | 35 | 52, 24 | 5 | 7, 46 |
| 300-499€ | 112 | 48 | 42, 86 | 11 | 9, 82 | 47 | 41, 96 | 6 | 5, 36 |
| 500-999€ | 115 | 45 | 39, 13 | 9 | 7, 83 | 58 | 50, 43 | 3 | 2, 61 |
| 1. 000€ i više | 46 | 22 | 47, 83 | 2 | 4, 35 | 21 | 45, 65 | 1 | 2, 17 |

Tabela 11: Stav potrošača prema društvenoj odgovornosti kompanija u Srbiji /prihodi domaćinstva

***9. Po vašem mišljenju ko je najodgovorniji za ostvarivanje i zaštitu interesa i prava potrošača?***

Prema rezultatima istraživanja potrošači u Srbiji percipiraju državu sa svojim organima kao najodgovorniju za zaštitu interesa potrošača (70%), zatim same sebe (16%), i organizacije za zaštitu potrošača (12%) ili neko drugi (0,9%).

| | | Država sa svojim organima | % | Organizacija za zaštitu potrošača | % | Sami građani | % | Neko drugi | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ispod 100€ | 10 | 8 | 80 | 2 | 20 | - | - | - | - |
| 100-299€ | 67 | 45 | 67, 16 | 9 | 13, 44 | 12 | 17, 91 | 1 | 1, 49 |
| 300-499€ | 112 | 82 | 73, 21 | 10 | 8, 93 | 20 | 17, 86 | - | - |
| 500-999€ | 115 | 83 | 72, 18 | 16 | 13, 91 | 15 | 13, 04 | 1 | 0, 87 |
| 1. 000€ i više | 46 | 30 | 65, 22 | 5 | 10, 87 | 11 | 23, 91 | - | - |

Tabela 12: Struktura uzorka prema odgovornosti za zaštitu potrošača/prihodi

Ispitanici sa najnižim prihodima domaćinstva imaju najviše poverenje u državu i državne organe da će ih zaštititi odnosno čak 80% ove grupe, ali i u organizacije za zaštitu potrošača (20%), dok grupe sa višim dohotkom imaju više poverenje same u sebe (23,91%), manje u državne organe (65,22-72,18%), ali manje i u organizacije za zaštitu potrošača. (10,87-13,91%). Ipak, za sve grupe je zajedničko da najveći značaj daju državi i državnim organima da mogu zaštititi njihove interese, mada se nazire i veća buduća uloga organizacija za zaštitu potrošača u Srbiji.[5]

## 4. INSTITUCIONALNI ASPEKTI ZAŠTITE POTROŠAČA U TURIZMU

Najznačajnije karakteristike savremenog turizma su njegova masovnost, diverzifikovanost ponude i tražnje kao i konstantan rast tražnje. Prema podacima UNWTO (World Tourism Barometar) 2015. godine broj međunarodnih turističkih dolazaka se povećao sa na cca 1,2 milijarde što je 50 miliona više nego u 2014.godini, a taj trend se nastavio i u 2016.godini.

Potrošači u turizmu izloženi su brojnim rizicima vezanim za putovanje i boravak van svog mesta [11]. Naime, u turističku ponudu uključene su brojne uslužne kompanije iz različitih delatnosti s kojim često turista nije u direktnom ugovornom odnosu, već njihove usluge koristi na osnovu ugovora sa posrednikom tj. sa turoperaterom odnosno turističkom agencijom. Izostanak odgovarajućih mera zaštite u bilo kom segmentu turističkog putovanja može dovesti do oštećenja imovine ili telesne povrede putnika u toku putovanja. Često, turističke organizacije primenjuju neke metode za privlačenje kupaca koje nisu društveno prihvatljive: obmanjujuće oglašavanje, agresivna prodaja, itd. Nezadovoljstvo korisnika turističke usluge može nastati kao posledica nesklada između onoga što je očekivao i onoga što je realno dobio. Davalac turističke usluge mora voditi računa pri informisanju potrošača pre sklapanja ugovora, u svojim promotivnim aktivnostima, jer će se potrošač osećati prevarenim ako njegova očekivanja ne budu ostvarena. U tranzicionom periodu koji je prošla naša zemlja poslednjih decenija, mnoge oblasti društvenog i privrednog života nisu bile pokrivene odgovarajućim pravnim propisima, što je isprovociralo pojavu „preduzetnika“ koji su želeli da na brzinu „pokupe kajmak“ od lakovernih turista ne pružajući im pritom adekvatni kvalitet turističkog putovanja ili čak otkazujući iste.

Specifične karakteristike turističke ponude i potražnje povećavaju rizike za potrošače u turizmu. Zaštita potrošača u turizmu obezbeđuje se na nivou samih turističkih preduzeća koja prihvataju koncept društveno odgovornog ponašanja, na nivou samih potrošača koji se organizuju u udruženja potrošača i države koja odgovarajućom zakonskom regulativom daje adekvatan pravni okvir.

Kod nas je zaštita potrošača u turizmu regulisana Zakonom o obligacionim odnosima kao opštim zakonom, Zakonom o turizmu i Zakonom o zaštiti potrošača (Sl. glasnik RS 62/2014, 6/2016, i dr).

Zakon o zaštiti potrošača RS posvetio je celo jedno poglavlje (XI) zaštiti potrošača u ostvarivanju prava iz ugovora o turističkom putovanju i vremenski podeljenom korišćenju nepokretnosti. Ovim Zakonom predviđena je obaveza predugovornog obaveštavanja od strane organizatora putovanja(trgovca), dostupnost podataka potrošačima (turistima), regulisani su: uslovi oglašavanja i nuđenja na prodaju, formalni uslovi za zaključenje ugovora o turističkom putovanju, zamena potrošača drugim licem, izmene ugovora pre polaska, odustanak potrošača od putovanja, prava i obaveze organizatora i potrošača u slučaju neizvršenja ili delimičnog izvršenja ugovora o putovanju, posebna prava učenika odnosno studenata i saobraznost turističkog putovanja. Usaglašavanjem sa pravnom tekovinom Evropske unije (*Acquis communautaire*) odnosno direktivama Evropske komisije značajno je unapređena pravna zaštita potrošača u turizmu.[12]

YUTA kao nacionalna asocijacija turističkih organizacija Srbije je radi zaštite ekonomskih interesa potrošača uvela institut garancije putovanja. Ovim se putnicima garantuje pre svega sigurnost naknade štete i to [13]:

- Povraćaj novca u slučaju insolventnosti putničke agencije,

- Hitno obezbeđenje besplatnog smeštaja putnika u slučaju da agencija nije obezbedila ili platila smeštaj,
- Garancija besplatnog povratka sa destinacije,
- Mogućnost obezbeđivanja alternativnih putovanja,
- Besplatna arbitraža za slučajeve delimičnog neispunjenja programa putovanja,
- Pravna pomoć korisnicima putovanja i turističkim agencijama.

Radi zaštite svojih osnovnih potrošačkih prava, potrošači se udružuju u organizacije koje su efektivnije nego pojedinci. Kod nas postoji više potrošačkih organizacija (NOPS, CEPS, APOS, Forum i druge) koje su registrovane kod Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija RS i bave se zaštitom prava potrošača. Na žalost, ne postoji nijedna potrošačka organizacija u Republici Srbiji specijalizovana za zaštitu prava turista, odnosno korisnika turističkih usluga.

## 5. OSNOVNI ZAKLJUČCI I PREPORUKE KOJI PROIZILAZE IZ ISTRAŽIVANJA

Što se tiče zaštite prava potrošača, potrošači u Srbiji na disatisfakciju proizvodom ili uslugom najčešće reaguju pasivno, odnosno napuštanjem tog prodajnog mesta. Ipak, relativno značajan broj će reklamirati proizvod u prodavnici, vrlo mali broj će otići u tržišnu inspekciju, a neznatan broj će se obratiti organizaciji potrošača.

Istraživanjem je ustanovljeno da mali broj potrošača poznaje zakone koji ih štite kao i svoja osnovna potrošačka prava i to su uglavnom potrošači sa visokim dohotkom i obrazovanjem. Ova grupa potrošača uglavnom i poznaje konkretnu organizaciju potrošača kojoj se može obratiti, dok potrošači sa niskim dohotkom i nivoom obrazovanja uglavnom ne poznaju ni svoja prava, ni konkretnu organizaciju potrošača koja bi ih zaštitila.

Mišljenje potrošača u Srbiji je da organizacije potrošača treba da se bave kontrolom zdravstvene ispravnosti namirnica (bezbednosti proizvoda) na prvom mestu, savetovanjem i informisanjem potrošača direktno ili preko časopisa i TV, zatim edukacijom potrošača, učešćem u izradi i donošenju zakona i propisa koji se tiču potrošača i na kraju zastupanjem potrošača u sudskim i vansudskim sporovima.

Za dodatne informacije, potrošači u Srbiji se sada najviše obraćaju prodavcu, zatim prijateljima, organizaciji potrošača, ali i traže informacije preko Interneta.

Većina anketiranih potrošača je zainteresovana za časopis u kome bi bile iznete istinite i objektivne informacije o proizvodima ili uslugama, a koje bi uređivale organizacije potrošača. Na žalost, sem Potrošačkog reportera koji izlazi mesečno kao dodatak dnevnom listu, ostalih časopisa koje izdaju organizacije potrošača za sada u Srbiji nema.

Mišljenje većine potrošača u Srbiji, prema rezultatima istraživanja, je da će organizacije potrošača imati značajnu ulogu u budućnosti.

Što se tiče uloge kompanija u zaštiti potrošača, odnosno njihove društvene odgovornosti, najveći deo ispitanika (47%) smatra da kompanije brinu samo o svojoj zaradi; nešto blaži stav (38%) ispitanika je da smatraju da je većini kompanija osnovni cilj profit, ali ima i dobrih primera društveno odgovornih preduzeća; samo 9% smatra da su kompanije korektne; i zanemarljivi procenat smatra da je kompanijama dobrobit potrošača na prvom mestu. Očigledno je da postoji veliko nepoverenje i sumnjičavost potrošača prema etičnosti kompanija.

Na kraju, najveći deo građana smatra da je za ostvarivanje zaštite potrošača najodgovornija država sa svojim organima, pa sami građani, a tek onda organizacije potrošača.

Tranzicija srpskog društva je neostvariva bez serije institucionalnih reformi, a pre svega države i državne uprave kojoj se sužavaju kompetencije u mnogim oblastima. Tranzicija mora da nosi i promene u ponašanju običnih ljudi, da podstakne njihovu inicijativnost u svim oblastima društvenog života. Međutim, po inerciji, mnogi potrošači u Srbiji ostali su zarobljeni u svojim navikama iz prošlosti socijalizma. Ni ponašanje mnogih kompanija koje potrošači doživljavaju pre predatorskim nego društveno odgovornim, ne olakšava ovaj mučan proces tranzicije u Srbiji.[5]

Zato je neophodno dugoročno i sistematsko obrazovanje stanovništva da bi se kroz tranziciju brže prošlo. Ovaj proces menjanja stavova, kulture, navika ljudi koji su odrasli u jednom drukčijem društveno političkom sistemu je proces koji najduže traje.

## LITERATURA


[1] Kotler, F., et all, (2006) *Osnovi marketinga*, Mate, Zagreb
[2] Simić Antonijević D. (2012) *Konzumerizam u Srbiji: juče, danas, sutra*, Monografija, Narodni univerzitet Šabac
[3] Havelka,N., Kuzmanović, B., Popadić, D. (2008) *Metode i tehnike socijalno psiholoških istraživanja*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
[4] (2008) *Baza dobre prakse društveno odgovornog poslovanja: analiza i preporuke*, SIEPA, Beograd
[5] Crnobrnja, M. (2007) *Ekonomija tranzicije*, FEFA, Beograd
[6] Maričić, B, (2008) *Ponašanje potrošača*, Beograd
[7] Bourgoignie,T., Taboroši, S.,, Simpson,R., Stuart,e.(2003) *Okvir za jugoslovensku strategiju zaštite potrošača u kontekstu procesa stabilizacije i asocijacije sa Evropskom unijom*, SCEPP, Beograd
[8] Pešutić, A. (2008) *Specifične karakteristike turizma relevantne za zaštitu potrošača u turizmu*, Acta turistica
[9] Izveštaj o radu Nacionalnog registra potrošačkih prigovora za 2015.godinu Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija Republike Srbije
[10] Studija o životnom standardu, Srbija 2002-2007,Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd
[11] Zakon o turizmu, Službeni glasnik RS 36/2009, 88)2010, 99/2011, 93/2012, i 84/2015
[12] Zakon o zaštiti potrošača , Službeni glasnik RS 62/2014,
[13] www/yuta.rs
[14] www.stat.gov.rs
[15] mkt.unwto.org/barometer
[16] www.wto.org

# SUCCESSION OF FAMILY BUSINESSES: CASE OF CATERING ESTABLISHEMENTS IN EAST SLOVENIA

**Boris Prevolšek**[131]
**Jasna Potočnik Topler**[132]
**Maja Rosi**[133]
**Črtomir Rozman**[134]

**Abstract:** *Family businesses have an important economic role in Slovenia and worldwide. The critical time in the family businesses is mainly managing the succession, defined as transfer of ownership in close relation to transfer of leadership, since, according to data, the transfer to the next generation is survived only by one third of the family businesses; many family businesses go bankrupt when the next generation takes over the business. On the basis of the interviews we also came to a conclusion that the age structure of the business owners is high, therefore, 70 percent of businesses are going to have to face the issue of succession in the next few years.*

**Key words:** family business, succession, Spodnje Podravje, restaurants and inns

## 1. UVOD

Družinska podjetja so povsod po svetu, tudi v Sloveniji, zelo razširjena vrsta podjetij in predstavljajo pomemben delež v strukturi vseh podjetij. Največ družinskih podjetij najdemo med malimi in srednje velikimi podjetji. Poznamo tudi podjetja, ki so danes veliki koncerni, nastali v družinskem okolju. Primeri takšnih podjetij so Motorola, Benetton, Walt Disney, Fiat, BMW, Guinness, idr. V gostinstvu in hotelirstvu takšne primere najdemo pri korporacijah Four Seasons, Ritz Carlton, Hilton in drugih (Žaler, 2011). V času svojega delovanja se družinska podjetja srečujejo tudi s problematiko nasledstva. Gre za zapleten postopek, s katerim imajo podjetja Sloveniji do sedaj malo izkušenj, saj več kot tri četrtine družinskih podjetij še vedno vodijo ustanovitelji. Pri prenosu družinskega podjetja se prepletajo lastniški, organizacijski, finančni, pravni in davčni vidiki, ki se jim pridruži še čustveni vidik ustanoviteljev družinskega podjetja. Tako se lahko nasledstvo v družinskih podjetjih označi hkrati kot slabost in izziv (Lovšin, 2005). Tveganja ob prehodu so številna, kar potrjuje dejstvo, da samo tretjina družb preživi medgeneracijski prehod na prvo naslednjo generacijo potomcev, na tretjo generacijo pa zgolj 10 %, zato naj bi prehod na tretjo generacijo veljal za najbolj problematičnega (Duh, 2003). Raziskave kažejo, da se bo v prihodnje vedno manj nasledstev izvedlo v okviru družine, saj je pripravljenost potomcev, da prevzamejo družinsko podjetje, vedno manjša. Eden najpogostejših razlogov, da se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem, je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Duh in Tominc, 2005). V sklopu raziskave o nasledstvenih značilnostih družinskih gostinskih podjetij v Spodnjem Podravju, so preverjene naslednje hipoteze:

[131] University of Maribor, Faculty of Tourism Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenia
[132] University of Maribor, Faculty of Tourism Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenia
[133] University of Maribor, Faculty of Tourism Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenia
[134] University of Maribor, Faculty of Agriculture and Life Sciences Pivola 10, 2311 Hoče, Slovenia

H1: družinska gostinska podjetja imajo pomembne prednosti v primerjavi z ostalimi poslovnimi sistemi, saj gre za večjo predanost poslu in družini, veliko znanja o poslu, večjo fleksibilnost, tradicionalne vrednote.
H2: prenos nasledstva je dolgoročen proces, odvisen od interesov ustanovitelja, potencialnih naslednikov ter družine.
H3: manj kot 60 % družinskih gostinskih podjetij ima izbrane naslednike za prevzem družinskega podjetja.
H4: več kot 70 % družinskih gostinskih podjetij se srečuje s problematiko iskanja naslednikov dejavnosti znotraj družine.

## 1.1. OPREDELITEV DRUŽINSKEGA PODJETJA

V današnjem času so na razpolago številne definicije družinskega podjetja, nobena od njih pa še ni splošno sprejeta. V sklopu tega tudi še ni bila izbrana pravna ureditev statusa družinskega podjetja. Opredelitvi družinskega podjetja se je posvetilo veliko avtorjev, ki v svoji definiciji obravnavajo eno ali kombinacijo več razsežnosti. Večina raziskovalcev družinskih podjetij je mnenja, da se družinska podjetja razlikujejo od nedružinskih po značilni udeležbi družine v podjetju. Vključitev družine pogosto pomeni udeležbo članov družine v lastništvu in managementu. Družina ima zato pomembno vlogo v procesu nasledstva, vpliva tudi na druge razsežnosti razvoja in delovanja podjetja. Družinsko podjetje pogosto predstavlja celoto treh neodvisnih, prepletajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Osrednjo vlogo ima lastnik-manager, saj hkrati pripada vsem trem (pod)sistemom (Duh et al., 2005, 590). Strokovnih definicij za družinsko podjetje je torej več in težko najdemo definicijo, ki vključuje vse vidike specifičnosti družinskega podjetja. Kljub temu lahko trdimo, da govorimo o družinskem podjetju, ko ga nadzorujejo člani ene same družine. Za družinsko podjetje je značilno tudi, da imajo člani družine v njem večinski delež. Družine imajo tudi interes, da se vodenje podjetja in lastništvo preneseta na naslednjo generacijo. V podjetje naj bi bila vpletena vsaj dva člana družine, zaradi večinskega lastništva naj bi bilo podjetje v celoti pod nadzorom družinskih članov (Kos, 2011). Splošna definicija družinskega podjetja se glasi: »Družinsko podjetje ni pravni pojem, temveč bolj sociološki. Označuje ga povezanost podjetja in družine z ekonomskega, narodnogospodarskega in socialnega vidika. Družinsko podjetje v širšem pomenu upošteva tudi družbene odnose znotraj družine« (Duh, 1999, 121). Poskusi definiranja družinskih podjetij izhajajo iz potrebe po razlikovanju teh podjetij od nedružinskih podjetij (Duh, 2008, 102). Duh (ibid.) navaja, da so poskusi definiranja družinskega podjetja odprli tudi vprašanje o homogenosti družinskih podjetij, saj so empirične raziskave (Westhead, Cowling, 1998; Sharma, 2004) pokazale, da se ta podjetja med seboj razlikujejo glede na obseg in način vključitve družine v podjetje. Ena od predlaganih klasifikacij je tudi delitev družinskih podjetij, ne glede na velikost (Morris et al., 1997, 387, v: Duh, 2003, 34), na:

- podjetja, ki so v lasti in upravljanju ter vodenju družine;
- podjetja, ki so v lasti in upravljanju družine, vodijo jih profesionalni managerji, ki niso člani družine.

Handler (1989) je opredelila štiri različne dimenzije, s pomočjo katerih raziskovalci družinskih podjetij pogosto opredeljujejo družinsko podjetje. Te dimenzije so: stopnja lastništva in/ali managmenta, stopnja vpletenosti družine v podjetje, možnosti generacijskega prehoda in uporaba več kriterijev. V tabeli 1 so navedene različne opredelitve, glede na uporabljene dimenzije (Duh, 2003, 13).

| Avtor | Definicija |
|---|---|
| **LASTNIŠTVO – MANAGEMENT** | |
| Alcorn (1982) | Profitna organizacija, ki je lahko samostojni podjetnik, partnerstvo ali podjetje ... Če je del delnic v javni lasti, mora družina tudi operativno voditi posle. |
| Barry (1975) | Podjetje, ki ga v praksi kontrolirajo člani ene same družine |
| Barnes & Hershon (1976) | Večinski delež je v rokah posameznika ali članov iste družine. |
| Dyer (1986) | Družinsko podjetje je tisto, pri katerem na odločitve glede lastništva in vodenja vplivajo družinski odnosi. |
| Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988) | Podjetje, v katerem imajo člani družine večinski delež. |
| Stern (1986) | Podjetje, ki ga vodijo in so njegovi lastniki člani ene ali dveh družin. |
| **VPLETENOST DRUŽINSKIH ČLANOV** | |
| Beckhard & Dyer (1983) | Podsistemi v družinskem podjetju: (1) podjetje kot entiteta, (2) družina kot entiteta, (3) ustanovitelj kot entiteta, (4) povezovalni sistem, na primer svet direktorjev. |
| Davis (1983) | Gre za interakcijo med dvema organizacijama: družino in podjetjem, ki postavi osnovne značilnosti družinskega podjetja in definira njegovo izjemnost. |
| **PREHOD MED GENERACIJAMI** | |
| Churchill & Hatten (1987) | Kar po navadi razumemo kot družinsko podjetje je, da se zgodi (ali se to predvideva), da bo mlajši družinski član prevzel kontrolo nad posli od starejšega. |
| Ward (1987) | Podjetje, katerega vodenje in lastništvo bo preneseno na naslednjo generacijo družine. |
| **KOMBINIRANE DEFINICIJE** | |
| Donnelley (1964) | Podjetje pojmujemo kot družinsko, kadar je zelo povezano z najmanj dvema generacijama družine, ta povezava pa ima vzajemen vpliv na politiko podjetja in družinske načrte. |
| Rosenblatt, deMik, Anderson & Johnson (1985) | Vsako podjetje, katerega večinski lastnik je ena družina, vanj pa sta (ali sta bila) vpletena najmanj dva družinska člana. |

Tabela 1: Opredelitve družinskega podjetja

Ocene o deležu družinskih podjetij se zaradi uporabe različnih definicij družinskega podjetja med seboj pogosto razlikujejo, še posebej, ko gre za ocene za isto državo. Kot primer se navajajo različne ocene o prisotnosti družinskih podjetij v ZDA. Po nekaterih raziskavah predstavljajo družinska podjetja 90 % vseh podjetij, drugi avtorji navajajo, da je 95 % družinskih podjetij, spet naslednji govorijo o 96 % družinskih podjetij v strukturi vseh podjetij (Duh, 2003, 13). Do teh razlik prihaja zaradi različnih opredelitev družinskih podjetij. Enako velja tudi za Slovenijo, kjer so razvidne različne ocene o deležu družinskih podjetij in njihovem pomenu za razvoj slovenskega gospodarstva (Duh in Belak, 2010, 62). Pripadnost konkretnega podjetja posamezni skupini se je določila na osnovi stališč podjetnikov o udeležbi družine v podjetju. V raziskavi o družinskih podjetjih, ki je bila izvedena leta 2004 (Duh, Tominc, 2005),

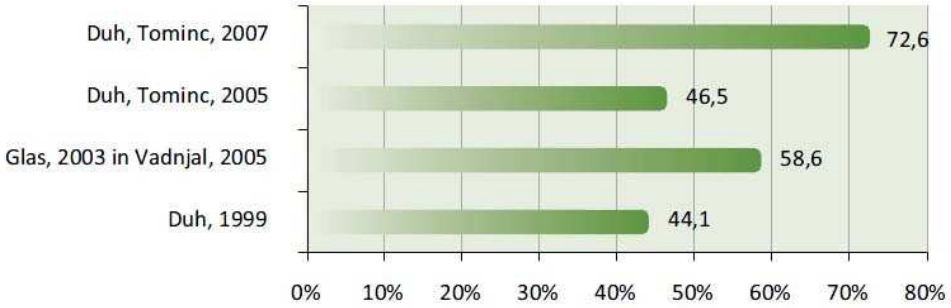
je bilo uporabljenih sedem definicij, ki sta jih razvila Westhead in Cowling (1998). Za raziskavo družinskih podjetij v Sloveniji se je kot najbolj uporabna izkazala četrta definicija. Slednja vključuje naslednje kriterije:

- več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) je v lasti članov ene širše družine;
- podjetje se dojema kot družinsko podjetje s strani najvišjega managerja (podjetnika, lastnika-managerja);
- eden ali več članov managerskega tima je iz družine, ki ima v lasti podjetje.

Leta 2006 je Slovenija sodelovala v raziskavi družinskih podjetij (Duh, Tominc, 2007) v okviru svetovne raziskave Global Entrepreneurship Monitor (krajše: GEM). Raziskava GEM je kot družinska podjetja opredelila tista podjetja, ki so pritrdilno odgovorila na naslednji trditvi:

- 50 % podjetja ali več je v lasti družinskih članov;
- takšen vzorec lastništva se pričakuje v obdobju naslednjih petih let.

Na podlagi omenjenih raziskav so na sliki 1 prikazane ocene o deležu družinskih podjetij v Sloveniji. Izdelane so bile na osnovi različnih definicij družinskega podjetja, saj, kot smo že omenili, enotna definicija o družinskih podjetjih v Sloveniji ali v svetu še ni izoblikovana.




Slika 1: Ocene o deležu družinskih podjetij v Sloveniji

Rezultati raziskave (Duh, 1999) o razvojnih posebnostih družinskih podjetij na primeru ene regije so pokazali, da je 44,1 % podjetij iz vzorca družinskih podjetij. V raziskavi iz leta 2002 se je 58,6 % podjetij opredelilo za družinska podjetja, leta 2005 jih je bilo 46,5 % in leta 2007 72,6 % (Duh in Belak, 2010, 63–64). V Sloveniji je v družinskih podjetjih zaposlenega 25% aktivnega prebivalstva, ki ustvari skoraj 25 % celotne dodane vrednosti. V prvem polletju 2008. leta je v Sloveniji kar 48% vseh gospodarskih družb predstavljalo družinska podjetja. V primerjavi z razvitejšimi gospodarstvi Slovenija zaostaja, saj je tam odstotek precej višji (Tomašič, 2008, 279). Na temelju podatkov o družinskih podjetjih v posameznih državah se ocenjuje, da je v Evropi od 70 do 80 % vseh podjetij v družinski lasti. V družinskih podjetjih dela med 40 in 50 % vseh zaposlenih v evropskih državah, v nekaterih državah je delež zaposlenih v družinskih podjetjih še višji (Duh in Belak, 2010, 64). Po ocenah Evropske komisije (2009) družinska podjetja v Evropi predstavljajo več kot 60% vseh podjetij, ki zajemajo širok spekter različnih velikosti in različnih sektorjev. Večino podjetij predstavljajo predvsem mikro in mala podjetja (European Commission, 2009, 4).

## 1.2. ZNAČILNOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Na svetu je veliko družinskih podjetij, saj je njihov cilj dolgoročen in stabilen razvoj in ne kratkoročno razmišljanje ter hiter zaslužek. Velik delež družinskih podjetij je torej posledica dejstva, da ta podjetja želijo dolgoročno preživeti na trgu. Lahko bi trdili, da so družinska podjetja delikatna, a hkrati nosijo veliko družbeno odgovornost. Ta podjetja so pomemben ustvarjalec delovnih mest, saj sodelujejo pri reševanju brezposelnosti v domačem kraju in dvigujejo življenjsko kakovost (Krajnc, 2012). Bistvena značilnost družinskega podjetja je

prepletanje dveh sistemov – družinskega in poslovnega. Družinski in poslovni sistem imata različne, mnogokrat tudi konfliktne vrednote. Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom so prikazane v tabeli 2.

| DRUŽINSKI SISTEM | POSLOVNI SISTEM |
|---|---|
| Temelji na čustvih | Ne čustven (racionalen) |
| Prevladuje skrb za družinske člane | Temelji na nalogah |
| Enakost med družinskimi člani | Zahteva in nagrajuje rezultat |
| Članstvo do konca življenja | Izločitev tistih, ki ne dosegajo rezultatov |

Tabela 2: Bistvene razlike med družinskim in poslovnim sistemom

Kadar se oba sistema v večji meri prekrivata, lahko začnejo čustvene družinske vrednote negativno vplivati na poslovno učinkovitost (Glas in Pšeničny 2000, 5). Kadar pa je vpliv družine majhen, se je potrebno vprašati, ali podjetje še lahko označimo za družinsko.

## 2. NASLEDSTVO V DRUŽINSKEM PODJETJU

Nasledstvo v vodstvu in lastništvu podjetja je predmet raziskovanja že od 60-ih let prejšnjega stoletja, v današnjem času razpolagamo s številnimi raziskavami o nasledstvu. Kljub temu številni avtorji ugotavljajo, da še vedno ni razvita teorija o nasledstvu in planiranju nasledstva. Ob tem opozarjajo, da ne zadostuje samo teorija, ampak so potrebne tudi praktične rešitve. Rezultati raziskav namreč kažejo, da se številna nasledstva končajo neuspešno (Duh et al., 2005, 590). Pri lastnikih ustanoviteljih, ki imajo družino, je potrebno pri nasledstvu ločiti prenos vodstva ter prenos lastništva podjetja. Prenos vodstva se prenese na družinske člane, ko prevzamejo podjetje, oblikujejo management podjetja in v ključnem obdobju prevzamejo nadzor nad lastništvom podjetja. Tako lahko nastane veliko število možnih kombinacij lastništva in managementa med družinskimi člani in profesionalnimi managerji. Sklepati je, da se prenos vodstva in lastništva podjetja pogosto prekrivata in se zato ne obravnavata ločeno, vendar se pojem nasledstvo po navadi nanaša na spremembe v najvišjem vodstvu podjetja (Handler, 1994, 134). Prenos lastništva in vodenja podjetja je kompleksen proces, katerega neuspeh ima za posledico izgubo sicer za preživetje sposobnega podjetja in delovnih mest. V večini malih in srednje velikih podjetij je prenos lastništva tesno povezan s prenosom vodstva. Zaradi staranja evropskega in slovenskega prebivalstva se v prihodnosti lahko pričakuje naraščanje števila podjetij, v katerih bo prišlo do menjave v lastništvu in vodstvu podjetja (Štrukelj in Duh, 2010, 226). Po vzpostavitvi in rasti podjetja predstavlja prenos podjetja tretjo kritično fazo v življenjskem ciklu podjetja. Prenos podjetja pomeni prenos lastništva na drugo osebo, možen je tudi prenos na drugo podjetje. S prenosom lastništva je zagotovljen nadaljnji obstoj podjetja. Ta prenos lahko poteka znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami (Duh, 2008, 113). Nasledstvo v vodstvu podjetja je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. Nasledstvo v vodstvu obsega spremembe v najvišjem vodstvu, čeprav Handler (1994, v: Duh et al., 2005, 591) opozarja, da imajo lahko tudi spremembe na nižjih vodstvenih ravneh podobne značilnosti kot nasledstvo na najvišji ravni. Planiranje nasledstva v vodstvu naj bi tako obsegalo predvsem aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika, oblikovanje vizije in strateškega plana podjetja po menjavi generacij, opredelitev vloge odhajajočega predhodnika in posredovanje odločitve ključnim udeležencem v podjetju. Le v primeru planiranega nasledstva v vodstvu bo menjava generacij v vodstvu izvršena tako, da bo kar najbolje zadoščeno interesom podjetja

kakor tudi družine, kadar gre za družinsko podjetje (Duh et al. 2005, 591). V večini malih in srednje velikih podjetij je prenos lastništva tesno povezan s prenosom vodstva.

Zaradi prisotnosti družine v družinskih podjetjih sta prenos vodstva in lastništva prepletena z čustvi. Zato nasledstvo v družinskih podjetjih, po mnenju mnogih avtorjev, predstavlja prevladujoči strateški problem v teh podjetjih (Duh, 2008, 113). Duh et al. (2005, 59) navajajo, da le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, mnoga družinska podjetja pa propadejo, ko jih prevzame druga generacija. Neuspešna nasledstva predstavljajo resen problem za družinska podjetja in zaposlene v teh podjetjih ter za celotno gospodarstvo. Uspešno preneseno podjetje je pomembno tudi za nacionalno gospodarstvo, saj po nekaterih podatkih obstoječa podjetja ohranjajo v povprečju pet delovnih mest, medtem ko podjetja v ustanavljanju ustvarijo v povprečju le dve delovni mesti (Štrukelj in Duh, 2010, 226). Nasledstvo je eden izmed ključnih razvojnih problemov vseh malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP), ki je od sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja prepoznan tudi v EU. Evropska komisija si je zadala kot eno ključnih aktivnosti v prihodnosti olajšanje in pospeševanje prenosa podjetja. V Aktu za mala podjetja, ki so ga države članice EU sprejele leta 2008, so sprejeti ukrepi za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij, ter s tem celotnega gospodarstva EU, predvideni pa so tudi ukrepi za reševanje nasledstvenih problemov. Nasledstvo v družinskih MSP je specifično zaradi vpletenosti družine v lastništvo in vodenje, posledično pa tudi zaradi bolj emocionalno naravnega procesa iskanja nasledstvenih rešitve v družinskih MSP (Duh in Belak, 2010, 62).

***Črtomir Rozman*** *conducted his postgraduate studies at University of Zagreb and achieved his Ph.D. at University of Maribor, Faculty of Agriculture. He is active as Full Professor for Farm management in the Department for Agriculture Economics and Rural Development (Faculty of Agriculture and Life Sciences, University of Maribor). His research includes development of decision support systems for farm management (simulation modeling, multi criteria decision analysis, machine learning) and economics of agricultural production. He is also involved in teaching activities and as thesis supervisor at post graduate study programs and multiple national and international research projects. Currently, he holds the position of the vice dean at the Faculty of Agriculture and Life Sciences. He is author or coauthor of 73 scientific papers including 29 papers in journals with journal citation report impact factor.*

## 2.1. NASLEDSTVENE MOŽNOSTI

V družinskem podjetju obstaja več nasledstvenih možnosti, izbira naslednika izmed članov družine je le ena izmed njih. Leach (1991, 119–121, v: Duh, 2003, 61–62) navaja nasledstvene možnosti, s katerimi se sooča ustanovitelj:

- določitev člana družine;
- določitev začasnega managerja;
- določitev profesionalnega managerja;
- prodaja dela ali celote podjetja, ki vključuje možnosti: prodajo celotnega podjetja, managerski odkup;
- neaktivnost – izogibanje planiranju nasledstva; ta opcija je osrednji paradoks, ker je najdražja, vendar tudi najširše uporabljena.

Raziskave kažejo, da bo v prihodnosti vedno manj nasledstev izvajalo v okviru družine. Vzrok je vedno manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje

(Duh, 2008, 114). Raziskave kažejo tudi, da obstaja več vzrokov, zakaj se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem; eden od najpogostejših je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Bjuggren, Sund, 2001). Tudi rezultati »Euro barometer survey« kažejo, da kar 65 % posameznikov iz evropskih držav daje prednost ustanovitvi podjetja pred prevzemom obstoječega podjetja in to kljub očitni prednosti prevzema obstoječega podjetja (npr. obstoječa struktura proizvodnje, mreža kupcev in dobro ime) (ibid., 115). V tabeli 3 so prikazani vzroki za ohranitev družinskega podjetja, kot jih je navedel Ward (1987, 16, v: Duh, 2003, 67).

| | |
|---|---|
| (34 %) | 1. Pre(dati) priložnost otrokom:<br>• nudi možnost za svobodo, nadzor lastne usode in avtonomijo,<br>• nudi možnost za osebno rast, ustvarjalnost in izražanje. |
| (21 %) | 2. Ohranitev dediščine:<br>• izgradnja tradicije, zgodovine korenin,<br>• oblikovanje »živečega spomenika«. |
| (15 %) | 3. Ohranitev družine skupaj:<br>• pomaga, da dela družina skupaj,<br>• krepi družinske vezi,<br>• dopušča družini, da je več časa skupaj. |
| (10 %) | 4. Ustvarja finančne prednosti in bogastvo. |
| (8 %) | 5. Zagotavlja (možnosti za) lastno upokojitev. |
| (6 %) | 6. Varuje lojalne zaposlene. |
| (5 %) | 7. Zagotavlja finančno varnost družini. |
| (1 %) | 8. Koristi družbi. |

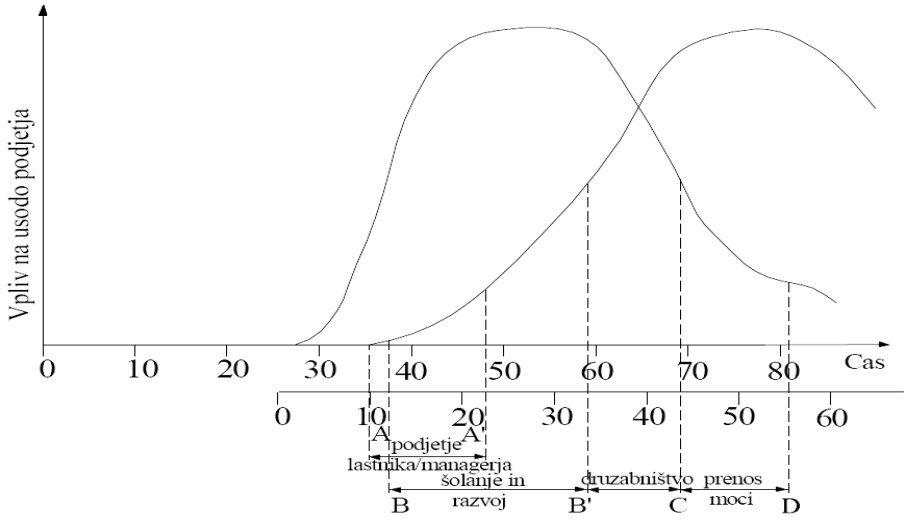
Tabela 3: Vzroki za ohranitev družinskega podjetja

Čeprav se kot zelo pogosta nasledstvena možnost še vedno pojavlja prenos vodenja in lastništva znotraj družine, kar velja tudi za Slovenijo, pa narašča število drugih nasledstvenih možnosti, tudi prenos tretjim osebam. Pravočasnost izbire med nasledstvenimi možnostmi (upoštevaje obstoj potencialnega naslednika, finančne, pravne in druge možnosti, itd.), priprava na prenos in iskanje morebitne strokovne in druge pomoči v tem procesu je odvisna tudi od ozaveščenosti tistih, ki želijo podjetje prenesti, kakor tudi od informiranosti o možnostih prevzema že obstoječega podjetja tistih, ki bi se za takšno možnost odločili.

