



ХиТ МЕНАЏМЕНТ

МЕНАЏМЕНТ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ И ТУРИЗМУ

HOTEL AND TOURISM MANAGEMENT



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
Ф А К У Л Т Е Т З А
ХОТЕЛИЈЕРСТВО И ТУРИЗАМ
У ВРЊАЧКОЈ БАЊИ



ХиТ МЕНАЏМЕНТ

МЕНАЏМЕНТ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ И ТУРИЗМУ
HOTEL AND TOURISM MANAGEMENT



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ЗА
ХОТЕЛИЈЕРСТВО И ТУРИЗАМ
У ВРЊАЧКОЈ БАЊИ

Менаџмент у хотелијерству и туризму

Hotel and Tourism Management

Број 2/2016

Издавач:

Факултет за хотелијерство и туризам
у Врњачкој Бањи

За издавача:

др Драго Цвијановић, декан

Издавачки савет:

Проф. др Драгана Ђатовић – председник, Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Проф. др Дејан Михаиловић – Технички факултет у Монтереју, Одсек за друштвене науке, Монтереј, Мексико

Проф. др Жарко Лазаревић – Институт за савремену историју, Љубљана, Словенија

Проф. емеритус др Радослав Сенић – Крагујевац

Проф. др Јанко М. Цвијановић – Економски институт, Београд

Проф. др Соња Јовановић – Универзитет у Нишу, Економски факултет

Проф. др Смиљка Исаковић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

ISSN 2334-8267

UDK 005:338.48

Адреса редакције:

Часопис Менаџмент у хотелијерству и туризму
Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Војвођанска 5а, 36210 Врњачка Бања, Србија
Тел/Факс: 036 515 00 25
Е-адреса: htmanagement@kg.ac.rs

Часопис излази два пута годишње

Тираж: 100 примерака

Штампа:

SatCIP д.о.о. Врњачка Бања

CIP - Каталогизација у публикацији

Народна библиотека Србије, Београд

005:338.48

ХИТ менаџмент : менаџмент у
хотелијерству и туризму = Hotel and Tourism
Management / главни уредник Драго Цвијановић.
- Год. 1, бр. 1 (2013)- . - Врњачка Бања
: Факултет за хотелијерство и туризам, 2013-
(Врњачка бања : SatCIP). - 26 cm

Два пута годишње. - Текст на срп. и енгл. језику. -
Друго издање на другом медијуму:
ХиТ менаџмент (Online) = ISSN 2334-9123
ISSN 2334-8267 = ХиТ менаџмент
COBISS.SR-ID 198887948

Редакциони одбор:

Главни уредник:

Проф. др Драго Цвијановић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Уредник:

Доц. др Снежана Милићевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Чланови:

Проф. др Дантас Алексис Торибио – Универзитет у Рио де Жанеиру, Економски факултет, Рио де Жанеиро, Бразил

Проф. др Раде Ратковић – Факултет за бизнис и туризам у Будви, Будва, Црна Гора

Проф. др Јасмина Старц – Факултет за управљање и пословање, Ново Место, Словенија

Проф. др Милан Амброж – Факултет организационих наука, Ново Место, Словенија

Доц. др Борис Михалик – Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Нитра, Словачка

Проф. др Ана Ланговић Милићевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Проф. др Драгољуб Тодић – Институт за међународну политику и привреду, Београд

Проф. др Снежана Кнежевић – Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

Проф. др Бојан Крстић – Универзитет у Нишу, Економски факултет

Проф. др Сандра Живановић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Проф. др Данко Милашиновић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Доц. др Бранкица Пажун – Универзитет „Унион Никола Тесла”, Факултет за инжењерски менаџмент

Доц. др Дарко Димитровски – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Доц. др Марија Костић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Доц. др Марија Лакићевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Доц. др Марија Мандарић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Доц. др Тања Станишић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Секретар редакције:

Доц. др Александра Митровић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Технички уредник:

Саша Ђуровић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Техничка припрема:

Александар Митровић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Лектори за енглески језик:

др Александра Радвановић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

др Драгана Пешић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Садржај:

Оригинални научни радови / Original scientific paper

- Тања Станишић, Соња Милутиновић
Међузависност ваздушног саобраћаја и међународног туризма 7-16
Tanja Stanišić, Sonja Milutinović
Interdependence between air transport and international tourism
- Душко Томић, Предраг Лечић, Јелена Динић
Тероризам-тешко предвидива безбедносна претња у туризму 17-24
Duško Tomić, Predrag Lečić, Jelena Dinić
Terrorism - a hardly predicted threat in tourism
- Вељко Маринковић, Дејан Секулић
Мотив боравка као критеријум сегментације корисника хотелијерских услуга 25-35
Veljko Marinković, Dejan Sekulić
Motif stay as criteria of segmentation hotel services users
- Снежана Кнежевић, Александра Митровић, Звездан Илић
Поглед на извештавање о токовима готовине из различитих перспектива 36-47
Snežana Knežević, Aleksandra Mitrović, Zvezdan Ilić
Different perspectives on the cash flow statement
- Момчило Ђорђевић, Гордана Ђорђевић
Утицај Baby Friendly програма на дужину дојења 48-54
Momčilo Đorđević, Gordana Đorđević
The influence of Baby Friendly program on the length of breastfeeding

Прегледни радови / Scientific review paper

- Иван Милојевић, Драго Цвијановић
Инвентарни биланси у функцији менаџмента предузећа 55-60
Ivan Milojević, Drago Cvijanović
Inventory balance in as a means of company management
- Бошко Војновић
Организовање и системи рада у ресторатерству 61-70
Boško Vojnović
The organization and systems of work in restaurants
- Јасмина Огњановић, Александра Пештерац
Инвестиционе активности изградње хотелског објекта 71-81
Jasmina Ognjanović, Aleksandra Pešterac
Investment activities of a hotel construction
-

Марија Ристић, Љубица Владушић Врсте туризма и перспективе развоја туризма на територији Шпаније Marija Ristić, Ljubica Vladušić Types of tourism and the perspectives of tourism development in Spain	82-90
Љубица Душков Планирање просторног развоја туризма на територији града Ваљева Ljubica Duškov Planning of spatial development of tourism in the city of Valjevo	91-102
Гордана Радовић Развој руралног туризма у Словенији - могуће смернице Србији Gordana Radović Development of rural tourism in Slovenia – potential guidelines for Serbia	103-111
Млађан Максимовић, Снежана Урошевић, Дарјан Карабашевић Стратегија позиционирања руралног туризма Старе планине Mlađan Maksimović, Snežana Urošević, Darjan Karabašević The positioning strategy of rural tourism on Stara Planina	112-121
Никола Тодоровић Активирање пејзажних туристичких мотива Nikola Todorović Activation of landscape tourism motives	122-132
Гордана Љубојевић, Чедомир Љубојевић, Нина Максимовић Проактивни приступ уговарању као извор конкуретске предности компаније Gordana Ljubojević, Čedomir Ljubojević, Nina Maksimović Proactive Approach to Contracts as a Source of a Company Competitive Value	133-141
Образац за припрему радова	142-146
A model for preparing manuscripts	147-151

Оригинални научни рад

УДК: 338.48-44(1-87); 338.488.1:656.7

Међузависност ваздушног саобраћаја и међународног туризма

Тања Станишић^{1*}, Соња Милутиновић¹

¹ Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Сажетак: Комплементарност међународног туризма и ваздушног саобраћаја, као водећих делатности у савременим условима, испољава се у различитим доменима. Циљ овог рада је да свеобухватном анализом расположивих података испита међузависност развоја међународног туризма и ваздушног саобраћаја. У раду су примењене следеће методе: компаративна анализа, корелациона анализа и дескриптивна статистика. Резултати истраживања указују на постојање високе позитивне међузависности између броја међународних туриста и броја путника у међународном ваздушном саобраћају у глобалним размерама, као и у анализираним регионима.

Кључне речи: међународни туризам, ваздушни саобраћај, међузависност
JEL класификација: Z300, Z380

Interdependence between air transport and international tourism

Abstract: The complementarity of international tourism and air transport, as the leading industries in modern conditions, is manifested in different domains. The aim of this paper is to examine the interdependence between the development of international tourism and air transport by means of undertaking a comprehensive analysis of the available data. The methods used in this paper include comparative analysis, correlation analysis and descriptive statistics. The research results indicate the existence of a high positive correlation between the number of international tourists and the number of passengers in international air transport both at the global level and the level of analysed regions.

Keywords: international tourism, air transport, interdependence

JEL classification: Z300, Z380

1. Увод

Ваздушни саобраћај и међународни туризам бележе веома интензиван развој и раст по стопама већим у односу на стопе раста светског бруто домаћег производа, са значајним импликацијама на развој светске привреде као целине. Према подацима Светске туристичке организације (енгл. World Tourism Organization – UNWTO), 9% светског бруто домаћег производа резултат је директног и индиректног доприноса туризма, на сваких 11 радних места у свету једно радно место обезбеђује туризам, туризам учествује са 6% у светском извозу, а број међународних туриста показује

* tanja.stanistic@kg.ac.rs

рапидан раст (са 25 милиона 1950. године на 1.133 милиона 2014. године) (UNWTO, 2015, стр. 3). Имајући у виду развојну тенденцију међународног туризма у светским оквирима, велики је значај међународног туризма посматрано глобално, као и у привредама појединачних земаља (Ћатовић и Лековић, 2015, стр. 48). Према последњем извештају Акционе групе за ваздушни саобраћај (енгл. Air Transport Action Group – ATAG), 2014. године је забележено 2,7 милијарде путника и 37,4 милиона комерцијалних летова широм света. Ваздушни саобраћај учествује са 3,4% у светском бруто домаћем производу. Значајан је допринос ове делатности укупној запослености, па авио индустрија обезбеђује око 58 милиона послова у глобалним размерама. Реч је о 8,7 милиона директних послова (запослени у авио компанијама, запослени на аеродромима, пружаоци услуга у авионима, инжењери и дизајнери, контролори лета и др.), 9,8 милиона индиректних послова генерисаних кроз куповину роба и услуга у ланцу снабдевања авио индустрије и 4,6 милиона индукованих послова (допринос запослености у индустрији кроз потрошњу). Авио саобраћајем омогућен туризам генерише 35 милиона послова широм света (ATAG, 2014, стр. 4). Сектор туризма и сектор ваздушног саобраћаја су најбрже растући сектори у глобалној економији (Миловановић и Милићевић, 2013, стр. 65).

Велика растојања између појединих туристичких дестинација су главни разлог који утиче на неоспориву већу конкурентност ваздушног саобраћаја у туризму у односу на друге видове саобраћаја. За одређене дестинације, а због њиховог географског положаја, односно изолованости од водећих глобалних тржишта у Северној Америци, Европи и Азији, ваздушни саобраћај представља једину рационалну варијанту транспорта у туристичким кретањима и једину везу са овим глобално посматрано најважнијим регионима. Код ових земаља, инвестирање у инфраструктуру ваздушног саобраћаја игра кључну улогу у повећању њихове доступности за високо платежне туристе из економски водећих светских региона, у будућем развоју туризма и убирању ширих економских користи од овог развоја.

Поред овога, могу се наводити бројне предности ваздушног саобраћаја у односу на остале видове транспорта у туризму. Ваздушни саобраћај најбоље може да се прилагоди сезонској варијабилности туристичких кретања. Ваздушни саобраћај обезбеђује одговарајући комфор у превозу, који се огледа и у услугама које се пружају путницима. Оштра конкуренција у борби за придобијање путника мотивише авио компаније на константно унапређење ових услуга. Повезаност ваздушног саобраћаја и туризма упућује и на повезаност њихових субјеката привређивања. Данас се многе авио компаније јављају као организатори целог путовања, док је за многе туристичке агенције продаја авио карата главна пословна активност.

Циљ овог рада је да емпиријски истражи међузависност између развоја међународног ваздушног саобраћаја и развоја међународног туризма на основу праћења одабраних варијабли, односно броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста. Резултати истраживања груписани су у две целине. Најпре се, применом метода компаративне анализе, даје преглед података о броју путника у међународном ваздушном саобраћају и броју међународних туриста на светском нивоу и у одабраним регионима. У другом делу, применом метода корелационе анализе, испитана је међузависност између ових варијабли.

2. Преглед литературе

Туризам и ваздушни саобраћај играју све значајнију улогу у глобалној економији, посебно у домену економског развоја. Предности, домет и изазови ових делатности се често посматрају одвојено, што онемогућава сагледавање синергетских ефеката које оба сектора имају на раст и развој светске привреде као целине. Развој туризма је нераскидиво повезан са развојем ваздушног саобраћаја и обрнуто, а њихови ефекти су међусобно условљени. Тражња за услугама ваздушног саобраћаја је изведена из туристичких активности. Ваздушни превоз је главни режим транспорта у међународним путовањима (Paratheodou, 2002, стр. 381). Дакле, несумњива је комплементарност тражње за туристичким услугама и тражње за услугама ваздушног саобраћаја, а ови сектори заједно утичу на укупно туристичко искуство. Честе промене у туристичкој тражњи захтевају велику еластичност туристичке понуде и константна унапређења (Миловановић и Милићевић, 2014, стр. 39). Туризам није само примарни корисник услуга ваздушног саобраћаја, већ и јединствена прилика за економски раст и развој свих, а посебно мање развијених земаља. Туризам, у ствари, представља привредну активност примарне вредности и значаја за многе земље (Димитровски и Милутиновић, 2014, стр. 58). Према прогнозама Светске туристичке организације и Међународне организације за цивилно ваздухопловство (енгл. International Civil Aviation Organization - ICAO) ови сектори ће наставити континуирани раст, са прогнозираних 1,8 милијарде међународних туриста, од којих ће 52% користити авио саобраћај приликом одласка у одабране дестинације и 6,3 милијарде путника у ваздушном саобраћају до 2030. године (UNWTO, 2011). Смањење трошкова путовања деловало је као кључни покретач раста броја путника. У односу на седамдесете године 20. века, реални трошкови авио путовања данас су смањени за више од 60%, услед дерегулације тржишта авио саобраћаја, развоја енергетски ефикасних авио технологија и појаве јефтиних превозника. Сада су авио услуге, а самим тим и многобројне туристичке дестинације, приступачније широј маси становништва (ATAG, 2014, стр. 16).