## 2.2. NASLEDSTVO KOT PROCES

Nasledstvo je proces in ne zgolj trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika. Ker lahko proces nasledstva podjetja traja več let, ga je potrebno planirati. Nasledstvo v vodstvu obsega spremembe v najvišjem vodstvu, čeprav Handler (1994) opozarja, da imajo lahko tudi spremembe na nižjih vodstvenih ravneh podobne značilnosti kot nasledstvo na najvišji ravni (Duh et al., 2005, 591). Strokovnjaki ocenjujejo, da traja obdobje priprav na menjavo v lastništvu in vodenju podjetja od pet do deset let; če pa priprave in planiranje vključujejo tudi izobraževanje naslednika, pa je obdobje lahko še daljše (ibid, 592). Prenosi podjetij so kompleksni procesi, katerih neuspeh ima za posledico izgubo sicer za preživetje sposobnega podjetja in delovnih mest. Številna podjetja tako ne propadejo zato, ker ne bi bila sposobna preživeti, ampak zato, ker nasledstvo ni bilo planirano. Proces nasledstva podjetja lahko zahteva več let, zato ga je potrebno planirati. Duh (2008, 113) navaja Sharmo in soavtorje (2003, 3), ki ugotavljajo, da obstaja velika prekrivnost med aktivnostmi, ki jih raziskovalci uvrščajo v proces nasledstva, in med aktivnostmi, ki jih uvrščajo v planiranje nasledstva. Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, naj bi bile pri nasledstvu v

vodstvu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika. Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, kot npr. pravna določila in predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu naj bi obsegalo aktivnosti, kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporoka, darilna pogodba itd. (Duh et al., 2005, 591). Rezultati raziskave izvedene v Sloveniji (Duh in Tominc, 2005) kažejo, da manj kot 60 % (v povprečju 57,5 %) lastnikov-managerjev družinskih podjetij, ki so stari 51 let in več, dejansko planirajo nasledstvo v prihodnjih petih letih. To pomeni, da bo več kot ena tretjina družinskih podjetij v Sloveniji nepripravljenih na prenos podjetja v naslednjih petih do desetih letih (če ocena potrebe po prenosu temelji na starosti lastnika-managerja) (Duh, 2008, 114). Duh (2008, 104) navaja ugotovitve Lovšin Kozina (2006), da mnogo slovenskih lastnikov-managerjev družinskih podjetij meni, da planiranje nasledstva ni potrebno. Ta ugotovitev velja še posebej za lastnike-managerje, ki so stari manj kot 50 let. Stanje je nekoliko ugodnejše v starostni skupini nad 50 let, vendar tudi v tej skupini kar 20 % lastnikov-managerjev meni, da planiranje nasledstva ni potrebno. Med državami članicami EU je prevladalo spoznanje, da si Evropa ne more privoščiti, da bi izgubila podjetja zaradi težav pri prenosu vodenja in lastništva, pri čemer so še posebej izpostavljena družinska podjetja. Države članice EU so izoblikovale enotno stališče, da je potrebno podpirati prenos podjetij v enaki meri kot ustanavljanje novih podjetij (Small Business Act, 2008, 6, v: Štrukelj in Duh, 2010, 228). Planiranje nasledstva je eden od ključnih dejavnikov za uspešnost prenosov vodstva in/ali lastništva, zato bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest lastnikov-managerjev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodstva in lastništva podjetja (Duh et al., 2005, 590). Ključni osebi sta lastnik-manager in naslednik. Podjetnik ima največ moči, v največji meri tudi vodi celoten proces, medtem ko je položaj naslednika zelo delikaten. Ponavadi je naslednik sin, zato sta Churchill in Hatten (1997, 59–60, v: Duh, 2003, 68) razvila pristop življenjskega cikla za opis procesa nasledstva med očetom in sinom v družinskem podjetju, ki je predstavljen na sliki 2.




Slika 2: Življenjski cikli generacij

Slika prikazuje vpliv dveh posameznikov na družinsko podjetje, ki sta:

- oba vključena v podjetje;
- povezana drug z drugim na osnovi družinskih odnosov;
- različna v starostni dobi. Pot posameznika se v podjetju izraža s stopnjo vpliva, ki ga ima posameznik na usmerjanje in delovanje podjetja.

Pri ljudeh obstaja neizogibna pot od rojstva do smrti. Lahko je sicer različna v obliki in dolžini, vendar je cilj isti. Ob proučevanju življenjskih ciklov dveh generacij hkrati opazimo naravno periodičnost ciklov in fazno razliko med njimi. Te fazne razlike oblikujejo enkratne stopnje znotraj podjetja (Churchill, Hatten, 1997, 58–59, v: Duh, 2003, 68). V času gospodarske krize, ko številna podjetja propadajo zaradi izgube trgov in strateških potencialov, so uspešni prenosi podjetij še toliko bolj pomembni za ohranitev delovnih mest in gospodarsko rast. Pri zagotavljanju uspešnih prenosov podjetij imajo pomembno vlogo podjetniki, tj. lastniki-managerji podjetij, pa tudi država. Država oz. njene inštitucije bi morale z ukrepi olajšati prenos podjetij, spodbuditi podjetnike k pravočasnemu prenosu podjetja in potencialne podjetnike k razmišljanju o možnosti prevzema že obstoječega podjetja, kakor tudi zagotoviti podporne storitve (mentoriranje, strokovno svetovanje, trgi in baze podatkov prenosljivih podjetij). V številnih državah članicah EU, kakor tudi na ravni EU, so izoblikovani številni podporni ukrepi in inštitucije, nekatere tudi novejšega datuma, kot npr. baze in trgi prenosljivih podjetij; podatki za Slovenijo kažejo, da je tovrstna podpora še nerazvita (Štrukelj in Duh, 2010).

## 2.3. OVIRE ZA USPEŠEN PRENOS LASTNIŠTVA V DRUŽINSKEM PODJETJU

Proces nasledstva ne poteka vedno gladko in se ne zaključi vedno s prenosom vodstva od predhodnika na naslednika. V nadaljevanju so predstavljeni različni dejavniki, ki imajo negativen vpliv na proces nasledstva. Dejavniki so opredeljeni z vidika udeležencev podjetja, in sicer: ustanovitelja, družine, lastnikov, managerjev in zunanjih sodelavcev. Ustanovitelji podjetij so ozaveščeni, da je planiranje nasledstva proces, pa kljub temu z njim odlašajo. Soočenje z lastno umrljivostjo je lahko eden izmed razlogov odpora, ki ga ustanovitelju povzroča planiranje nasledstva. Soočenje z lastno smrtnostjo ni lahka naloga za nikogar, še zlasti pa ne za ustanovitelja oziroma podjetnika, ki je svoje življenje v podjetju usmerjal, prepričan, da obvladuje svojo usodo. Da bi razumeli družinsko reakcijo na planiranje nasledstva in vzroke članov družine za izogibanje temu procesu, je potrebno upoštevati fazo življenjskega cikla, v kateri se družina nahaja v času nasledstva. Ustanovitelj in njegov zakonski partner sta stara šestdeset let ali več, v tem obdobju je verjetno še zadnji otrok zapustil dom. Nerazrešene zakonske težave, ki so več let mirovale, skrite za neprestanimi napetostmi in skrbmi v zvezi z vzgojo otrok in podjetjem, se v tem obdobju ponovno pojavijo. Smrt ali bolezen staršev zakonskega para vzpostavi še dodatne pritiske in s tem odpor do soočanja s problemom nasledstva. Tudi ustanoviteljeva žena navadno ni preveč zainteresirana za to, da bi njen mož zapustil krmilo podjetja. Žene ustanoviteljev imajo svojo vlogo v podjetju, ki se jim po odhodu moža iz podjetja, zmanjša. Ko mož zapusti podjetje, se prekine tudi njena možnost vključitve v družabno življenje. Pogovori o tem, kaj se bo zgodilo po smrti staršev, so še posebej občutljivi, saj vrednote družinskega življenja tovrstnim pogovorom niso naklonjene. Občutljivo je še posebej finančno vprašanje, kajti tistega, ki ga sproži, hitro doleti sum, da ga bolj zanima dediščina kot zdravje in dolgo življenje staršev (Glas, Pseničny, 2000, 158). Težave z vprašanjem nasledstva imajo tudi osebe, ki imajo v podjetju lastniški delež, predvsem z vidika pridobitve le-tega. Vendar se pričakovanje lojalnosti in zvestobe ustanovitelju pričakuje ne glede na to, ali je bil delež v lastništvu darilo ali predmet prodaje. S tem se lastnikom otežuje, da bi postavili vprašanje nasledstva, ne da bi pri tem dajali vtis nelojalnosti (Lansberg, 1996, 77, v: Duh, 2003, 81). Tudi managerji imajo odpor proti planiranju nasledstva, saj se v tem času soočajo s čustvenimi težavami. Starejši managerji nasprotujejo zamenjavi lastnika, ker se zavedajo, da bodo odnosi s naslednikom bolj formalni. Osebne vezi managerjev z lastniki podjetij predstavljajo prednost v družinskem podjetju. V času planiranja nasledstva se tudi sami managerji soočijo z vprašanjem staranja. Dejavniki, ki povzročajo odpor proti planiranju nasledstva, so tudi

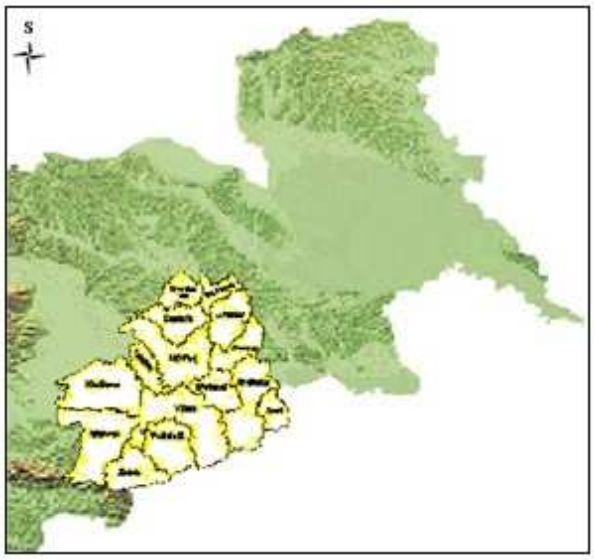
zunanji oz. prihajajo iz okolja. Ti dejavniki so sestavljeni iz kupcev in dobaviteljev. Za poslovne partnerje je značilno, da težje zaupajo novim lastnikom podjetij. Hkrati so ti ljudje večkrat iste generacije kot ustanovitelj in se na tak način borijo proti planiranju svojega lastnega odhoda (Glas, Pseničny, 2000, 158). Uspešni prenosi podjetij predstavljajo pomembne učinke za nacionalna gospodarstva in s tem na evropsko gospodarstvo. Kot je že omenjeno v prejšnjih poglavjih, imajo pri zagotavljanju uspešnih prenosov podjetij pomembno vlogo podjetniki, tj. lastniki- managerji podjetij. Pomemben pa je tudi pomen države, saj bi morale njene institucije z ukrepi olajšati prenos podjetij in spodbujati podjetnike k pravočasnemu prenosu podjetja. Potencialne podjetnike bi morali spodbuditi k razmišljanju o možnosti prevzema že obstoječega podjetja, država pa bi morala omogočiti tudi podporne storitve (Duh in Belak, 2010, 80). Določeno institucionalno podporo v tej smeri že izvaja Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, ukrepi dviga zavesti pa bi morali doseči širši krog podjetij (Štrukelj in Duh, 2010, 232). Prav tako bi bilo treba tudi v Sloveniji vzpostaviti skupno bazo podatkov o prenosljivih podjetjih za podjetnike, ki iščejo naslednike ter tiste, ki želijo kupiti obstoječe podjetje. Pri oblikovanju trga in baze podatkov podjetij je priporočljivo upoštevati v prejšnjih poglavjih opisane posebnosti procesov prenosov podjetij na tretje osebe, kakor tudi ugotovitve glede potrebnih lastnosti trgov (Duh in Belak, 2010, 81).

## 3. RAZISKAVA

Aplikativni del je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu je izvedena telefonska raziskava, v drugem so opravljani strukturirani intervjuji in analize. Za potrebe raziskave so v bazah Ajpes in Bizi.si. zbrani podatki o imenih gostinskih podjetij v Spodnjem Podravju. Pri tem se je raziskava omejila na restavracije in gostilne, v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti na šifro I56.101. Nato je izvedena telefonska raziskava, v kateri so lastniki gostinskih obratov bili izprašani po številu zaposlenih, pravno-organizacijski obliki podjetja in o tem, ali je podjetje družinsko.

### 3.1. ANALIZA GOSTINSKE DEJAVNOSTI V SPODNJEM PODRAVJU

Raziskava je omejena na kvalitativne kriterije družinskega podjetja, kot jih navaja Duh (2003, 33–34), kjer je podjetje v večinski lasti družine, člani te družine tudi upravljajo in vodijo podjetje, hkrati pa obstaja želja, da se podjetje ohrani v družinski lasti in vodenju. Izbrani kriteriji so predstavljeni lastnikom gostinskih podjetij, ki so se nato opredelili za družinsko ali ne družinsko podjetje. Raziskava se je omejila na mikro podjetja, zato je omejila velikost podjetja s kriterijem števila zaposlenih. Pri tem so upoštevani kvantitativni kriteriji, kot jih predvideva Zakon o gospodarskih družbah (2009). Rezultati telefonske raziskave so pokazali, da je v Spodnjem Podravju 41 restavracij in gostiln, kar je sorazmerno malo. Občine Dornava, Sveti Andraž v Slovenskih goricah, Zavrč in Žetale nimajo tovrstnih gostinskih obratov. Največ restavracij in gostiln je v občini Ptuj, in sicer 17. Rezultati ankete so pokazali, da je po številu zaposlenih večina restavracij in gostiln v Spodnjem Podravju, glede na Zakon o gospodarskih družbah (2009), uvrščenih med mikro družbe, saj ima kar 85 % subjektov število zaposlenih nižje od 10. Le 15 % restavracij in gostiln ima število zaposlenih višje od 10 in nižje od 50, kar jih, glede na Zakon o gospodarskih družbah (2009), uvršča med male družbe. Glede na pravno-organizacijsko obliko restavracij in gostiln je v Spodnjem Podravju 73 % samostojnih podjetnikov, preostalih 27 % pa sodi med družbe z omejeno odgovornostjo. Ugotovitve kažejo, da je v Spodnjem Podravju 32 družinskih in 9 ne družinskih podjetij, kar v odstotkih pomeni, da je 78 % restavracij in gostiln v družinski lasti, ne družinskih pa le 22 %.




Slika 3: Obravnavano območje Spodnjega Podravja

### 3.2. REZULTATI INTERVJUJEV

Poglavitna dejavnost intervjuvanih podjetij je priprava hrane in pijače. Da bi razširili ponudbo in se prilagodili potrebam ter željam gostov, so trije podjetniki uredili tudi prenočišča. Ti imajo na voljo le nekaj sob, ki so jih uredili predvsem za tranzitne goste v času poletne sezone. Kapacitete zapolnjujejo tudi izven sezone z oddajo sobe skupinam, kot so delavci in študentje. Leach (1991, v: Duh, 2003, 91) navaja, da so vzroki za ustanovitev podjetja, kot na primer samozadovoljstvo, svoboda in neodvisnost velikokrat pomembnejši motivi od dobička. Rezultati raziskave pa so pokazali, da je bilo izboljšanje premoženjskih razmer podjetnikov enako pomemben motivacijski vzrok za ustanovitev podjetja kot motivi samostojnosti, neodvisnosti in želje po dosežku. Nekatera družinska gostinska podjetja v Spodnjem Podravju imajo že dolgo tradicijo. Podjetnik iz občine Ptuj je povedal, da bo njihovo družinsko podjetje letos praznovalo 127 let obstoja. V tem času je podjetje preživljalo težke čase, med drugim tudi vojno. Podjetnik poudarja, da je še posebej v težkih, kriznih časih zelo pomembno, da je družina enotna in si prizadeva ohraniti družinsko tradicijo. Najmlajše podjetje, ki je zajeto v raziskavo, letos obeležuje sedmo leto delovanja in se še ni srečalo z izzivoma, kot sta nasledstvo in tradicija. Glavnina podjetij je bila ustanovljena med leti 1974 in 1988. Po besedah podjetnikov so bili ti časi mnogo ugodnejši za ustanovitev podjetja, kot današnji. V raziskovalnem vzorcu sta deleža moških lastnikov podjetij in žensk lastnic podjetij enaka, torej 50 %. Ta podatek je primerljiv z rezultati raziskave leta 2006, kjer je delež podjetnic znašal 56–61 % (Glas et al., 2006). Prav tako so tri od šestih podjetij, ki spadajo med ustanoviteljsko generacijo, ustanovile podjetnice. Leach (1991, 26) navaja, da se ženske veliko težje prebijejo v poslovni svet, zaradi tradicionalne vloge, ki jim jo pripisujejo – skrb za dom in družino. Vendar ugotovitve kažejo, da se tradicionalna vloga žensk zmanjšuje in tako ženske postajajo v podjetništvu enakovredne moškim. V kar sedmih od desetih podjetij je zaposlen tudi lastnikov zakonski partner, kar priča o veliki družinski povezanosti starejše generacije. Tudi mlajša generacija je pomembno vključena v podjetje, saj so v šestih podjetjih zaposleni bodisi sin, hči ali snaha. Ravno od njih bo v prihodnje veliko odvisno, ali bo podjetje uspešno prešlo na naslednjo generacijo ali ne. Vsi podjetniki menijo, da je potrebno otroke vpeljati v podjetje že zgodaj in njihovo izobraževanje usmerjati v skladu s potrebami podjetja. Podjetniki si vsekakor želijo, da bi tudi otroci imeli veselje do dela v gostinstvu in bi jih v prihodne nadomestili. Po njihovem mnenju bi bil primeren čas za njihovo upokojitev takrat, ko bodo nasledniki pripravljeni prevzeti

podjetje, in ko bodo poznali njegov sistem poslovanja. Starejša generacija ima veliko znanja o poslu, ki ga želijo predati mlajši generaciji. Tradicionalne vrednote ter predanost družini in poslu se kažejo tudi v zanimanju mlajše generacije za gostinsko izobrazbo, saj raziskava kaže, da ima šest predstavnikov mlajše generacije izobrazbo gostinske smeri, iz česar se da sklepati, da imajo interes zaposlitve v stroki družinskega podjetja. Družinski člani za razliko od ostalih poslovnih sistemov, za katere je značilna ne čustvenost, čutijo odgovornost za preprečevanje konfliktov in jih rešujejo z odprtimi pogovori. Na podlagi ugotovitev je potrjena hipoteza H1: družinska gostinska podjetja imajo pomembne prednosti v primerjavi z ostalimi poslovnimi sistemi, saj gre za večjo predanost poslu in družini, veliko znanja o poslu, večjo fleksibilnost, tradicionalne vrednote. Zgolj na podlagi izobrazbe potencialnih naslednikov še ni moč zagotovo trditi, da se bodo ti zaposlili ravno v družinskem podjetju. Raziskave kažejo, da se bo v prihodnosti vedno manj nasledstev izvedlo v okviru družine, saj je pripravljenost potomcev, da prevzamejo družinsko podjetje, vedno manjša (Duh, 2008, 113). Eden najpogostejših vzrokov, da se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Duh in Tominc, 2005, 26). V raziskavi sta dva podjetnika od desetih izjavila, da med otroki ne vidita naslednika, ker ti nimajo interesa za vključitev v podjetje. Podjetniki z že izbranimi nasledniki so nasledstveni načrt izdelali skupaj z družinskimi člani. Prizadevajo si, da se nasledstvo izpelje v krogu družine. Zavedajo se, da je potrebno pravočasno začeti z načrtovanjem nasledstva. Zato menijo, da je potrebno otroke zgodaj vpeljati v podjetje, jih v tej smeri tudi izobraževati, seveda pod pogojem, da imajo lasten interes. Vendar je opaziti, da se interesi mlajše generacije velikokrat razlikujejo od interesov starejše, npr. mlajša želi vpeljati nove ideje in uvesti sodobnejše pristope poslovanja. S tem je potrjena druga hipoteza H2: prenos nasledstva je dolgoročen proces, odvisen od interesov ustanovitelja, potencialnih naslednikov ter družine. Rezultati raziskav, izvedenih v Sloveniji, kažejo, da je večina družinskih podjetij v rokah ustanoviteljske generacije. Rezultati raziskave avtorjev Duh in Tominc (2006) so namreč pokazali, da je 84,7 % vseh družinskih podjetij v Sloveniji v lasti prve generacije družinskih lastnikov, delež druge generacije lastnikov pa 14 % (Duh, 2008, 114). Rezultati te raziskave pa so pokazali, da imajo izbrana gostinska družinska podjetja v Spodnjem Podravju nekoliko daljšo tradicijo. Med desetimi intervjuvanimi podjetji pripada šest podjetij prvi generaciji, eno podjetje drugi, eno tretji in dve podjetji pripadata četrti generaciji, kar pomeni, da je v rokah ustanoviteljev 60 % podjetij. Raziskava ugotavlja, da ima polovica (50 %) družinskih podjetij že izbranega naslednika, polovica pa jih o nasledniku še razmišlja. Po nekaterih podatkih le 30 % družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, mnoga družinska podjetja pa propadejo, ko jih prevzame druga generacija (Duh et al., 2005, 59). Izsledki raziskave kažejo, da imajo trije od šestih podjetnikov prve generacije že izbranega naslednika, kar še vedno ne pomeni, da bo prehod na drugo generacijo uspešen. Podjetniki, ki nameravajo podjetje voditi še deset let ali več, o nasledstvu še ne razmišljajo. S tem je potrjena hipoteza H3: manj kot 60 % gostinskih podjetij ima izbrane naslednike za prevzem družinskega podjetja. Pravočasno planiranje prenosa lastništva in planiranje prenosa vodstva se podjetnikom zdi zelo pomembno. Menijo, da je za uspešno poslovanje podjetja pomembnejše vprašanje vodstva, saj mora delovni proces biti ustrezno voden, ne glede na lastništvo. Raziskava ugotavlja tudi dejstvo, da sedem od desetih podjetnikov namerava podjetje voditi še največ pet let, kar je povezano predvsem s starostjo podjetnikov, saj je njihova povprečna starost 57 let. Od teh podjetnikov imajo štirje (57 %) dejanski plan nasledstva. Rezultati raziskave, izvedene v Sloveniji (Duh in Tominc, 2005), so pokazali, da manj kot 60 % lastnikov-managerjev družinskih podjetij, ki so stari 51 let in več, dejansko planira nasledstvo v prihodnjih petih letih. Rezultati te raziskave so v tem primeru primerljivi z rezultati omenjene raziskave. Glede na rezultate raziskav v Sloveniji narašča tudi število drugih nasledstvenih možnosti, med drugim prenos tretjim osebam (Duh, 2008, 114). Med intervjuvanimi podjetniki te raziskave bi bil en podjetnik pripravljen podjetje prodati managerjem ali zaposlenim, v primeru, da potomci ne bi

bili dovolj sposobni za vodenje podjetja. Kar devet od desetih podjetnikov predvideva delitev premoženja med potomce, kar je veliko več kot kaže raziskava Gatrella (2003, v: Višnar, 2006, 34), ki ugotavlja, da želi 56 % podjetnikov podjetje prenesti na potomca. Eden podjetnik v tej raziskavi ne predvideva delitve premoženja podjetja. Podjetniki po predaji podjetja nasledniku večina ne želijo več imeti odločilne vloge v podjetju. Tako ne bodo več skrbeli za nove projekte in ne bodo vodili kolegijev pri bistvenih odločitvah v podjetju. Delovati želijo v ozadju, predvsem kot svetovalci in pomagati s pridobljenimi izkušnjami. Po predaji podjetja nasledniku podjetniki večinoma ne bodo obdržali lastniških deležev, le dva podjetnika ga nameravata, a se o odstotkih nista izrekla. Dejala sta le, da bosta obdržala manjši lastniški delež, o katerem se s potencialnimi nasledniki še nista dogovorila. Polovica podjetnikov je priznala, da so predstavniki obeh generacij pogosto v konfliktu. Vzrok zanje je predvsem nestrinjanje z metodami aktualnega vodstva. Mlajša generacija velikokrat vidi stvari drugače in jih tako skuša tudi izpeljati. Podjetniki menijo, da je njihove ideje dostikrat, predvsem finančno, nemogoče izpeljati. Kot zatrjujejo podjetniki, konflikte rešujejo z odprtimi pogovori in jih skušajo čim prej rešiti, saj so mnenja, da lahko škodijo podjetju. Strinjajo se, da je potrebno ločevati družinske težave in težave podjetja. Kot navaja Krajnc (2011), se ključni konflikti v družinskih podjetjih pojavljajo, ker mlajša generacija želi postaviti nove cilje in uvesti sodoben pristop, kar se je izkazalo tudi v tej raziskavi,. Po mnenju podjetnikov ima pomembno vlogo pri izbiri naslednika oseba, ki ima v panogi največ izkušenj in ustrezno strokovno izobrazbo, saj lahko le usposobljena in kompetentna oseba prevzame in uspešno vodi podjetje. To še posebej velja v času gospodarske krize, ko je za doseganje želenih učinkov potrebno še veliko več znanja in inovativnosti. Pri izbiri naslednika podjetniki poudarjajo veliko pomembnost njegove želje po prevzemu, vodenju in delu v družinskem gostinskem podjetju, saj brez velike volje za delo v tem poklicu podjetniki ne vidijo uspešne prihodnosti. Več kot polovica podjetnikov nima strahu pred predajo podjetja, še posebej tisti z že izbranimi nasledniki, ki so v podjetju že več let in poznajo celoten sistem poslovanja. Nekdo je dejal, da se sploh ne obremenjuje, kaj bo s podjetjem po predaji. Kljub vsemu so nekateri podjetniki izrazili strah, da nasledniki ne bi uspešno poslovali, da bi podjetje zaprli, ali, kot je dejal eden izmed njih, da bi podjetje prodali, kar bi ga najbolj prizadelo. Spremembe, kot so prenova jedilnega lista, ambienta, sprememba odpiralnega časa in novi programi zabave, so se podjetnikom zdele dobre in zanimive, seveda, če so izvedljive, predvsem s finančne plati. Dva podjetnika sta mnenja, da bi naslednik dejansko moral izvesti spremembe, saj imajo mladi nove, sveže ideje, drugačne poglede in niso toliko obremenjeni s preteklostjo ter čustveno navezanostjo. Kot je že raziskala Duh (1996, 394), ima družina opazen vpliv na komercialne cilje. Raziskava ugotavlja, da je poslovanje gostinskih podjetij v današnjem času bolj zahtevno kot pred leti, ko so sedanji podjetniki prevzeli ali ustanavljali podjetja. Govora je predvsem o predpisih in pravilih, ki jih je vedno več, zadnja leta jih postavlja tudi EU. Higienska pravila po HACCP sistemu so vedno strožja, tudi zaradi ustvarjenih epidemij norih krav, ptičje gripe in podobno. Pomemben dejavnik v poslovanju predstavljata tudi kadilski in prometni zakon, saj se je zaradi njiju spremenila tudi kultura pitja. Zanimiva in hkrati zaskrbljujoča je ugotovitev, da kar sedem od desetih podjetnikov meni, da svojemu zdravstvenemu stanju posvečajo premalo časa. Nekateri podjetniki so vidno utrujeni in imajo težave z boleznimi, tudi z rakom. Povedali so, da so razlogi za težave z zdravjem predvsem delovniki, ki trajajo deset do dvanajst ur dnevno, neredna prehrana in posledično prevelika količina stresa ter izgorelost. Kot se spreminjajo kupci in njihove navade, se mora prilagajati tudi ponudba. To velja tudi za gostinsko dejavnost. Podjetniki vidijo spremembe v novih živilih in jedeh, kar posledično spreminja trende oz. prehranjevalne navade ljudi. Omenjajo večje povpraševanje po morskih in eksotičnih jedeh, po lahki in zdravi hrani, po drugi strani pa ljudje povprašujejo po tradicionalni in lokalno pridelani hrani. Gostje so postali zahtevnejši in izbirčnejši ter v skladu s konceptom trgovskih centrov želijo dobiti vse na enem mestu. Kupna moč se zmanjšuje, kupci želijo dobiti kar največ za svoj denar. Za uspešno

poslovanje so v zadnjem času podjetniki primorani uporabljati tudi elektronske medije in družabna omrežja, a teh je veliko bolj vešča mlajša generacija. Kot pravijo podjetniki, je to še en dokaz, da so časi danes drugačni. S šolskim sistemom podjetniki nimajo dobrih izkušenj. Kot trdijo, je zelo težko dobiti dober gostinski kader. Z zaposlenimi in praktikanti nimajo dobrih izkušenj, saj nimajo delovnih navad in interesa za delo. Vse preveč jih pred delom zanima plačilo in prosti vikendi. A kot poudarjajo podjetniki, je to težak poklic, kjer ne poznajo vikendov in praznikov in kjer je treba trdo delati, če hočejo preživeti. Menijo tudi, da bi se morali zgledovati po sistemu, kot ga poznajo npr. v Nemčiji, kjer imajo učenci tri dni v tednu prakso, preostali čas so v šoli. Aktualne razmere podjetniki pripisujejo tudi starševski vzgoji, ki je danes vse prej kot vzgoja. Če nima posameznik dejansko rad tega poklica in ne dela s srcem, ne zdrži dolgo časa, še dodajajo. Na vprašanje ali imajo njihovi nasledniki dovolj znanja za prevzem podjetja, so podjetniki podali različne odgovore. Le dva podjetnika, kar v vzorcu predstavlja 20% , ugotavljata, da sta naslednika dovolj usposobljena za prevzem podjetja. Kot pravita, je temu tako, ker sta rasla s podjetjem, spoznavala njegovo delovanje ter pridobivala znanje in izkušnje. Preostali podjetniki so mnenja, da njihovi potencialni nasledniki še nimajo dovolj znanja in izkušenj za prevzem podjetja. Dva izmed desetih otrok sploh ne kažeta zanimanja za prevzem podjetja. S tem je potrjena hipoteza H4: več kot 70 % gostinskih družinskih podjetij se srečuje s problematiko iskanja naslednikov dejavnosti znotraj družine.

## ZAKLJUČEK

Družinska gostinska podjetja imajo pomembne prednosti v primerjavi z ostalimi poslovnimi sistemi, saj sta za njih značilna velika predanost poslu in družini. Tudi za gostinska družinska podjetja v Spodnjem Podravju so pomembne tradicionalne vrednote, kot so družina, ljubezen in razumevanje. Slednje se kaže v tem, da družinski člani konflikte zmeraj rešujejo z odprtimi pogovori, ki jih poskušajo čim prej razrešiti, saj se zavedajo njihove škodljivosti. Za uspešno reševanje konfliktov v družinskem podjetju je zelo pomembna vzpostavitev odprte komunikacije ter želje po čimprejšnjem razreševanju problema. Predanost družini in poslu se kaže tudi v zanimanju mlajše generacije za gostinsko izobrazbo. Za obstoj in nadaljnjo rast družinskega podjetja je zelo pomemben uspešen prenos nasledstva, ki velja za dolgoročen proces, odvisen od interesov ustanovitelja, potencialnih naslednikov in družine kot celote. Rezultati raziskave kažejo, da podjetniki ne pričnо pravočasno planirati nasledstva, temu se ne posvečajo v zadostni meri vse dokler je poslovanje podjetja uspešno in poteka po zastavljenih ciljih. Tudi interesi mlajše generacije se velikokrat razlikujejo od interesov starejše, ker želi mlajša uvesti nove ideje in sodobnejše pristope. V procesu nasledstva je potrebno načrtovati in uskladiti želje vseh – ustanovitelja, potencialnega naslednika in družine. Lastniki družinskih gostinskih podjetij v Spodnjem Podravju se zavedajo, da je pravočasno planiranje prenosa lastništva in prenosa vodstva zelo pomembno, vendar ima do sedaj le pet od desetih podjetnikov že izbranega naslednika in zapisan nasledstveni načrt, ki so ga izdelali vsi člani družine. Ustanovitelji in potencialni nasledniki imajo večkrat različne poglede. Po ocenah strokovnjakov traja obdobje priprav na menjavo v lastništvu in vodenju podjetja od petih do desetih let. V naslednjih petih letih se bo kar sedem od desetih gostinskih družinskih podjetij v Spodnjem Podravju soočilo s problematiko nasledstva. Od tega tri podjetja še vedno nimajo izbranega naslednika, kar je ob zavedanju, da nasledstvo ni zgolj trenutek prenosa vodstva in lastništva, ampak dolgoleten proces, zaskrbljujoč podatek. Podjetniki nameravajo v proces nasledstva najprej prenesti vodstvo in nato lastništvo, le en podjetnik naj bi prenesel najprej lastništvo in nato vodstvo. Raziskava tudi ugotavlja, da vsi podjetniki predvidevajo delitev premoženja med potomce, le eden še ne predvideva, komu bo razdelil premoženje. V raziskavi so potrjene vse zastavljene hipoteze H1–H4. Potrjeno je, da imajo družinska gostinska podjetja pomembne prednosti v primerjavi z ostalimi poslovnimi sistemi, saj gre za večjo predanost poslu in družini,

veliko znanje o poslu, večjo fleksibilnost in tradicionalne vrednote. Potrjena je tudi hipoteza, ki pravi, da je prenos nasledstva dolgoročen proces, odvisen od interesov ustanovitelja, potencialnih naslednikov ter družine. Prav tako je potrjeno, da ima sorazmerno malo gostinskih podjetij že izbrane naslednike za prevzem družinskega podjetja ter da se gostinska družinska podjetja srečujejo s problematiko iskanja naslednikov dejavnosti znotraj družine. Zaključiti je možno s trditvijo, da je za obstoj družinskega podjetja bistvenega pomena pravočasno planiranje prenosa vodstva in lastništva na naslednjo generacijo, vendar prav temu področju podjetja posvečajo premalo pozornosti. V vzorcu raziskave dve gostinski družinski podjetji uspešno vodi že četrta generacija in upati je, da bodo v prihodnje proces nasledstva uspešno izvrševala tudi ostala podjetja, še posebej tri podjetja, ki jih v naslednjih petih letih čaka, po raziskavah sodeč, najzahtevnejši prehod – prehod na drugo generacijo.

## LITERATURA IN VIRI


[1] Ajpes Portal. 2016. Bilanca stanja. [Online]. Dostopno na: http://www.ajpes.si [15. 2016].
[2] Duh, M. 2003. *Družinsko podjetje*. Maribor: Založba MER.
[3] Duh, M. in Belak, J. 2010. Ustvarjanje pogojev za nastanek, razvoj in nasledstvo družinskih podjetij. V: Širec K. in Rebernik M. *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10*, urednika Širec, K. in Rebernik, M. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 61–79.
[4] Duh, M. in Tominc, P. 2005. Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij (Importance, characteristics and future of family enterprises. V: *Slovenski podjetniški observatorij 2004, 2. del*, uredniki: Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T., Radonjic, G.. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
[5] Duh, M. in Tominc, P. 2006. Primerjalna analiza družinskih in nedružinskih podjetij v Sloveniji. *Slovenski podjetniški observatorij 2005*, 59–68.
[6] Duh, M., Tominc, P., Rebernik, M. 2005. Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 38 (10), 590–599.
[7] Duh, M. in Tominc, P. 2007. Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetniškega proces. V: *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*, urednika Rebernik, M., in Krošlin, T. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 93–108.
[8] Duh, M. 1996. Posebnosti politike družinskega podjetja. *Naše gospodarstvo* 42 (3), 296–300.
[9] Duh, M. 2008. Razvojne značilnosti slovenskih družinskih podjetij in podpora njihovim razvojnim prizadevanjem. V: *Različ nost kot podjetniška priložnost*, urednika Širec, K. in Rebernik, M. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
[10] European Commission. 2009. Final report of the expert group overview of familybusiness-relevant issues: research, networks, policy measures and exixting studies. [Online]. Dostopno na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/ promotingentrepreneurship/familybusiness/family_business_expert_ group _report_en.pdf) [15. 10. 2016].
[11] Glas, M. in Pšeničny, V. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
[12] Handler, W. C. 1989. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review* Vol. 2, 257–276.
[13] Kos, B. 2011. Družinsko podjetništvo. [Online]. Dostopno na http://poslovni.saop.si/ kariera/usposabljanje-vodilnih-kadrov/druzinsko-podjetnistvo [10.11. 2016].
[14] Krajnc, M. 2011. Od kod težave družinskih podjetij? Ali država razume, kako pomembna so družinska podjetja? [Online]. Dostopno na http://www.sirius.si/clear-mind-clear-

business/knjiznica/clanki/od-kod-tezave-druzinskih-podjetij-ali-drzava-razume-kako-pomembna-so-druzinska-podjetja/ [14. 8. 2016].
[15] Leach, P. 1991. *The Stoy Hayward Guide to the Family Business*. London: Kogan Page, 185.
[16] Lovšin, K. Francka. 2005. *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
[17] Poslovni imenik Bizi. si. 2011. [Online]. Dostopno na http://www.bizi.si/ [10. 11. 2016].
[18] Pšeničny, V. et al. 2000 . *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Gea College.
[19] Štrukelj, T. in Duh, M. 2010. *Prenos podjetja kot strateški razvojni problem lastnika-managerja, podjetja in gospodarstva.* Organizacija 43/6, 226–234.
[20] Tomašič, M. 2008. *Družinska mikro podjetja v Sloveniji*. Organizacija 41. 279–284.
[21] Uradni list RS. 2007. Zakon o gostinstvu. [Online]. Dostopno na http://www.uradni-list.si/1/content?id=82580 [11. 11. 2016].
[22] Uradni list RS. 2009. *Zakon o gospodarskih družbah* 65/09.
[23] Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti. 2007. [Online]. Dostopno na http://www.uradni-list.si/1/content?id=81764 [10. 11. 2016].
[24] Vadnjal, J. 2000. Družinsko podjetništvo. *Podjetništvo – izziv za 21. Stoletje*. Ljubljana: Gea College, 148–163.
[25] Višnar, A. 2006. Vrednote ustanovitvene in nasledstvene generacije v družinskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
[26] Žaler, J. 2011. Konflikti in tekmovalnost v družinskem podjetju. [Online]. Dostopno na http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=643 [18. 11. 2016]

# ULOGA MENADŽMENTA U RAZVOJU EKOTURIZMA

# THE ROLE OF MENAGMENT IN THE DEVELOPMENT OF ECOTOURISM

**Katarina Stojanović**[135]
**Đurđica Vukajlović**[136]

**Sadržaj:** *Ubrzani razvoj turizma u drugoj polovini prošlog veka značajno je degradirao raspoložive prirodne i antropogene atraktivnosti. Organizacije koje se bave razvojem turizma, opredelile su se za razvoj nove koncepcije korišćenja resursa i potencijala sa novim organizacionim oblicima – ekoturizma. Na destinaciji, kao osnovnoj celini u razvoju i realizaciji turistickog proizvoda, istražuju se optimalni modeli planiranja. Tako menadžment postaje okosnica razvoja ekoturističke ponude i njenog uspeha na tržištu.*

**Ključne reči:** *turizam, turistička privreda, održivi turizam, ekoturizam*

**Abstract:** *The rapid development of tourism in the second half of the last century has significantly degraded the available natural and anthropogenic attractiveness. Organisations involved in the development of tourism, identify the development of a new concept of using resources and potential of the new organizational forms - ecotourism. At the destination, as the main continent in the development and implementation of the tourism product, we investigated the optimal planning models. So management has become the backbone of the development of ecotourism offer and its success in the market.*

**Keywords:** *tourism, tourist industry, sustainable tourism, ecotourism*

## 1. UVOD

Ubrzani razvoj turizma u drugoj polovini prošlog veka značajno je degradirao raspoložive prirodne i antropogene atraktivnosti. “Rezultati razvoja masovnog turizma u periodu 1950 - 1990. godine doveli su do porasta broja međunarodnih turističkih kretanja sa 25,5 miliona na preko 458 miliona. Ukoliko se tome dodaju i pasivna turistička kretanja, onda se broj povećava na 2,5 milijarde.” [1] Sve je to rezultiralo nekontrolisanim korišćenjem pre svega prirodnih turističkih resursa, koji su ograničeni. Dalji trend rasta eksploatacije prirodnih atrakcija doveo bi do smanjenja njihovog kvaliteta i nemogućnosti njihovog dugoročnog korišćenja. Zbog toga je bio neophodan zaokret u razvoju turizma. Rešenje je pronađeno u tzv. konceptu razvoja održivog turizma i pojavi ekoturizma, kao njegovog kvalitativno najvišeg oblika.

Brz rast i razvoj turizma tokom druge polovine 20-og veka bio je značajan generator ukupnog privrednog razvoja u jednom broju zemalja, ali su se javili i određeni negativni efekti. Profesionalne organizacije koje se bave razvojem turizma, svesne zahteva koji se nameću u sprovođenju mera uklanjanja i daljeg sprečavanja zagađenja sredine, opredelile su se za razvoj

[135] Brainobreain doo, Španskih boraca, Španskih boraca24, Beograd
[136] Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Jevrejska 24/1, Beograd

nove koncepcije korišćenja resursa i potencijala sa novim organizacionim oblicima. Tako je formirana ponuda u novoj grani turizma – ekoturizma.
Ekoturizam je važan instrument zaštite prirode i poboljšanja kvaliteta života lokalnog stanovništva. Ipak, da bi određena destinacija koja ima prirodni, kulturni i istorijski potencijal postala odredište ekoturizma, mora da bude adekvatno vođena, da se njome upravlja na način da se zadovolje potrebe velikog broja interesnih grupa. Iz tog razloga i sam ekoturizam dobija na značaju i složenosti u poslovnom i menadžerskom smislu, jer zahteva interakciju nevladinih organizacija, privatnog sektora i zajedince.

## 2. TEORIJSKI ASPEKT EKOTURIZMA

### 2.1. ODRŽIVI TURIZAM

“U poslednjih dvadesetak godina, turizam se, kako u pozitivnom, tako i negativnom smislu razvio u važan faktor u kontekstu održivog razvoja. U okvirima EU turizam predstavlja jedan od najvećih privrednih sektora sa 9% zaposlenih i 9% učešća u potrošnji.” [6] Takođe “predstavlja jednu od pet izvoznih kategorija u 83% svih zemalja sveta i glavni izvor devizne zarade u gotovo 38% zemalja. Otuda ima i jednu od glavnih uloga u privredi mnogih zemalja, kao izvor zapošljavanja i način borbe protiv siromaštva. Prema predviđanjima Svetske turističke organizacije (WTO) broj dolazaka turista u Evropu biće dupliran do 2020. godine i iznosiće 720 miliona.” [15] Ovakav očekivan razvoj podrazumeva ozbiljan rizik za životnu sredinu i blagostanje stanovništva, ali i za turizam kao privrednu granu.

Sa porastom slobodnog vremena, zarade i modnih trendova, 180 miliona Evropljana ide na odmor svake godine. Avanturistički duh sve je uočljiviji kod savremenih turista, kao i veća potražnja za letovanjima koja su puna aktivnosti u prirodi, kulturnih i rekreativnih sadržaja. Primećeno je da većina turista izbegava destinacije sa narušenom životnom sredinom. “Evidentno je pomeranje turističkih tokova prema istočnom Sredozemlju i Centralnoj i Istočnoj Evropi.” [11] Putovanje postaje sve brže, lakše, dok su i najudaljenije destinacije relativno dostupne.

“Za ostvarivanje održivosti kroz turizam, odnosno za poboljšanje kvaliteta života lokalne zajednice, postizanje većeg kvaliteta doživljenog iskustva kroz turizam za posetioce/potrošače i održavanje kvaliteta životne sredine od koje zavisi i lokalna zajednica i posetioci, bitna su tri glavna oblika održivosti:

- ekološka održivost – obezbeđuje da razvoj bude kompitabilan sa održavanjem osnovnih ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i bioloških resursa;
- socio-kulturna odživost – obezbeđuje da razvoj, uvećava kontrolu ljudi nad svojim životima, kompatibilnost sa kulturom i vrednostima ljudi pod uticajem razvoja i održavanje i jačanje zajednice;
- ekonomska održivost – obezbeđuje da razvoj bude ekonomski efikasan i da resursima bude upravljano tako da oni mogu podržati i buduće generacije.” [12]

#### 2.1.1. DEFINISANJE POJMA ODRŽIVOG TURIZMA

“Pod odgovornim i održivim razvojem turizma podrazumeva se razvoj turizma koji zadovoljava potrebe sadašnjh turista, turističkih destinacija i svih učesnika u turizmu, uz istovremeno očuvanje i uvećavanje potencijala za korišćenje turističkih resursa u budućnosti, bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.” [15]

Mada se postigla određena saglasnost o tome šta je održivi turizam, postavljeno je ključno pitanje: Kako održivi razvoj pretvoriti u praksu u oblasti svih turističkih aktivnosti - od masovnog, do turizma u prirodi i specijalnih vidova turizma? Shvatila se neophodnost identifikacije grešaka koje su dovele do degradacije mnogih turističkih odredišta širom sveta, usled nekontrolisanog razvoja turizma i postavljanja nove osnove za razvoj turizma čiji će uticaj na životnu sredinu biti korigovan.

Najjednostavnije rečeno jeste da se pod održivim turizmom podrazumeva svaki vid turizma koji doprinosi zaštiti životne sredine, socijalnog i ekonomskog integriteta i unapređivanju prirodnih, stvorenih i kulturnih vrednosti na trajnoj osnovi.

## 2.1.2. PRINCIPI ODRŽIVOG TURIZMA

Da bi se postigao razvoj održivog turizma, neophodan je integralni pristup njegovom planiranju i upravljanju. Primetna je sve veća potvrda neophodnosti kombinovanja potreba tradicionalnog urbanog upravljanja (saobraćaj, planiranje eksploatacije zemljišta, marketinga, ekonomskog razvoja, zaštite od požara itd. sa potrebom planiranja turističkih delatnosti.

"Neki od najvažnijih principa razvoja održivog turizma uključuju:

- Turizam se mora razvijati uz pomoć lokalne zajednice, koja ima zadatak da sprovodi monitoring;
- Turizam mora obezbediti kvalitetna radna mesta lokalnom stanovništvu i uspostaviti vezu između lokalnih poslova i turizma;
- Mora se uspostaviti kodeks ponašanja u turizmu na svim nivoima - nacionalnom, regionalnom i lokalnom - zasnovan na medjunarodno priznatim standardima. Takođe je potrebno definisati preporuke za turističke aktivnosti, procenu uticaja na životnu sredinu, monitoring kumulativnog uticaja i granice prihvatljivih promena;
- Osmisliti edukativne, stručne programe u cilju unapređenja baštine i prirodnih resursa." [2]

## 2.1.3. DEFINISANJE POJMA EKOTURIZMA

"Ekoturizam je rastuća tržišna niša u okviru šire industrije putovanja, sa mogućnošću da bude važno sredstvo održivog razvoja. Sa prodajom merenom milijardama dolara godišnje, ekoturizam je zaista industrija koja teži da iskoristi prednost tržišnih kretanja. Istovremeno, u njemu se često posluje prilično različito od drugih segmenata turističke privrede, jer je ekoturizam definisan kroz svoje rezultate u održivom razvoju: zaštitu oblasti prirode, obrazovanje posetilaca o održivosti i stvaranje koristi za lokalno stanovništvo.

Čvrsta orijentacija oblasti ekoturizma ka evoluciji principa, smernica i certifikacije, zasnovana na standardima održivosti, pruža mu neuobičajeno mesto u oblasti turizma. Tokom godina, diskusije na konferencijama dovele su do opšteg konsenzusa o komponentama ekoturizma:

- doprinosi očuvanju biodiverziteta,
- održava dobrobit lokalnog stanovništva,
- uključuje iskustvo tumačenja i učenja,
- uključuje odgovorno delovanje na strani turista i turističke privrede,
- usmerava se prvenstveno ka maleim grupama od strane malih preduzeća,
- zahteva najmanju moguću potrošnju neobnovljivih resursa,
- naglašava lokalno učešće, vlasništvo i preduzetničke mogućnosti, posebno za seosko stanovništvo." [10]

Termin ekoturizam formulisao je Héctor Ceballos-Lascurén, meksički arhitekta, ekolog i međunarodni konsultant za ekoturizam. Njegovu definiciju ekoturizma zvanično je usvojio IUCN na I svetskom kongresu održanom u Montrealu 1996.g.

“Ekoturizam je ekološki odgovorno putovanje i poseta u relativno očuvana područja, radi uživanja u prirodi (i pratećim kulturnim odlikama - kako iz prošlosti, tako i sadašnjosti) uz unapređenje zaštite prirode, mali negativni uticaj posetilaca i koristan aktivan uticaj na lokalno stanovništvo”. [8]

### 2.1.4. PRINCIPI EKOTURIZMA

“Međunarodno društvo za ekoturizam pratilo je rezultate sastanaka učesnika u razvoju ekoturizma počev od 1991. godine da bi uobličilo set principa, koji je prihvaćen od strane većeg broja nevladinih organizacija, preduzeća, vlada, naučnih ustanova i lokalnih zajednica. Na osnovu tih rezultata sačinjeni su principi ekoturizma:

- minimiziranje negativnih uticaja na prirodu i kulturu koji mogu naneti štetu destinaciji,
- obrazovanje putnika o važnosti zaštite,
- naglašavanje značaja odgovornog poslovanja, koje deluje u saradnji sa lokalnim organima vlasti i sa stanovništvom u cilju zadovoljavanja lokalnih potreba i stvaranja koristi od zaštite,
- direktni prihodi od zaštite i upravljanja prirodnim i zaštićenim oblastima,
- naglašavanje potrebe za stvaranjem regionalnih turističkih planova zona i za planovima upravljanja posetama namenjenim i regionima i oblastima prirode za koje je odlučeno da postanu ekodestinacije,
- naglašavanje upotrebe osnovnih environmentalnih i društvenih studija kao i dugoročnih programa nadgledanja, da bi se procenili i minimizirali uticaji,
- težnja za maksimiziranjem ekonomskih koristi za zemlju domaćina, lokalno preduzetništvo i zajednice, naročito za stanovništvo koje živi u i oko prirodnih i zaštićenih oblasti,
- težnja da se obezbedi da razvoj turizma ne prevazilazi društvene i environmentalne granice prihvatljivih promena određenih od strane istraživača u saradnji sa lokalnim stanovništvom,
- oslanjanje na infrastrukturu koja je razvijana u skladu sa životnom sredinom, minimiziranje upotrebe fosilnih goriva, očuvanje lokalnog biljnog i divljeg životinjskog sveta i uklapanje u prirodno i kulturno okruženje.” [2]

## 2.2. MENADŽMENT I EKOTURIZAM

Da bi se utvrdilo koja je najbolja struktura za određen ekoturistički posao, korisno je da se procene opcije u kontekstu ciljeva poslovanja, raspoloživih finansijskih i ljudskih resursa. Uspeh zajednice u razvoju ekoturizma zavisi od faktora kao što su lokalne upravljačke strukture, odnosi i partnerstva sa nevladinim organizavijama (NVO) i turoperatora.

Ekoturističke zajednice (Community-Based Ecotourism (CBE) Enterprises) često imaju strukturiran oblik u kojoj članovi zajednica imaju aktivne uloge u pružanju smeštaja, hrane, usluge prevoza i sl. Ekoturističke zajednice često imaju drugačiji fokus od onih koje vode privatne grupe. Ekoturističke zajednice nastoje da iskoriste lokalne ljude i očuvaju bogatstvo okoline lokalnom stanovništvu.

## 2.2.1. PRIVATNI SEKTOR, NEVLADINE ORGANIZACIJA I ZAJEDNICA U EKOTURIZMU

U nekim slučajevima, zaštićeno područje može najbolje da se opsluži uspostavljanjem koncesija kojima se privatnom turoperatoru ili ugostitelju daje ekskluzivno pravo da razvijaju objekate u zamenu za godišnju novčanu nadoknadu. Učešće privatnog sektora smanjuje rizik da će turistički poduhvat propasti, s obzirom na njihovo poznavanje standarda kvaliteta, njihovo iskustvo u operativnom upravljanju i postignutoj marketinškoj mreži.

Negativni efekti turističke ustanove koja nastupa u dalekim gradovima leži u činjenici da su "daleki" vlasnici okrenuti prevashodno sopstvenom profitu. Takođe dolazi do "curenja" prihoda zajednice po osnovu uvoza hrane, zaliha, osoblja, građevinskog materijala i sl. izvan zajedince.

Nevladine organizacije mogu igrati ključnu ulgu u smanjivanju ovih negativnih efekata. One igraju aktivnu ulogu u upravljanju zaštićenim područjima, ali većina nema veštine potrebne za pokretanje ekoturističkog poslovanja ili želje da se skrenu sredstva iz konzervatorskih aktivnosti. Ako je ovo slučaj, najbolji način za ekoturizam je da se napravi partnerstvo između nevladinih organizacija i privatnog sektora. Ekoturizam operater može biti u stanju da razvije ecotours ili objekat, kao i da uključi nove proizvode u već razrađene marketing programe. Njihove veze sa pojedinim stejkholderima mogu biti od neprocenjive vrednosti u pružanju usluga velikom broju posetilaca.

Partnerstvo privatnog i nevladinog sektora omogućava da se nevladin sektor usresredi na svoju primarnu misiju koja se ogleda u koristi za lokalnu ekonomiju. Ovo partnerstvo omogućava da nevladin sektor radi na očuvanju zaštićenog područja i da dopirnosi održivom razvoju zajednice. Partnerstvo može da doprinese: pružanju obuke lokalnim učesnicima, uspostavljanju programa za praćenje turizma, olakšavanju pregovora između zaposlenih, poslovne i lokalne zajednice, identifikovanju najprivlačnije prirodne atrakcije i sl.

Nevladina organizacija može i samostalno da razvije i upravlja svojim sopstvenim preduzećem koje posluje u oblasti ekoturizma. Ipak, ovakvoj strukturi treba pristupati sa velikim oprezom, s obzirom da mora imati pristup kapitalu i obuku koja je obavezna da bi se obezbedila usluga ekoturizma, a to je u nekim zemljama zabranjeno. Izuzetak je ukoliko se desi da su ciljevi nevladine organizacije bliži ciljevima domaće zajednice nego što su ciljevi domaćeg sektora.

"Osnivanje nevladine organizacije u oblasti ekoturizma može biti rizično iz više razloga:

- finansijskog – može da se dese neuspesi usled nedostatka finansijskog kapitala, ili suprotno da bi ostvarile veći profit nevladine organizacije mogu izgubiti iz vida ciljeve očuvanja zajednice;
- cenovnog – nevladine organizacije mogu da odrede cene koje su suviše niske, tako da ugrožavaju dugorični opstanak ekoturizma u regionu i stvaranje neprijateljstava između samih turoperatora koji nastoje da privuku turiste za sebe." [14]

Pored partnerstva nevladinog sektora i privatnog sektora, partnerstvu može da se priključi i zajdenica. U ovoj sturkturi svaki partner može da doprinese učešćem i davanjem maksimuma u oblasti koju najbolje pokriva. Npr. nevladina organizacija može da doprinese očuvanju kapaciteta zajednice u vlasništvu lokalnog stanovništva, turizma i zapošljavanja. Lokalni preduzetnici treba da budu angažovani da se sprovode njihovi ekoturistički projekti, a bez njihove pomoći ekoturistički poduhvat se može razvijati suviše sporo, čime se gubi

konkurencija. Ukoliko lokalni preduzetnici nemaju poslovnu stručnost ili marketinške veštine, potrebne da se razvije uspešan proizvod, partnerstvom između zajednica i privatnog sektora može da se ublaže niki od nedostataka. Rezultat može da se ogleda u koristi koja se dobija od podrške zajednice i povećane interakcije između turista i meštana. Nevladine organizacije mogu da daju svoje resurse, razvijaju veštine, obezbede marketing kontakte i ponude finansijsku odršku. To će im omogućiti da ostvare svoje ciljeve očuvanja autentičnosti, bez preuzeimanja rizika za celokupno poslovanje.

Ova višestruka partnerstva između zajednica, NVO i privatnog sektora ne samo da obezbeđuje širok spektar načina koja mogu olakšati ekoturizam planiranjem poslova, već generiše složenost u vezi sa rukovodstvom velikom i raznolikom grupom ljudi, od kojih će mnogi imati različiti nivo iskustva i različit nivo očekivanja.

Iako skuplji, na početku dodatni troškovi pružanja obuke i angažovanja zajednice osnova je za uspeh. S obzirom da se preko međunarodne pomoći mogu obezbediti finansijska sredstva za ekonomski razvoj, moguće je tražiti grantove ili donacije da bi se pomogao razvoj ekoturizma.

Da bi nevladine organizacije radile sa zajednicom i privatnim sektorom u oblasti ekoturizma, bitno je da nevladina organizacije razume izazove koji se stavljaju pred organizatora putovanja ili menadžera ekoturizma. Izazovi često nastaju u oblastima marketinga, upravljanja rizikom i konkurenciji. S drugi strane niko ne bi trebalo da otvori preduzeće bez razumevanja tržišta na kojem žele da posluju, a u tome najveća pomoć može da se dobije od nevladinih organizacija i zajdenice.
Snage i slabosti vladinih, nevladinih organizacija i privatnog sektora koji deluju u oblasti ekoturizma, može se prikazati tebelom 1.

| **VLADA** | |
|---|---|
| **SNAGA** | **SLABOSTI** |
| Vlasnici zemlje | Nedostatak podstreka za profit |
| Imaju pristup internacionalnim fondovima | Suprotstavljeni interesi za fondove |
| Kreiraju politiku okruženja, imaju sredstava da zaposle stručnjake | |
| Sposobnost da donose politike | |
| **NEVLADINE ORGANIZACIJE** | |
| **SNAGA** | **SLABOSTI** |
| Glavni interes je očuvanje | Nedostatak kontinuiranog finansiranja |
| Zaposleni su posvećeni pojedinačnim slučajevima | Nedostatak podstreka za profit, čak traže da se on smanji |
| Imaju mrežu kontakata visokog edukativnog nivoa | |
| **PRIVATNI SEKTOR** | |
| **SNAGE** | **SLABOSTI** |
| Profit je najznačajniji | Nedostatak pristupa finansijama |
| | Nemaju obavezu dugoročnog očuvanja; žrtvuju očuvanje za profit |
| | Nedostatak sposobnosti da utiču na promene u regulatornoj politici |

Tabela 1. Snage i slabosti vladinog, nevladinog i privatnog sektora u oblasti ekoturizma [16]

Iz prikazane tabele može se videti da svi akteri u ekoturističkoj aktivnosti imaju kako prednosti tako i nedostatke. Iz tog razloga samo međusobnom interakcijom moguće je ostvariti pozitivan efekat i uspeh, pri čemu izostanak bilo koje karike može dovesti do problema ili nedostataka u poslovanju.

### 2.2.2. MENADŽMENT INDIKATORI EKOTURISTIČKIH DESTINACIJA

Da bi došlo do uspešnog razvoja ekoturizma mora se prvo pristupiti njegovom detaljnom planiranju, kako bi se ispunili svi neophodni uslovi za razvoj. Isto tako neophodno je poštovati principe kako bi se omogućili sveukupni pozitivni efekti za posetioce i očuvala priroda, živi svet za buduće generacije. Da bi se to ostvarilo neophodno je da postoji:

- Specijalizovani marketing u privlačenju putinika koji su prvenstveno zainteresovaoni za posetu oblastima prirode,
- Upravljačke sposobnosti koje su prilagođene postupanju sa posetiocima u zaštićenim oblastima prirode,
- Vodičke usluge i usluge tumačenja, poželjno pružane od strane lokalnog stanovništva, koje su usmerene ka pitanjima istorije, prirode i održivog razvoja,
- Politike vlade koje određuju prihode od turizma za stvaranje fondova kako za zaštitu predela o divljini tako i za održivi razvoj lokalnih zajednica.

Ekoturizam prihvata principe održivog turizma vezano za ekonomske, socijalne i ekološke uticaje turizma. Menadžeri zaštićenih područja moraju sve više da se bave dvostrukom misijom - da zaštite ključna prirodna i kulturna dobra od onih koji na njih dolaze, kao i da od njih uzmu određenu korist.

Jedan od ključnih instrumenata za uspešno upravljanje ekoturističkim destinacijama su pokazatelji. Indikatori kvantitativno mere i daju kvalitativne izveštaje koji služe kao menadžerski alati u procesu razvoja turizma. Turistička industrija zahteva pored ekonomskih pokazatelja i pokazatelje ekoloških i društvenih promena. Indikatori ne mere samo trenutno stanje, već služe i kao prvi signali menadžerima koji ukazuju na neposredne probleme.

***Katarina Stojanović***
*Obrazovanje:*
*2005. diplomirala na Visokoj hotelijerskoj školi u Beogradu- smer hotelijerstvo*
*2007. Diplomirala na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžmetn, smer turizam*
*2013. Zavrsila master studije na Fakultetu za industrijski menadžment*
*2016 Završila doktorske studije na Fakultetu za menadžment, ekonomiju i finansije*

Indikatori kao empirijska, kvalitativna i kvantitativna merenja, daju pomoć u pripremi razvojnih turističkih planova i donošenja odluka. Razvoj efikasnih pokazatelja za ekoturističke destinacije, posebno su izazovna za zaštićena područja. Većina zaštićenih područja imaju pokazatelje koji se odnose na zdravlje, ekosisteme i vrste biljne i životinjske u odnosu na koje su ovi indikatori utemeljeni. „Najčešće korišćena lista indikatora je:

a) Broj posetilaca:
   - Ukupan broj posetilaca u parkovima i na ključnim mestima,
   - Krajnji brojevi (dani, meseci),

- Dužina boravka,
- Intenzitet korišćenja ključnih lokacija,
- Prihod od plaćanja posetilaca,
- Broj vodiča / operatera kojima je dozvoljeno da koriste zaštićena područja,
- % svih posetilaca koji su u kontrolisanim / vođenim posetama.

b) Integritet ključnih zaštićenih sistema:
- Broj lokacija / ekosistema / imovine kojoj preti oštećenje,
- Indikatori koji se odnose na zdravlje ključnih biljnih i životinjskih vrsta,
- % parkova koji su napravljeni za posetioce koji imaju druge potrebe,
- % zaštićenih područja koji su na različitim nivoima kontrole.

c) Oštećenja nastala aktivnostima posetilaca:
- % zaštićenih sistema u degradiranom stanju,
- % staza i puteva u oštećenom stanju,
- troškovi popravke oštećenih sistema ( na godišnjem nivou),
- % područja parkova pogođenih neovlašćenim aktivnostima,
- broj slučajeva identifikovanih krivolova.

d) Nivo kotrole i nadzora posetilaca:
- Izveštaj o broju ljudskih/životinjskih kontakata koji uključuju povrede ili rizik od povreda;
- Broj zločina nad turistima,
- Broj slučajeva vandalizma,
- % posetilaca koji ne plaćaju ulaznicu (gde se ulaznice naplaćuju),
- Broj čuvara i kontrolnog osoblja.

e) Marketing:
- Iznos potrošen na marketing u zaštićenom području.
- Upravljanje:
- Broj službenika u parkovima,
- Broj izvršnih kadrova po posetiocu,
- Troškovi zaštite,
- Iznos potrošen na marketing u zaštićeno područje.

f) Upravljanje:
- Broj park funkcionera,
- Broj izvršnih kadrova po posetiocu,
- Troškovi zaštite,
- Broj zajedničkih sastanaka sa zainteresovanim stranama (stejkhodlerima), uključujući lokalne zajednice,
- Odnos prihoda i troškova za funkcionisanje parkova.“ [5]

### 2.2.3. PLANIRANJE U EKOTURIZMU

“Biznis plan je strateško sredstvo za planiranje i upravljanje planskim aktivnostima . Efikasan plan treba da ukaže na potencijalne probleme i izazove u vezi sa vođenjem poslovanja. Biznis plan takođe identifikuje potencijalne alternative. Konkretno, poslovni plan predviđa:

- strategije da se obezbedi aerodinamičan napor za efikasnost turističke usluge i isporuke proizvoda,
- strategije za razvoj usluga ili proizvoda, koji ispunjavaju zahteve različitih potrošača, uključujući turiste, lokalno stanovništvo i sl.,
- mogućnost da komunicira poslovne ciljeve,

- opisom radnih mesta da eliminiše dupliranje napora i da obezbedi jasnu komunikaciju između osoblja. "[17]

Kada se razmišlja o planiranju zaštićenih oblasti, razmišlja se o planovima upravljanja za određeni nacionalni park ili drugi tip zaštićenog područja. Ipak, važno je razumeti da se planiranje za pojedinačna zaštićena područja odvija unutar opštijeg konteksta planiranja sa nekoliko različitih nivoa i komponenti. Svaki nivo ima uticaj na drugi nivo. Razlog za to leži u ulozi koju zaštićena područja imaju u ostvarivanju nacionalnih i lokalnih razvojnih ciljeva, koji treba da se zasnivaju na konceptu održivog razvoja.

Opšti menadžment planovi se obično pripremaju za svako pojedinačno zaštićeno područje. Plan će definisati konkretno upravljanje zaštićenim područjima, koji su ciljevi, strategije, programi i aktivnosti za postizanje tih ciljeva. Plan je dizajniran da obezbedi menadžerima zahtićenih područja smernice kojima treba da se vode narednih pet godina pa i duže.

"Cilj je buduće željeno stanje ili krajnji rezultat koji se želi postići. Kada je cilj budućnost rezultata koji se želi postići, planiranje je onda menadžment funkcija koja uključuje postavljanje ciljeva i odlučivanje kako će se najbolje dostići." [18]

Pre započinjanja bilo kojeg zadatka u oblasti ekoturizma, mora se odlučiti kako će se aktivnosti realizovati, a planiranjem treba dogovoriti o organizaciji i formatu plana. Svakoj osobi treba da bude dodeljen deo za pisanje plana u skladu sa interesima i ekspertizom. Kooridnator izvršenja plana mora da bude određen, a nacrt svakog plana treba da bude pregledan od strane drugih članova tima, kako bi se osiguralo da su sve relevantne tačke pokrivene. Plan mora da bude razumljiv i za finansijere, političare, turističke radnike i sve one koji će učestvovati u razmatranju ovih dokumenata.

"Planeri ekoturizma moraju da predstave svoju viziju, strategije, ciljeve i aktivnosti. Pri tom neophodno je definisati:

- Viziju - ono što zaštićeno područje treba da predstavlja u budućnosti. Treba da se sastoji iz objašnjenja i projekcije kako bi izgledale zaštićene oblasti nakon nekolikog godina uspešnog sprovođenja ekoturizma na njima. Ovde treba da se naglasi uključenost zajednice, nivo i vrsta turističke aktivnosti, prihod i promene koje će biti napravljene na zaštićenom podurčju kojim se upravlja,
- Ciljeve - treba tačno da odrede ono što se želi uraditi na zaštićenom području. Oni uglavnom obuhvataju: uticaj turizma, benefit lokalne zajednice, finansije i edukaciju o okruženju. Ovi ciljevi će uglavnom ostati isti tokom vremena, dok će se aktivnosti kreirati i menjati u skladu sa okolnostima.
- Strategije - razvijaju se kao osnovni korak, nakon definsanja planova i sveukupnog cilja. Oni su veza između uspostavljanja ciljeva i definisanja posebnih aktivnosti. Oni dovode nacrt ciljeva u realističan okvir." [13]

Osnovni ciljevi planiranja su da se prezentuju informacije u smislu upravljanja, korišćenja i prihvatljivosti zaštićenih oblasti. Uopšteno govoreći, neophodno je odgovoriti na pitanja, šta, ko, gde i kako će se raditi. Tako će se bitno odrediti ciljevi koji bi kasnije bili upotrebljeni kao mera u oceni progresa implementacije plana.

### 2.2.4. ZABLUDE I BARIJERE RAZVOJA EKOTURIZMA

**“**Mnoge nerazvijene zemlje vide svoju veliku šansu u razvoju ekoturizma i u želji da što pre dođu do željenih prihoda upadaju u zamke koje su posledica određenih zabluda vezano za ekoturizam i to pre svega:

- Svako nerazvijeno područje je idealna oblast za razvoj ekoturizma: da se u nerazvijenim područjima i uz malo ulaganja može brzo razviti ekoturizam i obezbediti veliki profit i blagostanje; nerazvijeno područje ne mora uvek da bude i ekološki interesantno područje; nerazvijeno područje ne mora uvek da bude i čisto (nezagađeno područje); nerazvijeno područje bez izgrađene infrastrukture i izgrađene legislative i njene čvrste primene nije područje za ekoturizam; masovne posete gostiju nisu ekoturizam,
- Ekološka svest stanovništva i turista je na visokom nivou: ekološka svest stanovništva je svest novca i brzog sticanja bogatstva, a ne očuvanje prirodnih resursa i kvaliteta ekološka svest stanovništva se pre stiče snažnom regulativom i kontrolom nego li obrazovanjem i podizanjem svesti; ekološka svest masovnih ekoturista je svest obezbeđenja maksimalnog doživljaja, razonode i provoda za što manje novca; podizanje ekološke svesti turista je striktno poštovanje propisanih normi i standarda i neprekidna kontrola,
- Seoski turizam je u principu ekoturizam: seoski turizam nije ekoturizam, on ima samo neke njegove elemente; seoski turizam po koncepciji nema infrastrukturu ekoturizma; seoski turizam se uz primenu principa i standarda i izgradnju infrastrukture ima sve šanse da postane ekoturizam. Što se pre oslobodi od zabluda to će se brže, efikasnije i kvalitetnije razvijati ekoturizam uz ostvarivanje značajne koristi za državu i lokalne zajednice.” [7]

Da bi se razvio ekoturizam u jednoj državi ili regionu neophodno je savladati barijere koje stoje na putu, a koje ukoliko se ne uvaže mogu naneti velike pa i neprocenjive štete prirodnoj sredini. Ograničenja su sledeća:

- Područje nije istraženo u cilju verifikacije standarda i sertifikovano za ekoturizam - neistražena područja sa aspekta kvaliteta i očuvanosti životne sredine ne mogu biti a priori proglašena za zone pogodne za ekoturizam, a dobijanje sertifikata zahteva novac i vreme,
- Odsustvo minimuma infrastrukture - odsustvo minimuma infrastrukture u određenom prostoru verifikovanom za ekoturizam u principu ne može biti korišćeno za posetu turista, jer bi u tom slučaju izazvalo brzu eroziju osetljivih ekosistema pa čak i njihovo nestajanje,
- Nizak nivo ekološke svesti - nizak nivo ekološke svesti koja se gradi decenijama a koja je pod naletom civilizacije zasnovane isključivo na novcu i brzoj industrijalizaciji zapostavila prirodne vrednosti: čistu i netaknutu prirodu, kulturu zajedništva i druženja i sve druge ekološke vrednosti zajednice. Ovo se odnosi kako na ekološku svest stanovništva, tako i na ekološku svest turista. Izgradnja ekološke svesti je dug period i zahteva odgovarajuća sredstva, pre svega, za obuku i trening lokalnog stanovništva,
- Želja za brzim podizanjem životnog standarda - želja i lokalnih vlasti i pojedinaca je brzo bogaćenje i izlazak iz zaostalosti ne birajući sredstva, pa u tom slučaju principi ekoturizma postaju deklarativni pod motom iskoristiti trenutak i šanse bez obzira na cenu,
- Odsustvo jasnih standarda i legislative – i pored niza ekoloških standarda i propisa koji su doneti (a koje država ni na jednom od nivoa pratično ni malo ili vrlo malo primenjuje), još uvek nisu doneti jasni zakoni, standardi i programi koji nedvosmisleno regulišu oblast ekoturizma.