Управо се међузависност развоја међународног авио саобраћаја и туризма посебно испољава са почетком процеса либерализације ваздушног саобраћаја седамдесетих година двадесетог века у Сједињеним Америчким Државама (САД), и нешто касније у Европи. Кретање ка мањој регулацији има дугу историју на одређеним ваздухопловним тржиштима. На тржишту САД пресудну улогу у процесу дерегулације и либерализације одиграо је Акт о дерегулацији ваздушног саобраћаја (енгл. Airline Deregulation Act) из 1978. године. У неким другим земљама дошло је до постепене дерегулације и либерализације авио услуга (Shaw, 1982, стр. 42). Завршетак либерализације ваздушног саобраћаја у Европи 1997. и стварање јединственог ваздухопловног тржишта имали су велике импликације на туристичка путовања. Од посебног значаја у овим процесима био је Споразум о отвореном ваздушном простору (енгл. Air Transport Agreement) између САД и Европске уније (ЕУ) постигнут марта 2007. године, а који је ступио на снагу 2008. године (European Commission, 2007). Споразумом је дозвољено да авио компаније ЕУ лете до било ког аеродрома у САД од било ког европског града и обрнуто. Ово делимично либерализовано тржиште је заменило традиционално тржиште на коме су доминирали национални превозници и довело до повећане конкуренције међу авио компанијама, што је резултирало у низу погодности за путнике, пре свега у већој могућности избора и нижим ценама летова (Paratheodou, 2002). Трансатлантско авионско тржиште због своје величине има огроман економски и финансијски значај. ЕУ и САД су два највећа тржишта на свету, не само када је у питању превоз туриста, већ и широко посматрано (Mayo & Tol, 2009, стр. 90). Важећи прописи

Европске комисије захтевају поштовање принципа транспарентности и фер трговине, у смислу забране било каквих тајних уступака од стране аеродрома специфичним авио компанијама, и подједнаког третмана свих учесника у авио саобраћају (Paratheodorou & Lei, 2006, стр. 49).

Укидање било каквих правних разлика између редовних и чартер летова и постепено појављивање тзв. low cost компанија као трећег, важног играча на тржишту је још један од резултата процеса либерализације. Чартер превозници били су примарни пружаоци авио услуга у туристичким путовањима у Европи све до раних деведесетих година двадесетог века. Сезонски и/или повремени карактер таквих летова представљао је добар образац који може да задовољи потребе туриста. Управо су чартер превозници одиграли једну од кључних улога у експанзији међународног туризма и континуираном расту улоге авио саобраћаја на туристичком тржишту. Ове авио компаније деловале су као изворне low cost компаније, у чијем је пословању нагласак био на смањењу трошкова. Као резултат ниских трошкова, чартер компаније биле су у могућности да понуде ниске цене, утичући на повећање броја путника, као и на већи избор путника у међународном туризму. Појава нискотарифних (low cost) авио превозника се везује за деведесте године двадесетог века. У то време, многобројни национални превозници (конвенционални авио превозници), који су по правилу били у државном власништву, пословали су са високим трошковима и ниском фреквенцијом летова. Улазак на тржиште нискотарифних превозника довео је до боље повезаности између аеродрома (дестинација), до нижих цена летова и веће фреквенције летова. Основна идеја low cost лета се налази у самом имену - нискотарифни лет, уз брз и сигуран превоз до одредишта уз приступачну цену. Специфични циљ пословања ових компанија, односно орјентација на нижу структуру трошкова у односу на традиционалне ваздушне операторе, омогућио је формирање нижих цена карата. У кратком временском периоду, low cost компаније су постале лидер у смањењу трошкова. На нивоу Европске уније постоји заинтересованост за развој low cost саобраћаја због огромних потенцијала за подстицање развоја туризма у региону, путем веће приступачности авио услуга ширем слоју становништва (Francisa и сар., 2004, стр. 512). Оваква заинтересованост постоји и шире посматрано, на глобалном нивоу. Оно што је најважније је то да сама безбедност лета и путника није угрожена смањењем цене. За све летове се примењује прописана регулатива, како на нивоу ЕУ, тако и у светским размерама (Muh, 2011, стр. 284).

Повезаност ваздушног саобраћаја и међународног туризма неминовно доводи до повезаности носилаца њихових активности. У неким случајевима авиокомпаније се укључују у планирање и развој туристичких дестинација, у виду промоције дестинације и подршке њеној инфраструктурној изградњи. С друге стране, саме туристичке дестинације често имају подстицај да инвестирају у локалне аеродроме, у циљу унапређења приступачности и квалитета услуге (Biegera & Wittmerb, 2006, стр. 48). У овим релацијама важност самих аеродрома не сме бити занемарена. Аеродром је прво и последње искуство туриста приликом боравка у одређеној туристичкој дестинацији, и то искуство може да има значајан утицај на позиционирање конкретне туристичке дестинације у свести потрошача. Пријатно искуство са аеродрома је први корак у подстицању туриста на поновљена путовања и развијање концепта лојалности. Представници агенција и програма путовања, као и волонтери из конкретне рецептивне регије су на великом броју аеродрома на располагању путницима. Аеродроми који у своје пословање имплементирају такве програме обезбеђују адекватну сатисфакцију потрошача (Trettheway & Ma, 2006, стр. 26). „Квалитет“ туриста, односно одређених сегмената туристичке тражње, често се мери њиховом куповном моћи, што је уско повезано са одређеним

карактеристикама авио превоза и аеродрома. Време и фреквенција летова или локација аеродрома у одређеној туристичкој дестинацији су фактори са несумњивим утицајем на доступност тржишта и врсту туриста који ће путовати. Аеродроми, а нарочито аеродромска инфраструктура и стратегија пословања, као и авиокомпаније, веома су важни унутар овог оквира. Дестинације које се налазе на разумној удаљености у односу на аеродром, релативно већи аеродроми, квалитетна аеродромска инфраструктура, квалитетна услуга приликом одласака и доласака, привући ће веће авионе са нижим фреквенцијама летова и туристе веће куповне моћи. Мањи аеродроми, и они са нижим квалитетом услуге, предодређени су за low cost и чартер компаније и туристе са релативно нижим приходима (Biegera & Wittmerb, 2006).

Може се рећи да авио услуге које имају следеће карактеристике могу бити снажна потпора развоју међународног туризма: а) висока безбедност превоза као базични захтев; б) широка мрежа рута која омогућава да туризам привуче своје потрошаче из што ширег подручја; в) конзистентност услуга која омогућава да туристичка индустрија у конкретној дестинацији планира обезбеђивање инфраструктуре; г) адекватан капацитет као посебно важна карактеристика за оне туристичке дестинације које су суочене са кулминацијом тражње; д) разуман однос цене и квалитета авио услуга (Shaw, 1982, стр. 42). Посматрано из перспективе туризма, а везано за област авио саобраћаја, постоји потреба фокусирања на: а) даље унапређење ваздушне повезаности кроз либерализацију ваздушног саобраћаја; б) стални развој инфраструктуре; в) дефинисање права и обавеза туристичких потрошача и организатора путовања; г) хармонизацију визног режима и смањење порези и такси; и ублажавање негативног утицаја ваздушног саобраћаја на климатске промене и животну средину (UNWTO, 2013; Gossling & Paul, 2007). Ваздушни саобраћај ће и даље бити један од кључних фактора у дугорочном развоју међународног туризма, са бржим стопама раста и са сталним повећањем значаја у односу на све остале видове транспорта.

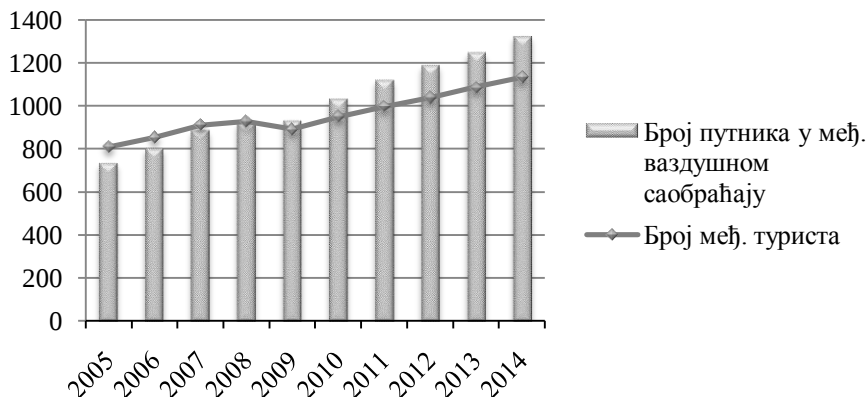
3. Резултати и дискусија

Циљ рада је да применом метода компаративне анализе, корелационе анализе и дескриптивне статистике укаже на везу између међународног ваздушног саобраћаја и међународног туризма. Полазна претпоставка истраживања је да постоји позитивна међузависност између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста. Информациону основу истраживања чине подаци Светске туристичке организације (UNWTO) и Међународне организације за цивилно ваздухопловство (ICAO). Резултати истраживања груписани су у две целине: а) компаративна анализа броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста и б) испитивање међузависности између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста.

3.1. Компаративна анализа броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста

С обзиром на чињеницу да су међународни туристи главни сегмент тражње за услугама ваздушног саобраћаја, на слици 1, дат је компаративни преглед броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста за период 2005 – 2014. година.

Слика 1: Компаративни преглед броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста (2005 - 2014. година)



Извор: (World Tourism Organization (UNWTO), <http://www2.unwto.org/>; International Civil Aviation Organization (ICAO), <http://www.icao.int/>)

Анализа података представљених на слици 1 доводи до два основна закључка. Најпре, и међународни ваздушни саобраћај и међународни туризам (мерено бројем путника и бројем међународних туриста) бележе значајну експанзију у посматраном десетогодишњем периоду. Друго, једина година када је дошло до благог смањења броја међународних туриста, као и до стагнације броја путника у међународном ваздушном саобраћају у односу на претходну годину је 2009. година. Ово благо опадање, односно стагнација, могу се приписати ефектима и утицају светске економске кризе, уз евидентан опоравак и једне и друге делатности већ наредне, 2010. године.

У табели 1 дат је компаративни преглед броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста у одабраним регионима. Реч је о водећим регионима у светским размерама према међународном туристичком промету и према промету у међународном ваздушном саобраћају (Европа, Азија и Пацифик и Америка).

Табела 1: Компаративни преглед броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста у одабраним регионима

Година	Европа		Азија и Пацифик		Америка	
	путници (у мил.)	туристи (у мил.)	путници (у мил.)	туристи (у мил.)	путници (у мил.)	туристи (у мил.)
2007	435,7	487,8	172,7	181,9	134,4	142,8
2008	461,4	489,4	172,8	184,1	141,1	147
2009	469	461,6	162,6	181,1	137,9	141,6
2010	521	488,9	199	205,4	151	150,1
2011	549,5	503,9	238,6	216,9	155,2	156,6
2012	579,6	540,2	259	233,7	161,5	162,5
2013	549,5	566,4	238,6	249,8	155,2	167,5
2014	639	581,8	318,8	263,3	181,3	181

Извор: (World Tourism Organization (UNWTO), <http://www2.unwto.org/>; International Civil Aviation Organization (ICAO), <http://www.icao.int/>)

Тренд континуираног раста броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста уочен на светском нивоу, валидан је посматрано и по одабраним регионима, уз благо одступање од овог тренда 2009. године. Светска економска криза једино није утицала на број путника у међународном ваздушном саобраћају у Европи, где је и 2009. године забележен раст у односу на претходну годину. Водећи регион и према једном и према другом критеријуму (и према броју путник и према броју међународних туриста) је Европа, на другом месту је регион Азије и Пацифика, док је Америка на трећем месту.

У табели 2 приказани су базни индекси кретања броја путника у међународном ваздушном саобраћају и кретања броја међународних туриста у одабраним регионима, при чему је база 2007. година.

Табела 2: Базни индекси кретања броја путника у међународном ваздушном саобраћају и кретања броја међународних туриста у одабраним регионима (2007 = 100)

Година	Европа		Азија и Пацифик		Америка	
	путници	туристи	путници	туристи	путници	туристи
2007	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2008	105,90	100,33	100,06	101,21	104,99	102,94
2009	107,64	94,63	94,15	99,56	102,60	99,16
2010	119,58	100,23	115,23	112,92	112,35	105,11
2011	126,12	103,30	138,16	119,24	115,48	109,66
2012	133,03	110,74	149,97	128,48	120,16	113,80
2013	126,12	116,11	138,16	137,33	115,48	117,30
2014	146,66	119,27	184,60	144,75	134,90	126,75

Извор: (Прорачун аутора)

На основу базних индекса презентованих у табели 2 може се закључити да регион Азије и Пацифика бележи највећи пораст, како броја путника у међународном ваздушном саобраћају, тако и броја међународних туриста 2014. године у односу на базу 2007. годину. На другом месту према расту броја путника у истом периоду је Европа, док је Америка на другом месту према расту броја међународних туриста.

3.2. Испитивање међузависности између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста

У циљу испитивања међузависности између промета у међународном ваздушном саобраћају и међународног туристичког промета у табели 3 је приказана вредност Пирсоновог коефицијента корелације између анализираних величина на светском нивоу, као и за сваки посматрани регион.