## 3. PREDMET I CILJ RADA

Današnje vreme karakteriše sve veća industrijalizacija, zagađenje sredine i urbanizacija. Čovek teži da barem slobodno vreme provede u oblastima, koje su koliko-toliko zadržale oblik netaknute prirode, da uče i upoznaju se sa drugim kulturama i istorijskim nasleđima.

Kao rezultat prilagođavanja turističke industrije svetskim ekonomskim, tehnološkim, komunikacionim, informacionim, klimatskim, sociopsihološkim i drugim promenama, menjaju se pravila igre i ključni faktori uspeha u turističkoj industriji što pokazuje pojava novih destinacija na globalnoj karti turizma. Promovisanje prirodnih lepota postao je unosan posao. U nekim zemljama ekoturizam obezbeđuje veliki priliv stranog novca. U Kostariki on je unosniji od izvoza banana, u Tanzaniji i Keniji od izvoza kafe, a u Indiji od izvoza tekstila i nakita. Procenjuje se da u Keniji samo jedan lav turističkoj delatnosti donese prihod od oko 5000 eura godišnje, dok krdo slonova za isti period "zaradi" oko 460 hiljada eura. Zahvaljujući ekoturizmu samo havajski koralni greben godišnje obezbeđuje zaradu od oko 270 miliona eura. Ukoliko se sve ovo uzme u obzir može se videti da je ekoturizam zaista unosan posao, koji kao i svaki posao zahteva određene poslovne aktivnosti kako bi se ostvario pozitivan rezultat.

Ekoturizam nije samo moćno socijalno i ekonomsko sredstvo privrede, već i faktor očuvanja okruženja. On ima snagu da osnaži okruženje, obezbedi sredstava za očuvanje, očuva kulturu i isotoriju, postavi nivo održivosti, i sačuva prirodne atrakcije. Iz ovoga se vidi da ekoturizam nije samo profitno orjentisan, već je usmeren i na očuvanje onoga što se danas vidno narušava – a to je priroda.

U skladu sa napred iznetim, analiza rada biće orjentisana na ulogu menadžmenta u razvoju ekoturizma, kroz osvrt na pojedine menadžment funkcije i njihov doprinos u pojedinim fazama poslovanja. Motivi za ovakvo istraživanje leže u specifičnosti ekoturizma, i nedovoljnoj iskorišćenosti ekoturističke ponude u Srbiji. Bolji menadžment s jedne strane, mogao bi da doprinese i podizanju nivoa ponude, kao i većem ostvarivanju prihoda, koji bi poboljšali prihode zemlje, a s druge strane omogućili ulaganje sredstava u bolje očuvanje prirode.

Posebno će biti predstavljen ekoturizam u Srbiji uz oslanjanje na iskustva pojedinih zemalja. Cilj rada je da se studijom slučaja i kroz SWOT analizu ukaže na ono što je pozitivno i ono što je negativno u Srbiji u pogledu ekoturističke ponude, kao i da se daju predlozi kako se kroz menadžment aktivnosti ova ponuda može poboljšati.

Značaj i aktuelnost rada nalazi se u istraživanjima i strategijama koje pokazuju da Srbija ima potencijal za ekoturizam, ali da on nije dovoljno iskorišćen. Teorijska istraživanja su pokazala da menadžment ekoturizma ima izuzetno veliki značaj u njegovom razvoju, počevši od planiranja do kontrole krajnjih efekata, pa na taj način implementacijom aktivnosti menadžmenta može se doći do poboljšanja i unapređenja ekoturističke ponude. Bez obzira na bogatstvo kojim se raspolaže, ako ono nije iskorišćeno neće koristiti ni sadašnjim ni budućim generacijama.

## 4. PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Svaka zemlja koristi svoje turističke destinacije i prirodna bogatstva na način da ostvare maksimalne prihode, uz minimalno narušavanje ekosistema. Politike i prakse su različite, pa se tako i menadžment ekoturizma razlikuje od zemlje do zemlje.

## 4.1. MENADŽMENT AKTIVNOSTI U ARGENTINSKO-ČILEANSKOM KORIDORU VELIKOG JEZERA [19]

Turistička i rekreativna upotreba prirodnog i zaštićenog područja u argentinsko-čileanskom području Velikog jezera doživela je veliki rast poslednjih godina. Sa porastom upotrebe, u ovom području, nastali su problemi usled intenzivne upotrebe određenih područja, kao i zbog lošeg menadžmenta u oblasti ovog regiona. U ovom kontekstu, rađeni su istraživački poduhvati, kako bi se pristupilo menadžmentu alternativnih aktivnosti, i fokusiralo na aspekte u pogledu menadžmenta i administracije.

Cilj je bio razviti menadžment i kontrolne smernice za planinski biciklizam, pecanje, kampovanje, rafting u područjima koje su bile kritične po pitanju intenzivnog korišćenja.

Da bi se postigli pozitivni efekti bilo je potrebno sprovođenje aktivnosti u oblasti menadžmenta:

- Planiranje – menadžment planovi turističkih aktivnosti, politika i programa parkova koji su se koristili u najvećem obimu bili su obnovljeni novim. Menadžment program i aktivnosti postojali su, ali u velikom broju slučajeva nisu bili implemetirani, tako da su postali deo godišnjeg operativnog plana. U Čileu sve menadžment jedinice su modernizovale planove, koji su se trebali ažurirati svakih deset godina. Izvršenje planova, programa i aktivnosti se kontrolisalo kroz reviziju svih planova, svake treće godine,
- Edukacija i programi širenja svesti, nisu bili dovoljno razmatrani na ovom području. U Čileu edukacija o okruženju se formalno inkoporirala u menadžment edukacionih programa, što je postalo deo planova menadžmenta parkova,
- Kontrola – u argentinskim parkovima sistem kontrole je i dalje na početnom nivou razvoja. Kontrola se uglavnom sprovodi od slučaja do slučaja od strane “rendžera” u tom području. Problem je u nedostatku adekvatnih normi koje treba da se primenjuju u konfliktnim situacijama.

Predstavljena su dva menadžment predloga. Prvi se odnosio na grupu smernica koje treba da daju pravila za alternativne turističke aktivnosti, na osnovu principa, a u skladu sa javno-privatnim partnerstvima u pogledu upravljanja svim interesnim grupama u procesu planiranja. Druga grupa se odnosila na specifične menadžment aktivnosti i predlog kontrole svake aktivnosti, upućeno pre svega na konfliktne situacije.

## 4.2. MENADŽMENT EKOTURIZMA U KENIJI [20]

U Keniji je sprovedeno istraživanje ispitivanjem stejkhodlerskih grupa (posetilaca, turoperatora, personala za smeštaj i menadžera) u području Mara i Amboseli. Ukupno dvesta posetilaca je uzeto u obzir (po sto u svakom području).

Istraživanje je pokazalo da menadžment aktivnosti mogu pomoći u predviđanju specifičnih aktivnosti za pozitivan doživljaj ekoturizma. Na taj način menažment aktivnost mora da se uzme u obzir i kod satisfakcije posetilca i kod ekološkog osećaja. Sve menadžment strategije koje su podržavale održivost, kao što je direktna regulativna aktivnost u ograničavanju upotrebe šume i limitiranje broja ljudi, kao i indirekne akcije kao što je edukacije, mogu da dovedu do napretka.

Pokazalo se da uticaj ekoturizma na menadžment i u Amboseli Nacionalonom Parku i u Masai Mara može biti upravljan i održiv, ukoliko se uzmu obzir gledišta svih stejkholdera koji

učestvuju u pružanju usluge. Lokalna zajednica mora imati prihod od turizma u regionu. Svi stejkholderi su se saglasili da se moraju napraviti neke promene koje su neophodne za održivost, a koje se odnose na infrastrukturu, edukaciju, više benefita za zajednicu i bolju zaštitu prirode. Analiza je pokazala:

- Posetioci, lokalno stanovništvo, turoperateri su pokazali zabrinutost u pogledu ekoturizma i njegove održivosti. Neki stejkhodleri su iskazali zabrinutost povodom kvaliteta ekoturističkog proizvoda,
- Operatori, regulatori i neki posetioci smatraju da ima suviše posetilaca i vozila u regionu.

Istraživanje je pokazalo da je potreban striktan menadžment ekoturističkih projekata u pogledu njihovog planiranja i impelmentacije, kao bi se osiguralo da ekoturizam stvara minimalan negativan socio-kulturni i ekološki uticaj. Takođe je naglašeno da menadžeri moraju razviti regionalne strategije, kao i da ulože napore u upravljanju socio-kulturnim uticajem.

### 4.3. NACIONALNI PARK "SUTJESKA" KAO EKOTURISTIČKO PODRUČJE [21]

Projekat „Podrška razvoju eko turizma u Nacionalnom parku Sutjeska" finansira Evropska unija, a realizuju SERDA, Opština Foča i Nevladina organizacija EUTAC Sarajevo. Realizacija projekta je trajala nešto više od dve godine, a tokom navedenog perioda obuhvaćene su mnoge aktivnosti poboljšanja turističke ponude, kao što su organizacija edukacije za planinske vodiče u skladu sa Međunarodnim savezom udruženja planinskih vodiča (IFMGA – International Federation of Mountain Guide Association), kao i za spasilačke službe, uključujući opremanje za normalno funkcionisanje stanice Gorske službe za spašavanje, uz potrebno certificiranje.

Izradi turističkog sadržaja Nacionalnog parka Sutjeska prethodila je analiza tržišta, uz edukaciju za menadžment, osoblje i predstavnike lokalne zajednice kako bi se animirali za aktivnije uključenje i pružanje podrške razvoju eko turizma. Urađena je popravka, markiranje i izrada opisa pešačkih staza i planinskih biciklističkih staza u okviru

*Doc. dr **Đurđica Vukajlović***
***IZBOR U ZVANjE**: Docent za užu naučnu oblast Poslovna i međunarodna ekonomija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu (2013)*
***DOKTORAT**: Doktor ekonomskih nauka , Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment (2013)*
***MAGISTRATURA**: Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za sport i turizam (2008)*
***FAKULTET**: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici (2000)*
***Radno iskustvo:***
*2013. godine do danas profesor na Fakultetu za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu. Od 2015. godine na istom fakultetu obavlja i funkciju menadžera fakulteta.*
*2008 – 2012. radila kao asistent u nastavi na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom sadu. Na istom fakultetu od 2012 – 2013. godine radila kao nastavnik.*
*2006 – 2008. radila kao saradnik u nastavi na Fakultetu za za sport i turizam u Novom Sadu.*
*2005 – 2006. radila na poziciji direktora SPA centra u kompaniji Royal Caribbean, USA*
*1998 – 2005. radila na poziciji menadžera u sportskom centru „Vitalis" Subotica*

čega su izrađene turističke mape, opisi staza i opšti sigurnosni pravilnici.
Uređena su i područja za izlete i rekreaciju, kao i osmatračnice za posmatranje divljih životinja. Uz lokalnu signalizaciju, opremljen je i info-centar, te uspostavljen B&B – Bed and Breakfest klaster, kojim su identifikovane dodatne smeštajne jedinice u privatnom sektoru. Lepote ovog bosanskohercegovačkog dragulja su još više istaknute rekonstrukcijom katuna na Prijevoru i planinskih kuća u kojim će turisti moći da uživaju.

Promocija sadržaja ovog Nacionalnog parka kao i dostupnost informacija kako stranim, tako i domaćim turistima je približena uz pomoć web stranice, kao i promotivnim publikacijama i reprezentativnim fotografijama.

Nacionalni park Sutjeska je najstariji i najveći Nacionalni park u BiH koji je po svojim prirodnim vrednostima i lepotama biser Bosne i Hercegovine. Obuhvata područje Sutjeske sa strogim prirodnim rezervatom Perućica, dijelove planina Maglić (2386 m-najviši vrh u BiH), Volujaka, Vučeva i Zelengore. Zahvaljujući izvanrednim prirodnim vrednostima i njihovoj očuvanosti, Nacionalni park Sutjeska je od 2000. godine uvršten u II kategoriju UN-a za zaštitu prirode i prirodnih dobara, a nakon završetka projekta podrške razvoju eko turizma svakako predstavlja neodoljivu destinaciju za odmor u kome vladaju zakoni prirode.

Ovaj projekat je pokazao da je menadžment u neraskidivoj vezi sa ekoturizmom i da se samo organizovanim aktivnostima može ostvariti poslovni uspeh i benefit po zajednicu i lokalno stanovništvo. Isto tako pokazuje da se razvoj ekoturizma može razvijati i finansirati ne samo sredstvima vladinih organizacija i privatnog sektora, već i projektima koji su od izuzetnog značaja u slučaju nedostatka drugih izvora finansija.

## 5. EKOTURIZAM U SRBIJI

Kada se govori o mogućnosti razvoja ekoturizma u Srbiji, najpre treba istaći da Strategijom razvoja turizma (2006), Nacionalnom strategijom održivog razvoja (2007) i Strategijom razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016. do 2025. (2016) ekoturizmu nije institucionalno dato mesto koje mu pripada. Naime, pomenute strategije ne vide eksplicitno ekoturizam kao jedno od rešenja brojnih ekoloških i ekonomskih problema Srbije. Imajući u vidu činjenicu da je Srbija bogata prirodnim i kulturnim područjima, kao i prethodno navedene definicije i karakteristike ekoturizma, nameće se kao logičan zaključak da je neophodno razvijati ekoturizam na području Srbije, tj. da Srbija ima dobru resursnu osnovu za razvoj ovog oblika održivog turizma, koji na globalnom nivou beleži visoke stope rasta.

“Da bi se bolje shvatile startne osnove za razvoj ekoturizma u Srbiji, može poslužiti odnos između pojedinih zaštićenih prirodnih dobara i ciljeva upravljanja tim dobrima (tabela 4.).

| CILJEVI UPRAVLJANJA | KATEGORIJA ZAŠTIĆENIH OBLASTI | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ia | Ib | II | III | IV | V | VI |
| Nučna istraživanja | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Zaštita divljeg sveta | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | - | 2 |
| Očuvanje specijalne i genetičke raznovrsnosti | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Obezbeđivanje usluga u životnoj sredini | 2 | 1 | 1 | - | 1 | 2 | 1 |
| Zaštita specifinih prirodnih i kulturnih oblika | - | - | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Turizam i rekreacija | - | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Obrazovanje | - | - | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Usaglašeno korišćenje resursa iz prirodnih ekosistema | - | 3 | 3 | - | 2 | 2 | 1 |
| Očuvanje kulturnih i tradicionalnih karakteristika | - | - | - | - | - | 1 | - |

Tabela 4. Odnos vrsta zaštićenih prirodnih dobara i ciljeva upravljanja

*Legenda:*
*- broj 1 označava da se radi o primarnom cilju;*
*- broj 2 da je reč o sekundarnom cilju;*
*- broj 3 predstavlja moguće primenjiv cilj upravljanja zaštićenom oblasti;*
*- crtica (-)predstavlja da dati cilj nije primenjiv u posmatranoj kategoriji zaštićene oblasti."* [7]

Iz tabele 4. može se videti da je cilj označen kao turizam i rekreacija, koji se može izjednačiti sa pojmom ekoturizam, može biti primaran cilj u nacionalnim parkovima (II), spomenicima prirode (III) i zaštićenim predelima (V), sekundarni cilj u području divljine (Ib), i moguće primenjiv cilj upravljanja u području upravljanja staništem (IV) i zaštićenom području za upravljanje resursima (VI). Jedino u strogom prirodnom rezervatu (Ia), ekoturizam nije primenjiv cilj upravljanja.

U Srbiji je zaštićeno 466 prirodnih dobara, koja bi mogla da postanu osnova razvoja ekoturizma Srbije. Struktura zaštićenih prirodnih dobara je takva da ima 5 nacionalnih parkova, 16 parkova prirode, 16 predela izuzetnih oblika, 69 rezervata prirode, 322 spomenika prirode i 42 zaštićenih prostora kulturno-istorijskih vrednosti (Zavod za zaštitu prirode Srbije 2012). "Prihvatajući Strategiju razvoja turizma Srbije (2006) kroz klasterizaciju turističkog prostora, u izdvojenim klasterima, moguće je razviti ekoturizam na sledeći način:

a) u klasteru Vojvodine ističu se sledeće potencijalne ekoturističke destinacije:

- Fruška Gora, sa raznovrsnim prirodnim i kulturnim dobrima ima dobar resursni potencijal za razvoj ekoturizma. Glavni nedostatak je blizina industrijskih kapaciteta, koja predstavlja glavnu pretnju razvoja ekoturizma
- Gornje Podunavlje ima dobar potencijal za razvoj ekosafarija, zbog velikog broja kvalitetne divljači, pre svega evropskog jelena.
- Subotička peščara je najpogodnija za spajanje ekoturizma i vinskih puteva zbog proizvodnje visokokvalitetnog grožđa i vina.
- Deliblatska peščara se odlikuje brojnim retkim biljkama i životinjama, koje uz jedinstveni pedološki sastav tla predstavljaju dobru osnovu za razvoj istraživačkog ekoturizma.
- Gravitaciona zona Palićkog jezera je pogodna za razvoj kombinovanog oblika ekoturizma, s tim što bi turisti bili u stacionarnim smeštajnim kapacitetima, a rekreaciju, izlete i druge aktivnosti obavljali bi u ekozonama Palića i Ludaša, kao i Subotičke peščare.
- Ludaško jezero, kao velika ornitološka stanica i stanište raznovrsnog vodenog sveta, omogućava pravi ekoturizam na samom jezeru i u njegovoj gravitacionoj zoni kroz safari, šetnje, vožnju drvenim čamcima na vesla, naučna istraživanja, sportski lov i ribolov i sl.
- Koviljsko-petrovaradinski rit;
- Vršačke planine. Ekoturizam na ovom području se zasniva na bogatstvu šuma (hrast, lipa, bagrem), što predstavlja osnovu za razvoj rekreativnog ekoturizma. Pogodnosti za gajenje vinove loze utiču da ekoturizam na Vršačkim planinama dobija još jednog saveznika u vinskim putevima.
- Carska bara, kao jedinstveno zaštićeno područje, koje se odlikuje sa preko 250 vrsta ptica (osam vrsta čaplji) i 24 vrste riba, značajno je za razvoj tipičnih oblika ekoturizma kao što su: posmatranje ptica, slušanje kreketanja žaba, uživanje u čistoj prirodnoj

sredini uz jedinstvenu specifičnost u Evropi, bez prisustva komaraca u priobalnim delovima;
- Obedska bara sa spletom biljnih zajednica, kako u vodi, tako i na kopnu, je veličanstveni pejzažno-rekreativni spektar za ekoturizam;
- Zasavica sa sremske strane sa sličnim obeležjima kao Obedska bara nudi i slične oblike ekoturističke aktivnosti. Opasnost predstavlja upotreba izletničkih brodova na dizel gorivo, koji sve više narušavaju biocelovitost i ekonomsko-ekološku vrednost ovog rezervata.

b) Turstički klaster Beograd ima najmanje mogućnosti za razvoj ekoturizma zbog velikog stepena urbanizacije i narušenosti prirodne sredine. S druge strane, područje ovog klastera predstavlja najveću disperzivnu zonu za ostale turističke klastere, i to na tri načina:
   - odlazak stanovnika Beograda u ekoprostore drugih klastera u Srbiji;
   - boravak inostranih gostiju Beograda u kratkim posetama ekoturističkim destinacijama, u vidu ecobreak-a, i
   - organizovani prolazak turista koji borave u Beogradu kroz ekoturističke destinacije, tj. ecopass.

c) U klasteru Jugoistočna Srbija, ekoturizam je moguće razvijati u sledećim destinacijama:
   - Nacionalni park Đerdap pruža dobru osnovu za razvoj brojnih oblika turizma (izletnički, rekreativni, obrazovni, lovni) koji mogu da se kombinuju sa ekoturizmom. Od posebnog značaja za razvoj ekoturizma neophodno je istaći da kroz ovo područje prolazi jedna od dve najveće evropske pešačke staze (od Baltika do Egejskog mora), što daje međunarodni karakter ekoturizmu Đerdapa.
   - Homoljske planine, sa nezagađenim pašnjacima, pružaju mogućnost za proizvodnju zdrave hrane, za razvoj ekoturističkih karavana i pokretnih ekokampova.
   - Park prirode Resava predstavlja dobru osnovu integralnog ekoturizma, zbog: velikog broja čistih izvora (kladenci, studenci, vrela, rukavci i sl.), epiteta vodenog čvorišta Balkana sa najčistijim vodama u Srbiji, jedine bukove prašume (Vinatovača), retkih tisa i vodopada reke Resave;
   - Južni Kučaj. Na ovom području treba izdvojiti ekoturistički lokalitet Grze kod Paraćina, dva izuzetno čista jezera sa potočnom pastrmkom, najkompleksnijom biocenozom u Srbiji i velikim brojem napuštenih stočarskih koliba, koje uz vrlo mala sredstva mogu da postanu izuzetno dobra ekokonačišta.
   - Planinina Rtanj je atraktivan ekoizletnički i ekoistraživački turistički lokalitet istočne Srbije, koji bogatstvom lekovitog bilja i prepoznatljivim rtanjskim čajem omogućava razvoj ekofitofarmakološkog turizma, kao dopunu razvijenim zdravstvenim centrima Soko, Gamzigradske i Jošaničke Banje;
   - Vlasina i Krajište, kao granična oblast Srbije i Bugarske, sa svojim mozaikom visinskih zona biodiverziteta, retkih životinja, izuzetno atraktivnih vodenih površina Vlasinskog jezera, reka Vlasine i Vrle, i izvora prve kvalitetne grupe „Vlasinska Rosa“, omogućava razvoj ekoturizma kao apsolutno sastavnog dela svih ostalih oblika turizma.
   - Stara planina, kao najveća planina Balkana, omogućava svojim delom koji pripada Srbiji razvoj ekoturizma;

d) Turistički klaster Jugozapadne Srbije ima sledeće potencijale za razvoj ekoturizma:
   - Maljen i Suvobor predstavljaju jedinstveni ekoturistički proctor u severnom delu klastera Jugozapadna Srbija. Najpogodnije su za razvoj pešačkih tura i panoramskog razgledanja prostora.

- Zlatibor je jedno od turistički najrazvijenijih područja klastera Jugozapadna Srbija. Nekontrolisana gradnja smeštajnih kapaciteta i seča šuma, smanjili su ekoturistički potencijal ovog područja.
- Zlatar ima znatno veći potencijal za razvoj ekoturizma od Zlatibora. Relativno netaknuta priroda i blizina kanjona reke Uvac čine ovaj predeo pogodnim za razvoj rekreativnih oblika ekoturizma.
- Park prirode Golija, kao najatraktivnija kombinacija prirodnih uslova i resursa, omogućava sledeće oblike ekoturizma: ecobreak, ecopass, robinzon, overland, ekokaravan, ekokamp, ekofitofarmakološki i ekogastronomski.
- Nacionalni park Tara sa svojim bogatim i raznovrsnim biljnim i životinjskim vrstama, od kojih je svakako najznačajnija endemična vrsta Pančićeva omorika, pruža dobru osnovu za razvoj ekoturizma. Karakteristični predeli omogućavaju razvoj pešačkih tura, rekreativnog eko-cikloturizma, ecotracing-a, turizma na ekovidikovcima i sl.
- Nacionalni park Šara je turistički najnerazvijeniji na području Srbije. U kontekstu razvoja ekoturizma, to predstavlja delimično pozitivnu komponentu, jer prirodna sredina nije narušena raznim oblicima urbanizacije.
- Ovčarsko-kablarska klisura je, pored Fruške gore, najznačajnije područje u Srbiji po bogatstvu kulturnim dobrima, tj. Manastirima. Međutim, pored kulturnih na ovom području postoje i brojne prirodne specifičnosti. Sve to omogućava kombinovani razvoj verskog i ekoturizma, koji moramo da prihvatimo sa rezervom, zbog postojanja industrijskih kapaciteta u neposrednoj blizini.
- Nacionalni park Kopaonik je postao razvijen turistički centar Srbije, sa izgrađenom turističkom infrastrukturom, koja je značajno izmenila ekoturistički potencijal, tako da bi on mogao da bude jedino dopuna već postojećim oblicima i to naročito u letnjim mesecima.
- Pešterska visoravan predstavlja najveću visoravan na Balkanu. Ovo područje se odlikuje nezagađenom prirodnom sredinom, što uz bogatstvo kulturnih dobara daje dobru osnovu za razvoj ekoturizma. Glavni potencijal za razvoj ekoturizma je mogućnost proizvodnje autentične zdrave hrane, koju je moguće plasirati, ne samo na ekoturističkom tržištu, gde ona postiže nekoliko puta veću cenu, nego i na klasičnim tržištima.
- Kanjon reke Uvca predstavlja kombinaciju različitih prirodnih oblika, koji su dobra baza za razvoj ekoturizma. Na ovom području se nalazi više veštačkih jezera koja su izmenila prirodni izgled kanjona, ali je on i dalje jedinstven na području Srbije."[1]

"Razvoj ekoturizma, kako je definisan u međunarodnim okvirima, još uvek je u Srbiji u povoju. Razlog je nedovoljna motivisanost, kako potencijalnih ponuđača ovog turističkog proizvoda, tako i posrednika – turističkih agencija, prvenstveno zbog niske profitabilnosti. Osim toga, postoje i mnoga ograničenja:

- područje nije istraženo u cilju verifikacije standarda i sertifikovano za ekoturizam;
- odsustvo minimuma infrastrukture;
- nizak nivo ekološke svesti;
- želja za brzim podizanjem životnog standarda;
- odsustvo jasnih standarda i legislative;" [22]

Vlade imaju izuzetno važnu ulogu u razvoju ekoturizma. Svetska turistička organizacija (UNWTO) i Program Ujedinjenih nacija za zaštitu životne sredine (UNEP) su preporučile vladama, povodom Međunarodne godine ekoturizma 2002, da utvrde, jačaju i šire nacionalnu strategiju i posebne programe za održivi razvoj i upravljanje ekoturizmom kao npr.:

- Osnovati međuministarsku radnu grupu koja kombinuje stručno znanje ministarstva za turizam, životnu sredinu i agencija ili agencija zaduženih za ruralni razvoj, prirodne resurse ili upravljanje parkovima,
- Razviti zajednički program planiranja koji obuhvata učesnike iz cele zemlje ili regiona, uključujući seoske i starosedelačke zajednice,
- Razviti plan saobraćaja koji olakšava dobre ekoturističke itinerere,
- Razviti program za informisanje posetilaca i plan marketinga tržišne niše,
- Razviti mehanizme finansiranja za očuvanje zemljišta i obučavanje lokalnih stanovnika.

Imajući u vidu ukupne resurse za razvoj ekoturizma u Srbiji, sadašnje stanje razvoja, očekivana kretanja na međunarodnom tržištu i naše razvojne ambicije, bilo bi potrebno da Vlada Republike Srbije donese nacionalnu strategiju razvoja ekoturizma i definiše osnove za njenu primenu, na način kako je to već učinjeno u nekim susednim zemljama. Potrebno je, takođe, osloniti se na nevladine organizacije, zbog njihovog već potvrđenog značaja (Nacioalna asocijacija za ekoturizam „Ekoturizam Srbija“) u razvoju ovog oblika turizma u svetu. Nevladine organizacije (NVO) su presudni učesnici u razvoju kapaciteta ekoturizma širom sveta. Neki od projekata koje su sprovele NVO uključuju:

- Inicijative za obuku i izgradnju sposobnosti, posebno u zajednicama, u kojima se naglašavaju vodičke sposobnosti, jezik i razvoj malih preduzeća,
- Ustanovljavanje standarda i vođenje razvoja standarda etičkog poslovanja kroz sastanke i forume učesnika,
- Upravljanje projektima certifikacije u ekoturizmu,
- Obučavanje mladih preduzetnika širom sveta principima koji su deo upravljanja odgovornim poslovanjem,
- Saradnja sa vladama i međunarodnim agencijama da bi se razvile politike održivog ekoturizma,
- Saradnja sa agencijama u zaštićenim oblastima da bi se ustanovio kapacitet upravljanja posetama,
- Predstavljanje nedovoljno predstavljenih zajednca, kao što je starosedelačko stanovništvo, kome povremeno nedostaju politička i društvena prava, u političkom dijalogu.

## 5.1. SWOT ANALIZA TURIZMA U SRBIJI

“SWOT“ analiza turizma Republike Srbije sastavljena je na osnovu:

- Analize stanja u sektoru turizma;
- Poređenja stanja turizma sa stanjem u identifikovanim zemljama konkurentima;
- Analize razvojnih dokumenata i službenih politika Republike Srbije i u njima iskazanih razvojnih određenja;
- Ocena i izveštaja meritornih internacionalnih institucija o stanju, pravcima i perspektivama razvoja ekonomije i turizma u Srbiji.

Na osnovu SWOT analize urađene i objavljene u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije za period 2016-2025 može da se zaključi sledeće:

- Srbija poseduje potrebne snage za turistički razvoj – atraktivan i raznovrstan prirodni ambijent, autentičnu gastronomiju i kulturnu baštinu, te najveći grad u regiji sa prepoznatim imidžom destinacije za skupove, događanja i zabavu;
- Pravnu regulativu daje okvir za savremenu i efikasnu organizaciju i razvoj turističke i sa njom povezane industrije;

- Međutim, iskorake u planiranju i postavljanju zakonodavstva nije pratio upravljački napor i dugoročna posvećenost turističkom razvoju – uprkos dobroj zakonskoj osnovi, sektor još nije uređen, upravljanje i nacionalni marketing turizma imaju ozbiljan manjak kapaciteta, a oklevalo se u sprovođenju nužnih javnih investicija, što je usporilo proces razvoja proizvoda i posledično potencijal njihove komercijalizacije;
- Slabosti turizma Srbije uglavnom proizlaze iz internih prepreka koje je nužno otkloniti u kratkom roku. Pretnje su povezane sa daljim nečinjenjem i nekoordinacijom, kao i izostankom aktivnije uloge lokalnih vlasti, što je bitno za jačanje konkurentnosti Srbije na inostranom i domaćem tržištu i kapitalizuje značajne prilike koje se otvaraju savremenim trendovima na svetskom turističkom tržištu i daljim procesom EU integracija." [8]

Zaključak je da, Srbija ima šansu da razvije turizam do nivoa na kojem on postaje jedan od ključnih ekonomskih sektora ukoliko se otvori prostor za efikasnije korišćenje svih resursa za realizaciju novih inovativnih projekata i slobodnu preduzetničku akciju postojećih i novih MSP i velikih domaćih i stranih investitora a nova Strategija razvoja Srbije za period od 2016 do 2025. treba da trasira takav pravac.

## 5.2. STRATEGIJA I POLITIKA RAZVOJA EKOTURIZMA

Srbija je na istorijskoj prekretnici jer prolazi završne tranzicione reforme. Događaju se fundamentalne promene kako u turizmu tako i u ekoturizmu, kao njegovom delu, u kojem Srbija želi da uzme svoj deo kolača, s obzirom da je dosad turizam bio malo iskorišćeni potencijal za njen privredni rast. Srbija ima samo komparativne, a ne konkurentske prednosti u turizmu, a nije ni strateški pozicionirana na svetskom turističkom tržištu. Iz tog razloga mora bitno podići atraktivnost svojih turističkih proizvoda. Otuda se smisao turističke politike Srbije svodi na izgradnju konkurentnosti njenih turističkih klastera.

Svrha turističke politike je da stvori okruženje koje pruža maksimum koristi za sve uključene "stakeholdere", odnosno da minimizira negativne uticaje u procesima i aktivnostima stvaranja visokovrednog iskustva za posetioce. U praksi je čest slučaj nerazumevanja važnosti turističke politike kao faktora obezbeđenja uspeha turističkih destinacija. Pre svega, turistička politika mora u prvom koraku obezbediti jasnu sliku gde jedna destinacija uopšte ide, posebno na dugi rok. Paralelno, ona mora obezbediti klimu i uslove saradnje uključenih "stakeholdera". Ta se misija turističke politike svodi na sledeće ključne funkcije:

- obezbeđenje pravila igre i uslova koje operatori u sektoru turizma moraju ispunjavati (zakoni i uredbe);
- obezbeđenje kontrole prihvatljivog ponašanja u realizaciji aktivnosti (inspekcije);
- obezbeđenje zajedničkih direktiva i/ili uputstava (pravilnici, norme i sl.) za sve, ili, većinu aktera u turizmu;
- upravljanje procesima uspostavljanja konsenzusa oko posebnih vizija, strategija i ciljeva razvoja za pojedine klastere/destinacije/proizvode;
- obezbeđenje okvira za javno-privatne rasprave o ulozi turizma u nacionalnoj ekonomiji i društvu;
- obezbeđenje efikasnog "interface-a" sa svim drugim sektorima ekonomije i društva;
- dnevni uticaj na nacionalne marketing aktivnosti, organizaciju velikih događaja, upravljanje ključnim atrakcijama i programima prijema gostiju i sl.

Turistička politika na nacionalnom nivou ima snagu koju obično ima ceo turistčki sektor. Ona je, po pravilu, deo raznih politika koje direktno ili indirektno utiču na turizam. U načelu, postoji

više uticaja iz drugih sektora na atraktivnost, konkurentnost i održivost turizma, nego što je to slučaj unutar samog okvira turističke politike. U tom kontekstu, današnja je turistička politika Srbije ograničena u svom dometu, jer objektivno pokriva samo unutrašnje regulisanje sektora koji još uvek nema ni snagu, niti internacionalnu konkurentnost, a koje tek treba da se stvore. Današnje srpske turističke destinacije/klasteri i nacionalna turistička politika su u vakuumu, pre svega zbog činjenice da turistička politika Srbije nema danas potrebne poluge uticaja na razvoj, rast i izgradnju konkurentnosti u turizmu. Ako želi da gradi internacionalnu konkurentnost u turizmu, Srbija mora da prihvati činjenicu da se i sama poslovna misija nacionalne turističke politike mora podrediti tom cilju najmanje do trenutka uspostave zrele faze razvoja. Postoji, dakle, direktna međuzavisnost između strategija za stvaranje konkurentnog turističkog sektora i trenutnog kapaciteta turističke politike Srbije.

## 5.3. ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I LIDERSTVO U PODSTICANJU RAZVOJA EKOTURIZMA U SRBIJI

Da bi se podstakao razvoj ekoturizma u Srbiji je neophodno pre svega sprovesti određene menadžment promene, koje se pre svega ogledaju u sledećem:

- uspostaviti i komunicirati jedinstvenu nacionalnu viziju turizma;
- uspostaviti realne lokalne i regionalne vizije, koncepte i programe ravoja turizma;
- uspostaviti jedinstvenu turističku statistiku, kao i sistem praćenja uticaja turizma na nacionalnu ekonomiju (satelitski bilans);
- uspostaviti jedinstveni i celoviti sistem kontrole kvaliteta u turizmu;
- izvesti potrebnu reviziju postojeće, te oblikovati novu regulativu turizma Srbije (na bazi evropskih standarda).

Mnogi današnji igrači (preduzetnici, javne vlasti i drugi) imaju pogrešne percepcije o prirodi koncepta konkurentnosti u turizmu i o tome šta sve oni moraju učiniti da unaprede situaciju. Na bazi sadašnje strukture i podele uloga "stakeholdera" u turizmu Srbije, nije moguće očekivati preuzimanje odgovornsti za konkurentski iskorak. Nova struktura nije, međutim, stvorena, iako je utvrđeno da postoji veliki broj potencijalnih lokalnih investitora u turističku industriju. Isto tako, brojne studije i planovi o srpskom turizmu (domaćeg i inostranog porekla), iako s dobrim idejama, još uvek stoje u fiokama. Odnosi partnerstva na regionalnom i nacionalnom nivou u turizmu nisu kao u drugim industrijama. U turizmu se sve više ispoljava jasan stav da je s nacionalnog nivoa moguće delovati mnogo efikasnije u interesu konkurentnosti klastera nego što je to slučaj na regionalnom i/ili lokalnom nivou.

Za pokretanje turističke Srbije i njene turističke konkurentnosti u ovom trenutku zahteva se uspostavljanje jakog vođstva ljudi koji čvrsto veruju u potrebu dobokih strukturnih promena, spremnih na uvođenje/podržavanje inovatinih rešenja koja se već događaju u pojedinim klasterima u drugim zemljama. To takođe zahteva da se uslovi okruženja u klasterima, kao i nacionalnom nivou, moraju stalno prilagođavati promenama, a prema iskustvima najboljih uzornih praksi. Konačno, ako se želi imati konkurentan turizam, mora postojati i konkurentska regulativa. Sve to, i opet, pretpostavlja da svi involvirani "stakeholderi" moraju da shvate da bez jakih partnerskih šema nije moguće (ili je vrlo teško) krenuti napred. Na kraju je, dakle, potrebno konstatovati da nije dovoljno usvojiti strategiju, ako istovremeno ne postoje uslovi za njeno efikasno i posvećeno sprovođenje. To se u najvećoj meri vezuje uz adekvatno vođstvo.

## 6. ZAKLJUČAK

Briga o zaštiti životne sredine dobija takve razmere da se o njoj ne može govoriti kao o nacionalno-lokalnom trendu. Ona iz godine u godinu dobija međunarodni karakter. Zadatak globalne zajednice je da pronađe pristup koji bi omogućio postojanje zdrave životne sredine ali i privrede.

Zadatak projekata održivog društva mora da podrazumeva: večitu potragu za efikasnijim ekološkim rešenjima, ozbiljan tretman svih ekoloških opasnosti, stalnu proveru projektovane ekološke politike, informisanje javnosti o ekološkim aktivnostima, proizvodne procese usaglašene sa najnovijim naučnim i tehničkim mogućnostima. Sve proizvodnje moraju davati prednost, tj.prioritet realizaciji ekoloških ciljeva.

Ekološke mere, ciljeve i standardi moraju biti integrirani u sve oblasti upravljanja preduzećima. Realizacijom aktivnosti eko-menadžmenta očekuje se razvoj ekologije kao stalnog procesa. Eko-stručnjaci treba da imaju glavnu i završnu reč u uređivanju poslovno-privrednih situacija i posledica. Sve zaposlene u poslovnim sistemima trebalo bi edukovati u cilju izgradnje ekološki odgovornog pomaganja i svesti.

Glavni imperativ poslovne politike mora biti ekološka podobnost koja nastaje kao posledica: zaštite životne sredine, racionalne upotrebe energije i resursa, bezbedne upotrebe novonastalih proizvoda, ponovnim korišćenjem proizvoda, reciklažom te bezbednim deponovanjem.

Savremeno društvo inicira drugačije poimanje mesta i uloge čoveka u svetu koji ga okružuje. Na udaru kritika su naročito one ideologije koje postiču nehumanu industrijalizaciju, dok se istovremeno vrše sve glasnija afirmacija proekoloških vrednosti. Tako, ekološka propaganda ima za cilj da afirmiše nove vrednosti, da inicira duboki preobražaj čovekove misaone i delatne sfere. Njen zadatak je razračunavanje sa dugovažećom filozofijom života koja se temelji na pogrešnom shvatanju da se naša privreda temelji samo na radu i kapitalu, pogrešnom shvatanju da su veći broj i količina uvek bolji od manjeg broja i manje količine, pogrešnom shvatanju da samo materijalno bogastvo čini čoveka srećnim, pogrešnom shvatanju da su nauka i tehnologija uvek služe napretku, pogrešnom shvatanju da je sve više slobode koje uživamo, pogrešnom shvatanju da se proizvodnja može stalno povećati.

Sve glasnije zahteve ekoloških organizacija, udruženja i asocijacija se definišu kao potrebe za: stvaralačkim radom, stalnim obrazovanjem, stvarnošću i individualnom realizacijom, jasnim ljudskim odnosima, informisanošću, dodiru sa prirodom. Upravo ove zahteve moderno društvo uporno je zanemarivalo.

Do nastanka čoveka i njegovog delatnog odnosa prema prirodi, u živom svetu vladala je uzajamna i harmonična povezanost i zavisnost u ekološkoj ravnoteži. Narušavanje ekološke ravnoteže nastaje kao posledica čovekove radne delatnosti, kojom čovek “prisvaja” prirodu, i stvara proizvode. Čoveku je priroda na raspolaganju, ali njenom upotrebom u svrhu turizma treba upravljati u skladu za zahtevima očuvanja prirode i poslovnih imperativa.

Menadžement predstavlja preduslov kako poslovnog tako i održivog razvoja ekoturizma. Pokazalo se da je za razvoj menadžmenta potrebano postojanje vizije, misije i ciljeva poslovanja. Kao sledeći korak je planiranje, koje treba da inkoporira kako koristi za lokalnu zajednicu, tako i koristi za privatni sektor. Takođe, planom treba da se uključe i svi stejkholderi i njihove uloge u razvoju ekoturizma. Plan treba da ima organizaciju i određeno vođstvo kako

bi se znala pozicija svih učesnika u ekoturizmu i izbegli eventualni sukobi zbog različitih interesa i stavova prema specifičnoj uslugi ekoturizma.

Ekoturizam u Srbiji predstavlja veliki potencijal kroz netaknutu prirodu, arheološka nalazišta, istorijske spomenike i kulturno nasleđe. Ipak pokazalo se da je u Srbiji ekoturizam tek u začetku i da postoje brojna ograničenja koja treba da se prevaziđu kako bi se dostigao konkurentan nivo. Pre svega u Srbiji je neophodno organizovano poslovanje u oblasti ekoturizma, a ne pojedinačne aktivnosti koje daju individualne rezultate. Menadžment u ovome može mnogo da pomogne, pri čemu sve aktivnosti mora da se sprovode na svim nivoima poslovanja i da se sprovode u svim institucijama i organizacijama koje učestuvuju u ekturizmu.

## 8. LITERATURA


[1] S. Milenković, N. Bošković, „Razvojne tedencije ekoturizma Srbije“, Teme, Broj 2., 2012., str. 483-499.
[2] M. E. Wood, „Ekoturizam - principi, postupci i politike za održivost“, CenORT, Beograd, 2002.
[3] www.ecotourism.org
[4] http://www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea78e/ch06.htm
[5] WTO, “ Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook“, WTO, Madrid, 2004
[6] N. Lipscombe, R. Thwaites, R., “Education and Training; in Weaver”, The Encyclopedia of Ecotourism, Cabi Publishing, 2001., pp. 627-638.
[7] V. Stojanović,”Održivi razvoj turizma i životne sredine”, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2006.
[8] Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Strategija turizma Republike Srbije za period od 2016 do 2025 Beograd, 2016.
[9] GREEN GLOBE 21, International Ecotourism Standard, 2004.
[10] www.cenort.rs
[11] S. Unković, K. Čačić, O..Bakić, „Savremena kretanja na turističkom tržištu“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002
[12] Agencija Koda, „Ekoturizam“, Akcije-projekti, Beograd, 2004
[13] A. Drumm, A Moore, „Ecotourism Development - A Manual for Conser vation Planners and Managers, The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, 2005.
[14] A. Drumm, A. Moore, A. Soles, C. Patterson, J.E. Terborgh, „The Business of Ecotourism Development and Management, The Nature Conservancy, Virginia, 2004.
[15] www.world-tourism.org
[16] www.oas.org/dsd/publications/Unit/oea78e/ch06.htm
[17] U.S. Small Business Administration - Small Business Planner, 2009., www.sba.gov
[18] K.M. Bartol, D.C. Martin, „Management“, McGraw-HILL, New York, 1994.
[19] M. Luck, T. Kristges, „Global Ecotourism – Polices and Case Studies, Channel View Publication, London, 2003
[20] R.N. Okech, b. Urmilla, „sustainable Ecotourism Management in Kenya“, Ethiopian Jorunal of Environmental Studies and Management, Vol. 2; No. 1., 2009. p. 57-65.
[21] http://www.seebiz.net/turizam/vijesti-turizam/nacionalni-park-sutjeska-uz-podrsku-eu-postaje-magnet-za-turiste/
[22] E. Hrabovski-Tomić, “Selektivni oblici turizma”, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica 2008

# SOURCES OF FINANCE FOR BUILDING HIGH QUALITY ENTREPRENEURSHIP IN TOURISM INDUSTRY: THE EVIDENCE OF MACEDONIA

# ИЗВОРИ НА ФИНАНСИРАЊЕ ЗА КРЕИРАЊЕ КВАЛИТЕТНО ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО ТУРИЗМОТ: СЛУЧАЈОТ НА Р. МАКЕДОНИЈА

**Tatjana Boshkov**[137]
**Nikolina Vrcelj**[138]

**Abstract:** *New forms of tourism bring new environmental challenges and standards that are more demanding for sustainable development. With ongoing expansion the tourism sector could face increasingly stringent conditions on growth and development and be called upon to justify its claims on environmental resources with a firm commitment to their sustainable management. Tourism businesses are essential actors of creating jobs and generally growing the economy. Also here is attempted to identify the constructs that influence building high-quality entrepreneurship in tourism industry as the need of accessing finances to make this reality. These investments are essential for tourism development. In this way, it is important to underline the crucial meaning of management and entrepreneurship in tourism sector. Making this reality, there is a need of accessing finances.This study aims to explore the immediate effects of accessing and using finance on the current context of tourism, highlighting its influences on the tourism entrepreneurship in Macedonia. To this end, it uses the SPSS econometrics software to process the data.*

**Key words:** *finance, entrepreneurship, tourism industry, business benefits.*

**Апстракт:** *Новите форми на туризам носат нови предизвици за животната средина и бараат поголема реализација на стандардите за одржлив развој. Со експанзијата на туристичкиот сектор може да се очекува истиот да се соочи со исполнување на построги критериуми за раст и развој, како и истиот да биде повикан да ги реализира побарувањата за животната средина, со цврста определба за нивно одржливо управување. Туризмот како бизнис сектор се идентификува главно преку два основни фактори и тоа - создавање работни места и, генерално, раст на економијата. Исто така, тука се согледува напорот да се идентификуваат конструкции кои ќе влијаат во создавањето висок квалитет на претприемништвото во туризмот, како што е потребата за пристап до финансии за да сето ова стане реалност. Пристапот до финансиите и инвестирањето се секако потребни за развој на претприемништвото во туризмот. Притоа, важно е да се нагласи суштинското значење на менаџментот и претприемништвото во секторот туризам. И затоа, како резултат на сето ова, постои потреба за поефикасен пристап до финансии. Токму овој труд има за цел да ги истражува непосредните ефекти на пристапот и користењето финансии во туризмот и да ги истакне нивните влијанија кај претприемништвото во туризмот во Македонија. За обработка на податоците и креирање заклучок се користеше софтверот SPSS.*

[137] Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev" - Stip, Macedonia
[138] Association of Economists and Managers of the Balkans Ustanicka 179/2, Belgrade, Serbia

**Клучни зборови:** *финансии, претприемништво, туризам, бизнис бенефити.*

## 1. INTRODUCTION

Research of the competitive advantage of small tourism business has consistently emphasized the importance of high-quality entrepreneurship. This goal is very important for driving tourism business and growth, generally. Being competitive means ability to recognize and operate on a market where company could exploit some specialization (Tinsley and Lynch, 2001).

This is the reason to conclude that tourism business is anchor for employment and economy growth, in general. Analysis of every sector, as tourism sector too, underlines the essential importance of preparing business plan for tourism development opportunity. In the business plan, financial projections are given, and these are crucial for comparing the amount and the financing type, which are necessary to carry out the project. Project proposal requires assisting with initial construction and start-up costs. Therefore, project manager with entrepreneur should see many different sources for financing the tourism venture (Boshkov et al., 2016).

## 2. LITERATURE REVIEW

An entrepreneurship quality measure is essential to be developed because it could help focusing on high-growth of small and new businesses, according researchers. This will help to identify a wide range of economic, social, political, and firm factors that may affect the development of high-quality entrepreneurship. In addition, it will enable entrepreneurs to uncover the critical role of high-quality entrepreneurship in economic growth and in rural development too. Associations for entrepreneurs are the driving force of its innovations. In this way, they create and employ (ACCA, 2012a). Therefore, entrepreneurship plays crucial role for starting new business or organization.

The entrepreneurs bring out their ambitions and ideas for activities in achieving these goals. These entrepreneurial activities could be seen in small organizations (Wennekers and Thurik 1999). Another authors expressed that quality of entrepreneurship is connected to job creation in small tourism business and economic growth generally. New and small tourism businesses contribute to entrepreneurship and are important catalysts in technological innovations; changes in market structure and national competitive advantage upgrading (Hart 2000, Porter 2001).

According to the researchers in the context for new ventures, small tourism enterprises have positive influence on economy growth. That is why is very important to understand the benefits from entrepreneurship quality, knowing that it is a key factor for successful entrepreneurial leadership and tourism destination development. Finally, this brings high-quality tourism industry and job creation (Boshkov et al., 2016).

## 3. ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN TOURISM INDUSTRY

Tourism sector is very important sector that drives economic development and growth that underlines the process of market and economic changes in developing countries.

Therefore, owner manager has a vision for using all potential from tourism industry. That is why he is recognized as person who initiate, develop and manage entrepreneurial organizations that is an important component in achieving success (Ashworth and Voogd, 1990).
Some researchers suggest that technical skill is a competency that needs to be acquired by the owner-manager. In this context, the owner-manager should implement all the technical attributes. The owner-manager of a small tourism business has to have the technical competence (Boshkov et al., 2016). Having enough entrepreneurship qualities, which include leadership, too, means successfully achieve goals. To make this reality, the core drivers of this is the knowledge of the owner of small tourism business (Sin et al., 2005). Nevertheless, in the most cases the biggest problem for starting business in tourism industry is the money problem.

As was mentioned above, the costs incurred before must be paid up-front by project manager for starting tourism business. This is linked particularly to non-profits applying for grant money. Usually lenders want the owner-manager to contribute cash equity towards new project for starting tourism business or reinvestment and expansion of existing one. However, there is no 100% funding coverage offer by most of the grant programs (Boshkov et al., 2016).

## 4. ECONOMY CONTRIBUTION OF TOURISM INDUSTRY – WORLD OUTLOOK

### 4.1. A SNAPSHOT ON THE INTERNATIONAL TOURISM DEVELOPMENT AND ECONOMIC PROSPERITY – 2014

The statistics showed that international tourist arrivals in 2014 increased by 4.3%. General picture underlines that USA recorded 8% increase in international arrivals, which was the strongest growth in 2014. After USA, the second is Asia and the Pacific and the Middle East with 5%. Europe recorded grew by 3% and Africa grew by 2% (UNWTO, 2015).

Tourism receipt on international level reached US$ 1245 billion worldwide in 2014 compared with 2013 when were reached US$ 1197 billion, or this is increase of 3.7% taking in account the fluctuations in exchange rate and the rate of inflation. UNWTO underlines China as a world's top tourism source market with the fact in 2014 that has continued its exceptional pace of growth, increasing expenditure abroad by 27% in 2014 to reach a total of US$ 165 billion (UNWTO, 2015).

Exports from international tourism rise to US$ 1.5 trillion in 2014.
Taking into account the economic contribution of the tourism sector, the essential meaning have the international tourism receipts. Receipts from international visitor spending on services and goods reached a 937 billion euro in 2014.

UNWTO in their statistic presents the number as a facts:

*"In absolute terms, international tourism receipts in destinations around the world increased by US$ 48 billion (euro 36 billion). Europe, which accounts for 41% of worldwide international tourism receipts, saw the largest increase in absolute terms: up by US$ 17 billion to reach US$ 509 billion (euro 383 bn). Asia and the Pacific (30% share) recorded an increase of US$ 16 billion, reaching US$ 377 billion (euro 284 bn). In the Americas, (22% share) receipts increased by US$ 10 billion to a total of US$ 274 billion (euro 206 bn). In the Middle East (4% share) tourism receipts increased by an estimated US$ 4 billion to US$ 49 billion (euro 37 bn) and in Africa (3% share), receipts increased by US$ 1 billion to US$ 36 billion (euro 27 bn).In relative terms, the Middle East was the fastest growing region with a 6% increase in receipts,*

*followed by Asia and the Pacific and Europe (both +4%) and the Americas and Africa (both +3%).”*

The inbound tourism is a vital source of foreign currency earnings and employment as development opportunities too. In macro terms, the expenditures by international tourists counted as exports for the destination country and as imports for the country of residence of the visitor.

In addition, another fact is that tourism sector generates exports earnings through international passenger transport services. The export value of the latter is estimated at US$ 221 billion, bringing total tourism export earnings to US$ 1.5 trillion (euro 1.1 trillion), or US$ 4 billion (euro 3 billion) a day on average (in 2014). International tourism (comprising travel and passenger transport) accounts for 30% of the world’s exports of services and 6% of overall exports of goods and services. As a worldwide export category, tourism ranks fourth after fuels, chemicals and food, and ahead of automotive products, and even ranks first in many developing countries.

Regional results for Europe show that in 2014 was reached 582 million and tourism receipt grew by 4% in real terms. In Southern and Mediterranean Europe grew by 7% and in Northern Europe 6%. For example, Croatia reported solid growth of 6%, Albania and Serbia both reported double-digit increases. Central and Eastern Europe reported -5% and was the only sub-region in Europe and the world to suffer a decline in arrivals in 2014, following three consecutive years of strong growth (UNWTO, 2015).

***Tatjana Boshkov*** *is born on 4 of February, 1986 in Gevgelija, Macedonia. Ms. Boshkov is a University Professor at Faculty of Tourism and Business Logistics, “Goce Delcev” University – Stip, Macedonia. Her subjects take a place for students classes on the Department – Business Administration and Department – Business Logistics (Internatinal Finance, Exchange rate policy, International Payment Systems, Financial statement analysis, Network Systems of Sales, Business Administration).*

*During Ms. Boskov education, as one of the best students of the Faculty of Economics, she has the experience in students exchange with Faculty of Economics in Belgrade and Zagreb. Also in 2006 aside from the Faculty, she completed the course of Integrated Marketing Communication held by Robert Lauterborn, PhD, University of North Carolina at Chapel Hill USA. During the period 2007-2009 Boshkov worked on Faculty of Economics in Prilep, St. Clement Ohridski, University – Bitola. In 2009, as participant in TEMPUS project, Boshkov realized researcher visit on Wirtschaftsuniversität – Wien. Since 2010, she is employed as Assistant at the Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip. In 2015 Boshkov is Professor at the Faculty of Tourism and Business Logistics.*

## 4.2. A SNAPSHOT ON THE INTERNATIONAL TOURISM DEVELOPMENT AND ECONOMIC PROSPERITY – 2015

Tourism is a major category of international trade in services. Therefore, in 2015, international tourism generated US$ 211 billion in exports through international passenger transport services rendered to non-residents. Today, international tourism represents 7% of the world’s exports in goods and services, up from 6% in 2014, as tourism has grown faster than world trade over the past four years.

As a worldwide export category, tourism is ranked as a third after fuels and chemicals and ahead of food and automotive products.

However, in many developing countries, tourism ranks as the first export sector.

For 2015 is interesting to notice that it was influenced by three main factors in 2015:

- -the unusually strong exchange rate fluctuations,
- -the decline in the price of oil and other commodities, and
- -increased global concern about safety and security.

Taking into account the UNWTO statistics, USA and Asia and the Pacific both recorded close to 6% growth in international tourist arrivals, with Europe, the world's most visited region, recording 5%. International tourism receipts reported grew by 4.4% in real terms (taking into account exchange rate fluctuations and inflation) with total earnings in the destinations estimated at US$ 1260 billion worldwide in 2015 (euro 1136 billion).

China, United States and United Kingdom led outbound tourism in their respective regions in 2015, fueled by strong currencies and economies. Forecasts prepared by UNWTO in January 2016 point to a continuation of growth in international tourist arrivals at a rate of between 3.5% and 4.5% in 2016, in line with the "Tourism Towards 2030" long-term projection of 3.8% growth a year for the period 2010 to 2020 (UNWTO, 2016).

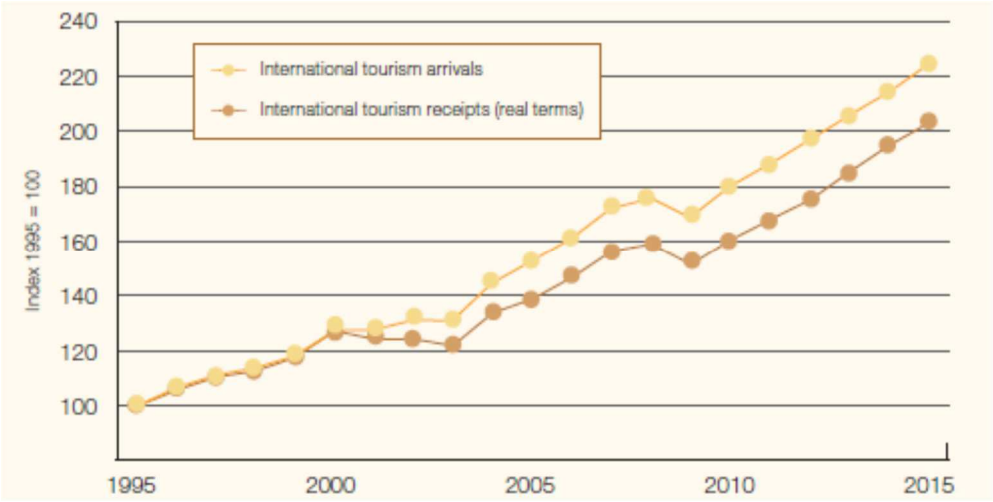



Figure 1. World inbound toursim
Source: World Tourism Organization (UNWTO)

International tourism represents 7% of worldwide exports. Unusually strong exchange rate fluctuations in 2015 significantly influenced tourism receipts for individual destinations and regions expressed in US dollars. In real terms, receipts grew by 8% in the Americas, by 4% in both Asia and the Pacific and the Middle East, by 3% in Europe, and by 2% in Africa. In macro-economic terms, expenditure by international visitors counts as exports for the destination country and as imports for the country of residence of the visitor. For many countries, inbound tourism is a vital source of foreign currency earnings and an important contributor to the economy, creating much needed employment and further opportunities for development.

### 4.3. TOURISM TOWARDS 2030 AND ITS ECONOMY IMPACT

Key outputs of Tourism Towards 2030 are quantitative projections for international tourism demand over a 20-year period, with 2010 as the base year, and ending in 2030. The updated forecast has been enriched with an analysis of the social, political, economic, environmental

and technological factors that have shaped tourism in the past, and which are expected to influence the sector in the future.

The long-term report of Tourism Towards 2030 presents an expectation for increase by 3.3% a year between 2010 and 2030 to reach 1.8 billion by 2030. This means that between these years, the market positions of developing countries will be 57% by 2030 (compared with 1980 when it was 30%). Tourism Towards 2030 is study that replaces the earlier Tourism 2020 Vision.

The UNWTO forecasts are: *"The strongest growth by region will be seen in Asia and the Pacific, where arrivals are forecast to increase by 331 million to reach 535 million in 2030 (+4.9% per year). The Middle East and Africa are also expected to more than double their number of arrivals during this period, from 61 million to 149 million and from 50 million to 134 million respectively. Europe (from 475 million to 744 million) and the America (from 150 million to 248 million) will grow comparatively more slowly"* UNWTO, 2016.

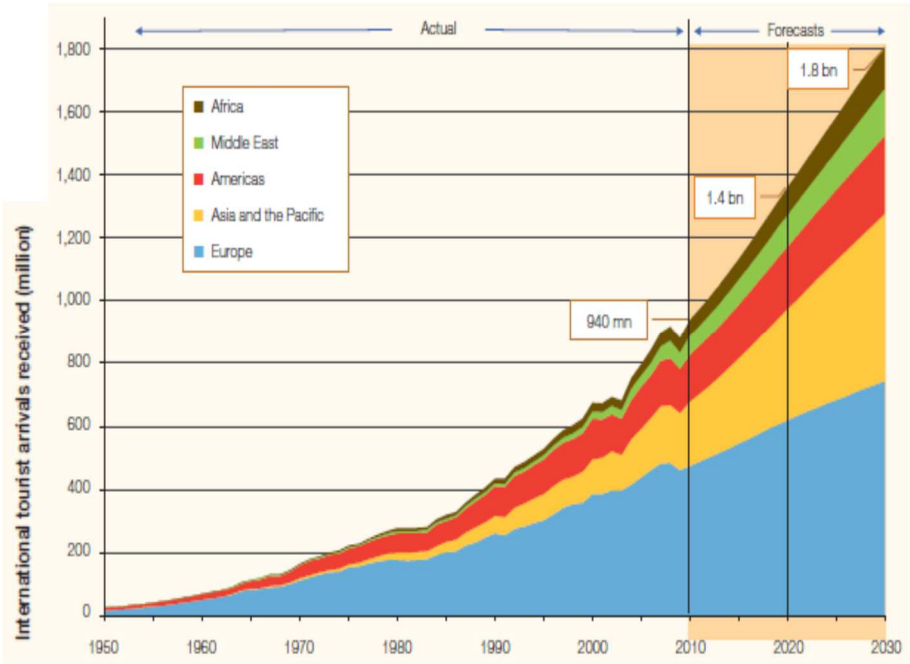



Figure 2. International tourist arrivals received (million)
Source: World Tourism Organization (UNWTO)

## 5. FINANCING OPTIONS TRENDS IN TOURISM

For all tourism investors is very important at first to understand available types of financing, then how to select the best types of financing as to identify the vehicles for accessing financing. The most commonly used vehicles in tourism are commercial banks in the country. National development banks typically provide limited recourse financing.

Here is underlined the importance of governments understanding the economic development potential of tourism and making industry development a priority.

Generally, financing options could be divided into three categories (Bolton and Savell, 2010):

- ✓ Public: Governments, international donors, and multilateral development organizations (International Finance Corporation, World Bank, regional development banks, etc.), where funds come, at least initially, from public sources.

- ✓ Private: Including for-profit and not-for-profit organizations, like conservation organizations, where funds come from non-governmental sources (individuals, foundations, companies, etc.).
- ✓ Public/Private: Where funding mixes public and private investment and lending. For example, governments provide tax breaks, subsidies, guarantees, or infrastructure to secure targeted private investment (Figure 3).

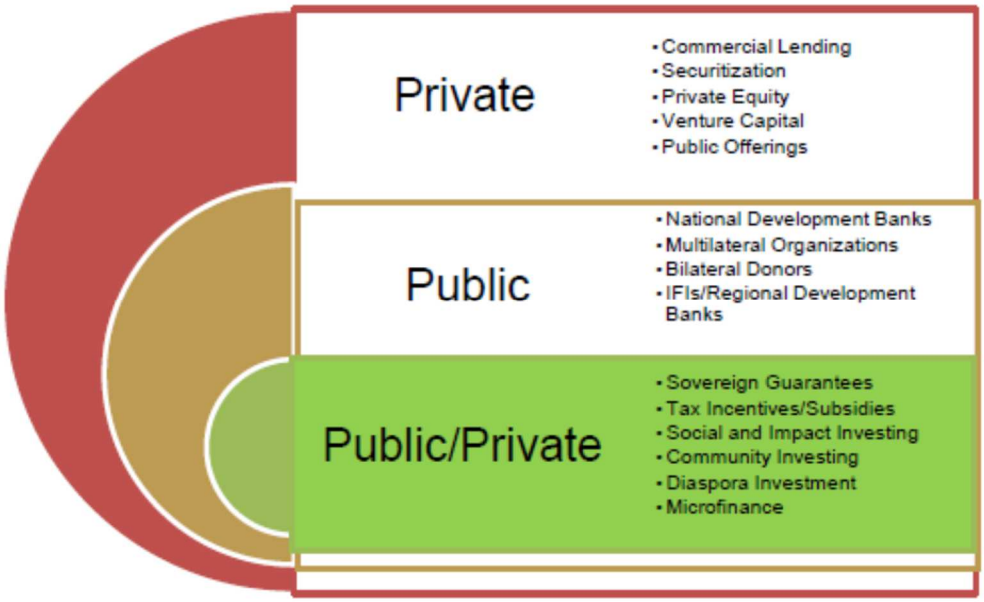



Figure 3. Financing options.
Source: Bolton and Savell, 2010

## 6. ACCESS TO FINANCE IN WESTERN BALKANS WITH THE FOCUS ON MACEDONIA

In the more advanced developing countries, small tourism enterprises make assessment to formal finance as bank loans, venture capital, guarantees, leasing and so on. Statistics show that businesses in tourism sector are the biggest customers in commercial banks (Boshkov et al., 2016).

Small tourism enterprises get loans, which are characterized, with very short periods. Another obstacle could be the interest rates and its value, because its much bigger for private investitures in tourism sector compared with the fact that commercial banks wants to lend to the governments because of the less risk and higher returns.

There are generally three main funding options that tourism businesses can choose from to raise capital: debt funding, equity funding and government funding (Wennekers and Thurik, 1999).

In the literature, the most of cases where small tourism enterprises take funds, count three main funding options. These three options are debt funding, equity funding and the third is government funding. These loans are usually prearranged with a repayment schedule. This type of funding places the company in a debt situation until such time as the loans are repaid (Boshkov et al., 2016).

Debt Funding in tourism sector is famous funding options. More precisely, debt funding comes from loan made to tourism enterprises from a bank. These loans have schedule of payment. This means that the company which uses the loan will be in a debt situation until the loan is repaid to the bank.
Small tourism enterprises use debt capital as a way of financing because of repayment period, the interest rate and tax implications. In the more advanced developing countries, banks have tourism lending experts, when the client comes from tourism sector.

Bank as financial institution offer two types of loans – short-term and long-term. The first one – short-debt financing are short term and finance day-to-day operations of a business, in this case the tourism SMEs. The second one, are scheduled loans which have period for repayment.

The second funding options is Equity funding. This funding is acquired from individual money of tourism enterprise owner or from investors. Another characteristic for this type of funding is that company assets are used as collateral for any debt funding that needs to be secured. What is personal money? Personal money of the owners are savings, personal borrowings from financial institutions, friends, relatives and business associates and from those who own shares in that business.

Usually these funds are unsecured. Maintaining good equity position in the tourism business shows a lender your commitment to the project. Equity position will increase as earning retains in the business (Boshkov et al., 2016).

As it was mentioned above, the third funding option for small tourism enterprises is government funding. This type of funding is provided by a government agency. This agency can take the form of a grant or loan linked to some government program with start and end dates of it.

***Nikolina Vrcelj*** *usmerila je svoje naučno i stručno delovanje prema različitim oblastima menadžmenta, kao što je organizaciono ponašanje, poslovna komunikacija, poslovna etika, rukovođenje i liderstvo i strategijski menadžment.*
*Naučni rezultati su verifikovani publikovanjem više od 40 naučnih i stručnih radova na konferencijama i simpozijumima, odnosno časopisima u zemlji i inostranstvu, kao i učešćem u četiri naučnoistraživačka projekta koje je finansiralo nadležno ministarstvo nauke Republike Srbije u dva projektna ciklusa. Rođena je 1984. godine, a diplomirala je na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu, Megatrend univerziteta. Student je doktorskih studija na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, smer menadžment. Položila je sve ispite predviđene nastavnim planom i programom sa prosečnom ocenom 10,00 i radi na izradi doktorske disertacije.*
*Tokom školske 2015/2016. godine kao stipendista Vlade Narodne Republike Kine bila je na studijskom usavršavanju na Beijing International Studies University. Izvršni je direktor i osnivač Udruženja ekonomista i menadžera Balkana.*
*Govori engleski, kineski i italijanski jezik.*

## 7. FUNDING SITUATION IN MACEDONIAN TOURISM SMEs IN MACEDONIA?

### 7.1. METHODOLOGY

The study involved a field survey conducted in July 2015, by applying a self-administered questionnaire that was distributed among the managers and employees in tourism companies in

Macedonia. The survey contained questions on accounting exchange rate exposure, "exposure awareness". The aim was to collect data and to examine the behavior of tourism enterprises. Analysis of the data was conducted with a focus on how tourism entrepreneurs in Macedonia are ready to invest and which is the best way to protect the way of finance (meaning risk exposure and using financial derivatives to raise the tourism business)? We used the SPSS econometrics software to process the collected data.

## 7.2. ANALYSIS, RESULTS AND DISCUSSION

Tourism companies in Macedonia reported that are not using (and are not going to use) financial derivatives for risk hedging indicated following reasons to explain the limited practice in the derivatives market:

- ✓ Costs of risk management are greater than benefits;
- ✓ Financial reporting requirements for risk management activities;
- ✓ Lack of knowledge on financial derivatives by the firm's management;
- ✓ Difficulties in monitoring/measuring contract effectiveness;
- ✓ Risk exposures are managed more efficiently by other means;
- ✓ Exposures to currency, interest rate, or commodity price risk are not significant.

Figure 4 illustrates the most important factors for not using derivatives by the fraction of the surveyed firms reported that they are not using derivative financial instruments.

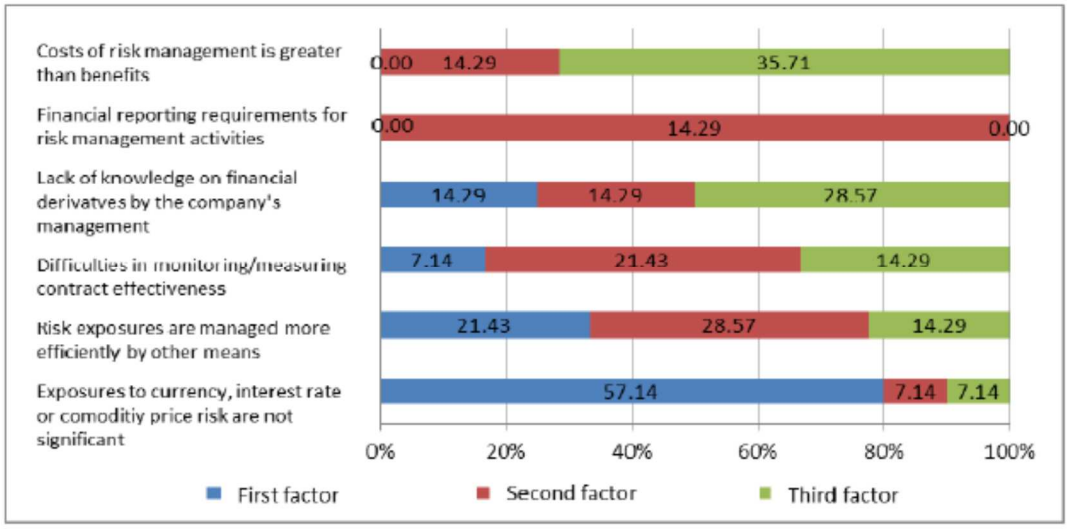



Figure 4: The most important factors for not using derivatives
Source:Authors estimation

From the figure above could be concluded that the biggest reason why companies do not use derivatives is the non significant exposure to currency, interest rate or commodity price risk. In addition, Macedonian tourism enterprises use funds from the banks to investment ant to raise their attractiveness and services (Boshkov et al., 2016).

In general, developing countries - the Balkan countries have a shortage of savings and they imported foreign savings. Companies tend to borrow in foreign currency-Euro that is particularly popular in Serbia and Croatia, due to the lower interest rates compared to interest rates on credits in national currency. Differences in interest rates are an indicator of expected

future depreciation/appreciation currency in terms of fluctuating exchange rates. The currency risk can be hedged in two ways: if the company is a net exporter and lend in currency of the net exports, or in short-term loans, if agreed today a term exchange rate to repay the loan at the time of the mature. Nevertheless, in the Western Balkans as we have seen from the above researches there is no developed market of term rates to use this tool (Boshkov et al., 2016).