Табела 3: Испитивање међузависности између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста

		Број туриста (свет)	Број туриста (Европа)	Број туриста (Аз.и Пац.)	Број туриста (Америка)
Број путника (свет)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,988(**)			
Број путника (Европа)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,000	0,842(**)		
Број путника (Аз. и Пац.)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)		0,009	0,943(**)	
Број путника (Америка)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			0,000	0,953(**)
					0,000
**Корелација је значајна на нивоу 0,01					

Извор: (Прорачун аутора (SPSS Statistics 19))

Постоји веома висока позитивна међузависност између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста на светском нивоу (вредност коефицијента корелације од 0,988). Висока позитивна међузависност између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста, забележена је и у сваком од посматраних региона, уз нешто нижу вредност коефицијента корелације у Европи (0,842) у доносу на Америку и Азију и Пацифик (0,953 и 0,943, респективно). Добијени резултати су статистички значајни.

Резултати дескриптивне статистике приказани су у табели 4.

Табела 4: Дескриптивна статистика

	Средња вредност	Стандардна девијација	Коефицијент варијације (%)
Број путника (свет)	1018,5	196,028	19,25
Број туриста (свет)	959,8	103,087	10,74
Број путника (Европа)	525,6	67,977	12,93
Број туриста (Европа)	515,0	42,745	8,30
Број путника (Аз. и Пац.)	220,3	53,685	24,37
Број туриста (Аз. и Пац.)	214,5	32,042	14,94
Број путника (Америка)	152,2	15,105	9,92
Број туриста (Америка)	156,1	13,612	8,72

Извор: (Прорачун аутора (SPSS Statistics 19))

На основу вредности коефицијента варијације, може се закључити да је на светском нивоу забележена већа варијабилност броја путника у међународном ваздушном саобраћају у односу на варијабилност броја међународних туриста. Посматрано по регионима, највећу варијабилност како броја путника, тако и броја међународних туриста бележи регион Азије и Пацифика, што је могућа последица експанзије овог региона на међународном туристичком тржишту у 21. веку.

4. Закључак

Развој међународног туризма и међународног ваздушног саобраћаја у савременим условима карактерише изузетна интензивност и међусобна условљеност. Тражња за услугама ваздушног саобраћаја у великој мери је изведена из туристичке тражње, док, са друге стране, ваздушни саобраћај доприноси експанзији међународног туризма, обезбеђујући већу повезаност емитивних и рецептивних туристичких регија и већу доступност туристичких дестинација.

Компаративни преглед података о броју путника у међународном ваздушном саобраћају и броју међународних туриста указује на њихово континуирано повећање на светском нивоу. Посматрано по појединим регионима, може се закључити да региони који су лидери у међународном ваздушном саобраћају, истовремено су и лидери у међународном туризму. Прорачун базних индекса довео је до закључка да регион Азије и Пацифика бележи највећи пораст, како броја путника у међународном ваздушном саобраћају, тако и броја међународних туриста 2014. године у односу на базну 2007. годину.

Потенцијална међузависност међународног ваздушног саобраћаја и међународног туризма испитана је израчунавањем Пирсоновог коефицијента корелације између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста. Резултати корелационе анализе указали су на постојање статистички значајне, веома високе позитивне међузависности између посматраних варијабли на светском нивоу, као и у анализираним регионима. На овај начин потврђена је полазна претпоставка истраживања. Постоји позитивна међузависност између броја путника у међународном ваздушном саобраћају и броја међународних туриста, а развој ових делатности чврсто је повезан и међусобно условљен.

Литература

1. Air Transport Action Group. (ATAG). (2014). *Aviation Benefit beyond Borders*, преузето 05. јануара 2016, са http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG_AviationBenefits2014_FULL_LoWRes.pdf.
2. Biegener, T. & Wittmerb, A. (2006). Air transport and tourism - Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*, 12(2006), 40–46. doi:10.1016/j.jairtraman.2005.09.007.
3. Димитровски, Д. и Милутиновић, С. (2014). Место и улога туризма у привреди Србије. *ХиТ менаџмент – Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 2(1), 57-64.
4. European Commission. (2007). Air Transport Agreement. *Official Journal of the European Union*, L 134/4.
5. Francis, G., Humphreys, I. & Ison, S. (2004). Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodeling of the airport–airline relationship. *Tourism Management*, 25(2004), 507–514. doi:10.1016/S0261-5177(03)00121-3.
6. Gossling, S. & Peeters, P. (2007). 'It Does Not Harm the Environment!' An Analysis of Industry Discourses on Tourism, Air Travel and the Environment. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(4), 402-417. doi:10.2167/jost672.0.
7. Ђатовић, Д. и Лековић, М. (2015). Макроекономски показатељи међународног туризма Републике Србије. *ХиТ менаџмент – Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 3(2), 47-58.

8. International Civil Aviation Organization. (ICAO), <http://www.icao.int/>.
9. Mayora, K. & Tol, R. (2009). Aviation and the environment in the context of the EU-US Open Skies agreement. *Journal of Air Transport Management*, 15(2009), 90–95. doi:10.1016/j.jairtraman.2008.09.018.
10. Миловановић, В. и Милићевић, С. (2014). Управљање туристичким производима Србије у функцији унапређења конкурентности на међународном туристичком тржишту. *ХиТ менаџмент – Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 2(1), 38-48.
11. Миловановић, В. и Милићевић, С. (2013). Проблематика одабира стратегије интернационализације хотелских предузећа. *ХиТ менаџмент – Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 1(2), 63-75.
12. Мухи, Б. (2011). Савремени пословни модели и маркетинг стратегије нискотарифних авио-компанија са посебним освртом на тржиште Србије. *Индустрија*, 3/2011, 281-293.
13. Papatheodorou, A. (2002). Civil aviation regimes and leisure tourism in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 8(2002), 381–388. doi:10.1016/S0969-6997(02)00019-4.
14. Papatheodorou, A. & Lei, Z. (2006). Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain. *Journal of Air Transport Management*, 12(2006), 47–52. doi:10.1016/j.jairtraman.2005.09.005.
15. Shaw, S. (1982). Airline deregulation and the tourist industry. *Tourism Management*. 40-51. doi:10.1016/0261-5177(82)90025-5.
16. Tretheway, M. & Ma, Z. (2006). Emerging tourism markets: Ageing and developing economies. *Journal of Air Transport Management*, 12(2006), 21–27. doi:10.1016/j.jairtraman.2005.09.008.
17. World Tourism Organization. (UNWTO), <http://www2.unwto.org/>.
18. World Tourism Organization. (UNWTO). (2011). *Tourism Towards 2030*, UNWTO General Assembly 19th Session, преузето 6. јануара 2016, са http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf.
19. World Tourism Organization. (UNWTO). (2013). *Tourism and Air Transport Policies*, 20th Session of UNWTO General Assembly - Background paper for the General Debate, преузето 10. јануара 2016, са http://dtxtg4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/background_paper_tourism_a_ir_transport_policies_unwto_ga20_rev1.pdf.
20. World Tourism Organization. (UNWTO). 2015. *Tourism Highlights (2015 Edition)*, преузето 10. јануара 2016, са <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>.

Примљено: 18.02.2016. Враћено на дораду 09.03.2016. Прихваћено: 10.03.2016.

Оригинални научни рад

УДК: 005.334:338.48; 338.482:316.485.24

Тероризам-тешко предвидива безбедносна претња у туризму

Душко Томић^{1*}, Предраг Лечић¹, Јелена Динић^{1*}

¹ Универзитет Унион – „Никола Тесла“, Факултет за инжењерски менаџмент

Сажетак: У раду се разматрају основни индикатори безбедносних аномалија присутних у процавању специфичних односа који имају тероризам и туризам, односно разлози због којих је туризам интересантан за терористе, презентирају се последице терористичких напада на туристичку привреду и указује на најзначајније мере из области кризног менаџмента које су поједине земље користиле у ублажавању ефеката терористичких напада на туристе, туристичке дестинације, националну економију и имиџ земље. Аутори оцењују да је након терористичких напада од 11. септембра 2001. у САД, тешко примењивати старе методе и стратегије у враћању поверења туриста у туристичке дестинације, те да сваки конкретан случај захтева брижљиву анализу. Ново време носи и нове садржаје у постулатима изградње антитерористичког инжењеринга, све у циљу адекватне реакције на тероризам као тешко предвидиву претњу уопште, не, само у туризму.

Кључне речи: тероризам, туризам, туристичка привреда, медији, кризни менаџмент

JEL класификација: K14, L83

Terrorism - a hardly predicted threat in tourism

Abstract: The paper discusses the basic indicators of security anomalies present in studying specific relationships between terrorism and tourism, i.e. the reasons for which tourism is attractive for terrorists. It further presents the consequences of the terrorist attacks on tourism industry and points to the most significant measures in the field of crisis management used by individual countries in mitigating the effects of the terrorist attacks on tourists, tourism destinations, national economy and a country's image. The authors come to the conclusion that after the terrorist attacks of 11 September 2001 in the USA, it is hard to apply the old methods and strategies to restore the confidence of tourists in a tourism destination, and that each specific case requires a careful analysis. The present times imply new contents in the implementation of counterterrorist engineering. It all aims at providing adequate responses to terrorism as a serious threat, which is hardly predictable in general terms, not only in tourism.

Keywords: terrorism, tourism, tourism industry, media, crisis management

JEL classification: K14, L83

* jelena.dinic@fim.rs

1. Увод

Појам “претња” у речницима и енциклопедијама одређен је у смислу да угрожава или може угрозити нечију безбедност. Дефинисање појма “претња” на начин, попут “Претња је оно чиме се прети или што прети” и глагол “Претити: 1. речима или знацима предочавати нешто непријатно, 2. наговестити нешто рђаво и 3. предстојити потврђује негативну околност претње (Ковачевић, 2002, стр.11). То је евидентно и у дефиницијама: “Претњом се неко присиљава на послушност било уценом или силом. Наизглед безначајна претња може да постане опасна” и “Претња је намера да се нанесе штета или да се спроведе казна, као назнака неког непожељног или непријатног догађаја” (Ковачевић, 2002, стр. 18). И у правној сфери, појам “претња”, је негативно одређен, односно дефинисан као облик психичке принуде и постоји када се некоме ставља у изглед нашошење зла да би се, на тај начин, утицало на његову слободу одлучивања. Лице треба да прети тако као да ће оно лично нанети зло. Може се извршити на различите начине: усмено, писмено и конклюдентним радњама.

У Војном лексикону (1944), појам “претња” је веома садржајно одређен, првенствено са аспекта комуникације између држава, односно претња је врста притиска са позиције силе, којим се супротна страна жели застрашити и исцрпљивати, како би се присилила на одређене уступке. Може бити употребом војне силе, економским санкцијама, политичким мерама и сличних. Најчешће се комбинује са демонстрацијом војне силе, психолошко-пропагандним дејствима. Може да буде увод у оружану агресију. Претња обухвата агресивне и војне притиске субјекта опасности против објекта напада противника с циљем да га омаловаже, уруше, потчине или униште. Циљ субјекта претње је да вољу објекта напада (пријатељ, савезник, партнер, противник, непријатељ), потчини својој вољи у складу са својим циљевима и интересима.

Претња се у литератури често објашњава као стављање у изглед штете за другог субјекта ако се не повинује захтеву претиоца, да се претњом друга страна може наводити на чињење или нечињење и да је највиши и правно признат облик претње био ултиматум, који је подразумевао примену оружане силе, уколико се друга страна не понаша на жељен начин“, неминовно упућује на питање: да ли тероризам представља безбедносну претњу некоме, уколико његов носилац није суверен субјект (држава)?

Комплексан одговор захтева узимањем у обзир бројних чиниоца и чињеница, а првенствено, нужно је реалистично схватање о томе да тероризам представља асиметричан облик агресије и тиме, изражену безбедносну претњу. При томе треба поћи од тога да на почетку 21. века, на међународној сцени делује рекспектабилан број актера који се налазе у међусобно зависним односима, од појединаца до супранационалног нивоа. У ствари, цео свет функционише као једна универзална и сложена мрежа интеракција. Зато, еволуционе или револуционарне промене у једном делу међународног система изазивају, било директне или индиректне, позитивне или штетне, последице и на остатак система. Таква међузависност, међутим, не подразумева хармонију односа, већ „неједнако уравнотежену узајамну зависност“ (Нуе, 1992). С обзиром да државе, међународне организације и невладине организације, имају различиту моћ и утицај, однос међу њима не може бити једнак. Реч је о симетричној или асиметричној међузависности чије показивање у процесу остваривања циљева и интереса на одређен начин резултује томе да међународна заједница представља својеврсну арену, презасићену изазовима и претњама, а одлучиоци појединих субјеката у суочавању са

регистрованим изазовима и претњама држе се принципа „постизање циља оправдава употребу свих расположивих средстава“.

2. Тероризам и туризам

Пре потврђивања става о томе да тероризам представља облик асиметричне агресије, презентујемо неке основне чињенице о појмовима симетрија и асиметрија. Са стратегијског становишта симетрија се поима као борба равноправних противника, дисиметрија као настојање једног од њих да стекне квалитативну и квантитативну предност, док асиметрија одговара обрнутом поступку, а то је да се искористе све слабости супарника и нанесе му се што већа штета. Митолошки гледано, порекло асиметрије између два супротстављена човека чија се моћ драстично разликује може се приписати Давиду који је победио Голијата надомак Јерусалима (Bedar, 2001), а инспирације за асиметричан сукоб између људских колективитета налазе се у филозофији Сун Цу Вуа, који је победу над непријатељем видео у стратегији којом је сопствена штета минимална, а непријатељу намеће што веће губитке. Асиметрија подразумева да један учесник у одређеном сукобу је дисиметричан (слабији) у свим аспектима или само неким аспектима моћи у односу на противника. Он такав недостатак настоји да компензује употребом сопствених снага на потпуно неочекиван начин за противника (тактички поступци, неуобичајена врста оружја, избор објекта и места напада итд.) чија ефективност (причињена штета противнику – губици у људству и нарочито психолошки ефекат) је у толико великој мери опипљива (видљива) да је његова противреакција (офанзивна одбрана) често компромитујућа, јер је карактерише прекомерна употреба силе, одмазда, тзв. „колатералне жртве“ и сл. Имајући на уму наведено, под асиметријом у неком конфликту треба подразумевати да један учесник одбија правила борбе која намеће други учесник (противник) и други ауторитети (међународни), чинећи тако сопствену ангажованост, односно све своје угрожавајуће делатности (не-смртоносне и смртоносне) тешко предвидивим (непредвидивим) и то, пре свега: с аспекта снага које их предузимају, с аспекта непосредне жртве (на пример, цивили)против које се предузимају, с аспекта средстава која ће бити употребљена, с аспекта места (простора) где ће бити предузете, с аспекта времена (када се предузимају) и, с аспекта могућих ефеката (изазваних штетних последица). Може се констатовати да асиметричну ангажованост одређеног учесника у неком конфликту карактерише његову безрезервну опредељеност и констатно настојање да изненађује противника. Уколико показује такву способност, односно систематски постиже, макар само тактичких изненађења, тиме има изгледе да приреди и стратегијска изненађења и, остваривање неког важног циља.

Узимањем у обзир наведеног, може се претпоставити каквим су и коликим ризицима изложени, пре свега, стратегијски одлучиоци примарне жртве у процесу спречавања и сузбијања асиметричне агресије одређеног терористичког колективитета. Јер, целокупној ангажованости терористичких колективитета и индивидуа су својствена наведена обележја асиметрије – „одбијање правила борбе које намеће противник“. Из терористичког арсенала примера широм света који потврђују дотичну асиметрију, карактеристичан случај представљају терористички напади на САД 11. септембра 2001. године. У односу САД и терористичке мреже Ал Каиде, асиметрија је несумњиво била на страни САД у свим аспектима (војним, економским, информатичким, медијским, обавештајним), међутим асиметрична предност у погледу поседовања кључних информација пре самих напада била је у

корист Ал Каиде. Та привремена предност коју је поседовала Ал каида, оптимално је искоришћена за постизање стратегијског изненађења у односу на САД.

Третман тероризма као врсту агресије потврђује дефиниција појма „агресија“ у документима Организације УН „оружане банде и групе које једна држава упућује на територију друге државе ради подстрека терористичке или друге активности која је усмерена против територијалне целовитости или независности друге државе“ (Декларација 3131 Генералне скупштине УН, 1974). Имајући на уму да су изнимни терористички колективитети у некој држави који немају инострану подршку (нека држава или коришћење територије неке државе без знања њене владе), чија укупна моћ је неупоредиво мања у односу на примарну жртву, то указује да је реч о асиметричном облику угрожавања националне безбедности, односно о терористичкој агресији.

Суштина (дефиниција и објашњење) тероризма као безбедносне претње примарној жртви треба да се налази у државном документу под називом “Стратегија националне безбедности” или “Доктрина одбране”. Овај документ такође, треба да садржи и упутствено-обавезујуће ставове државним и друштвеним субјектима и снагама како да се суочавају са асиметричном терористичком агресијом. У том погледу, посебну могућност пружају садржаји таквог документа САД, који се периодично ажурира – актуелна администрација усвојила га је 2002, 2006. и 2010. године.

У вези са терористичком претњом, у основном доктринарном документу САД су формулисани ставови: “САД воде рат против терориста глобалног домета. Непријатељ није политички режим или особа или религија или идеологија. Непријатељ је тероризам – политички мотивисано насиље с предумишљајем које се врши над невинима. Била нам је потребна скоро деценија да схватимо праву природу те нове претње”.

У овом америчком документу из 2006. године, у његовом трећем поглављу “Јачање савеза ради наношења пораза глобалном тероризму и рад на спречавању напада на нас и наше пријатеље”, на веома разумљив начин су идентификоване претње и други облици опасности по безбедност Сједињених Држава, попут: “... Рат против тероризма није завршен. Америка је безбеднија, али још није сасвим безбедна. Како се непријатељ прилагођава нашим успесима, тако и ми морамо да се прилагођавамо... Терористичке мреже данас су расплинуте и мање централизоване. Оне се више ослањају на мање ћелије, које инспирише заједничка идеологија и које су мање вођене централном командном структуром... Победа над тероризмом на дуже стазе захтева да се сваки од ових чинилаца размотри појединачно. Величина демократије је у томе што она пружа одговор на сваки од њих.... постоје четири корака која ћемо предузети у краткорочном периоду: спречити терористичке нападе пре него што до њих дође; онемогућити одметничке државе и савезнике терориста да добију оружје за масовно уништавање, које би користили без оклевања; ускратити терористичким групама подршку и уточиште које им пружају одметничке државе и онемогућити терористима контролу било које државе коју би користили као бази и лансирају платформу за терористичке нападе....” (The National Security Strategy of the United States of America, 2002).

Анализа стратегије и тактике неког терористичког колективитета чијом применом (извођењем агресије) покушава да оствари своје циљеве, представља добар метод за квалитетно сагледавање асиметрије на релацији терористи – примарна жртва. Терористи користе стратегију коју сматрају ефикасном за постизање пројектованих циљева. Њена основна обележја су офанзивност, подмуклост, бруталност, посредност и „бесконачна“ систематичност, односно изнуравање примарне жртве ради сламања њене воље. Тактичким (практичним) чињењем које обухвата

комплекс организованих и систематских не-смртоносних и смртоносних делатности против секундарне жртве с циљем да је убију, отму или застраше, настоје да изазову највећи могући страх у средини одакле потиче, рачунајући да ће тако остварити крајњи циљ. Да ли ће терористи успети да остваре пројектовани циљ, између осталог, зависи од њиховог реалистичног расуђивања и могућности, с једне стране, и наравно, могућности примарне жртве, са друге стране. Исход њихових могућности и стратегија може да буде: да терористи само истакну проблем или питање; да делимично остваре свој циљ; да у потпуности остваре свој циљ; да одгоде реализацију циља за извесно време и да одустану или уопште не успеју да остваре циљ.

Док у политичкој и безбедносној теорији и пракси постоји универзално сазнање о терористичком круцијалном (психолошком) оружју (изазван страх код примарне жртве), истовремено постоји прилична субјективност у погледу главног узрока том „најубојитијем“ оружју терориста. Наиме, игнорише се чињеница да „терористи чине само оно што им је дозвољено“, а то првенствено чине зато што примарна жртва није вољна(?), или није способна да непредвидиву терористичку претњу учини оптимално предвидивом. У складу с тим, стиче се утисак да се терористичка претња „не може открити“, односно да су терористи „неуништиви“. Наведена чињеница резултат је неадекватних антитерористичких стратегија које се не баве узроком тероризма. већ су фокусиране на санирање последица терористичких активности.

Несумњиво, асиметричну терористичку претњу је веома тешко открити, приоритетно зато што преовладавају примарне жртве које не придају адекватан значај тероризму у фази када представља безбедносни изазов. Реч је о распрострањеном превиђању ефективности терористичких тзв. не-смртоносних делатности (индоктринарне, пропагандне, финансијске, лобијатске...), без чије успешне реализације је незамисливо испољавање смртоносних делатности, односно тероризам као безбедносна претња. Финални производ не-смртоносних терористичких делатности Терористичко језгро (организатори и непосредни реализатори физичког насиља), представља финални производ не-смртоносних делатности, које када отпочне да показује оперативну способност (планира и изводи систематске нападе на секундарну жртву), терористичка претња постаје тешко предвидива.

У највећем броју случајева, укупан број чланова терористичког језгра је вишеструко мањи од броја активних помагача терористима (носилаца не-смртоносних делатности), а посебно, неупоредиво је мањи њихов број у односу на било коју врста противтерористичких снага (обавештајне службе, безбедносне службе, специјалне антитерористичке јединице). Стога, њихову невидљивост приоритетно треба тражити међу носиоцима не-смртоносних делатности, који осим што им обезбеђују услове за насилно испољавање, истовремено представљају извор популе (регрутна база). Зато, веома је важно установљивање прага када поједини носиоци не-смртоносних делатности постају носиоци смртоносних терористичких делатности.

И у случају када надлежне институције (првенствено обавештајно-безбедносне) примарне жртве имају поуздане информације о свим члановима оперативног језгра терориста, веома је тешко установљивање размера и карактера претње. Будући да надлежне институције примарне жртве, независно од способности, нису у стању да све сазнају о терористима, то указује на рекспектабилне могућности терориста да нападне секундарну жртву, која је због своје бројности, оптимално необдрањива. На пример (Мијалковски, 2005), два исламистичка терористичка колективитета „Исламска Тавхид група, Ал каида, Европа“ и „Бригаде Абу Хавс-ел Масри“ 24.

јула 2004. године су упутили претњу Италији у оваквом тону: „Италијани, саветујемо вам да прихватите нашу понуду, ако одбијете, колона аутомобила - бомби ће потресати ваше градове“ (ултимативна претња – захтев односила се на повлачење контингента италијанских војника из Ирака, нап. аут.). Ради осујећивања претње терориста о чијем броју и размештености нису имале поуздане информације, италијанске власти су, идентификовале и отпочеле појачано да обезбеђују 13. 000 потенцијалних мета напада (секундарних жртава) терориста.

Реч је првенствено о тзв. меким метама (цивила) које терористи нападају употребом класичног или импровизованог оружја с циљем да постигну масовност (убију и телесно повреде што већи број особа), спектакуларност и изазову највећи могући страх. Самоубилачки напади терориста представљају веома изражен аспект актуелне асиметричне терористичке претње, а расположива сазнања указују на тежњу терориста да користе неку врсту оружја за масовно уништавање и високу технологију. Међутим, имајући у виду да многи несuverени терористички колективитети имају квалитетне кадрове који оптимално користе модерну технологију за комуникацију, финансирање, регрутовање, пропаганду, израду средстава за насилно деловање и других делатности, дотична спрега није нужна. С тим у вези, евидентна је тенденција да терористи прошире број секундарних жртава напада. Наиме, осим директних напада на тзв. живе меке мете (цивиле), настоје да нападају индиректну секундарну жртву (објекти критичне инфраструктуре примарне жртве), ради компликовања животног амбијента свих грађана примарне жртве. У ствари, терористи све израженије показују своју асиметричну способност у смислу да буду непоновљиви у избору оружја које употребљавају, секундарне жртве коју нападају, амбијент у којем ће извести насилни акт и време када ће напасти секундарну жртву.

Терористи свесно бирају као мете туристе и туристичку привреду, јер им то помаже у остваривању више циљева, као што су публицитет, економско подривање земље и верски фундирано и идеолошки супротстављано политичким противницима. У очима терориста су туристи мета зато што се они посматрају као амбасадори својих земаља, као „меке“ мете и, често, због њихове симболичке вредности будући да су они индиректни представници непријатељских или ненаклоњених влада.

За сваки терористички колективитет напади на туристе су инструментализовани да би остварили стратешке циљеве у погледу подривања туристичке привреде те самим тим и економије нападнуте земље, као и обезбеђивања неопходног публицитета.

Анализом терористичких активности на тактичком нивоу, терористи користе туризам да би прикупили средства за финансирање будућих терористичких активности. Пљачкама, крађама и преварама туриста могу обезбедити одређена материјална средства. На стратешком нивоу, пак, напади на туристичке мете у функцији су постизања идеолошких циљева и дестабилизације економије земље, односно подривања моћи политичке елите кроз застрашивање потенцијалних посетилаца.

Терористи нападају туристе и да би постигли идеолошке циљеве, казнили своје сународнике који подржавају актуелну владу или поставили на дневни ред питање политичког легитимитета, приказујући владу неспособном у борби против тероризма.

Схватање да од развоја туризма локално становништво нема користи, те да туризам разара аутохтону економију и културу, може проузроковати насиље. Конфликт може узроковати и различитост животних стилова будући да су страни туристи представници идеолошких вредности, класног понашања и политичке културе

земаља из којих долазе. Разбацивање новцем, скупа одећа, најмодерније камере, фото апарати и друга вредна техника, накит итд. могу изазвати револт.

Као узрок тероризма усмереног ка туристичким метама могу се појавити и религијске, односно културне разлике. Сукоби између домаћина и гостију могу резултирати и из супротстављености културних вредности. Нека понашања туриста — попут конзумирања свињског меса или алкохола, коцкање, слободно облачење и слично, неспојиви су са исламском традицијом и културним вредностима. Хеба Азиз (Хеба Азиз) сматра да конфликт нема основ само у исламу, већ је делом и економске природе (сусрет екстремног луксуза и сиромаштва), док Салах Вахаб (Салах Вахаб) сматра да је понекад туризам мета терориста, зато јер се страни посетиоци виде као својеврсан облик неоколонијализма или, пак, као претња дубоко укорене-ним друштвеним нормама, традицији, систему вредности и религијским убеђењима.