Namely, as an instrument to mitigate foreign exchange risk can serve the following rule - if the company does not generate income in the same currency as the loan is, repayment capacity of the loan should not exceed 50-60 EBIT of the company. In the case of depreciation, the company has the capacity to back the loan (Boshkov et al., 2016).

Therefore, those countries that are small and open (as Croatia, Serbia and Macedonia) have high indicator on protection of the EUR currency risk through their exports in Euros. These sectors can avoid currency risk by borrowing in Euros including tourism sector.

## 8. CONCLUSION

Tourism business is anchor for employment and economy growth, in general. The paper showed how much is important to underline the essential meaning of human resource management and entrepreneurship. Bringing this about or making this reality, there is need of accessing finance.

In the more advanced developing countries, small tourism enterprises make assessment to formal finance as bank loans, venture capital, guarantees, leasing and so on. Statistics show that businesses in tourism sector are the biggest customers in commercial banks.

Small tourism enterprises get loans which are characterized with very short periods. Another obstacle could be the interest rates and its value, because its much bigger for private investitures in tourism sector compared with the fact that commercial banks wants to lend to the governments because of the less risk and higher returns (Boshkov et al., 2016).

In the literature, the most of cases where small tourism enterprises take funds, count three main funding options. These three options are debt funding, equity funding and the third is government funding.

In conclusion, tourism is a competitive industry. Tourism can effectively create its own demand. For this aim, tourism has own strategy with aim to recognize good entrepreneur, with effective idea and activities to build tourism management who will bring tourism development, profit, job creation and economy growth, in general. Because the fact that tourism enterprises in Macedonia use funds from the banks to investment and to raise their attractiveness and services, the best way is to borrow in Euros thus avoiding the currency risk (Boshkov et al., 2016).

## REFERENCES

[12] ACCA (2012a), SME Internationalisation in Central and Eastern Europe
[13] Ashworth, G.J., & Voogd, H. (1990). Can places be sold for tourism? In B. Goodall & G. Ashworth (Eds.), Marketing tourism places (pp. 1–16). London: Routledge.
[14] Ayyagari, Meghana., Thorsten Beck, Asli Demirgüc-Kunt (2003), “Small and Medium Enterprises Across the Globe”, World Bank Policy Research Working Paper 3127, August, Washington D.C.

[15] Boshkov, T.,Jakovlev, Z., Zezov, A. (2016). Accessing finance for fostering entrepreneurship in tourism industry: The case for Republic of Macedonia
[16] Bolton, E. & L. Savell (2010) Towards a New Social Economy, Blended Value Creation Through Social Impact Bonds. Social Finance.
[17] Dunning (1992), "Multinational Enterprise and the Global Economy", Washington D.C.
[18] Gupta, V., MacMillan, I.C. & Surie, G. 2004. "Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct", Journal of Business Venturing, 19**:** 241-260
[19] IFAC (International Federation of Accountants) (2010), *The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small and Medium sized Enterprises*
[20] Morrison , A . , Lynch , P . and Johns , N . (2004) „ International Tourism Networks ‟ , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,16, 3, 198 – 204.
[21] Porter, M. E. 2001. "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*.
[22] Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R.P.M. & Lee, J.S.Y. 2005. "Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: The moderating effects of economic ideology and industry type", Journal of International Marketing, 13(1): 36-57.
[23] Tinsley , R . and Lynch , P . (2001) "Small Tourism Business Networks and Destination Development", *International Journal of Hospitality Management* , 20 , 4 , 11 – 14 .
[24] Wennekers, S. and Thurik, R., 1999. Linking entrepreneurship and economic growth. Small business economics, 13 (1), 27_55.
[25] UNWTO (2015). *UNWTO Tourism Highlights.*World Tourism Organization Publication.
[26] UNWTO (2016). *UNWTO Tourism Highlights.*World Tourism Organization Publication.
[27] World Bank (2003), *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*, World Bank Policy Research Working Paper 3127, August.

# TALENT MANAGEMENT KOT METODA RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V GOSTINSTVU

# TALENT MANAGEMENT AS A METHOD OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN HOSPITALITY SECTOR

**Lazar Pavić**[139]
**Simona Šarotar Žižek**[140]

**Povzetek:** *V prispevku smo sistematično predstavili talent management kot eno izmed sodobnih metod razvoja človeških virov. Cilj nam je bil predstaviti relevantna teoretična stališča glede talent managementa kot ene izmed najpomembnejših komponent managementa človeških virov. Članek daje tudi odgovore na vprašanja, kdo je to talent, kakšni pristopi in vrste talent managementu obstajajo, katere so ključne komponente talent managementa. Na koncu, podajamo nekaj praktičnih nasvetov za uporabo talent managementa v gostinskem sektorju.*

**Ključne reči:** *Talent, talent management, razvoj človeških virov, gostinstvo, management*

**Abstract:** *In this paper we presented talent management as one of the contemporary methods of human resources development. Our main aim was to present relevant talent management theoretical background as one of the most important human resources management components. This paper also gives answers to these questions: who is talent, what kind and approaches of talent management there are, what are the crucial components of talent management. In the end, we presented some practical advices about using talent management in hospitality sector.*

**Key words:** *Talent, talent management, human resources development, hospitality sector, management*

## 1. UVOD

Znanje predstavlja enega izmed najpomembnejših virov sodobnega poslovanja. Edino tiste organizacije, ki namenijo veliko pozornosti pridobitvi in ohranjevanju sodobnega znanja, lahko dolgoročno pričakujejo konkurenčno prednost na trgu svojega poslovanja. Sodobni proces rekrutiranja in selekcije kadrov mora biti predvsem usmerjen k iskanju talentiranih kadrov, posebej za managerske pozicije. Od takšnih kadrov se predvsem pričakuje soočanje z izzivi podjetja in posedovanje določenih veščin vodenja ter delovne kreativnosti. Vse našteto predstavlja odlično bazo, ki daje pomembnost talentiranimi posameznikom na sodobnem trgu dela [1].

Talent management predstavlja eno izmed sodobnih metod razvoja človeških virov. Čeprav je v literaturi pojem talent managementa prisoten od konca 20. stoletja, uporaba talent managementa v poslovni praksi gostinstva je redkost. V nadaljevanju predstavljamo

[139] Naučni institut za prehrambene tehnologije, Bulevar cara Lazara 1, 21000 Novi Sad
[140] Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor

najpomembnejše teoretične ugotovitve glede talent managementa, z namenom ustanovitve teoretičnega izhodišča za nadaljnje empirične raziskave v gostinskem sektorju.

## 2. TALENT IN TALENT MANAGEMENT

Kljub različnimi definicijami tega, kaj pomeni talent, se znanstveniki zavedajo pomembnosti točne določitve in opisa pojma talent. Talent ni nekaj absolutnega, ampak je relativen in subjektiven. Amalgam različnih kompetenc in sposobnosti je direktno odvisen od določenega organizacijskega okolja (npr. sektor, v katerem podjetje deluje, trg dela, usmerjenost v storitve), vrste dela, internih in eksternih posledic organizacije skozi čas in drugih dejavnikov [2].

Pojem talent je povezan s sposobnostjo iskanja vzroka problema v samem korenu, sintetiziranjem informacij in ustanavljanjem rešitev oziroma načinov, kako razrešiti določen problem [3]. Iveković [4] navaja, da je talent eden izmed najbolj priljubljenih značilnosti, ki jih delodajalci pričakujejo od zaposlenih, ki jim omogoča boljše delovne rezultate v primerjavi s povprečnimi zaposleni. Thorne in Pellant [5] navajata več značilnosti, ki jih imajo talentirani zaposleni: so radovedni, si postavljajo ambiciozne cilje, radi delajo več stvari hkrati, dolgo in naporno delajo stvari, ki jih dejansko zanimajo. Imajo tudi nekaj negativnih značilnosti: omejen razpon pozornosti, delo jim hitro postane dolgočasno, imajo več idej, kot jih je možno realizirati, imajo potrebo po spremembi prostora takrat, ko jih delo postane dolgočasno.

Kdo v organizaciji bo označen kot talent, je odvisno od več dejavnikov. Predvsem za talente v podjetju se smatrajo tisti zaposleni, ki so vključeni v različne razvojne programe. Lahko se za talentirane smatrajo tudi tisti, ki naj bi bili možni udeleženci takšnih programov. Rezultati raziskave, ki je potekala na Poljskem, so ugotovili, da je delež zaposlenih, ki so vključeni v takšne programe, med 2 % in 5 % števila vseh zaposlenih in da so tisti programi predvsem rezervirani za managerje in zaposlene, ki se nahajajo na pomembnejših vodilnih funkcijah v organizacijah. Medtem imajo v samo 15 % organizacij pravico do sodelovanja v razvojnih programih vsi zaposleni. Elitistični pristop k talent managementu je torej še aktualen [6].

Definiranje pojma talent je odvisno tudi od kulture. V zahodnih kulturah talent razumejo kot prirojeno sposobnost, ki omogoča nadpovprečne rezultate na določenem področju. Na Japonskem se med talente uvrščajo nadpovprečni dosežki, ki so rezultat večletnega usposabljanja [7].
Mogoče je eno izmed najboljših tipologij talentov predstavil Sekowski [8]. Avtor navaja naslednje značilnosti talenta:

- nadpovprečne intelektualne možnosti, ki zajemajo visoko stopnjo splošnih sposobnosti in specifične sposobnosti, ki se nanašajo na določeno področje;
- kreativnost, ki se odraža v originalnosti, fleksibilnosti mnenja, spretnosti, razumevanju novih nekonvencionalnih problemov, prevzemanju negotovosti, visoki sprejemljivosti atmosfere nevarnosti in nejasnosti, bogati čustvenosti;
- vključenost v delo, na katero se nanašajo naslednje značilnosti: interna disciplina, vztrajnost glede zasledovanja ciljev, marljivost, pripravljenost na odrivanje in vera v sebe in lastne zmožnosti.

Termin »talent management« je bil prvič uporabljen v članku »War for Talent« v časopisu McKinsey Quarterly v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Od takrat v literaturi s področja človeških virov vlada veliki interes za talent, ki se pogosto imenuje »človeški kapital« [9]. Beecheler in Woodward [10] definirata talent kot vsoto sposobnosti, ki jih oseba poseduje,

oziroma osebne notranje vrednote, veščine, znanje, sodbe, izkušnje, inteligenco, karakter in stališča, kot tudi sposobnosti in želje za učenje in daljši razvoj.

Talent management zaposlenih lahko razumemo kot skupino veščin, znanja, sposobnosti in kognitivnih možnosti zaposlenega [11]. Goffee in Jones [12] sta mnenja, da je talent skupina več različnih značilnosti. To so predvsem ideje zaposlenega, njegove veščine, ki mu omogočajo možnost generiranja dodatne vrednosti v primerjavi z dostopnimi resursi.

*MSc **Lazar Pavić** is a PhD student. In 2011 he successfully completed bachelor studies in tourism. In 2013 he completed master studies in hospitality and tourism management. He is author or co-author of articles in several international and Serbian journals and scientific and expert conferences. As PhD student, he cooperates at different projects. His fields of scientific interest are human resources, hotel management, economics in tourism and hospitality sector and research methods in hospitality.*

Talent management je holistični in strateški pristop k planiranju poslovanja in managementa človeških virov kot tudi eden izmed novih načinov doseganja organizacijske učinkovitosti. Takšen pristop omogoča izboljšanje rezultatov in potencialov človeških virov (konkretno – talentov), ki lahko prinesejo merljivo in bistveno razliko v organizacijo, kakor sedaj tako tudi in v prihodnje [13].

Meyers in Van Woerkom [14] definirata talent management kot sistematično uporabo aktivnosti managementa človeških virov s ciljem privabitve, določanja, razvoja in ohranjevanja posameznikov, ki se dojemajo za »talentirane« (kar pomeni zaposleni z visokim potencialom za razvoj oziroma strateško pomembni zaposleni ali zaposleni, ki zasedajo ključna delovna mesta).

Talent management predstavlja tudi odgovor na izzive privabljanja in ohranjevanja zaposlenih z visokimi kompetencami in omogočanje, da tisti zaposleni dosegajo izredne delovne učinke, razvijajo se in napredujejo v organizaciji [15]. Leisy in Pyron [16] definirata talent management kot postavljanje ustreznih ljudi z ustreznimi veščinami na ustrezno delovno mesto v ustreznem času. Cappeli [17] pravi, da je praksa v organizacijah takšna, da se talent management nanaša predvsem na managerske in direktorske pozicije, ampak takšno prakso bi bilo treba posplošiti na vse delovne pozicije, ki jih je težko zapolniti.

Moczydlowska [18] definira talent management kot niz aktivnosti, ki se pripisujejo zelo talentiranim posameznikom, uporabljenih s ciljem razvoja uspešnosti in učinkovitosti posameznikov ter hkrati s ciljem doseganja organizacijskih ciljev. Te aktivnosti so sistematizirane in potekajo po naslednjem vrstnem redu:

1) ***rekrutiranje talentov***. Primarno se nanaša na načine rekrutiranja, ki omogočajo najbolj zaželjene značilnosti pri kandidatih za zaposlitev. Za to se najpogostejše uporabljajo metode, kot so psihološki testi, intervjuji in *assesment centri*. Pri tem najpomembnejši vrednoti predstavljata intelektualni in osebni potencial kandidata. Za privabitev talentov je posebnega pomena imidž organizacije oziroma prestiž, ki ga organizacija lahko pridobi skozi proces označevanja znamke. Za talent management so po Listwanu [19]

pomembnejši eksterni načini rekrutiranja zaposlenih, omenja pa tudi interno rekrutiranje.

2) ***Faza »tranzicije« (transformacije)***. Ta faza vključuje predvsem talent management karier, kaj pomeni harmonski in ciljni razvoj zaposlenega. Vključuje več različnih podprocesov: izboljšanje in samoizboljšanje s ciljem razvoja talenta, evaluacija zaposlenega, implementacija promocijske politike in motiviranje.
3) ***Odhod***. Odhod zaposlenih iz organizacije je navaden proces. Do odhoda talentov iz organizacije pride takrat, ko talent na eksternem trgu dela najde zelo mamljivo ponudbo za delo. Z izgubo takšnega zaposlenega organizacija izgubi pomemben vir kompetenc. Torej, pomemben aspekt talent managementa je tudi borba proti odhodu iz organizacije.

Cilj talent managementa je pridobitev, razvoj, motivacija in ohranjevanje talentov [20]. Talent management bi moral ugoditi potrebi po človeškem kapitalu v organizaciji in zmanjšati luknjo med potrebo in potrošnjo [21]. Cappeli [22] je mnenja, da cilj talent managementa ne more biti samo v sektorju človeških virov, več mora biti talent management podpora doseganju ciljev organizacije.

Med najpomembnejše cilje talent managementa se šteje tudi ustvarjanje in implementiranje strategije izgradnje imidža delodajalca kot atraktivnega delovnega mesta za zaposlene s talentom. Širši pristop k talent managementu zajema naslednje:

- izdelavo strategije managementa človeških virov;
- identifikacijo najpomembnejših segmentov med zaposlenimi;
- analizo trga dela z vidika najpomembnejših segmentov med zaposlenimi in
- izdelavo in implementacijo individualnih razvojnih planov, kariernih poti in planov za uspeh [23].

Pološki, Vokić in Nauolo Bego [24] sta mnenja, da pojem talent managementa v literaturi ni enoznačno definiran, zato navajata tri skupne elemente vseh definicij:

1. nadpovprečno nadarjeni posamezniki;
2. doprinos teh posameznikov k uspešnosti organizacij in
3. posebna skrb za te posameznike v organizacijah oziroma prilagajanje procesa managementa človeških virov posebnim potrebam in zahtevam talentov.

Eden izmed pomembnejših pojmov na področju talent managementa je tudi *bazen talentov (talent pool*). Ta predstavlja množico oziroma zalogo sposobnosti, ki jih ena organizacija poseduje [25]. Poleg tega obstaja tudi pojem strateški bazen talentiranih kadrov, ki zajema posameznike, ki so učinkoviti in imajo visoke potenciale za razvoj z namenom zapolnjevanja ključnih delovnih pozicij v organizacijah [26].

*Vojna za talente (war for talents)* je ena izmed posledic procesa globalizacije. Začela se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike skupaj s povečanjem zanimanja za zaposlene, ki imajo možnost doseganja izjemnih delovnih učinkov. Vojna za talente je v začetku pomenila usmerjanje pozornosti k iskanju in zaposlovanju ljudi, ki imajo izjemne sposobnosti, da bi med časom z razvojem talent managementa vključila tudi druge komponente [27]. Vojna za talente, gledano skozi prizmo modela za procesiranje informacij, zajema tri procese, in sicer rekrutiranje, zaposlovanje in ohranjevanje izjemno talentiranih zaposlenih [28].

Kakor navajajo Michaels, Handfield-Jones in Axelord [29], obstajajo trije glavni razlogi za vojno za talente: prehod iz industrijske v informaciono epoho (kaj je posledično povzročilo

povečanje potrebe po strokovnjakih z visokimi kvalifikacijami), povečanje potrebe po kvalitetnih in talentiranih managerjih ter povečana mobilnost človeških virov med organizacijami in državami. Lewis in Heckamn [30] sta mnenja, da za zmago v vojni za talente morajo organizacije talent management percipirati kot prioriteto.

Proces implementacije strategije talent managementa je vključen v aktivnosti, ki imajo za cilj kreiranje in vzdrževanje bazena talentov v organizaciji. Pred ustanovitvijo talent managementa je nujno analizirati strateški vpliv angažiranja talentov v podjetju, saj ti najpogosteje povzročajo višje stroške v primerjavi s starimi zaposleni. Če so koristi od angažiranja talentov večje kot stroški, ki jih takšno angažiranje sproža, se lahko ustanovitev bazena talentov v organizaciji začne. V samem procesu ustanovitve bazena talentov je nujno definirati strukturo oziroma definirati tipe in pozicije zaposlenih, ki jih bodo zasedali. Na ta način je bolj določena potreba po talentih kot tudi ponudba talentov. Glavni cilj strategije talent managementa je ustanovitev bazena talentov, njegovega vzdrževanja skozi uporabo več različnih taktik in njegovo usklajevanje s potrebami organizacije [31].

Talent management vključuje tudi zaznavanje (v dialogu z zaposlenimi) posebnih veščin in sposobnosti zaposlenih in omogoča, da zaposleni svoje veščine in posebnosti maksimalno uporabljajo. Takšen pristop do zaposlenih omogoča, da se zaposleni dobro počutijo, pri njih poveča počutje, da pripadajo organizaciji, vpliva na njihovo motivacijo in lojalnost delodajalcu. To potem lahko posledično vpliva na rezultate: povečano učinkovitost, inovativnost, zmanjšanje absentizma in fluktuacije [32].

*Phd.* ***Simona Šarotar Žižek*** *completed up her theoretical knowledge permanently by the practical work. In 1998 she was employed with the company Mura d.d. as assistant director, Total Quality Management department. In 2004 she became secretary of the Board of the company Mura d.d.; later she became the Head of Strategic Development. After 9 years, she joined University of Maribor, Faculty of Economics and Business in 2007 as Associated Professor in HRM. She is author or co-author of articles in several international and Slovenian journals and scientific and expert conferences. She was also cooperating at different projects, like international project "Grenz-frei", main research project "Sufficiently comprehensive model for measuring the well-being of employees in transition organizations by comparing the innovative and less innovative" and at goal research project "Modern model of human resource management in the field of tourism". She is also the main leader of the international project Chance 4 Chance and Grenz-frei at Faculty of Economics and Business in Maribor.*

## 3. PRISTOPI K TALENT MANAGEMENTU

Gallardo-Gallardo, Dries in Gonzalez-Cruz [33] so poskusili odgovoriti na vprašanje, kaj pomeni talent v sodobnem poslovanju. Avtorji so prišli do zaključka, da obstajata dve pomembni dimenziji pri definiranju pojma talent v poslovnih vedah. Avtorji vidijo razliko med subjektnim pristopom (talent kot ljudje) in objektnim pristopom (talent kot človeška značilnost, kot so sposobnosti, znanje in/ali kompetence). Druga pomembna dimenzija se nanaša na definicijo delovne sile. Na podlagi tega lahko definicije razdelimo na inkluzivne pristope (vsi zaposleni) in ekskluzivne pristope (določena skupina zaposlenih). V praksi organizacije uporabljajo oba pristopa, vendar je ekskluzivni pristop prisotnejši. Možna je tudi kombinacija

obeh pristopov (t. i.. hibridni pristop), ki ima za cilj izogibanje diskusiji o tem, ali so določene skupine zaposlenih za organizacijo vrednejše [34].

- ***Inkluzivni pristop (subjektni pristop)*** zastopajo avtorji, ki so mnenja, da je talent celotna delovna sila enega podjetja. Za pojem talent se lahko uporabijo termini ljudje ali človeški kapital. Na ta način je talent management isto, kar je management človeških virov. Več avtorjev je kritiziralo ta pristop kot preširok in popolnoma nekarakterističen [35].
- ***Inkluzivni pristop (objektivni pristop)*** omogoča vsakemu zaposlenemu, da dosega svoj potencial. Ta pristop lahko označimo kot pozitiven pristop k managementu človeških virov, v katerem sta razvoj in usposabljanje izjemnih sposobnosti (talenta) dosegljiva za vse zaposlene. Ta pristop poudarja veliko podobnosti med pojmi talent management in razvoj človeških virov ter upravljanje kompetenc [36] .
- ***Ekskluzivni pristop (subjektni pristop)*** je zasnovan na segmentaciji in diferenciaciji manjše skupine delovne sile. Talent se nanaša na tiste zaposlene, ki so najvišje rangirani glede zmožnosti in uspešnosti in ki podjetju omogočajo značilni premik glede sedanje in bodoče uspešnosti [37]. V okviru tega pristopa je značilna tudi klasifikacija delovne sile, ki jo lahko izvedemo na podlagi posameznikov, delovnih mest ali funkcij. V literaturi se zelo pogosto talent management enači z razvojem managementa. Avtorji so mnenja, da mora biti talent management usmerjen na ključne pozicije v podjetju, posebej tiste, ki podjetju omogočajo trajnostno kompetitivno prednost. Fokus naj bi bil na strateških delovnih mestih oziroma na opravilih, ki lahko omogočajo nadpovprečni vpliv na nestrateška dela in dela z marginalnim vplivom.
- ***Ekskluzivni pristop (objektivni pristop)*** je usmerjen na tiste zaposlene v organizaciji, ki imajo izjemne, nadpovprečne možnosti in ki so sposobni uporabiti tiste sposobnosti, s katerimi bi dosegali odlične rezultate. Da bi dosegali izjemne rezultate, morajo zaposleni uporabiti svoje nadpovprečne in različne kompetence. Morajo tudi imeti voljo in vložiti energijo v svoje delo. Osnova tega pristopa je AMO-okvir, ki pravi, da je uspešnost zaposlenih funkcija sposobnosti zaposlenega, motivacije in možnosti za opravljanje dela (angleščina: A – ability, M – motivation, O – opportunity to perform). Talent management naj bi kreiral talentirane zaposlene z izjemnimi možnostmi, ki si zelo motivirani, pripravljeni na svoj nadaljnji razvoj in doseganje visoke uspešnosti opravljenega dela [38].

## 4. VRSTE IN ASPEKTI TALENT MANAGEMENTA

Urbancova in Vnoučkova [39] navajata naslednje podvrste talent managementa: strateški talent management, integrirani talent management, globalni talent management in management celovitih kakovosti, dodan talent managementu.

- ***Strateški talent management*** zajema aktivnosti in procese, ki se nanašajo na sistematično določanje najpomembnejših delovnih mest, razvoj bazena talentov kot tudi razvoj diferencirane arhitekture človeških virov. Naštete aktivnosti imajo za cilj povezovanje ustreznih zaposlenih z ustreznimi delovnimi mesti kot tudi njihovo povezovanje in podporo organizaciji.
- ***Integrirani talent management*** je holistični pristop, ki se nanaša na vključevanje in povezovanje talentov na štirih stopnjah: poslovna strategija, strategija človeških virov, procesi talent managementa in organizacijska kultura.
- ***Globalni talent management*** zajema organizacijske procese, povezane z rekrutiranjem zaposlenih, selekcijo, razvojem in ohranjevanjem najboljših zaposlenih na strateških pozicijah, dojeto z globalnega vidika. Ta koncept poudarja pomembnost globalnih strateških prioritet kot tudi takšnih prioritet na nacionalni ravni.

Meyers in Van Woerkom [40] navajata dve različni filozofiji talent managementa:

- ***ekskluzivna/stabilna talent filozofija***. Njena osnova je na domnevi, da se populacija vseh zaposlenih vedno razdeli na dve skupini: majhno skupino zaposlenih s »talentom« in veliko večjo skupino zaposlenih »brez talenta«. Zaposleni s talentom imajo nekatere izmed naslednjih značilnosti: inteligenco, osebnost, motivacijo. Zastopniki ekskluzivne/stabilne talent filozofije so mnenja, da podjetja, ki zmagajo v »vojni za talente« (»***War for talent***«) oziroma razpolagajo z večjim številom zaposlenih s talentom v primerjavi s svojo konkurenco, na ta način pridobivajo trajnostno kompetitivno prednost. Razdelitev zaposlenih na »talentirane« in »netalentirane« je zelo kritizirana v literaturi. Avtorji so mnenja, da se lahko zaposleni, ki niso ocenjeni kot talentirani, počutijo kot manj vredni. To lahko potem poslabša njihovo delovno motivacijo in vpliva na njihovo odločitev za zapustitev podjetja, kar lahko na koncu zmanjša učinkovitost in uspešnost celotne organizacije.
- ***Ekskluzivna/razvojna filozofija***. Zagovorniki te filozofije svoje mnenje utemeljujejo na premisi, da talent ni nekaj, kar obstaja ali ne, temveč se mora vzgajati. Na ta način se talent razume kot možnost, da zaposleni postanejo nekaj več, kaj sedaj niso. Na ta način lahko sklepamo, da je nujni pogoj talenta razvoj. Filozofija temelji na mnenju, da samo nekaj posameznikov poseduje veliko možnost, da postanejo zelo učinkoviti v prihodnjem, medtem ko večina tega ne poseduje. Enako kot prejšnja filozofija je tudi ekskluzivna/razvojna filozofija mnenja, da je talent omejen na majhno skupino posameznikov. Za razliko do ekskluzivne/stabilne talent filozofije se talent smatra za nekaj latentnega in njegov nujni pogoj je razvoj.

Za največje izzive talent managementa štejejo trije eksterni dejavniki: demografske spremembe, globalizacija in povečanje števila delavcev z znanjem [41]. Glede demografskih izzivov bi največ pozornosti morali managerji nameniti generaciji Y. To so zaposleni, ki so svoje poglede na svet oblikovali skozi uporabo interneta in z veliko količino informacij. Torej, takšni zaposleni potrebujejo večjo stopnjo fleksibilnosti, notranje motivacije, večjo stopnjo samostojnosti pri delu, večje nagrade in višjo stopnjo usklajenosti poslovnega in privatnega življenja. Takšni zaposleni zelo pogosto spreminjajo organizacije, v katerih delajo, če niso zadovoljni s pogoji dela. Globalizacija kot drugi izmed izzivov vpliva na talent management na način, da se s širjenjem podjetji na mednarodno raven delovanja pojavlja tudi potreba po takšnih managerjih, ki bodo pripravljeni delovati izven meja svojih držav. Zraven njih podjetja potrebujejo tudi lokalne talente, ki razmišljajo globalno, ampak razumejo lokalne načine poslovanja in lokalne odjemalce [42]. Delavci z znanjem predstavljajo takšne delavce, ki organizaciji prinašajo dvakrat ali trikrat večji profit v primerjavi s povprečnimi delavci, hkrati pa jih pri svojem delu ne potrebujejo. Takšne delavce morajo organizacije ohraniti, saj so ti osnova za ustanovitev sistema talent managementa v podjetjih. Torej, organizacija mora poiskati najustreznejše načine za prilagoditev svojim posebnostmi in zahtevam. Delavcev z znanjem je vse več. Ocena je, da jih je v ZDA danes okrog 48 milijonov.

Manselli [43] navaja pet ključnih aspektov talent managementa:

1) ***stroški zaposlenih***. Zmanjšanje števila zaposlenih je zelo pogosto edini način, ki lahko omogoča zmanjšanje stroškov v organizaciji. Takšen način razmišljanja je zelo pogosto zelo slab za podjetje, ker lahko povzroči odhod tistih zaposlenih, ki so bistvenega pomena za uspeh organizacije. Organizacije morajo ojačati management in ključne talente, redno revidirati operativne modele in optimizirati že obstoječe talente. Pred odločitvijo o zmanjšanju števila zaposlenih bi organizacije morale preučiti vse ostale možne opcije.

2) ***Ocenitev strateških vlog***. Organizacije zelo pogosto napačno določajo plačilne razrede. Preveč so plačeni napačni ljudje, ne pa tisti, ki doprinašajo k ustvarjanju rezultatov. Dobra ocenitev strateških vlog v organizaciji omogoča potrošnjo proračuna za plače tam, kjer je največja vrnitev glede na vloženo. Na ta način ima organizacija možnost za dodatne resurse, s katerimi bo plačala strateško pomembne zaposlene, ki imajo izredne delovne učinke in ki jih treba nagrajevati za njihov trud.
3) ***Novi načini poslovanja***. Organizacije in zaposleni imajo v zadnjem času večji interes za nove ideje, inovacije poslovnih procesov in nove načine dela. Nekatere izmed iniciativ, ki jih uporabljajo organizacije, so: a) revizija obstoječih poslovnih modelov in kreiranje novih, ki lahko povzročijo prerazporeditev oziroma prekvalifikacije določenih delavcev; b) vključitev zaposlenih v preureditev internih procesov s ciljem povečanja učinkovitosti in zmanjšanja stroškov; c) usmerjenost na stroške naj postane pomemben del organizacijske kulture in eden izmed ciljev delovnega učinka.
4) ***Rebalans delovne moči***. Fleksibilen in skrajšan delovni čas, prekinitev karier, neplačana odsotnost in paketi za predčasno upokojitev so le nekatere izmed metod, ki se v organizacijah uporabljajo kot metode za zmanjšanje stroškov. Na takšen način zaposleni dobivajo mentalno podporo in se pripravljajo za možnost zmanjšanja delovne sile, če do tega bo prišlo.
5) ***Zadovoljstvo zaposlenih***. Tukaj je potrebno izpostaviti, da je zelo pomembno, da so zaposleni angažirani in da so njihovi cilji usklajeni s cilji organizacije. Na ta način je možno zagotoviti visoko stopnjo produktivnosti in delovne učinkovitosti.

## 5. TALENT MANAGEMENT KOT PROCES

Thunnissen, Boselie in Fruytier [44] skozi analizo različnih člankov, ki se nanašajo na področje talent managementa, pravijo, da več avtorjev talent management razume kot transformacijski proces (input proces in output), ki funkcionira na naslednji način: uporabljamo talent(e) kot input, procesiramo in razvijamo (jih) skozi dobre prakse človeških virov, kako bi dosegali željene outpute.

Kirkland [45] navaja štiri ključna področja talent managementa, ki skupaj ustvarjajo krog talent managementa: 1) akvizicija talentov, 2) upravljanje delovnih učinkov talentov, 3) usposabljanje in razvoj talentov ter 4) revizija talentov in planiranje nasledstva. Krog talent managementa podrobneje definira vse korake, ki so pomembni v karieri talentov. Skozi definiranje ključnih kompetenc za uspeh je možno naprej razvijati posebne izobraževalne programe, kar potem omogoča povezovanje ključnih kompetenc za vsako delovno mesto z obstoječimi veščinami, znanjem in sposobnostjo posameznikov s ciljem povečanja razvojnih možnosti vsakega posameznika. Na takšen način razen notranjega razvoja organizacije prihaja tudi do razvoja posebnih pripomočkov za zaposlovanje zunanjih kandidatov, ker se na ta način omogoča lažje ocenjevanje kandidatov, ki bi lahko omogočali željene rezultate v organizaciji.

Bersin [46] podrobneje predstavlja proces talent managementa. Ta meni, da talent management vsebuje osem korakov, medtem ko se v središču talent managementa nahajajo pomembne definicije in podatki, kot so opisi vlog, opisi delovnih nalog, modeli kompetenc in vsebine učenja. Avtor omenja naslednje korake:

1) ***planiranje talentov***. Planiranje talentov je integrirano s poslovnim planom in zajema planiranje zaposlovanja, proračune za kompenzacije in cilje, ki se nanašajo na letno zaposlovanje.
2) ***Privabljanje talentov***. Talenti predstavljajo konkurenčno prednost za organizacije, torej so organizacije, ki zrelo razmišljajo, bolj osredotočene na zaposlovanje talentov.

3) ***Vključevanje talentov v organizacijo***. Organizacija ima obvezo izobraževanja zaposlenih in omogočiti jim, da postanejo produktivni na način, da bi se čim prej integrirali v organizacijo.
4) ***Upravljanje delovnih učinkov talentov***. Na podlagi poslovnega plana organizacija ustanavlja procese za upravljanje delovnih učinkov talentov.
5) ***Izobraževanje in podpora k delovni učinkovitosti talentov.*** Ta korak zajema realizacijo izobraževalnih in razvojnih programov talentov.
6) ***Planiranje nasledstva.*** Ta korak omogoča managerjem in posameznikom, da identificirajo ustrezne kandidate za določeno delovno mesto. Aktivnost planiranja nasledstva mora biti usklajena s poslovnim planom, kako bi se na ta način razumele potrebe glede na ključne kompetence v organizaciji za obdobje od treh do pet let. Čeprav je ta proces bolj usmerjen na managerje in direktorje, v zadnjem času postaja uporabnejši za vse položaje v organizacijah.
7) ***Plače in nagrade talentom.*** Organizacije želijo narediti povezavo med plačami in nagradami za talent ter sistemom upravljanja delovnih učinkov. Na ta način prihaja tudi do povezovanja med ugodnostmi, ki jih dobijo zaposleni, in poslovnim planom in ciljem.
8) ***Analiza pomanjkanja najpomembnejših veščin.*** Čeprav je zelo zanemarjen proces v večini organizacij, je danes zelo pomemben korak, ki omogoča ohranjevanje konkurenčne prednosti (angl. *critical talent management*).

## 6. TALENT MANAGEMENT V TURISTIČKEM IN GOSTINSKEM SEKTORJU

V nadaljevanju predstavljamo nekaj predlogov in priporočil glede nadaljnjega razvoja talent managementa v gostinskem sektorju. Izhajali bomo iz predhodno predstavljenih teoretičnih opredelitev.
V literaturi ni najjasneje opredeljeno, kaj talent management dejansko pomeni. Tudi ni najjasneje pojasnjeno, kdo so talenti, kako jih pridobiti ali jih je možno razviti. Za boljše razumevanje pojmov talent in talent managementa je nujna predvsem edukacija. O talent managementu se ne govori veliko. Možni načini edukacije so delavnice o talent managementu in njegovi pomembnosti s ciljem povečanja organizacijske konkurenčnosti. Premalo empiričnih raziskav s področja talent managementa, posebej v sektorju gostinstva, tudi predstavlja razlog za neadekvatno poimenovanje talent managementa. Povečanje števila raziskav na tem področju bi omogočalo njegovo boljše razumevanje.

Pomembnost talent managementa je po mnenju človeških virov velika. Na podlagi predstavljenega pregleda literature lahko ugotovimo, da človeški viri na vseh stopnjah hierarhije percipirajo talent management in vse njegove aktivnosti za pomembne. Talent management kot ena izmed metod človeških virov ni še dovolj uveljavljen v sektorju gostinstva. Ugotavljamo, da obstaja značilna razlika med dejanskim stanjem razvoja talent managementa in oceno njegove pomembnosti.