Литература указује да туризам може бити порука и медијум комуникације који користе терористи. Он може инспирисати терористичко насиље подстичући политичке, религијске, социоекономске или културне фрустрације и може бити искоришћен као ефективно средство да се упуту општија порука идеолошким и политичким противницима. Избор туриста као мете, дакле, никако није случајан. За терористе су симболизам, високи профил и медијска вредност међународних туриста сувише вредни да не би били искоришћени. Актуелни циљеви терориста обично нису жртве, несрећни туристи који представљају само средство, него пре друштвени систем уопште, влада или политички поредак. Односи између криминала, насилног тероризма и туризма могу се класификовати у различите групе у распону од туриста као случајних жртава, до екстремних случајева терористичких напада против туриста и туристичких објеката. Према томе, насиље се може разумети као порука која у медијским извештајима о инцидентима налази снажну резонантну кутију и досеже до најшире публике (Славковић, 2015). Треба подсетити да су неке терористичке организације посебно усмерене на туристе и туризам као на један од својих примарних циљева.¹

3. Закључак

Суочена са озбиљном претњом коју тероризам представља за туризам туристичка индустрија на глобалном и националном нивоу покушава да пронађе решење. У Хашкој декларацији о туризму из 1989. године, коју су донеле Интерпарламентарна унија и Светска туристичка организација, у осмом поглављу „Тероризам: претња туризму” захтева се да се с терористима поступа као с криминалцима, те да се они прогоне и кажњавају. Будући да туристичке дестинације постају све рањивије на политички мотивисано насиље, предложено је да туристички менаџери у своје опште планове одрживог развоја и маркетиншке/менаџерске стратегије укључе и планове кризног менаџмента да би заштитили односно повратили имиџ безбедности/атрактивности, уверили потенцијалне туристе да ће бити сигурни и помогли локалним превозничким и туристичким агенцијама у њиховом економском опоравку. Њихове препоруке укључују израду планова за случај кризе, успостављање кризног тима, развој приручника за кризне ситуације и успостављање партнерства са полицијом и другим службама за примену закона. Колико је то примењиво показују случаји Бугарске, Турске, Египта, Нигерије,

¹ Напад Ал Каиде у туристичком месту Шарм ел Шеик у Египту 2005.године, убиство туриста на плажи у Тунису 2015. године иведено од стране терористичке организације ISIL

Туниса и Француске, где су извршени терористички напади на туристе и комплексе туристичке привреде, а где није исказан адекватан одговор. Стога изградња антитерористичког инжењеринга није само намера, него свеопшта потреба.

Литература

1. Војни лексикон. (1981). Београд: ВИЗ.
2. Димитријевић, В. и Стојановић, Р. (1996). *Међународни односи*, Београд: Радничка штампа.
3. Ковачевић, Ж. (2002). Српско-енглески фразеолошки речник, Београд: “Филип Вишњић”.
4. Мијалковски, М. (2005). *Одговор тероризму*, Београд: ФЦО.
5. Московљевић, М. (2005). Речник савременог српског књижевног језика с језичким саветником, Београд: Гутенбергова галаксија.
6. Nye, J. (1992). *What New World Order*, Foreign Affairs, Spring.
7. *Правна енциклопедија*. (1979). Београд : “Савремена администрација”.
8. Saida, B. (May 2001). *Lasimetrie comme paradigme central de la strategie americaine*, Le Debat strategique, N 56.
9. Славковић, В. (2015). *Туристички криминалитет као изазов развоја дестинације*, ХиТ менаџмент, Год. 3(1): 108-116.
10. *The Encyclopeia Americana – international edition*. (1971). volume 26, New York: Americana Cooperation.
11. The National Security Strategy of the United States of America, White House, Washington, September 2002.
12. The Natonal Security of the United States of America. (2006). White House, Washington.
13. *Consice Oxford Dictionary*. (1997). Ninth edition, Oxford: Claredon Press.

Примљено: 20.07.2016. Враћено на дораду 27.09.2016. Прихваћено: 30.09.2016.

Оригинални научни рад

УДК: 338.48-6:640.412; 338.488.2:640.412

Мотив боравка као критеријум сегментације корисника хотелијерских услуга

Вељко Маринковић¹, Дејан Секулић^{2*}

¹ Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

² Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој
Бањи

Сажетак: Циљ овог рада је да истражи постојање разлика у просечним оценама квалитета услуга и сатисфакције гостију у зависности од мотива њиховог боравка у хотелу. Мотиви боравка гостију у хотелу могу бити различити, али најчешће су то посао или одмор. Истраживање је спроведено у седам хотела у Србији. Узорак су чинили гости који су у протеклом периоду боравили у неком од ових хотела. Од укупног броја послатих упитника пристигао је 241 потпуно попуњен упитник. Статистички значајне разлике у оцени компоненти квалитета јављају се у вези „ комфора собе“ и „избора хране и пића“. Обе компоненте квалитета ниже су оценили испитаници који су у хотелу боравили из пословних разлога у односу на испитанике који су боравили у хотелу ради одмора. С друге стране, резултати истраживања су показали да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама сатисфакције боравком у хотелу пословних гостију у односу на туристе.

Кључне речи: квалитет услуга, сатисфакција, пословни гости, туристи

JEL класификација: L83, M21

The motif of stay as a criterion of segmentation of the users of hotel services

Abstract: The aim of this paper is to look into the existence of differences in the average scores of service quality and customer satisfaction, depending on the motives of their stay at a hotel. Motives of guests stay at a hotel may be different, but mostly it is either business or leisure. The survey was conducted at seven hotels in Serbia. The sample consists of guests who stayed at one of these hotels in the past. Of the total number of sent questionnaires, 241 were received as fully completed. Statistically significant differences in the assessment of quality components are noted in relation to "room comfort" and "selection of food and beverages". Both quality components are rated lower by those respondents who stayed at the hotel for business reasons compared to those who stayed at the hotel for leisure. On the other hand, the results show no statistically significant difference in the average scores of satisfaction of the hotel business guests compared to the tourists.

Keywords: service quality, satisfaction, business guests, tourists

JEL classification: L83, M21

* dejan.sekulic@kg.ac.rs

1. Увод

У теорији и пракси концепт сатисфакције потрошача представља важан фактор у остваривању профитабилних циљева предузећа, као и обезбеђивању конкурентности производа и услуга које предузеће производи и продаје у условима глобалне тржишне конкуренције. Оријентација предузећа на потрошаче и задовољење њихових захтева, оправдава настојања теоретичара и практичара да идентификују најзначајније факторе који доприносе сатисфакцији потрошача.

Једна од стратегија услужних компанија, па тако и хотелских предузећа, односи се на испоруку високо квалитетних производа и услуга. Овај концепт је у основи многих емпиријских студија, које прихватају чињеницу да квалитет производа и услуга има позитивне импликације на задовољство потрошача, а тиме и на организационе перформансе и конкурентску предност. Раст конкуренције у хотелској индустрији има велики утицај на кориснике хотелијерских услуга пружајући им разноврсни избор, већу вредност за новац и виши ниво услуга. У условима интензивне конкуренције, основни циљ хотелских менаџера је одржање и повећање перформанси компаније. Овај циљ се може остварити пружањем услуга које ће задовољити хотелског госта. Специфичност хотелске услуге огледа се у интегралности опипљивих и неопипљивих атрибута који задовољавају потребе и жеље гостију. Ова чињеница указује на сложеност и значај квалитета хотелске услуге за сатисфакцију гостију.

2. Типови хотелских гостију

Потрошач хотелских производа и услуга је хотелски гост. Мотиви боравка гостију у хотелу су различити. Гости хотела могу бити пословни људи, разни учесници на конференцијама и конгресима, туристи који су на одмору. Хотелски гост је посетилац хотела, који изнајмљује собу ради преноћишта и конзумира хотелску храну и пиће. Потребно је направити разлику између „госта” и „купца” хотелских услуга (Hayes & Ninemeier, 2005). Ови појмови се у свакодневном говору користе као синоними. Међутим, у хотелијерству постоји разлика између ова два појма.

Купац је особа која обавља стварну куповину. То је особа која бира одређену услугу и купује је у конкретном хотелу. Купац хотелских услуга може бити туристичка агенција која купује хотелске услуге и продаје их својим клијентима (туристима), који су потрошачи хотелских услуга. Такође, купац хотелских услуга (смештаја, хране, конференцијске сале и сл.) може бити компанија која купује ове услуге за потребе својих запослених.

С друге стране, потрошач хотелијерских услуга је *хотелски гост*. То је особа која користи хотелске услуге у циљу задовољења индивидуалних, породичних или пословних потреба. Гост или корисник хотелијерских услуга спава у соби, конзумира храну у ресторану, користи допунске садржаје у хотелу, као што су базен, спортски терени, спа центар и сл. Хотелијери ће се према гостима односити као према пријатељима који их посећују у њиховим домовима. Насупрот томе, купац би означавао особу чији се однос према хотелу темељи само на давању новца за производе и услуге које користи. Начин на који се посетиоци третирају као гости, а не као купци успоставља филозофију услуживања која је неопходна за успешан рад хотела. Постоје хотели који су специјализовани за пружање услуга само једној категорији потрошача (гостију). На пример, пословни хотели се специјализују за пружање услуга пословним људима или корисницима и посетиоцима конгреса, семинара и бизнис форума. Ове услуге подразумевају да

хотели имају сале за састанке, аудио и визуелну опрему у салама, брзи интернет, више телефонских линија у соби и сл. Већина ових гостију одседа једну или две ноћи у току радне недеље, док викендом ови хотели су скоро празни. Насупрот томе, типични гост на одмору користи собу за две одрасле особе, проводи дуже време у хотелу и више користи базен, сауну, спортске терене и друге садржаје (Kasavana & Brooks, 2009).

Сваки хотел треба да настоји да задовољи једну или више група потрошача са адекватно одабраном понудом производа и услуга. Хотели треба да воде рачуна о променљивим захтевима потрошача и да прате промене користећи адекватан систем прикупљања и анализе тржишних информација. Ове информације омогућавају да хотелска предузећа формулишу делотворне маркетинг стратегије и дизајнирају сопствене маркетинг програме (Маричић, 2011).

У литератури се може наћи различита класификација хотелских гостију. Тако хотелски гости могу бити индивидуални или групни. Затим, хотели праве разлику између ненајављених гостију, гостију који организују неки скуп у хотелу (семинар, венчање и сл.) и гостију који планирају дуготрајни боравак у хотелу. Међутим, најзначајнији класификација хотелских гостију је на пословне госте и туристе. (Kotler et. al, 2010; Hayes & Ninemeier, 2005; Stutts & Wortman, 2006; Bowie & Buttle, 2011).

Пословни гости представљају значајан тржишни сегмент за сваки хотел. Они су спремни да плате више цене и купују додатне услуге у хотелу. Пословни гости често имају посебне захтеве, тако да запослени у одељењу продаје и маркетинга морају добро да познају потребе, захтеве и жеље својих гостију, како би им пружили услуге које они очекују. Некада су пословни гости били углавном мушкарци. Данас пословни путници су и мушкарци и жене, тако да многи хотели прилагођавају своју понуду клијентима женског пола. Основна карактеристика ове групе је да је чине захтевни гости, али који су за пружене услуге спремни и добро да плате. Зато, хотели за продају овој групи клијената настоје да ангажују најбоље продајно особље.

Туристи долазе у хотеле из много разлога. Они су најзначајнији тржишни сегмент за хотеле на мору и планинским центрима, ризорт хотеле и крузере. Мотиви њиховог боравка у хотелима могу бити празници, одмор, венчања, посета пријатељима и родбини, као и многи други разлози који нису повезани са послом. Туристи се ретко враћају у исто подручје и исти хотел за разлику од пословних људи. Разлог за то лежи у чињеници да без обзира на задовољство туриста боравком у хотелу, они траже ново искуство, желе да испробају нешто ново, траже најбољи однос цене и квалитета или се не враћају у ту дестинацију. Због тога се туристи често ослањају на савете туристичких агенција и друге изворе који препоручују поједине хотеле. Ако за клијента резервацију обавља туристичка агенција, хотел агенцији плаћа провизију. Овај сегмент гостију је веома важан у бројним туристичким дестинацијама и регијама.

3. Однос квалитета услуга и сатисфакције хотелских гостију

Квалитетна услуга је критична детерминанта конкурентности и она помаже једној организацији да се разликује од других организација и тако оствари трајну конкурентску предност. Лоша услуга ће смањити потенцијални круг корисника. Уз велику конкуренцију на тржишту туристичких услуга и савременог корисника туристичких услуга, који очекује најбољу услугу, запослени у туристичкој делатности су приморани да инвестирају у унапређење нивоа квалитета услуге као

средства за постизање конкурентске предности и препознатљивости на тржишту (Лазих и др, 2013).

Квалитет као тржишни појам значи производњу и пружање услуга које у потпуности задовољавају захтеве, жеље и очекивања потрошача (Радосављевић, 2009). Parasuraman, Zeithaml и Berry (1985), квалитет услуга мере са становишта потрошача, који пореди сопствена очекивања са перцепцијом испоручене услуге.

Косар (2005), квалитет хотелског производа дефинише на следећи начин: „Квалитет хотелског производа је тржишна категорија која обухвата настанак његових материјалних и нематеријалних компоненти, повезивањем у интегралну целину, као и реализацију припадајућих услуга, на нивоу до којег је обезбеђена усаглашеност ових процеса са захтевима корисника – хотелских гостију.“

Квалитет туристичких услуга се огледа у броју посета корисника услуга, с тиме да је примарни задатак туристичког објекта да води рачуна о квалитету свог објекта и гостопримству запослених (Павловић, 2013).

С друге стране, Johson и Wenhstein (2007) дефинишу сатисфакцију као резултат непосредног искуства које потрошач доживљава куповином и коришћењем производа или услуга као последицу креиране и испоручене вредности. Међутим, потрошач не просуђује увек тачно и објективно у вези вредности и трошкова, већ се понаша у складу са очекиваним вредностима које сматра да ће задовољити његове потребе и жеље.

Маричић (2011), истиче да је сатисфакција важан осећај који се догађа у фази оцене после куповине и конзумирања производа и коришћења услуга. Сатисфакција се може испољити на више начина. Прво, као потврда да је купљен добар (квалитетан) производ или услуга. Друго, као задовољство перформансама купљеног производа и услуге. Поред тога сатисфакција може да се испољи и као одушевљеност, ако карактеристике производа надмашују очекивања потрошача.

Како наводе Bowie и Buttle (2011), хотелски гости могу доживети различите нивое сатисфакције. Први ниво је задовољство, када се рутинске услуге у хотелу испоручују на задовољавајући начин. Други ниво је уживање, када искуство боравком у хотелу чини госта срећним. Трећи ниво је одушевљење, када је гост позитивно изненађен и када је његово искуство изнад очекивања. Четврти ниво је олакшање, када испоручена услуга омогућава превазилажење неке деликатне ситуације и доводи до задовољства.

Маринковић (2012) истиче да потрошачи оцењују квалитет производа или услуге на основу субјективних перцепција перформанси датог производа или услуге. Квалитет услуга је степен у којем скуп њених карактеристика испуњава захтеве потрошача. Карактеристике квалитета услуга поред саме услуге укључују и целокупни процес пружања услуга. Квалитет услуга представља субјективни доживљај (став) који одражава оцену нивоа пружене услуге. За разлику од квалитета, сатисфакција потрошача је функција њихових очекивања и перформанси производа, односно услуге. Очекивања се могу описати као променљиви унутрашњи стандарди који се заснивају на мноштву фактора, укључујући потребе, циљеве, директна или индиректна искуства са истим или сличним услугама других хотела. Сатисфакција је емоционална реакција која се испољава у ситуацијама када перформансе производа превазилазе очекивања потрошача. Сатисфакција потрошача у хотелијерству представља збир укупне сатисфакције, настале као резултат коришћења различитих услуга у хотелу. Различити фактори могу утицати на сатисфакцију потрошача. Због тога, може се рећи да је квалитет заправо један од покретача и често главни покретач сатисфакције.

У литератури постоји велики број истраживања у области хотелијерства која испитују однос квалитета услуга и сатисфакције гостију. Велики број аутора је потврдио постојање зависности између ова два концепта, односно да квалитет услуга утиче на сатисфакцију хотелских гостију.

Акан (1995), је дефинисао квалитет услуге помоћу седам димензија: љубазност и компетентност, комуникативност и трансакција, опипљивост, разумевање потрошача, тачност и брзина услуге, решење проблема, тачност резервација, и закључио да највећи значај имају компоненте: пријатељски однос запослених према госту, љубазност, чистоћа и професионална услуга. Он (1999), у истраживању спроведеном у два луксузна хотела у САД-у, установио је да квалитет услуге и испоручена вредност утичу на сатисфакцију гостију. Choi и Chu (2001), истраживали су импликације квалитета услуга на сатисфакцију гостију у хотелима у Хонг Конгу. Квалитет услуга дефинисали су помоћу варијабли као што су: услужност запослених, квалитет, соба, садржаји, пословни садржаји, вредност, сигурност и међународни директни позиви. Akbaba (2006), истраживао је задовољство пословних гостију боравком у хотелима у Турској. Квалитет је дефинисан помоћу димензија: опипљивост, адекватност у испоруци услуге, разумевање и брига за госта, испорука обећаног и удобност. Аутор истиче да највеће импликације на сатисфакцију гостију имају квалитет услуге коју пружају запослени, опремљеност собе и вредност коју гост добија за свој новац. С друге стране, задовољство боравком у хотелу утиче на намеру госта да се поново врати у хотел. Ladhari (2009, 2012), је мерио импликације квалитета услуга на сатисфакцију туриста применом LQI модела и дошао до закључка, да компоненте квалитета хотелске услуге: опипљивост, поузданост, одговорност, поверење и комуникација, имају сигнификантан утицај на сатисфакцију гостију, као и будућу намеру да се гости поново врате у тај хотел. Секулић и Мандарић (2013), истраживали су утицај осам компоненти квалитета услуге, долазак у хотел, рецепција, хотелска соба, ресторан, спорт и рекреација, особље, одлазак из хотела и цена на задовољство гостију у хотелу. Аутори су утврдили да хотелска соба, особље и цена имају значајан утицај на задовољство гостију. Rauch et al. (2015), су утврдили да три димензије квалитета услуга у хотелијерству, услужни производ, испорука услуге и амбијент у коме се пружа услуга, утичу на испуњење очекивања и сатисфакцију госта.

4. Методологија истраживања

Истраживање је спроведено током октобра и новембра 2015. године у седам хотела у Београду, Јагодини, Врњачкој Бањи и Златибору. Узорак су чинили гости који су у протеклом периоду боравили у неком од ових хотела и који су били спремни да учествују у истраживању. У питању је пригодни узорак, јер су испитаници одабрани с обзиром на њихову доступност. Анкету је прослеђивало особље рецепције путем циркуларног е-маила на адресе гостију хотела.

Упитник је конципиран тако да прати циклус госта у хотелу, од његовог доласка до одласка из хотела. Циљ анкете је да се измери ниво задовољства квалитетом услуга хотела у коме је гост одсео.

На почетку, сваки испитаник је уписивао назив хотела који му је послао анкету на е-mail адресу. На следећој страни анкете постављено је питање: „Током боравка у хотелу, колико сте били задовољни“, а затим су дефинисане 26 тврдње које одређују квалитет хотелских услуга. Ове констатације испитаници оцењују на

скали од 1 до 7, при чему 1 означава „апсолутно незадовољство“, док 7 означава „апсолутно задовољство.“

Друга група питања „*Ваше целокупно мишљење о боравку у хотелу*“ односила се на сатисфакцију и дефинисана је помоћу четири констатације које су испитаници оцењивали на седмостепеној скали.

За обраду података коришћен је статистички пакет за друштвене науке *SPSS 21 (Statistical Package for Social Science 21)*.

Поузданост и конзистентност тврдњи мерена је преко коефицијента *Cronbach's alpha*. Вредности коефицијента *Cronbach's alpha* крећу се од 0 до 1, при чему се сматра да вредности веће од 0,7 указују на адекватну поузданост и конзистентност тврдњи. Nair et al. (2014) наводе да вредност коефицијента поузданости *Cronbach's alpha* треба да пређе праг од 0,7, мада у истраживању се могу користити и модели где је овај коефицијент 0,6. Праг треба да се подигне уколико се у моделу налази 10 или више констатација.

Cronbach's alpha за тврдње које описују квалитет услуга износи 0,947, а за сатисфакцију 0,916. Добијене вредности указују на адекватну поузданост и интерну конзистентност тврдњи.

5. Резултати истраживања

Од укупног броја послатих упитника, пристигао је 241 потпуно попуњен упитник. Демографске карактеристике испитаника, које обухватају пол, старост, образовање и мотив боравка у хотелу, приказани су у табели 1.

Табела 1: Демографске карактеристике испитаника (n=241)

Демографске карактеристике	Фреквенција	Удео (%)
Пол		
Мушки	109	45,2%
Женски	132	54,8%
Године старости		
25-34	53	22,0%
35-44	102	42,3%
45-54	54	22,4%
55+	32	13,3%
Образовање		
Средња школа	39	16,2%
Виша школа	54	22,4%
Факултет	148	61,4%
Мотив боравка у хотелу		
Посао	120	49,8%
Одмор	121	50,2%

Извор: (Истраживање аутора)

Од укупног броја испитаника, већи удео имају особе женског пола (54,8%) у односу на особе мушког пола (45,2%). Посматрајући старосну структуру хотелских гостију у узорку највећи број испитаника су особе старости између 35 и 44 године (42,3%). Најмањи удео имају особе старије од 55 година (13,3%), док је

приметна уједначена заступљеност особа старости 25-34 година (22%) и 45-54 година (22,4%). Узимајући у обзир образовну структуру, највећи број испитаника има факултетско образовање (61,4%), док вишу школу има 22,4% испитаника, а средњу 16,2%. Према мотиву боравка у хотелу, 120 испитаника је изразило став да је то посао (49,8%), док је само један испитаник више, односно 121 изразио став да је мотив боравка у хотелу одмор (50,2%).

Применом регресионе анализе испитан је утицај квалитета услуга на сатисфакцију гостију. Статистички значајна вредност t -теста ($\beta = 0,795$, $t=20,285$, $\text{Sig}=0.000$, $p<0,01$) показује да квалитет услуга значајно утиче на сатисфакцију хотелских гостију. Вредност коефицијента детерминације ($R^2=0,633$), показује да је 63,3% укупног варијабилитета у сатисфакцији гостију објашњено квалитетом услуге. Резултати анализе показују да квалитет хотелских услуга има сигнификантан утицај на сатисфакцију гостију.

Циљ истраживања у овом раду је да се утврди постојање разлика у просечним оценама квалитета услуга и сатисфакције гостију у зависности од њиховог мотива боравка у хотелу (посао или одмор). За тестирање разлика аритметичких средина два узорка користи се t -test за независне узорке (*Independent Samples T Test*). Резултати t -теста приказани су у табели 2.

Табела 2: Разлике у просечним оценама квалитета услуге у зависности од мотива боравка испитаника

Р.бр.	Компоненте квалитета хотелске услуге	Посао (А.С.)	Одмор (А.С.)	t- вредност	Sig.
1	Локација хотела	6,16	6,06	0,792	0,429
2	Визуелни изглед хотела (зграда, хол, рецепција)	6,33	6,37	-0,486	0,628
3	Уредност запослених	6,59	6,55	0,414	0,679
4	Љубазност запослених	6,58	6,54	0,374	0,709
5	Услужност запослених	6,53	6,49	0,458	0,648
6	Брзина пријављивања и одјављивања	6,47	6,53	-0,660	0,510
7	Тачност резервације	6,66	6,71	-0,687	0,493
8	Доступност собе резервисана/додељена	6,58	6,59	-0,126	0,900
9	Чистоћа собе приликом уласка	6,64	6,60	0,479	0,633
10	Изглед и дизајн собе	6,31	6,35	-0,371	0,711
11	Квалитет намештаја и опреме у соби	6,29	6,28	0,098	0,922
12	Удобност кревета (јастук, душек, постељина...)	6,33	6,35	-0,136	0,892
13	Комфор собе	6,28	6,49	-2,140	0,033*
14	Опремљеност собе (мини бар, телефон, ТВ, интернет, апарат за кафу и чај)	6,33	6,18	1,294	0,197
15	Брзина интернета	5,95	5,70	1,504	0,134
16	Чистоћа купатила	6,48	6,35	1,296	0,196

17	Опремљеност купатила (сапун, шампон, купка, фен за косу)	6,36	6,36	0,027	0,978
18	Исправност уређаја (светло, ТВ, клима)	6,44	6,55	-1,085	0,279
19	Чистоћа и одржавање током боравка	6,53	6,55	-0,317	0,751
20	Визуелни изглед ресторана и бара	6,26	6,41	-1,506	0,133
21	Чистоћа ресторана и бара	6,42	6,55	-1,360	0,175
22	Избор хране и пића	6,18	6,42	-2,110	0,036*
23	Квалите хране и пића (изглед, укус, свежина)	6,27	6,39	-1,033	0,303
24	Услуга запослених одељења хране и пића	6,37	6,43	-0,588	0,557
25	Други садржаји (паркинг, конференцијска сала, продавнице, велнес, базен...)	6,16	6,12	0,326	0,744
26	Тачност наведених ставки на рачуну	6,68	6,59	1,045	0,297

Напомена: *A.C.* – аритметичка средина, *Sig.* – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Извор: (Истраживање аутора)

На основу резултата t-testa приказаних у табели 2, може се закључити да су испитаници којима је посао примарни мотив боравка, највишом оценом оценили „тачност наведених ставки на рачуну“ (6,68), „тачност резервације“ (6,66), „чистоћу собе при уласку“ (6,64) и „уредност запослених“ (6,59). Пословни гости најниже оцену су дали „брзини интернета“ (5,95), „доступности других садржаја у хотелу“ (6,16), „локацији хотела“ (6,16), „избору хране и пића“ (6,18) и „визуелном изгледу ресторана и бара“ (6,26).

Испитаници који бораве у хотелу ради одмора највишом оценом су оценили „тачност резервације“ (6,71), затим, „чистоћу собе при уласку“ (6,60), „тачност рачуна“ (6,59), „доступност резервисане собе“ (6,59) и „уредност запослених“ (6,55). С друге стране, најнижим оценама су оценили „брзину интернета“ (5,70), „локацију хотела“ (6,06), „доступност других садржаја“ (6,12), „опремљеност собе“ (6,18) и „квалитет намештаја у соби“ (6,28).

Негативне t вредности указују да су испитаници којима је мотив боравка у хотелу посао ниже оценили одређене компоненте квалитета услуге у односу на испитанике који бораве у хотелу ради одмора.

Статистички значајне разлике у оцени компоненти квалитета јављају се у вези „ комфора собе“ и „избора хране и пића“. Пословни гости су „ комфор собе“ оценили са 6,28, док су туристи ову констатацију оценили просечном оценом 6,49. „Избор хране и пића“ пословни гости оценили су са 6,18, а туристи 6,42. Обе компоненте квалитета ниже су оценили испитаници који су у хотелу боравили из пословних разлога у односу на испитанике који су боравили у хотелу ради одмора. Разлике у просечним оценама задовољства гостију боравком у хотелу у зависности да ли је њихов мотив боравка био посао или одмор приказане су у табели 3.

Табела 3: Разлике у просечним оценама сатисфакције у зависности од мотива
боравка испитаника

Р.бр.	Сатисфакција корисника хотелијерских услуга	Посао (А.С.)	Одмор (А.С.)	t-вредност	Sig.
1	Укупно посматрано, колико сте задовољни квалитетом услуга у овом хотелу	6,30	6,32	-0,211	0,833
2	Колико сте задовољни односом вредности и цене коју сте платили	6,10	6,07	0,285	0,776
3	Колико сте задовољни добитеном услугом у поређењу са идеалном услугом	6,05	6,00	0,420	0,675
4	Колико сте задовољни односом укупне понуде и ваших очекивања	6,23	6,22	0,092	0,927

Напомена: А.С. – аритметичка средина, Sig. – ниво значајности теста; $p < 0,05$

Извор: (Истраживање аутора)

Пословни гости, као и туристи су веома задовољни квалитетом услуга у хотелу у коме су боравили (пословни гости: 6,30, туристи: 6,32). С друге стране, пословни гости су ниже оценили добијену услугу у односу на идеалну (6,05), док су туристи ниже оценили однос добијене вредности и цену коју су платили (6,07).