Za uvajanje talent managementa v prakso storitvenih podjetij (kakšna so tudi gostinska in turistična podjetja) nujno je skupno sodelovanje. V razvoj talent managementa se predvsem mora vključiti:

a. *javni sektor*. Predvsem je pomembna vloga organov, zlasti, kako na državnem tako tudi na lokalnem nivoju, ki bi morali biti primer strateške usmeritve celotne skupnosti k talent managementu. Pomembna je tudi vloga izobraževalnih inštitucij (univerze, fakultete, šole), ki naj bi v tesnem sodelovanju s privatnim sektorjem omogočale lažji dostop do talentov. Vloga univerz naj bi bila tudi edukacija o talent managementu,

organizacija seminarjev in delavnic na temo talent managementa, tudi pa povezovanje talentov in ustanovitev skupnega sodelovanja.

b. *Privatni sektor*. Privatne organizacije bi tudi morale biti bolj usmerjene k razvoju talent managementa. To predvsem pomeni sledenje skupnim ciljem, ustanovljenih skupaj z javnim sektorjem. Glavno vlogo naj bi imel management gostinskih in hotelskih podjetij, posebej oddelki managementa človeških virov, ki bi morali skrbeti za vse aktivnosti talent managementa in jih postaviti kot strateško prioriteto v poslovanju celotnega podjetja. Pomembna je tudi vloga blagovne znamke podjetja, ki bi v širši skupnosti moralo biti predstavljeno kot organizacija, ki se zaveda pomembnosti razvoja človeških virov in talent managementa, kot »talentom prijazno okolje«.

## 7. SKLEP

Talent managementa predstavlja eno izmed sodobnih metod managementa človeških virov. V članku smo poskusili predstaviti osnovna teoretična izhodišča o talent managementu. Talent management smo poskusili predstaviti čim podrobneje, upoštevajoč omejitev dostopnosti do literature. Ugotovili smo, da pojem talenta in posebej talent managementa ni najkonkretneje definiran. O talentu se po eni strani govori kot o darilu, ki se pridobi z rojstvom. Drugi pač definirajo talent kot nekaj, česar se lahko naučimo skozi proces usposabljanja. Tudi percepcija organizacij o tem, kaj je talent, ni enaka. Talent management zajema več pristopov, več filozofij, tudi znanstveniki niso složni o tem, katere aktivnosti dejansko zajema talent management. Debata obstaja tudi, ko se govori o tem, komu je namenjen talent management. Ali je to elitistični pristop k razvoju človeških virov? Kdo se lahko »kopa v bazenu talentov«? Ali je talent management rezerviran za managerske in pomembne delovne pozicije v organizaciji ali pa se v proces talent managementa vključijo vsi zaposleni? To se samo nekatera izmed vprašanj, na katera smo poskusili odgovoriti.

Za daljši razvoj talent managementa v gostinskem sektorju pomemben dejavnik predstavlja podrobnejše raziskovanje na tem področju. Menimo, da ta članke predstavlja odlično teoretično izhodišče za nadaljnje raziskave. Te raziskave naj bi bile izvedene v podjetjih s področja turizma in gostinstva, v katere bi bili vključeni vsi pomembni dejavniki, ki doprinašajo nadaljnjemu razvoju in uporabi talent managementa v poslovni praksi.

## LITERATURA

[1] Brown, P., & Hesketh, A. (2004). *Mismanagent of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy.* New York: Oxford University Press.

[2] Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A Review of Talent Management: Infancy of Adolescence? *The International Journal of Human Resource Management, 2013*(24), 1744-1761.

[3] Robertson, A., & Abbey, G. (2003). *Managing Talented People.* Harlow: Pearson Education Limited.

[4] Iveković, D. (2006). *HR menadžment - suvremeni pojmovnik.* Zagreb: M.E.P. Consult.

[5] Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *The Essential Guide to Managing Talent.* London: Kogan Page Limited.

[6] Moczydlowska, J. (2012). Talent Management: Theory and Practise of Management. The Polish Experience. *International Journal of Business Management & Economic Research, 3*(1), 432-438.

[7] Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Trainigng, 43*, 266-274.
[8] Sekowski, A. E. (2005). Psychological Determinants of Outstanding Abilities. V *The Psychology of Abilites. Contemporary Research Directions.* Warsaw: Publisher PWN.
[9] Waheed, S., & Zaim, A. H. (October 2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educatinal Sciences: Theory & Practise, 15*(5), str. 1205-1213.
[10] Beecheler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war fot talent. *Journal of International Management, 15*, 273-285.
[11] Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent Management: Uniderstanding the Dimensions.* London: The Charted Institute of Personnel and Development (CIPD).
[12] Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading Clever People. *Harvard Business Review, 2007* 85 (3), 72-79.
[13] Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review, 2005*(4(5)), 28-31.
[14] Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business, 49*, 192-203.
[15] Abrudan, M., & Matei, M. (2009). Talent Management - a strategic priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 18*(4), str. 25-30.
[16] Leisy, B., & Pyron, D. (2009). Talent Management Takes on New Urgency. *Compensation and Benefits Review, 4*, str. 58-63.

[17] Cappeli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harward Business Review, 2008*(86(3)), 74-81.
[18] Moczydlowska, J. (2012). Talent Management: Theory and Practise of Management. The Polish Experience. *International Journal of Business Management & Economic Research, 3*(1), 432-438.
[19] Listwan, T. (2005). Talent Management - the Challenge of Modern Organizations. V S. Borkowska, *Talent Management, collective work.* Warsaw: IPiSS.
[20] Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management, 2010*(24), 418-426.
[21] Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A Review of Talent Management: Infancy of Adolescence? *The International Journal of Human Resource Management, 2013*(24), 1744-1761.
[22] Cappeli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harward Business Review, 2008*(86(3)), 74-81.
[23] Parry, E., & Urwin, P. (2009). *Tapping into Talent: the Age Factor and Generation Issues. Research into practise.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
[24] Pološki Vokić, N., & Nauolo Bego, H. (2012). Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijaska polazište i stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled, 63*(3-4), str. 162-185.
[25] Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*, 701-721.
[26] Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenca. *Human Resource Management Review, 24*(9), 1816-1831.
[27] Moczydlowska, J. (2012). Talent Management: Theory and Practise of Management. The Polish Experience. *International Journal of Business Management & Economic Research, 3*(1), 432-438.
[28] O`Reily, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value> How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinarz People.* Boston: Harvard Business Scholl Press.

[29] Michaels , E., Handfield-Jones, H., & Axelord, B. (2001). *The War for Talent.* Harward Business Press.
[30] Lewis, R. E., & Heckamn, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review, 2006* 16 (2), 139-154.
[31] Slavković, M., Babić, V., & Stojanović-Aleksić, V. (2015). Talent Management: Opportunities and Limitations for Serbian Organizations. *Teme, 2015* 39 (2), 361-379.
[32] Cannon, J. A., & McGee, R. (2007). *Talent Management and Succession Planning.* London: Kogan Page.
[33] Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. (2012). What Do We Actually Mean by Talent in Business. *1st EIASM Workshop on Talent Management.* Brussels, Belgium.
[34] Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone. *Whote Paper 11/01*. Lancaster University Management School.
[35] Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenca. *Human Resource Management Review, 24*(9), 1816-1831.
[36] Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
[37] Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. (2012). What Do We Actually Mean by Talent in Business. *1st EIASM Workshop on Talent Management.* Brussels, Belgium.
[38] Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off.* Ithaca, NY: Cornell University Press.
[39] Urbancova, H., & Vnoučkova, L. (2015). Investigating Talent Management Philosophies. *Journal of Competitivness, 7*(3), str. 3-18.
[40] Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business, 49*, 192-203.
[41] Jakovljević, M., Marin, R., & Čičin-Šain, D. (2012). Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata. *Oeconomica Jadertina, 2*, 66-81.
[42] Guthride, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Makin talent a strategic priority. *The Mckinsey Quarterly, 1*, 49-59.
[43] Manselli, L. (2009). Managing Talent in Uncertain Times. *Accountancy Ireland, 41*(2), 54-55.
[44] Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A Review of Talent Management: Infancy of Adolescence? *The International Journal of Human Resource Management, 2013*(24), 1744-1761.
[45] Kirkland, S. (2009). Creating a common language for building a successful talent management program: paving the path for succession, an sucess, within your organization. *Transfusion, 49*(7), str. 1498-1501.
[46] Bersin, J. (2006). *Talent Management: What is it? Why now?* Pridobljeno 01. 05 2016 iz http://www.bersin.com/Blog/post/Talent-Management--What-is-it--Why-Now.aspx

# ZNAČAJ POSLOVANJA TURISTIČKIH AGENCIJA U EKONOMIJI TURISTIČKOG SEKTORA DANAŠNJICE: Studija slučaja Srbije

# THE IMPORTANCE OF TRAVEL AGENCIES BUSINESS IN ECONOMY OF TOURISM SECTOR IN PRESENT ERA: Case Study of Serbia

**Sara Stanić Jovanović**[141]

**Sadržaj:** *Turističke agencije predstavljaju posrednike u turističkom prometu između turističke tražnje i turističke ponude. Nastale su i razvile se u trenutku kada je masovni razvoj turizma kao privredne delatnosti dostigao svoj puni zamah na turističkom tržištu. U ekonomiji turističkog sektora današnjice ističe se veliki značaj poslovanja turističkih agencija. Ukoliko ne bi postojale turističke agencije veliki broj ljudi i putnika bi nailazio na brojne probleme prilikom planiranja i realizacije putovanja na turističkim destinacijama, kako na domaćem, tako i na međunarodnom turističkom tržištu. Turističke agencije predstavljaju važne generatore turističkih putovanja, koji usmeravaju turističku tražnju ka turističkoj ponudi na turističkom tržištu. I pored brojnih promena koje karakterišu savremeni razvoj turizma i predviđanja koje su išle u prilog smanjenju značaja agencija u ekonomiji turističkog sektora današnjice, turističke agencije nisu izgubile svoju ulogu u tokovima turističkog prometa. Studija slučaja se bavi problematikom poslovanja turističkih agencija u Srbiji.*

**Ključne reči:** *turističke agencije, poslovanje, ekonomija, turizam*

**Abstract:** *Travel agencies are the intermediary in the tourist traffic between tourist demand and tourist offer. They were created and developed at a time when large-scale development of tourism as an economic activity reached its full swing in the tourism market. In today's economy, the tourism sector emphasizes the great importance of travel agencies business. If there would not be a large number of travel agencies many passengers will encounter numerous problems in the planning and realization of trips to tourist destinations, on both domestic and international tourism market. Travel agencies are important generators of tourist trips, which are directed towards the tourist demand, tourist offer on the tourist market. In spite of numerous changes that characterize the contemporary development of tourism and predictions that went in favor of reducing the importance of agencies in the economy of the tourism sector today, travel agencies did not lose their role in the flow of tourist traffic. The case study deals with the issue of tourist agencies in Serbia.*

**Key words:** *travel agency, business, economy, tourism*

## 1. UVOD

Savremeni razvoj turizma karakterišu brojni problemi i tendencije poput pojave malih formi turizma naspram masovnog razvoja ovog fenomena. Kako predviđanja Svetske turističke organizacije govore u prilog smanjenja masovnog u korist malih formi turizma (alternativnih oblika turizma, turizma posebnog interesovanja ili tzv. specifičnih, odnosno

[141] Geografski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Studentski trg 3/III, Srbija

posebnih vidova turizma), pojavila su se mišljenja da će turističke agencije izgubiti svoju dosadašnju ulogu na turističkom tržištu imajući u vidu napredak moderne tehnologije (razvoj informacione tehnologije na prvom mestu). Uprkos tome, ovaj sektor turističke privrede ima značajan rast kada su u pitanju ekonomski efekti koje ostvaruje. Za poslovanje turističkih agencija sa pravom se može reći da je reč o vidu industrije.

Iako je u mnogim slučajevima danas internet i tzv. online buking bez posrednika omogućio direktan kontakt sa hotelima, avio-prevoznicima i drugim učesnicima u turističkom putovanju, ostaju prisutna mišljenja teoretičara turizma da turističke agencije neće izgubiti svoj značaj na turističkom tržištu. Tome u prilog idu činjenice o broju i aktivnosti poslovanja turističkih agencija, koje još uvek predstavljaju generatore najvećeg broja turističkih putovanja na međunarodnom i domaćem turističkom tržištu.

Kako se turizam svrstava u delatnost sa najbržim privrednim razvojem u svetu tokom poslednjih decenija, s pravom se nalazi u samom vrhu najrazvijenijih privrednih grana, imajući u vidu veliki broj učesnika, kao i zavidne privredne efekte kada je reč o razvoju međunarodnog turizma na svetskom turističkom tržištu. U ukupnom razvoju turizma u svetu još uvek značajnu ulogu imaju turističke agencije kao privredna preduzeća koja svojim poslovanjem ostvaruju značajne ekonomske efekte u sektoru turizma.

## 2. POJAM I DEFINICIJE TURISTIČKIH AGENCIJA

Kod brojnih teoretičara turizma javljaju se različite definicije turističkih agencija koje objašnjavaju pojam turističkih agencija.

„Najrasprostranjeniji oblik posredovanja između turističke tražnje i ponude“ [1]; „Privredni organizam (organizacija) čija se osnovna delatnost sastoji u organizovanju i prodaji putovanja i boravka“ [2]; “Specifična privredna (ekonomska) jedinica, odnosno preduzeće koje je specijalizovano u oblasti turističkih putovanja, preko koje turisti mogu dobiti informacije u vezi sa transportom i boravkom“ [3]; „Organizacija koja se bavi organizovanjem putovanja, kao i posredovanjem pojedinih usluga vezanih uz putovanje i boravak” [4].

Turističke agencije se definišu i kao: „Specifične privredne organizacije koje se u ekonomskom i organizacionom smislu svrstavaju u turističku privredu, ali imaju poseban položaj i prema turističkoj tražnji i ponudi“ [5].

Turistička, odnosno putnička agencija je privredno preduzeće koje posreduje ili samo proizvodi usluge kojima se podmiruju potrebe lica prilikom privremenog menjanja mesta boravka, odnosno „koje se bavi pripremama za putovanje putnika“ [6] i „usluge trećih preduzeća potrebnih za putovanje i boravak posreduje turistima, ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama kao nove, posebne usluge“ [7].

“Naziv putnička agencija bliže određuje širinu agencijskog poslovanja. Putničke agencije se usmeravaju i ka onim segmentima potrošača koji se u teorijskom smislu ne mogu smatrati turistima, već postoje drugi razlozi za putovanje. Pri tom treba imati u vidu da je putnik širi termin od turiste, jer je zapravo svaki turista istovremeno i putnik” [8].

Brojne su i definicije inostranih teoretičara turizma. Sve one pojedinačno obuhvataju neke od osnovnih funkcija i uloga turističkih agencija u turizmu iako je teško izraziti kompleksnost njene pojave na turističkom tržištu: „privredno preduzeće čija komercijalna aktivnost obuhvata

tri osnovne funkcije: posredničku, organizatorsku i snabdevačku, različitih turističkih usluga“ [9]. “Biro ili preduzeće za prodaju, organizaciju i informisanje o prevozu putnika, odnosno putovanja“ [10].

Po Međunarodnoj akademiji za turizam iz Monte Karla, to je preduzeće čiji su zadaci da obavlja poslove koji obuhvataju prevoz, hotelijerstvo i sve druge vrste turističkih aktivnosti, kao i da organizuje grupna ili pojedinačna putovanja za paušalnu cenu, bilo po programu koji sastavlja agencija, bilo po želji gosta [11]. Turistička agencija predstavlja posrednika između saobraćajnih objekata - prevozioca i saobraćajnih subjekata – turista [12].

To je „robna kuća putovanja koja deluje u ime dobavljača, kao što su avio-kompanije i druge saobraćajne organizacije, hoteli i druge organizacije“ [13] i „privredno preduzeće koje usluge trećih preduzeća koje su (usluge) potrebne za putovanje i boravak, posreduje turistima, ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama kao nove, sopstvene usluge“ [14].

Slovenački autor Janez Pergar [15] pod pojmom putnička ili turistička agencija označava „delatnost vrlo različitih vrsta putničkih agencija, koje se bave organizacijom i prodajom usluga vezanih za putovanje“.

Pojedini autori smatraju da je postojanje različitih pristupa i brojnih definicija rezultat činjenice da se turističke agencije bave različitim poslovima u zavisnosti od karakteristika i širine tržišta na kome deluju i da se često međusobno značajno razlikuju. Takođe, činjenica je da je u samom sadržaju delatnosti turističkih agencija došlo do kvalitativnih promena tokom njihovog razvoja u periodu dužem od 150 godina [16].

Prema nekim autorima [17], a po Predlogu konvencije za unifikaciju međunarodnog privatnog prava (Unidroti) iz Rima, putničke agencije se definišu: “Putnički agent je svako

***Sara Stanić Jovanović*** *je rođena 1983. godine u Beogradu. 2002. godine upisuje Višu turističku školu na, koju završava 2005. god., odbranom diplomskog rada na Engleskom jeziku, na temu: “Chalkidike, art and culture”. U 2006. god. nastavlja studije na Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu, pri Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, koje završava 2009. god., odbranom rada na temu: “Izletničko-rekreativni turizam planine Rudnik”. Iste godine upisuje Diplomske akademske master studije na Geografskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, pri Katedri za turizmologiju, koje sa prosečnom ocenom 10,00 i ocenom 10 na master ispitu završava odbranom završnog master rada na temu: „Značaj i organizacija izletničkog turizma u turističkoj ponudi Srbije“. Novembra 2011. god. upisuje doktorske studije na Geografskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Početkom 2006. god. stiče Licencu turističkog vodiča Ministarstva turizma Republike Srbije. Početkom 2010. god. angažovana je kao saradnik u nastavi na Geografskom fakultetu u Beogradu, gde izvodi vežbe iz predmeta Poslovanje turističkih agencija i Turistička propaganda. Od marta 2012. god. postavljena je za Direktora Javnog preduzeća za turizam Gradske opštine Surčin, u kome je od 2013. god. zaposlena na radnom mestu Menadžer u turizmu. Krajem 2012., početkom 2013., kao i 2016. god. drži stručna predavanja iz predmeta: Poslovanje turističkih agencija u okviru pripremne nastave za polaganje stručnog ispita za turističke vodiče u organizaciji Udruženje turističkih vodiča Srbije. Od 2016. god. je zaposlena u Kulturnom centru Surčin na radnom mestu Organizator turističkih, marketinških i drugih delatnosti. Autor je i koautor većeg broja naučnih i stručnih radova iz oblasti turizma i učesnik brojnih kongresa.*

lice koje preuzima aranžman za organizovanje putovanja (prevoz, smeštaj i td.), bez obzira da li se tim poslom bavi profesionalno ili ad hoc, i bez obzira da li to vrši u sopstvenoj režiji ili kao posrednik".

Na osnovu Predloga konvencije za međunarodni status putničkih agencija, "putnički agent je preduzimač usluga bilo samostalno (tj. u sopstvenoj režiji) ili kao punomoćnik" [18]. Turistička agencija predstavlja „subjekat trgovačkog prava čija se delatnost sastoji u organizovanju i sklapanju ugovora o prevozu, ugovora vezanih za boravak turista u nekom kraju, pružanju drugih usluga svojim klijentima i partnerima turističkog prometa" [19].

„Privredno društvo, preduzetnik ili ogranak drugog domaćeg ili stranog pravnog lica, koje na tržištu ponude i tražnje obavlja organizatorsku i snabdevačku ulogu u cilju zadovoljenja potreba turista" [20].

## 3. PRETEČE AGENCIJSKOG POSLOVANJA U TURIZMU

Istorijski posmatrano o određenim vidovima putovanja može se govoriti sa nastankom ljudske civilizacije, kada se javljaju aktivnosti u cilju olakšavanja kretanja ljudi, koje predstavljaju začetke agencijskog poslovanja [21]. Pojam turizma izveden je iz reči turist. Etimologija mu je u engleskim rečima the tour i to tour, koje znače ekskurzija, putovanje [22].

Iz literature je poznato da se reč turista pojavljuje na početku 19. veka, tačnije 1800. godine; prvi put zabeležena u Paggeovim Anegdotama engleskog jezika, u kojima se ističe da se putnik u novije vreme naziva turistom [23].
Pisani istorijski izvori ukazuju na stanovnike Mesopotamije u 4. i 3. milenijumu pre n.e. kao začetnike nove ere u razvoju putovanja 4.000 godina pre n.e.. Po nekim autorima Ep o Gilgamešu, u kome je opisano putovanje legendarnog junaka iz grada Uruka, može se smatrati i prvim pisanim turističkim vodičem [24].

Civilizacija stare Grčke dala je novi zamah razvoju putovanja. Značajan doprinos razvoju putovanja dali su Rimljani - organizovanje posebnih organa, Cursus Publicus, koji su obavljali i neku vrstu rezervacija za usluge neophodne tokom putovanja [21].

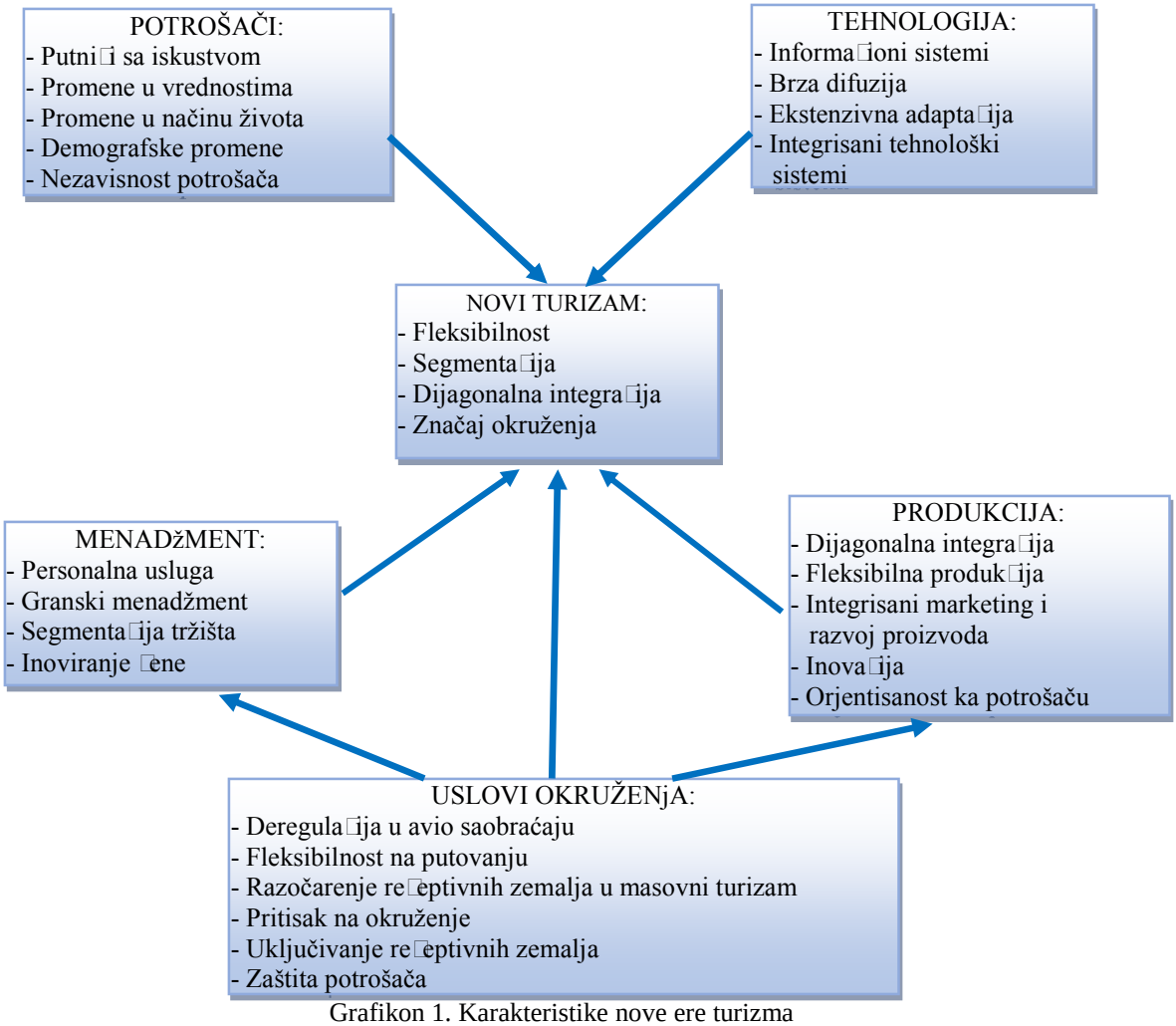
U 15. veku javili su se prvi „organizatori" putovanja pružajući posredničke usluge hodočasnicima na području današnje Francuske i Italije. Tzv. velika putovanja, Grand Tour, se javljaju u narednom periodu, radi sticanja novih znanja, upoznavanja sa kulturno-istorijskim vrednostima. Prema nekim istraživanjima u takvim putovanjima je u periodu od polovine 18-og do polovine 19-og veka učestvovalo oko 15 do 20 hiljada putnika godišnje [25].

Pošta se tokom 17. i 18. veka javlja i kao organizator putovanja jer je otvarala i neku vrstu agencijske službe nudeći, uz usluge prevoza, i druge oblike asistencije tokom. Jednim od prethodnika savremenog agencijskog poslovanja smatra se Theophrastus Renaudot koji je 1630. godine u Parizu otvorio biro pod nazivom Coq d'Or („Zlatni petao"), u kome su se nudile usluge iznajmljivanja kočija. Krajem 18. i u prvoj polovini 19. veka dolazi do formiranja još jedne vrste putničkog biroa („Reisebüro") čije su aktivnosti podsećale na rad današnjih agencija. Obezbeđivanje putnih karata i različitih isprava, kao i prodaja imovine iseljenika postaje unosan posao, pa se brojni uredi osnivaju u Švajcarskoj, Austriji i Nemačkoj. Iako je tokom razvoja turizma došlo do suštinske promene u sadržaju delatnosti putničkih biroa, sam naziv je zadržan i danas [21].

## 4. PROMENE U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Do značajnih promena u razvoju turizma dolazi kao posledica delovanja većeg broja faktora, koji su uslovili pojavu krize tzv. masovnog turizma. Pre svega, odigrale su se krupne promene u zahtevima potrošača, ali se istovremeno turizam u svom razvoju suočio i sa nizom limitirajućih faktora. Veliki deo ograničenja dolazio je iz prirodnog i socijalnog okruženja, jer razvoj turizma više nije mogao da se odvija u uslovima intenzivnog korišćenja resursa. I same metode masovne produkcije i potrošnje turističkih usluga se sve više ispoljavaju kao ograničavajući faktori. Prevazilaženje krize značilo je nastanak novog perioda u razvoju turizma koji se u literaturi često naziva „novim dobom turizma“ [26-27-28].

Do velikih promena u oblasti turističke privrede dolazi 80-ih godina prošlog veka, iako se mora reći da među teoretičarima ne postoji saglasnost u pogledu vremenskog perioda koji se može označiti kao početni u novoj fazi razvoja turizma. Dok pojedini autori analiziraju novi period u razvoju turizma od 80-ih godina, izvestan broj njih procenjuje da je ova faza započela 90-ih godina i da tek u budućnosti treba očekivati snažnije ispoljavanje započetih promena na turističkom tržištu. Obeležja koje turizam ima u ovom periodu navodi autore na korišćenje različitih termina – „meki” turizam (soft tourism), ekološki (ecotourism), održivi (sustainable tourism), novi (new tourism), odgovorni (responsible tourism), imajući u vidu novu prirodu turizma, a prvenstveno promenu u odnosu prema okruženju [21].




Grafikon 1. Karakteristike nove ere turizma
Izvor: Fayos – Sola E., Tourism policy: a midsummer night’s dream?, Tourism

Najvažniji faktori koji su uticali na nastanak nove faze u razvoju turizma grupisani su na sledeći način: u najvažnije interne faktore ubrajaju se novi potrošači i pojava novih tehnologija; dok se u ključne eksterne faktore ubrajaju limiti rasta i pojava nove globalne najbolje prakse. Zahtevi savremenih turista bitno se razlikuju od zahteva turista 60-ih i 70-ih godina. Viši nivo obrazovanja i iskustva novih turista uticali su i na zahteve za sadržajnijim i fleksibilnijim odmorom, za individualizacijom i rastućim kvalitetom turističkih usluga. Istovremeno su nove tehnologije pružale mogućnost za dinamičnim promenama u ponudi privrednih subjekata i to prvenstveno zahvaljujući brzom razvoju i nagloj difuziji informacione tehnologije u delatnostima koje čine turističku privredu. Navedeni faktori dovode do pojave tzv. novog turizma koji se definiše na sledeći način: „novi turizam je fenomen u produkciji turističkih aranžmana u velikom obimu na osnovu nestandardizovanih turističkih usluga i uz konkurentne cene koje će odgovarati turističkoj tražnji, a takođe zahtevima prirodnog i socijalnog okruženja i ekonomskim zahtevima destinacije." Autor navodi sledeća osnovna obeležja novog turizma: 1. turističko putovanje je fleksibilno i ponuđeno je po ceni koja je konkurentna u odnosu na cene masovnih putovanja; 2. produkcija turističkih usluga nije isključivo zasnovana na ekonomiji velikog obima, već veliki značaj ima i kreiranje putovanja na zahtev potrošača; 3. produkcija turističkih putovanja je prvenstveno orijentisana ka zahtevima potrošača; 4. marketing namenjen masovnom tržištu više ne predstavlja dominantnu koncepciju već se može govoriti o izvesnoj individualizaciji marketing aktivnosti zasnovanoj na razlikama u potrebama i interesovanjima potrošača, razlikama u raspoloživim novčanim sredstvima i sličnim; 5. novi potrošači su turisti sa daleko većim iskustvom, višim nivoom obrazovanja, fleksibilniji i nezavisniji tokom odmora i putovanja; 6. za ove potrošače obeležja destinacije imaju veći značaj, posebno prirodne i kulturne karakteristike pojedinih geoprostora [26].

U cilju postizanja konkurentske prednosti u novim uslovima na tržištu, preduzeća u turizmu su morala osigurati fleksibilnost u ponudi i distribuciji usluga, a umesto masovne produkcije turističkih usluga, koriste nove strategije rasta i razvoja. U novim uslovima je bilo neophodno da preduzeća u turizmu ponude nove proizvode, umesto standardizovanih usluga, u skladu sa daleko kompleksnijim i raznovrsnijim zahtevima potrošača. Najbitnija promena u poslovnoj orijentaciji preduzeća odnosila se na intenzivno širenje aktivnosti turoperatora-specijalista i formiranje velikih turoperatorskih poslovnih sistema koji su predstavljali složene grupacije sastavljene od organizatora putovanja specijalizovanih za zadovoljenje potreba izabranih grupa potrošača. Efikasno prilagođavanje promenama u zahtevima tražnje nametalo je potrebu za visokim stepenom fleksibilnosti. Ovaj faktor se ispoljavao kao fleksibilnost u organizaciji, kao i produkciji i distribuciji turističkih proizvoda; fleksibilnost u sistemu rezervacije, prodaje i plaćanja; fleksibilnost u načinima konzumiranja turističkog proizvoda. Primena novih tehnologija ima fundamentalni značaj za postizanja konkurentske prednosti na svetskom turističkom tržištu, pri čemu posebnu ulogu ima razvoj informacione tehnologije. Ova tehnologija obezbeđuje neophodnu fleksibilnost u zadovoljavanju promenljivih zahteva potrošača i to po cenama koje su konkurentne u odnosu na cene masovne produkcije turističkih usluga. Konkurentnost će prvenstveno zavisiti od sposobnosti preduzeća da obezbedi tehnološku prednost kroz unapređenje: informacionih sistema, koji će uz intenziviranje procesa istraživanja i kvalitetnijeg predviđanja budućih kretanja turističke tražnje i strategije konkurencije doprineti boljoj tržišnoj poziciji sopstvenih turističkih proizvoda i know-how, kroz razvoj sopstvene tehnologije (R&D) i sistema obrazovanja i treninga koji će obezbediti viši nivo kvaliteta pruženih turističkih usluga, usklađenih sa zahtevima potrošača. Pored toga, bitnu karakteristiku predstavlja i brza difuzija novih tehnoloških rešenja i njihova primena u poslovanju preduzeća u turizmu. Za razliku od prethodnog perioda u kome nisu postojali veliki zahtevi za stručnom radnom snagom, u novoj eri razvoja turizma zahtevi za stručnom i

obučenom radnom snagom dobijaju sve veći značaj, a zaposleni se tretiraju kao odlučujući faktor koji utiče na kvalitet usluga. Novu fazu u razvoju turizma karakterišu i suštinske promene u odnosu prema okruženju. Negativni efekti koje su masovna turistička kretanja ostavila na pojedinim destinacijama, uticali su na pojavu novih shvatanja o budućem razvoju turizma [28].

Do pre nekoliko decenija tradicionalni ili tzv. klasični oblici turizma poznati i kao "3-S" (sunce, more i plaža, odnosno morsku obalu kao motiv za razvoj primorskog turizma kao najmasovnijeg oblika turističkih kretanja) predstavljali su glavno obeležje turističkih putovanja koje je karakterisala izrazita masovnost. Promene na turističkom tržištu, razvoj informacione tehnologije i posledice uticaja globalizacije u sferi političkih odnosa i svetske ekonomije uslovile su promenu ponašanja potrošača u turizmu. Turisti menjaju navike, želje i potrebe; smanjuje se uloga masovnih oblika turizma koji postaju prevaziđeni, u korist novih turističkih proizvoda i potrage za tematskim oblicima turizma. Predviđanja Svetske turističke organizacije govore u prilog smanjenja masovnog nasuprot malih formi turizma. Tako se smatra da ubrzani rast i razvoj u budućnosti mogu da ostvare neki od tematskih oblika turizma: kulturni, krstarenja, city-break, mice, eko-turizam. Razvojem tematskog turizma savremena turistička putovanja dobijaju nova svojstva. Specifične atrakcije postaju osnova za planiranje, organizaciju i razvoj turizma novog doba. Pomenute promene ne zaobilaze turističke agencije i turoperatore, kao važne privredne subjekte koji povezuju ponudu i tražnju na turističkom tržištu. Značajan broj turističkih agencija uvideo je promene u ponašanju potrošača i prilagodio svoj uslužni program i ponudu novim potrebama turista [29].

## 5. NASTANAK I RAZVOJ TURISTIČKIH AGENCIJA NA PROSTORU REPUBLIKE SRBIJE

Prva putnička agencija osnovana 1919. godine na području Republike Srbije bila je filijala međunarodne kompanije Wagon Lits Cook. Otvorena je u Beogradu, glavnom gradu tadašnje Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca i bavila se prodajom karata u domaćem i međunarodnom železničkom saobraćaju, uključujući i prodaju karata za korišćenje usluga spavaćih kola na Simplon-Orijent Ekspresu koji je prolazio i kroz našu zemlju. Inicijativu za osnivanje domaće turističke agencije pokrenulo je 1920. godine Društvo za promet stranaca na opštem kongresu predstavnika termalnih kupališta u Zagrebu. Pomenute sugestije uzete su u razmatranje od strane nadležnih ministarstava, tako da je već 1921. godine došlo do osnivanja Odseka za promet stranaca u okviru Ministarstva trgovine i industrije. Zajednici društava za unapređenje turizma „Putnik", data je koncesija za prodaju železničkih karata izvan staničnih zgrada. Osnivači su predložili Ministarstvu da se osnuje kao zadruga za saobraćaj putnika i turista u Kraljevini SHS, ali se osnivanje zadruge nije moglo realizovati jer za to tada nisu postojale odgovarajuće zakonske osnove. Sud je zbog toga odbio predloženi zahtev, pa se u traženju optimalnog rešenja došlo na ideju da se agencija osnuje kao akcionarsko društvo. Tako je prva domaća putnička agencija osnovana 16. oktobra 1923. godine u Beogradu. Bio je to „Putnik", formiran kao akcionarsko društvo, u kome su glavni akcionari bili Ministarstvo trgovine i industrije, u čijoj je nadležnosti bio i turizam, i Ministarstvo saobraćaja [30].