Резултати t-теста приказани у табели 3 показују да не постоји статистички значајна разлика у просечним оценама укупне сатисфакције уколико као критеријум поделе посматрамо мотив боравка испитаника у хотелу.

6. Закључак

Квалитет услуга није сам себи циљ, већ је предуслов за остваривање задовољства корисника услуга. Да би остварила тржишни успех, хотелска предузећа настоје да квалитетом својих услуга задовоље или надмаше очекивања својих гостију. Очекивања потрошача су веома важна у концепту сатисфакције. Потрошачи своја очекивања везују за квалитет производа или услуге који процењују приликом њиховог конзумирања. Сатисфакција гостију у хотелијерству зависи од поређења искуства проистеклог из употребе хотелских производа и услуга и индивидуалних очекивања. За разлику од материјалних производа или чистих услуга, искуство употребе хотелских производа и услуга представља њихов микс. Можемо рећи да сатисфакција у хотелијерству представља збир укупне сатисфакције, настале као резултат искуства употребом индивидуалних елемената или атрибута свих производа и услуга у хотелу.

Сprovedено истраживање је показало да без обзира на мотив боравка госта у хотелу (посао или одмор), квалитет услуга је значајан покретач њихове сатисфакције. Компоненте квалитета хотелске услуге, као што су чистоћа собе, уредност запослених, тачност резервације, тачност рачуна су високо оцењене, док брзина интернета је најлошије оцењене компоненте квалитета хотелских услуга. Интернет је постао очекивана, односно подразумевана услуга за савременог госта. Хотелијери морају да настоје да осигурају квалитет интернета подједнако на свим локацијама и у свим собама у хотелу.

Статистички значајне разлике у оцени квалитета су се јавиле у вези комфора собе и избора хране и пића. С друге стране, резултати истраживања су показали да не постоје разлике у укупном задовољству гостију у зависности од мотива њиховог боравка у хотелу.

Литература

1. Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality: An International Journal*, 5(6), 39 – 43.
2. Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *Hospitality Management*, 25(2), 170–192.
3. Bowie, D. & Buttle, F. (2011). *Hospitality Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
4. Johonson, W. & Weinstein, A. (2008). *Superior Customer Value In The New Economy*. CRC Press, New York.
5. Kasavana, M. & Brooks, R. (2009). *Managing Front Office Operations*. 8th edition, AHLE Institute, Michigan.
6. Косар, Љ. (2005). Дефинисање квалитета у хотелијерству. Зборник радова Департмана за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад, бр.33-34/2005, стр. 228-235.
7. Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Mate Zagreb.
8. Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality*, 19(3), 308-331.
9. Ladhari, R. (2012). The lodging quality index: an independent assessment of validity and dimensions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 628-652.
10. Лазић, Ј., Цвијановић, Ј. и Љумовић, И. (2013). Међународни стандарди управљања квалитетом у туризму, *Менаџмент у хотелијерству и туризму - ХиТ менаџмент*, 1(2), 36-46.
11. Маринковић, В. (2012), *Маркетиншки аспекти сатисфакције и лојалности: Оријентација на потрошаче у савременом банкарском пословању*, Економски факултет, Крагујевцу.
12. Маричић, Б. (2011). *Понашање потрошача*. девето издање, ЦИД, Економски факултет, Београд.
13. Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
14. Павловић, Д. (2013). Праћење и оцењивање радног учинка у туристичком објекту. *Менаџмент у хотелијерству и туризму - ХиТ менаџмент*, 1(2), 47-54.
15. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
16. Радосављевић, Г. (2009). *Менаџмент у туризму*. Економски факултет, Крагујевац.
17. Rauch, A.D., Collins, M.D., Nale, D.R. & Barr, B.P. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87 –106.

18. Секулић, Д. и Мандарић, М. (2013). Квалитет услуга као детерминанта сатисфакције потрошача у хотелијерству. *Маркетинг*, 44(3), 231-246.
19. Stutts, A. & Wortman, J. (2006). *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, New Jersey.
20. Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B. & Anderson, E. R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited, Harlow.
21. Hayes, D. & Ninemeier, J. (2005). *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. М plus, Zagreb.
22. Choi, Y.T. & Chy, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *Hospitality Management*, 20(3), 277-297.

Примљено: 09.06.2016. Прихваћено: 13.06.2016.

Оригинални научни рад

УДК: 657.631.6; 657.422.1

Поглед на извештавање о токовима готовине из различитих перспектива

Снежана Кнежевић^{1*}, Александра Митровић², Звездан Илић³

¹ Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

² Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

³ Accounting & Taxation Center, д.о.о. Београд

Сажетак: У веома конкурентном окружењу у коме данашња предузећа послују, прецизна анализа извештаја о токовима готовине од суштинског је значаја за опстанак једног предузећа. Извештај о токовима готовине пружа инвеститорима и другим интересним групама информације о приливима и одливима готовине и промени у готовини и готовинским еквивалентима која из тога проистиче. За ову сврху, извештај о токовима готовине класификује токове готовине у три кључне активности – пословне, инвестирања и финансирања.

У раду ће пажња бити фокусирана на идентификовање значаја и употребе извештаја о токовима готовине за предузеће или појединачни пројекат, како оног извештаја који представља део годишњег обрачуна предузећа, тако и пројектованог извештаја о токовима готовине. Инвеститори пажљиво гледају ток готовине из пословних активности, јер је он у најтешњој вези са билансом успеха и зарадом предузећа. Извештај о токовима готовине може да пружи одговор на то како предузеће управља својим растом, што је од посебног значаја за пројектовање будућих финансијских перформанси.

Кључне речи: токови готовине, профитабилност, рачуноводство, извештавање, пројектовање

JEL класификација: M41

Different perspectives on the cash flow statement

Abstract: In a highly competitive environment in which today's companies operate, the precise analysis of cash flow statement is essential for the survival of a company. Statement of cash flows provides investors and other stakeholders with the information about cash inflows and outflows and consequent changes in cash and cash equivalents. For this purpose, cash flow statement classifies cash flows into three key activities - operating, investment and financing.

In this paper, attention will be focused on identifying the nature and use of the cash flow statement for the projects of either a company or an individual project, having in mind both the report as a part of companies' annual accounts and the projected cash flow statement. Investors closely watch cash flow from operating activities because it is most closely related to income statement and earnings of the company. Statement of cash flows can be the answer to how the company manages its growth, which is of particular importance for projecting future financial performance.

Keywords: cash flow, profitability, accounting, reporting, projecting

JEL classification: M41

* knezevics@fon.bg.ac.rs

1. Увод

Када се посматра стратешки план, који предвиђа широке смернице за будућност, може да се истакне да он представља темељ процеса планирања било ког предузећа, а уједно и његов кључни управљачки алат (Ђурић и сар., 2011). Управљање пројектима на стратешком нивоу (укључујући програме и портфолија пројекта), сматра се средством за спровођење корпоративне стратегије. Превођење стратегије у програме препознато је као основни процес (Jamieson & Morris, 2004). Исти аутори препознају да пројектни стратешки менаџмент није довољно истражен у предузећима и у литератури која се односи на пројекте (Aubry и сар., 2012: 182).

Подаци биланса стања су статички, јер мере једну тачку у времену, односно на датум биланса стања. Биланс успеха, с друге стране, садржи многе неготовинске трансакције, док је извештај о токовима готовине динамичког карактера. Извештај о токовима готовине, заправо, бележи промене у другим финансијским извештајима током периода и фокусира се готовину расположиву за пословне активности и инвестиције (Mills & Yamamura, 1998).

Неадекватно разумевање односа између токова готовине и токова рентабилитета често доводи до доношења погрешних финансијских одлука. Иако су уско повезани, токови готовине и токови рентабилитета су различити. Извештај о токовима готовине показује приливе и одливе готовине, док биланс успеха приказује приходе и расходе једног предузећа или пројекта. Извештај о токовима готовине се доводи у везу са ликвидношћу, а биланс успеха показује да ли је генерисан добитак (или није).

Део финансијског планирања за пројекте је разумевање прилива и одлива готовине који ће бити генерисани од стране пројекта. Табела токова готовине је алат који се користи за идентификовање токова готовине у виду извора и употребе готовине.

Посебно је важно правити разлику између пројектовања токова готовине и пројектовања профитабилности. Током израде пројектованог извештаја о токовима готовине треба имати у виду значај мониторинга финансијског учинка пројекта, у смислу настанка неочекиваних трошкова и промене у плановима финансирања пројекта.

2. Рачуноводство за пројектни менаџмент

Развој пројектног менаџмента у складу је са широким могућностима имплементирања ове дисциплине у свим областима људског живота и рада (Јовановић и сар., 2012: 69).

Пројектно рачуноводство је фокусирано на употребу рачуноводственог система за праћење финансијског напретка пројекта кроз честе финансијске извештаје. Ово рачуноводство је витална компонента пројектног менаџмента. То је заправо, специјализована грана управљачког рачуноводства са примарним фокусом на обезбеђивање финансијске успешности пројекта предузећа, као што је на пример, лансирање нових производа. Рачуноводство за пројектни менаџмент је много више од тога него сагледавање како приходи и расходи који се односе на пројекат, утичу на главну књигу у смислу евидентирања финансијских трансакција. Ова проблематика обухвата традиционално рачуноводство, буџетирање, финансирање, готовинске токове, као и зарађену вредност заједно са још неколико квантитативних дисциплина. Рачуноводство управљања пројектима, такође,

укључује следећа поља као што су: стратегије и доношење извршних одлука, портфолио менаџмент и више традиционалних фаза управљања пројектима. Кључне везе на релацији управљање пројектима – рачуноводство, приказане су на следећој слици:

Слика 1: Управљање пројектима и рачуноводство



Извор: (<https://technet.microsoft.com/en-us/library/hh242752.aspx>)

Прикупљање информација је кључни елемент у управљању пројектима, финансијама и рачуноводству. Прибављање тачних информација од кључног је значаја за успех пројекта.

2. Финансијско планирање и улога финансијског менаџера

Док је рачуноводство примарно фокусирано на евидентирање или категоризацију финансијских трансакција у сврху израде и интерпретације финансијских извештаја, циљ финансија је да се развију тзв. „benchmarks“, који би били водич за менаџере. Пројектни менаџер који има централну позицију у пројекту, треба да обрати посебну пажњу на организациону шему како би се јасно разграничила улога коју има рачуноводство у односу на улогу коју имају финансије у успешној реализацији пројекта.

Имајући у виду различите врсте одлука које менаџер доноси, може се рећи да је сврха менаџмента да управља финансијским извештајима (билансима). У том контексту, од финансијског менаџера се очекује да креира оптималан биланс стања да би се генерисао оптималан принос за власнике предузећа.

Финансијски менаџер доноси две врсте одлука – финансијске и инвестиционе. Финансијске одлуке се примарно односе на микс дугова и капитала, док се инвестиционе одлуке доносе у вези са залихама и капацитетом, а што се одражава на нето обртни капитал и фиксна улагања. Независно од тога да ли финансијски менаџер доноси финансијске или инвестиционе одлуке, план мора да постоји. Улога финансијског планирања јесте у томе да се идентификују очекивања и преведу у финансијски формат, који подразумева три извештаја: буџет готовине,

про-форма биланс успеха и про-форма биланс стања. Пре него што се ови финансијски извештаји саставе, менаџер мора да размотри мисију предузећа и стратегијско планирање. У зависности од циља, финансијски менаџер може да замени про-форма извештаје са финансијским предвиђањима и финансијским пројекцијама.

Планирање је важна функција менаџмента која се најефикасније обавља преко припреме буџета и предвиђања. Предвиђање је процес процене очекиваних будућих финансијских перформанси и положаја предузећа у будућности. Уобичајени типови предвиђања укључују предвиђање новчаних токова, пројектовање биланса успеха и пројектовање биланса стања. Предвиђање помаже у одређивању вероватних промена у финансијским перформансама и положају предузећа, када се посматрају у контексту различитих претпоставки у формирању пројекција. Предвиђање је полазна тачка у одређивању захтеваних ресурса из предузећа који су квантификовани у буџетима. Буџети квантификују финансијске таргете (циљеве) које треба да оствари менаџмент организације. Буџетски процес често почиње са припремом мастер буџета који се потом користи као основа за припрему буџета одељења и оперативних буџета. Буџетирање помаже у ефективној алокацији ресурса организације између конкурентних потреба (нпр. одељења, производи итд.), да би се остварили финансијски циљеви предузећа. Буџети и предвиђања помажу предузећима да се баве потенцијалним проблемима проактивно и избегну догледна усла грла у ресурсима предузећа.

Мисија предузећа и стратешко планирање морају да буду инкорпорирани у утврђивање стратешких оперативних планова. На крају, али не најмање по својој важности, финансијски план треба да се развије. Улога стратешког финансијског плана је двострука. Прво, служи за комуницирање са осталим плановима, а друго, преко њега се успостављају показатељи за мерење и контролу. Финансијско планирање засновано на расположивим подацима, је ништа друго до предвиђање будућих активности и финансијског стања, што је важно за раст предузећа и управљање променама.

Одлучивање које се односи на финансијско планирање базира се на четири случаја (Uzun и сар., 2003):

- Ниво улагања у фиксна средства;
- У периоду за који се планира, ликвидност предузећа и захтевани ниво (нето) обртног капитала;
- Композиција дугова и капитала;
- Начин процењивања пословних одлука.