Pored komercijalnog poslovanja, „Putnik" je obavljao i niz poslova od opšteg državnog interesa. U ovom periodu javlja se i kao nosilac opšte turističke propagande u zemlji i inostranstvu, zastupnik nacionalne železnice u inostranstvu, a obavlja i različite finansijske transakcije, uključujući i menjačke poslove. Aktivnosti ove turističke agencije u propagiranju jugoslovenskog turizma bile su veoma zapažene, a izdanja prospekata, brošura i plakata ubrajala su se u red vodećih u Evropi toga perioda. Neposredno pred II svetski rat Putnik je imao mrežu od 38 poslovnica i biletarnica u zemlji, a ostvario je i uspešnu poslovnu saradnju

sa brojnim turističkim agencijama, hotelskim i saobraćajnim preduzećima u inostranstvu. Pored toga, pred sam rat je otvorio 30 što stalnih, što sezonskih biletarnica koje su nosile naziv Putnik. Svoje filijale u inostranstvu otvorio je u Parizu (sa 12 službenika), Berlinu (sa 22 službenika), Sofiji (sa 17 službenika) i Solunu. Putnikovi službenici u svojstvu turističkih informatora nalazili su se pri konzularnim predstavništvima Jugoslavije u Salcburgu, Briselu, Hagu, Kopenhagenu, Kairu i Klagenfurtu. Usko su bili povezani sa Putnikom i oficijalni turistički biroi Jugoslavije u inostranstvu (Beč, Prag), koji su ujedno bili i njegovi komisionari. Nakon uspešno okončane velike svetske ekonomske krize, godine 1936., 1937. i 1938. smatraju se izuzetno uspešnim u razvoju turizma u tadašnjoj Jugoslaviji. Pomenutih godina Putnik je veoma uspešno poslovao i prema završnim računima svake godine izdvajao znatna sredstva u fondove, iz čega su velika sredstva bila usmeravana za propagandu turizma. Posebno je bila izražena propaganda putem fotografija, budući da je 1938. godine Putnik izdao 27.874 turističke fotografije. Iste godine Putnik je prisutan na brojnim izložbama u inostranstvu (Lajpcig, Prag, Budimpešta, Milano, Solun, Bratislava), kao i u zemlji (Beograd i Zagreb), a bavio se i izdavanjem časopisa na stranom jeziku i vršio propagandu putem domaće i inostrane štampe. Između dva svetska rata Putnik je u propagandu uložio 35 miliona tadašnjih dinara; izdao 2,2 miliona turističkih prospekata; snimio preko 12.500 metara trake turističko-propagandnih filmova; posedovao foto-teku sa 25.000 snimaka i sarađivao sa preko 800 putničkih biroa u inostranstvu. Osim toga, Putnik je svake godine davao regionalnim turističkim savezima i društvima doprinose za izdavanje prospekata, plakata i za vršenje drugih oblika propagande za pojedinačna područja. U gotovo svim zemljama Evrope Putnik je 1939. godine imao oko 40 komisionara – putničkih agencija kojima je davao u komisionu prodaju svoje kuponske karte jugoslovenskih državnih železnica. Putnik je kao agencija postao član međunarodnih profesionalnih i širih turističkih asocijacija (osnivač je međunarodne turističke organizacije „Agot“, čije je sedište bilo u Beču, sa još 19 tada vodećih turističkih agencija, a učestvovao je i u radu Balkanske turističke federacije). Putnik je kroz status glavnog savetnika za turizam u Odseku za turizam u sastavu Ministarstva trgovine i industrije neposredno uticao i na kreiranje turističke politike zemlje. Baveći se pomenutim funkcijama, ukupnim radom i rezultatima na domaćem turističkom tržištu,u periodu od 1924. do 1941. godine Putnik je značajno uticao na razvoj turizma u zemlji, a odigrao je pionirsku ulogu u našem turizmu [17].

Raspad Kraljevine Jugoslavije u toku II svetskog rata doveo je do prestanka rada Putnika (njegove poslove na području ratom zahvaćene Srbije preuzela je privremeno agencija Srboput). Službena likvidacija Putnika objavljena je 18.02.1942. godine. Po okončanju rata, obnavlja se i delatnost Putnika koji je 1945. godine ponovo formiran kao akcionarsko društvo. Međutim, već 1946. godine Putnik je nacionalizovan i proglašen preduzećem od saveznog značaja kao Putnik – preduzeće za saobraćaj putnika i turista sa sedištem u Beogradu. Njegova organizacija formirana je po ugledu na centralizovane državne agencije u istočno-evropskim zemljama. U domenu inostranog turističkog prometa Putnik obnavlja ranije veze sa svim tržištima, dok u domenu domaćeg turizma dobija zadatak planiranja i organizovanja zajedničkih godišnjih odmora za radnike. U ovom periodu započinju i receptivni poslovi u saradnji sa Čedok-om i Ibusz-om, a usluge su pružane mađarskim i čehoslovačkim turistima koji su boravili u smeštajnim objektima na Jadranu. Saradnja sa istočno-evropskim zemljama se prekida 1948. godine nakon usvajanja rezolucije Informbiroa, a Putnik se u narednih nekoliko godina gotovo u potpunosti usmerava ka domaćem turizmu. Proces decentralizacije društvenog sistema tadašnje Jugoslavije i uvođenje samoupravljanja u privredni sistem 1951. godine doveli su do promena u organizaciji Putnika. Njegove filijale u Sloveniji i Hrvatskoj dobijaju veću poslovnu samostalnost i ubrzo se formiraju kao nove turističke agencije. Zahvaljujući ovom procesu nastali su Atlas u Dubrovniku, Kompas u Ljubljani, Dalmacijaturist u Splitu i Kvarnerexpress u Opatiji. Zatim se formiraju i nove turističke agencije Centroturist u

Zagrebu, Turist ekspres u Beogradu i druge. Od 1963. godine Putnik dobija novi naziv (Jugoslovensko turističko i autobusko preduzeće Beograd) i kao takav nastavlja sa razvojem poslovanja. Danas postoji pod nazivom Putnik Travel, čija aktuelna ponuda obuhvata: raznovrsna putovanja po Evropi, interkontinentalna putovanja, letovanja i zimovanja, ture po Srbiji, đačke i studentske ekskurzije, specijalna putovanja i programi na zahtev korisnika, prodaja avionskih i železničkih karata, pribavljanje ulaznih viza, obezbeđivanje individualnih hotelskih rezervacija širom sveta, obezbeđivanje mini buseva i autobusa za putovanja po sopstvenom programu i drugo. Strateški partner Putnik Travela je Laguna, vodeća izdavačka kuća u Srbiji. Iz saradnje sa Lagunom, proistekao je novi vid zanimljivih putovanja, tzv. putovanja inspirisana knjigom [31].

U arhivskom materijalu Jugoslovenskog udruženja turističkih agencija iz 1956. godine stoji, da je već tada u Jugoslaviji bilo ukupno 38 turističkih preduzeća; od toga 26 samostalnih pod nazivom Putnik, a 12 pod drugim imenom. Ova preduzeća imala su 83 poslovnice i 1.115 zaposlenih službenika, pored čega je bio registrovan i 51 turistički biro. Do formiranja posebnih preduzeća agencijske delatnosti dolazi i u okviru drugih društvenih organizacija (sindikalne, ferijalne, omladinske i druge). Kao osnivači su se često javljala preduzeća iz drugih privrednih delatnosti: iz oblasti vazdušnog saobraćaja (nacionalna avio-kompanija osniva turoperatora – JAT Air Lift); železničkog (Kola za spavanje i ručavanje – KSR, Beograd-turs, Olimpik-turs, Želturist); drumskog (Lasta iz Beograda, Centrotrans iz Sarajeva, Alpetour iz Škofje Loke, Viator iz Ljubljane); iz oblasti spoljne trgovine – Inexturist (čiji je osnivač bio Interexport iz Beograda) i Yugotours (osnivač je bio Generalexport iz Beograda). Ostaće zabeleženo da je prvi čarter let u istoriji jugoslovenskog turizma organizovao Yugotours 1960. godine, dovodeći grupu britanskih turista. Godine 1986. u organizaciji Yugotoursa u Jugoslaviji je boravilo oko 600.000 inostranih turista, a posebno je dobre rezultate postizao Yugotours London koji je sve do 1990. godine spadao među deset najvećih turoperatora na tržištu Velike Britanije. Yugotours je imao 23 poslovnice u 15 zemalja i to u: Austriji, Belgiji, Kanadi, Čehoslovačkoj, Danskoj, Francuskoj, Zapadnoj Nemačkoj, Velikoj Britaniji, Mađarskoj, Italiji, Holandiji, Sovjetskom Savezu, Švedskoj, Švajcarskoj i u SAD. Karakteristika Yugotoursa na svim tržištima je njegova specijalizacija u organizovanju turističkih aranžmana u jugoslovenskim turističkim destinacijama [32].

Nešto kasnije i hrvatska naftna kompanija INA osniva turoperatore sa mrežom putničkih agencija u inostranstvu (Bemex – 1981. i Inatours 1986. godine). Inexturist, koju je osnovalo veliko spoljno-trgovinsko preduzeće Interexport iz Beograda takođe je posedovala filijale širom zemlje i postizala odlične poslovne rezultate na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu. Kada su u pitanju saobraćajna preduzeća, u okviru železnice osnovana je Železnička putnička agencija, sa filijalama u nizu većih jugoslovenskih gradova, poput Zagreba i Ljubljane; biro u Beogradu je poslovao pod nazivom Beograd-turs, a u okviru ŽTO Sarajevo Olimpik-turs. Preduzeće Kola za spavanje i ručavanje iz Beograda, koje se bavi organizacijom prevoza putnika spavaćim kolima, kušet kolima i kolima za ručavanje na železnici, takođe je osnovalo turističku agenciju pod nazivom skraćenice sopstvenog imena. KSR je kao generalni zastupnik agencije Wagon Lits/Cook, što znači da je zastupnik prodaje karata za kola za spavanje i ručavanje na svim međunarodnim linijama. Preduzeće za turizam KSR Beograd-turs je osnovano 21.12.1992. godine kao aktivno privredno društvo sa pretežnom delatnošću putničkih agencija (www.ksr-turs.ls.rs/08.03.2014.). Javno preduzeće Železnice Federacije Bosne i Hercegovine osnovalo je turističku agenciju Olimpik turs, sa sedištem u Sarajevu [33].

Turistička agencija Želturist osnovana 1993. godine kao privredno društvo za železničko ugostiteljstvo i turizam predstavljala je zavisno preduzeće u okviru JP "ŽTP" Beograd. Od

2003. godine poslovala je i turistička agencija Želturist, sa ciljem kreiranja i prodaje turističkih aranžmana u sopstvenim, kao i ostalim ugostiteljskim objektima [34].

U okviru domaće vazduhoplovne kompanije Jugoslovenski aerotransport – JAT, 1973. i 1974. godine u Beogradu formiran je Vazdušni most i Air Lift, koji su po načinu poslovanja predstavljali turoperatore. Formirani su u cilju boljeg popunjavanja kapaciteta JAT-ovih aviona i u svrhu korišćenja za turističke potrebe. Prepoznatljivi po sloganu AVIONOM U SVET, JAT Air Lift je jedini u svetu organizovao Galeriju nad Atlantikom i Put oko sveta za 19 dana. Zbog boljeg tržišnog pozicioniranja i novih poslova agencija je preimenovana u Air Lift International, sa sedištem u Novom Sadu, a poslovnu ponudu pored putovanja dopunila je prodajom avio karata [35].

Autobuska i druga transportna preduzeća pokazala su mnogo više inicijative za oblast poslovanja turističkih agencija. Tako su Autosaobraćaj–Kragujevac, Lasta–Beograd, Jugoexpress–Leskovac, Autoprevoz–Vrnjačka banja, Autoprevoz–Čačak i druga, osnivali turističke agencije u periodu intenzivnog razvoja turizma u SFR Jugoslaviji. Lasta, lider u drumskom prevozu putnika u Jugoistočnoj Evropi i jedan od vodećih brendova kada je u pitanju autobuski prevoz u našoj zemlji, sa dugom tradicijom, iskusnim osobljem i flotom koja danas broji preko 900 vozila, predstavlja najstarije transportno preduzeće u Srbiji (osnovano 1945. godine), čija je osnovna delatnost drumski putnički saobraćaj. Prateće delatnosti obavlja kroz pružanje usluga u turizmu [36]. Turistička agencija Lasta Travel & Tourism posluje u okviru saobraćajnog preduzeća Lasta već 40 godina. Ponuda se zasniva na organizaciji i realizaciji turističkih aranžmana, letovanja i zimovanja, đačkih ekskurzija i sajmova, u zemlji i inostranstvu, iznajmljivanje autobusa i prodaju autobuskih i avio karata i drugo [37].

Tokom 90-ih godina, veliki broj saobraćajnih preduzeća osnovao je turističke agencije koje danas posluju kao značajni turoperatori u Srbiji sa sopstvenim autobuskim voznim parkom (Oktopod-Beograd, Veolia-Požarevac, Banbus-Obrenovac i druge). To su turističke agencije koje su iskoristile ostvaren profit u oblasti autobuskog prevoza i proširile sopstvenu delatnost, iskoristivši prednost posedovanja određenog broja autobusa za organizovanje kompletnih turističkih putovanja. Turistička agencija Veolia Transport Litas posluje u sastavu istoimenog preduzeća sa tradicijom dugom šest decenija [38].

Za ocenu kretanja u ukupnoj agencijskoj delatnosti značajno je ukazati na intenzivan proces privatizacije koji se tokom 90-ih godina ispoljavao u formiranju velikog broja privatnih turističkih agencija. U ovom periodu broj osnovanih agencija dostigao je cifru od preko 1500. Imajući u vidu negativne tendencije u domenu domaće turističke tražnje, kao i izrazito negativna kretanja u turističkim tokovima iz inostranstva, može se govoriti o izvesnom stepenu predimenzioniranosti broja turističkih agencija u odnosu na realne tržišne potencijale. Osnovno obeležje većine novoosnovanih agencija je raspolaganje relativno malim sredstvima i malim brojem zaposlenih, kao i gotovo isključiva orijentisanost na inicijativno poslovanje [21].

## 6. POSLOVANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U SRBIJI

Na turističkom tržištu Srbije je prisutan značajan broj turističkih agencija koje u okviru svog poslovanja usmeravaju turističku tražnju ka pojedinim turističkim destinacijama. Ukupan broj registrovanih turističkih agencija u Registru turizma Agencije za privredne registre na dan 19.11.2016. godine prema brojaču APR-a iznosio je 529 turističkih agencija koje posluju na teritoriji Republike Srbije.

U narednoj tabeli predstavljeni su podaci o broju domaćih turista i noćenja koji su ostvareni u aranžmanu turističkih agencija u Srbiji po zemljama putovanja u 2015. godini.

| **Zemlje putovanja** | **Turisti** | **Noćenja** |
|---|---|---|
| Austrija | 21.656 | 56.666 |
| Bosna i Hercegovina | 5.598 | 12.447 |
| Bugarska | 11.896 | 75.880 |
| Velika Britanija | 1.582 | 15.848 |
| Grčka | 400.575 | 4.021.864 |
| Italija | 39.988 | 160.623 |
| Mađarska | 39.975 | 243.215 |
| Makedonija | 3.479 | 12.897 |
| Nemačka | 4.912 | 17.157 |
| Poljska | 4.018 | 11.796 |
| Rumunija | 3.421 | 7.254 |
| Ruska Federacija | 1.134 | 5.743 |
| Slovačka | 1.864 | 3.696 |
| Slovenija | 9.147 | 30.812 |
| Turska | 62.089 | 503.364 |
| Francuska | 6.853 | 27.507 |
| Crna Gora | 60.992 | 462.268 |
| Češka Republika | 28.637 | 90.996 |
| Španija | 23.432 | 193.895 |
| Ostale evropske zemlje | 6.102 | 30.492 |
| Egipat | 8.157 | 78.695 |
| Tunis | 4.958 | 42.241 |
| Zemlje Azije | 3.116 | 26.250 |
| SAD i Kanada | 2.358 | 30.939 |
| Zemlje Južne i Srednje Amerike | 1.328 | 15.273 |
| Ostale vanevropske zemlje | 1.645 | 14.652 |
| **U inostranstvu** | 758.912 | **6.192.470** |
| **U Republici Srbiji** | 180.007 | **657.424** |
| **Ukupno** | 938.919 | **6.849.894** |

Tabela 1. Domaći turisti i noćenja u aranžmanu turističkih agencija u Srbiji po zemljama putovanja u 2015. Godini
Izvor: Republički zavod za statistiku

Kada je reč o obimu i strukturi poslovanja turističkih agencija u Srbiji podatke o broju turista i noćenja koja se realizuju posredstvom turističkih agencija u našoj zemlji publikuje Republički zavod za statistiku (RZS). Na osnovu predstavljenih podataka može se zaključiti da je najveći broj domaćih turista (400.575) u 2015. godini putovao u Grčku u aranžmanu domaćih turističkih agencija u Srbiji, čime Grčka zauzima prvo mesto prema interesovanju i odabiru destinacije domaćih turista u inicijativnom poslovanju agencija na turističkom tržištu. Na drugom mestu prema broju domaćih turista koji su u aranžmanu turističke agencije u istoj godini putovali u inostranstvo nalazi se Turska (62.089), nakon čega na trećem mestu sledi Crna Gora (60.992), pa Italija na četvrtom mestu (39.988) i Mađarska na petom mestu (39.975). Zatim slede: Češka na šestom mestu (28.637); Španija na sedmom mestu (23.432); Austrija na osmom mestu (21.656); Bugarska na devetom mestu (11.896); Slovenija na desetom mestu (9.147); Egipat na jedanaestom mestu (8.157); Francuska na dvanaestom mestu (6.853); Bosna i Hercegovina na trinaestom mestu (5.598); Tunis na četrnaestom mestu (4.958); Nemačka na petnaestom mestu (4.958); Poljska na šesnaestom mestu (4.018); Makedonija na sedamnaestom mestu (3.479); Rumunija na osamnaestom mestu (3.421); Zemlje Azije na devetnaestom mestu (3.116); SAD i Kanada na dvadesetom mestu (2.358); Slovačka na dvadeset prvom mestu (1.864); Ostale vanevropske zemlje na dvadeset drugom mestu (1.645); Velika Britanija na

dvadeset trećem mestu (1.582); Zemlje Južne i Srednje Amerike na dvadeset četvrtom mestu (1.328) i Ruska Federacija na dvadeset petom mestu (1.134).

U narednoj tabeli predstavljeno je prvih deset zemalja prema izabranoj zemlji putovanja u 2015. godini, koje su domaći turisti izabrali u aranžmanu turističkih agencija u Srbiji.

| **Zemlja putovanja** | **Broj turista** |
|---|---|
| Grčka | 400.575 |
| Turska | 62.089 |
| Crna Gora | 60.992 |
| Italija | 39.988 |
| Mađarska | 39.975 |
| Češka | 28.637 |
| Španija | 23.432 |
| Austrija | 21.656 |
| Bugarska | 11.896 |
| Slovenija | 9.147 |

Tabela 2. Prvih deset zemalja prema broju turista koji su u 2013. godini putovali u aranžmanu turističkih agencija u Srbiji prema zemlji putovanja
Izvor: Republički zavod za statistiku

Može se uočiti da je domaća turistička tražnja prevashodno orjentisana na primorske destinacije u okruženju sa akcentom na letovanja kao oblik turističke ponude (Grčka, Turska i Crna Gora), pri čemu sve veći značaj dobija Turska kada je u pitanju razvoj primorskog turizma tokom letnje sezone. Značajno interesovanje za Češkom Republikom može se dovesti u vezu sa porastom uloge city break turizma u turističkom prometu na međunarodnom turističkom tržištu, kao i povoljnim aranžmanima koji su kao gotov turistički proizvod sve zastupljeniji u programima domaćih turističkih agencija u Srbiji. Španija i Italija su podjednako zanimljive i tražene, kako zbog kupališnog turizma, tako i zbog ponude u domenu brojnih antropogenih turističkih motiva, dok se Mađarska pozicionirala kao sve interesantnija destinacija banjskog (welness & spa) ali i city break turizma. Austrija je tražena tokom zimske sezone i sportova na snegu (skijanje i drugo) i kao destinacija gradskog turizma; Bugarska kao još uvek značajna turistička destinacija primorskog kupališnog turizma, a Slovenija postaje interesantna delom zbog pozicioniranih banja, a delom zbog razvoja zimskog ski turizma.

Interesantno je da je od ukupno 938.919 domaćih turista koji su u 2015. godini putovali u aranžmanu turističkih agencija, u inostranstvu je boravilo njih 758.912, dok je na području Republike Srbije evidentirano 180.007 domaćih turista. Ovaj podatak ukazuje na to da su turističke agencije koje posluju na turističkom tržištu Srbije nedvosmisleno okrenute ka razvoju inicijativnog turizma s obzirom da je blizu 80% ukupnog broja turista koji su u 2015. godini putovali u aranžmanu domaćih agencija za željenu destinaciju izabralo inostranstvo, dok se manje od 20% njih odlučilo za destinacije u Srbiji.

Kada je u pitanju broj noćenja koje su domaći turisti ostvarili u 2015. godini posredstvom domaćih turističkih agencija prema zemljama putovanja, na ubedljivo prvom mestu sa najvećim brojem noćenja takođe se nalazi Grčka (4.021.864), zatim na drugom mestu Turska (503.364) i na trećem mestu Crna Gora (462.268). Nakon toga slede: Mađarska na četvrtom mestu

(243.215); Španija na petom mestu (193.895); Italija na šestom mestu (160.623); Češka Republika na sedmom mestu (90.996); Egipat na osmom mestu (78.695); Bugarska na devetom mestu (75.880); Austrija na desetom mestu (56.666).

U narednoj tabeli predstavljeni su podaci o prvih deset zemalja prema registrovanom broju noćenja koji su u 2015. godini posredstvom turističkih agencija iz Srbije realizovali domaći turisti. Nakon toga slede: Tunis na jedanaestom mestu (42.241); SAD i Kanada na dvanaestom mestu (30.939); Slovenija na trinaestom mestu (30.812); Ostale evropske zemlje na četrnaestom mestu (30.492); Francuska na petnaestom mestu (27.507); Zemlje Azije na šesnaestom mestu (26.250); Nemačka na sedamnestom mestu (17.157); Velika Britanija na osamnaestom mestu (15.848); Zemlje Južne i Srednje Amerike na devetnaestom mestu (15.273); Ostale vanevropske zemlje na dvadesetom mestu (14.652); Makedonija na dvadeset prvom mestu (12.897); Bosna i Hercegovina na dvadeset drugom mestu (12.447); Rumunija na dvadeset trećem mestu (7.254); Ruska Federacija na dvadeset četvrtom mestu (5.743) i Slovačka na poslednjem, dvadeset petom mestu (3.696).

| **Zemlja putovanja** | **Broj noćenja** |
|---|---|
| Grčka | 4.021.864 |
| Turska | 503.364 |
| Crna Gora | 462.268 |
| Mađarska | 243.215 |
| Španija | 193.895 |
| Italija | 160.623 |
| Češka | 90.996 |
| Egipat | 78.695 |
| Bugarska | 75.880 |
| Austrija | 56.666 |

Tabela 3. Prvih deset zemalja prema registrovanom broju noćenja koji su u 2015. godini posredstvom turističkih agencija iz Srbije realizovali domaći turisti
Izvor: Republički zavod za statistiku

Iz predstavljenih podataka kada je u pitanju ukupan broj evidentiranih noćenja koje su u 2015. godini ostvarili domaći turisti posredstvom turističkih agencija iz Srbije uočava se identična situacija kod prva tri mesta (Grčka, Turska i Crna Gora), kao i kada je reč o ukupnom broju registrovanih domaćih turista. To pokazuje da su turističke agencije u Srbiji u najvećem broju usmerene na inicijativno poslovanje, pri čemu se Grčka, Crna Gora i Turska kao turističke destinacije ističu u prvi plan; dok su Mađarska, Španija, Italija tako]e zastupljene; a Češka, Egipat, Bugarska i Austrija se izdvajaju prema evidentiranom broju noćenja za razliku od zemalja u kojima su registrovani domaćih turisti koji su putovali posredstvom turističkih agencija iz Srbije.

U narednoj tabeli predstavljeni su podaci o broju stranih turista i noćenja u aranžmanu turističkih agencija u 2015. godini po zemljama porekla.

| **Zemlje porekla** | **Turisti** | **Noćenja** |
|---|---|---|
| Austrija | 3.105 | 3.542 |
| Bosna i Hercegovina | 1.591 | 6.455 |
| Bugarska | 2.993 | 6.809 |

| | | |
|---|---|---|
| Velika Britanija | 288 | 1.277 |
| Grčka | 351 | 1.674 |
| Italija | 1.166 | 3.513 |
| Mađarska | 1.991 | 4.212 |
| Makedonija | 928 | 2.742 |
| Nemačka | 654 | 2.673 |
| Poljska | 4.900 | 8.704 |
| Rumunija | 1.928 | 2.896 |
| Ruska Federacija | 2.159 | 7.307 |
| Slovenija | 3.182 | 7.637 |
| Turska | 3.491 | 7.792 |
| Francuska | 444 | 1.106 |
| Holandija | 861 | 3.541 |
| Hrvatska | 551 | 1.761 |
| Crna Gora | 782 | 4.043 |
| Češka Republika | 2.021 | 8.659 |
| Španija | 676 | 1.057 |
| Ostale evropske zemlje | 2.132 | 14.975 |
| Kina | 882 | 1.529 |
| SAD i Kanada | 266 | 500 |
| Australija i Novi Zeland | 850 | 938 |
| Ostale vanevropske zemlje | 1.459 | 5.809 |
| **Ukupno** | **39.651** | **5.809** |

Tabela 4. Strani turisti i noćenja u aranžmanu turističkih agencija u Srbiji po zemljama porekla 2015. godine
Izvor: Republički zavod za statistiku

Iz predstavljenih podataka može se zaključiti da su turističke agencije iz Srbije u 2015. godini najuspešniju penetraciju u svom poslovanju izvršile na tržištu zemalja u okruženju (BiH, Slovenija), kao i na području Poljske, Austrije, Turske i Bugarske i Ruske Federacije.

Kada je reč o aktuelnoj ponudi turističkih agencija koje posluju u Republici Srbiji danas, nacionalno udruženje turističkih agencija (YUTA) razvrstava svoje članice turističke agencije prema različitim kriterijumima [39].

| **Kriterijum pretraživanja baze članica YUTE po delatnostima** | **Broj turističkih agencija članica** |
|---|---|
| autobuski prevoz | 92 |
| avio karte | 121 |
| banjski turizam | 109 |
| brodski prevoz | 17 |
| dečiji i omladinski turizam - ekskurzije | 115 |
| hotelski smeštaj | 146 |
| inicijativna agencija | 133 |
| jezera | 98 |
| kongresi, sajmovi i izložbe | 98 |
| krstarenja | 80 |
| kulturne i sportske manifestacije, koncerti | 80 |
| lovni turizam | 34 |
| manastiri | 97 |
| minibus prevoz | 68 |
| more / leto 2017 | 150 |
| nautika | 23 |
| Nova Godina 2017 | 109 |
| obrazovni turizam | 13 |
| osiguravajuće kompanije | 7 |

| | |
|---|---|
| planinski turizam / zima 2016/2017 | 128 |
| polise osiguranja | 103 |
| privatni smeštaj | 100 |
| prodaja autobuskih karata | 76 |
| prodaja železničkih karata | 9 |
| proleće | 56 |
| putno osiguranje | 118 |
| razgledanja | 90 |
| receptivna agencija | 116 |
| rent-a-car usluge | 39 |
| rezervacija smeštaja | 149 |
| seoski turizam | 68 |
| sportski turizam | 77 |
| turizam na Dunavu | 60 |
| turizam velikih gradova | 115 |
| Uskrs ili 1. Maj | 60 |
| wellness i spa turizam | 76 |
| zdravstveni turizam | 32 |

Tabela 5. Broj turističkih agencija članica prema kriterijumima pretraživanja baze članica YUTE po delatnostima
Izvor: http://www.yuta.rs/sr/yuta/_members/19.12.2016.

Iz predstavljenih podataka se može uočiti da najveći broj turističkih agencija članica YUTE u svojoj ponudi ima letovanja, banjski i planinski turizam, kao i ponude koje se odnose na turizam velikih gradova; dok su najmanje zastupljeni nautika, brodski prevoz, zdravstveni turizam, obrazovni turizam i drugo.

Istraživanje zastupljenosti tematskih oblika turizma u ponudi turističkih agencija iz Beograda [29] pokazuje da su među tematskim oblicima turizma najzastupljeniji: oblici turizma usmereni ka kulturnom obogaćenju turista, zatim ostali oblici turizma (nautički, obrazovni, zdravstveni, banjski, ruralni, avanturistički, gradski), događaji, a najmanje oblici turizma usmereni ka okruženju.

Osim već afirmisanih planinskih i banjskih destinacija u Srbiji, te u poslednje vreme salaša u Vojvodini, malo je turističkih agencija koje se bave inicijativnim turizmom ka domaćim turističkim destinacijama. Evidentan je i problem malog (gotovo zanemarljivog) broja receptivnih turističkih agencija u Srbiji, čija je osnovna delatnost prihvat i smeštaj turista koji dolaze u Srbiju. Kada se posmatra prostorna distribucija turističkih agencija u Srbiji, zapaža se dominacija dva gradska centra, Beograda i Novog Sada, koji su najznačajnije emitivne destinacije u zemlji. Stoga, (stimulativne i promotivne) aktivnosti na razvoju domaćeg turističkog tržišta i povećanje domaćeg turističkog prometa treba početi upravo u ova dva gradska centra [40].

Zanimljivi podaci, kada je reč o agencijskoj ponudi dati su na osnovu sprovedenog istraživanja posvećenog domaćim turističkim mestima u ponudi turističkih agencija Novog Sada. Autor [41] ističe da u turističkoj ponudi agencija dominiraju primorska turistička mesta. Zapostavljena su kontinentalna turistička mesta, bez obzira na njihove izvanredne turističke vrednosti, turističku reputaciju međunarodnog ranga. Rezultati obavljenog istraživanja pokazuju dominaciju primorskih turističkih mesta u odnosu na ne manje atraktivna kontinentalna turistička mesta. Agencije posluju po ustaljenoj inerciji i isključivo distribuiraju turistički produkt hotela, a ne celovit turistički proizvod turističkih mesta, pri čemu je zapostavljena njihova kulturna baština, koju retko pominju i u propagandi. Na bazi ovakvog agencijskog poslovanja, neće se još dugo moći ostvariti dobit, ako ga uopšte i ima (kao

posledica ovakvog poslovanja, mnoge agencije su prestale sa radom). Neizbežno je kreativnije angažovanje turističkih agencija u osmišljavanju ukupne ponude i plasiranja turističkih vrednosti turističkih mesta, a ne svođenje ponude na hotelski produkt i blagodeti mora i sunca [41].

## 7. ZAKLJUČAK

Savremeni razvoj turizma uticao je na brojne promene koje su se dešavale na međunarodnom turističkom tržištu. Ubrzani razvoj informacione tehnologije uticao je na menjanje svesti, navika i ponašanja potrošača u sektoru sekundarnih potreba u kome se nalazi i turizam. Neke od najvažnijih promena ogledaju se u smanjenju uloge masovnog turizma i povećanju udela tzv. specifičnih oblika turizma u međunarodnim putovanjima. Prateći očekivane trendove u razvoju savremenog turizma na međunarodnom turističkom tržištu, turističke agencije koje posluju u Srbiji svoju šansu za tržišni prodor imaju upravo u smanjenju masovnih oblika turizma u odnosu na porast značaja specifičnih turističkih putovanja, što ujedno predstavlja izazov u poslovanju u njihovoj dugoročnoj održivoj profitabilnosti u budućnosti.

Kako Srbija kao jedinstvena i celovita turistička destinacija ne poseduje geografske osobine za razvoj primorskog turizma, ne može se kvalifikovati kao destinacija za razvoj masovnih oblika turizma. Turističko pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije na turističkom tržištu krije se upravo u mogućnostima za razvoj specifičnih, odnosno alternativnih oblika turizma. Prognoze Svetske turističke organizacije u pogledu ubrzanog rasta koji u budućnosti mogu ostvariti kulturni turizam, krstarenja, city-break, mice i eko-turizam, idu na ruku turističkim agencijama u Srbiji, budući da domaće destinacije u našoj zemlji imaju dobre predispozicije za razvoj upravo pomenutih vidova turizma. Turističke agencije su važne u domenu privlačenja putnika generišući turističku tražnju, sa ne malim uticajem na učešće u odluci turista za odabirom turističke destinacije. U svemu tome posebno se ističe uloga poslovanja turističkih agencija u ekonomiji turističkog sektora današnjice.

## LITERATURA


[1] Unković, S., (1989) *Ekonomika turizma*, Savremena administracija, Beograd.
[2] Vukonić, B., (1988) *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb.
[3] Dragošević, M., (1973) P*ravni odnosi između hotelijera, gosta i putničke agencije*, Savremena administracija, Beograd.
[4] Šmid, V., (1977) *Putnička agencija i njeni ugovori s putnicima i davaocima usluga*, Savremena administracija, Beograd.
[5] Marković, S., i Z., (1967) *Osnove turizma*, Školska knjiga, Zagreb.
[6] Đivoje, V., Rešetar, M., (1970): Putničke agencije, VTŠ, Dubrovnik.
[7] Bakić, O., Nikolić, M., Zečević, V. (2003) *Agencijsko i hotelijersko poslovanje za I razred ugostiteljsko-turističke škole*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, str. 9.
[8] Čačić, K., (1995) *Promene u poslovnoj orjentaciji savremenih putničkih agencija*, Marketing, br. 4/95, Ekkkonomski fakultet, Beograd, str. 136.
[9] Bührer, M., (1958) *L`organization administrative de l`agence de vojage*, Geneva.
[10] Webster, M., (1961) *Dictionary*.
[11] Academie International du Tourisme (1961): Monte Carlo.
[12] Eckermann, K., (1930) *Die Betriebs wirschaft eines Reisebüro*, Frankfurt.
[13] Browell, G., (1975) T*ravel Agency Management*, Birmingham, Alabama, USA.
[14] Klatt, H., Fischer, J., (1961) *Die Gesellschaftsreise*, Karl Heymanns Verlag, Keln, pp.17.
[15] Pergar, J., (2001) *Potovalne agencije (gradivo za skripto)*, Portorož, str. 73, 80, 85.

[16] Popov, D., (1997) *Industrija putovanja – putničke agencije*, Beograd.
[17] Štetić, S., Šalov, P., (2000) *Poslovanje turističkih agencija*, Savezni centar za unapređenje hotelijerstva – ugostiteljstva, Beograd.
[18] Rešetar, M., (1981) *Turističke agencije*, Informator, Zagreb.
[19] Petrović, P., (2010) *Turističke agencije, skripta*, Geografski fakultet, Beograd.
[20] www.tourism.in.rs/15.11.2013
[21] Spasić, V., (2010) *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
[22] Alfier, D., (1994) *Turizam*, izbor radova, Institut za turizam, Zagreb, pp. 38-39.
[23] Ogilvie, F., W., (1933) *The Tourist Movement*, Staples Press Limited, London. [24] McIntosh, R., Goeldner, C., Ritchie, B., (1995) *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley & Sons, Inc., New York, pp. 30-33, 132-138.
[25] Vukonić, B., (1993) *Turističke agencije*, Školska knjiga, Zagreb.
[26] Poon, A., (1993) *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford, pp. 154, 217.
[27] Ioannides, D., Debbage, K., (1997) *Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot*, Tourism Management, No. 4, pp. 229-241.
[28] Fayos-Sola, E., (1996) *Tourism policy: a midsummer nights's dream*, Tourism Management, No 6., str. 405-412.
[29] Stanić, S., Pavlović, S., (2014) T*hematic Forms of Tourism in the Offer of Travel Agencies in Belgrade*, Conference Proceedings, 2 nd Belgrade International Tourism Conference - BITCO: Thematic Tourism in a Global Environment: Advantages, Challenges and Future Developments, College of Tourism, Belgrade, pp. 531-542.
[30] Putnik, (1998) *Akcionarsko turističko društvo,* Putnik, Beograd.
[31] www.putniktravel.rs/kompanija/07.03.2014.
[32] www.ekapija.com/yugoturs-beograd/07.03.2014.
[33] www.ekapija.com/website/bih/olimpikturs/09.03.2014.
[34] www.zelturist.rs/turisticka-agencija-zelturist/08.03.2014.
[35] www.airlift-jat.com/08.03.2014.
[36] www.lasta.rs/o-nama/09.03.2014.
[37] www.lasta-turizam.com/09.03.2014.
[38] www.veolia.pcpractice.net/agencija/09.03.2014.
[39] www.yuta.rs/sr/travel/turisticke_agencije_tipovi/13.12.2016.
[40] Štetić, S., Dragićević, V., (2011): Evaluacija turističkih agencija u Srbiji, Ekonomske teme, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, str. 71-80.
[41] Vidić, N., (2003): Domaća turistička mesta u ponudi turističkih agencija, Turizam, 7/2003, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str. 47-48.