Извештај о токовима готовине користи се у финансијском планирању. Циљ уређивања извештаја о токовима готовине је у томе да се спречи сужавање ликвидности. Финансијско планирање има три компоненте укључујући инпуте, модел планирања и аутпуте. Улаз код финансијских планова састоји се од текућих и будућих процена финансијских извештаја (Oral & Akkaya, 2015: 263). Исходи финансијских планова су табеле пројектованог биланса стања, процењеног биланса успеха и пројектована употреба ресурса.

4. Извештавање о токовима готовине и њихово пројектовање

Извештај о токовима готовине један је од кључних извештаја за пројекат или предузеће и представља преглед готовинских токова који се обухвата за предузеће или пројекат.

Многи корисници финансијских извештаја у бројним индустријама чак сматрају да је извештај о токовима готовине кључни финансијски извештај. Када се комбинује са другим финансијским информацијама може да буде користан инструмент за анализу кључних односа у финансијским извештајима, оцену прошлих перформанси и предвиђање будућих перформанси. Потом, важно је имати у виду да се у билансу успеха користи обрачунска метода (engl. *accrual method*), тако да је извештај о токовима готовине неопходан да се идентификују извори готовине (одакле готовине долази) и употреба готовине (у које сврхе се готовина троши). Према МРС 7 – Извештај о токовима готовине, неопходно је да ентитет припрема извештај о токовима готовине у складу са захтевима овог стандарда, као и да га презентује као саставни део својих финансијских извештаја за сваки период за који се финансијски извештаји презентују (МРС 7).

Извештај о токовима готовине је преглед токова готовине који су се догодили током протеклог рачуноводственог периода. Пројекција будућих токова готовине назива се буџет токова готовине.

Када је реч о анализи токова готовине, посебно важан део је обртни капитал који се дефинише као неопходан износ новца да би се олакшало пословање предузећа и трансакције, а израчунава се као разлика између обртне имовине (готовина или средства близу готовини) и краткорочних обавеза (обавезе које доспевају у наредном обрачунском периоду). Обрачун износа обртног капитала даје брз увид у финансијску анализу ликвидности предузећа у односу на будући обрачунски период. Уколико се утврди да је износ обртног капитала адекватан (довољан), развијање буџета готовинских токова можда неће бити критично. У супротном случају, ако се чини да је износ обртног капитала недовољан, то упућује на чињеницу да се у буџету готовинских токова могу јавити проблеми у вези са ликвидношћу.

У чему је значај извештаја о токовима готовине? Одговор на ово питање произилази из чињенице да нето добитак (са резултирајућим компонентама) који произилази из обрачунског рачуноводства (engl. *accrual accounting*) не даје податке о изворима и употреби готовине за измирење обавеза и оперативне потребе.

Извештај о токовима готовине има три компоненте према MSFI/IFRS (Међународни стандарди финансијског извештавања/*International Financial Reporting Standards*) или ORP/US GAAP (Општеприхваћени рачуноводствени принципи/*Generally Accepted Accounting Principles*) (табела 1):

- Готовина обезбеђена из пословних активности;
- Готовина обезбеђена из активности инвестирања;
- Готовина обезбеђена кроз активности финансирања.

Табела 1: US GAAP vs. IFRS

	US GAAP (SFAC 95)/ASC 230	MPC 7/IAS 7 (Међународни рачуноводствени стандард 7/ International Accounting standards 7)
Наплаћена камата	токови готовине из пословних активности	токови готовине из пословних активности или токови готовине из активности инвестирања
Плаћена камата	токови готовине из пословних активности	токови готовине из пословних активности или токови готовине из активности финансирања
Наплаћена дивиденда	токови готовине из пословних активности	токови готовине из пословних активности или токови готовине из активности инвестирања
Исплаћена дивиденда	токови готовине из активности финансирања	токови готовине из пословних активности или токови готовине из активности финансирања
Плаћени порези	токови готовине из пословних активности	токови готовине из пословних активности или токови готовине из активности инвестирања и токови готовине из активности финансирања
Отворене позајмице од банке (дозвољено прекорачење по текућем рачуну)	токови готовине из активности финансирања	*

*Узима се у обзир код готовине и готовинских еквивалената. Према параграфу 8, IAS 7, салдо рачуна код банке често флукутира од позитивног до прекорачења, и уколико ентитет класификује прекорачења по рачуну код банке као готовину и готовинске еквиваленте, требало би да такву политику обелодани.

Биланс успеха не приказује токове готовине за обрачунски период и утицај пословних активности на ликвидност и солвентност.

Постоји низ погледа на готово сваки аспект финансијског извештавања. Због значаја који токови готовине имају у процесу вредновања, не изненађује да је ово област која стимулише жестоке академске и стручне расправе. Најчешће је реч о дивиденди и камати које могу да се класификују као пословне активности или активности финансирања. Ово резултира разноликошћу у извештајној пракси предузећа, тако да се од финансијских аналитичара захтева да ураде одговарајућа прилагођавања (корекције) приликом поређења. Примера ради, ако је предузеће укључило камату (трошак) у оквиру одељка токова готовине из активности финансирања, онда је неопходно да финансијски аналитичар коригује готовину из пословних активности за тај износ када рачуна слободан ток готовине за потребе процене. С друге стране, камата која се обелодани у оквиру пословних активности, мора да буде рекласификована од стране инвеститора који се фокусирају на процену способности предузећа да отплаћује дуг у активности финансирања.

Када је реч о извештајној пракси за трошкове истраживања и развоја, сагледава се да се они уобичајено класификују као токови готовине из пословних активности, али и да постоји један број аналитичара који су мишљења да су то дугорочне инвестиције у будуће активности за генерисање прихода.

Без обзира на значај који има извештај о токовима готовине, аналитичар не треба да га посматра изоловано. Неопрезан аналитичар може да пропусти важне информације садржане у другим извештајима, уколико изоловано посматра извештај о токовима готовине. Примера ради, ако посматра CAPEX у извештају о токовима готовине у оквиру активности инвестирања, неће видети купљену опрему путем финансијског лизинга, јер се та информација објављује у билансу стања. Да би се помогло аналитичарима да избегну тзв. 'CAPEX BLIND SPOT', односно да превазиђу аналитички хазард, очекује се да се опишу неготовинске

транзакције (инвестирања и финансирања) на неком другом месту у финансијским извештајима.

Директна vs. индиректна метода у изради извештаја о токовима готовине односи се само на обрачун токова готовине из пословних активности, са напоменом да је вредност ових токова готовине иста за обе методе, док су токови готовине из активности инвестирања и активности финансирања непромењени (исти за обе методе). Директна метода је карактеристична по томе што идентификује актуелне приливе и одливе готовине, као нпр. наплату потраживања од купаца, износ плаћен добављачима, итд. Индиректна метода почиње са нето добитком, а потом се чине неопходна прилагођавања (усаглашавања) да би се добили токови готовине из пословне активности.

Најважнија ставка у извештају о токовима готовине је одељак који се односи на токове готовине из пословних активности који показује готовину генерисану у кључним активностима предузећа (engl. “core business activities”). У финансијској анализи, капитални издаци (енгл. *Capital Expenditure – CAPEX*) понекад се одбијају од токова готовине из пословних активности да би се добио слободан ток готовине (engl. *Free Cash Flow*)¹. Образложење за одбијање капиталних издатака је да је су они неопходни посматрајући компанију у контексту генерисања својих прихода (“враћање кроз реализацију учинака”)².

Однос између готовинског тока из пословања и капиталних издатака који би био виши од један, указује на способност менаџмента да из интерних извора финансира поред капиталних издатака финансира још и отплату дугова, исплату дивиденди и друго. Начелно гледајући, ако рацио готовинских токова и капиталних издатака расте (*Готовински ток из пословних активности/CAPEX*), то је уобичајено позитиван знак. Када је реч о употреби извештаја о токовима готовине, битно је напоменути и то да је за пословне и финансијске аналитичаре од примарног значаја коришћење извештаја о токовима готовине за одређивање квалитета зараде (добитка) једног предузећа. Тако, слободан ток готовине или пак ток готовине из пословних активности, треба да се прати заједно са пословним добитком. Праћењем неколико серија података, може да се утврди да ли предузеће примењује тзв. агресивно рачуноводство у смислу да вештачки диже зараду (добитак). Продужена дивергенција у овим серијама могла би да укаже управо, на поменуто.

¹ Слободан готовински ток се користи у процесу вредновања.

² Реч је о стицању средстава која ће имати користан век трајања и изван пореске године. Примера ради, предузеће мора да купи нова средства као што су зграде, опрема, или можда да надогради (побољша) постојеће капацитете тако да опет њихова вредност као средства (ставке активе) расте. Постоје две врсте CAPEX-a – онај који се односи на улагање за постојећи ниво пословне активности предузећа и онај који се односи на проширење, односно улагање у нова средства ради подстицања будућег раста. Међутим, независно од начина улагања, CAPEX је готовина која се троши у сврху покретања будућих токова готовине и остварења знатног приноса на имовину (engl. *Return on assets – ROA*). Треба имати у виду и то да CAPEX треба да буде у складу са пословно комерцијалним циљевима предузећа. С друге стране, они расходи који су потребни за функционисање предузећа из дана у дан, као што су плате запослених, комуналије, одржавање и поправке, спадају у категорију пословних издатака (engl. *Operational Expenditure – OPEX*). OPEX је заправо готовина предузећа која се троши да би се залихе обрнуле у току пословног циклуса. У OPEX се такође укључује и амортизација постројења и опреме која се користи у процесу производње.

Опште улоге посматрајући повећања и смањења у билансу стања током времена јесу:

	ПОВЕЋАЊЕ	СМАЊЕЊЕ
АКТИВА	одлив	прилив
КАПИТАЛ И ОБАВЕЗЕ	прилив	одлив

Примера ради, повећање потраживања од купаца или залиха подразумева употребу готовине.

Поред одељка који се односи на токове готовине из пословних активности, у извештају о токовима готовине егзистирају још два одељка – токови готовине из активности инвестирања и токови готовине из активности финансирања.

Токови готовине из активности инвестирања се углавном односе на улагања које предузеће може да учини у хартије од вредности, као и улагања у фиксна средства. Токови готовине из активности финансирања подразумевају активности које утичу на промену величине и структуре сопственог капитала и задуживања (или отплате дугова).

Уобичајено је погрешно схватање да је извештај о токовима готовине имун на преварне радње, јер компанија мора да потврди стварни промет, као и салдо на рачунима код банака. Међутим, ово важи само за укупан промет токова готовине, док токови готовине из пословних активности лако могу да буду предмет преварних радњи када се погрешно класификују ставке које би требало да буду расход. Примера ради, *WorldCom* је погрешно класификовао пословне расходе као капиталне издатке, што има за последицу уклањање расхода из биланса успеха, као и њихово уклањање из одељка токова готовине из пословних активности у извештају о токовима готовине а уместо тога, овај износ се појавио у одељку токова готовине из активности инвестирања, који мање користе финансијски аналитичари.

Извештај о токовима готовине се укратко може илустровати на следећи начин:

Токови готовине из пословних активности	97.000.000
Токови готовине из активности инвестирања	(20.000.000)
Токови готовине из активности финансирања	17.000.000
Нето повећање готовине	94.000.000
Почетно стање готовине	18.000.000
Крајње стање готовине	112.000.000

Када је реч о значају који имају информације из извештаја о токовима готовине, треба имати у виду и то да постоји неколико показатеља (рација) која користе готовински ток из пословне активности.

РАЦИЈА ТОКОВА ГОТОВИНЕ	КОМПОНЕНТЕ
Однос токова готовине из пословних активности и прихода од продаје (маржа готовине из пословних активности)	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности}}{\text{Приходи од продаје (нето вредност)}}$
Однос токова готовине из пословних активности и средстава (активе)	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности}}{\text{Укупна актива}}$
Однос токова готовине из пословних активности и дугова	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности (након камате)}}{\text{Укупни дугови}}$
Рацио реинвестирања	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности (након дивиденди и текућих дугова)}}{(\text{Капитални издаци (трошкови)})}$
Рација покрића критичних потреба	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности}}{\text{Камете, текући дугови и дивиденде}}$
Рацио покрића камате готовином	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности (након текућих дугова)}}{\text{Камате}}$
Рација покрића дивиденди	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности (након камате и преференцијалних дивиденди)}}{\text{Дивиденде на обичне акције}}$
Однос токова готовине из пословних активности и пословног добитка	$\frac{\text{Токови готовине из пословних активности (након камате и опорезивања)}}{\text{Пословни добитак (након камате и опорезивања)}}$

Један од презентованих рација који је од посебног значаја који је приказан у табели је тзв. маржа токова готовине из пословних активности (engl. *cash flow margin*), која служи за мерење колико добро могу да се кроз свакодневно пословање предузећа трансформишу приходи од продаје производа, робе и услуга у готовину. Раст овог показатеља показује позитивну тенденцију у смислу да предузеће још увек има способност да трансформише приходе од продаје у готовину.

5. Студија случаја- пројектовани извештај о токовима готовине

За потребе ове студије случаје узета је хипотетичка фирма у земљи која је провајдер за МВА студије страног универзитета.

Пример има и једну специфичност, а то је подизање дивиденде у износу већем од остварене добити у 2018. години, јер је у питању међудивиденда, а на основу већ прикупљених информација о наредним уписним роковима.

У наставку су презентовани пројектовани финансијски извештаји: биланси стања, биланси успеха и извештаји о токовима готовине за године од 2016-2020.

Пројектовани биланси стања хипотетичке фирме на дан 31.12. за године 2016-2020. (у РСД)

Ставке	2016	2017	2018	2019	2020
Готовина и готовински еквиваленти	303.494	54.772.119	79.954.544	201.774.372	375.169.792
Потраживања од купаца	39.312.000	84.672.000	114.912.000	166.320.000	175.392.000
Залихе	0	0	0	0	0
Остала обртна средстава	0	0	0	0	0
Укупна обртна имовина	39.615.494	139.444.119	194.866.544	368.094.372	550.561.792
Стална средства	4.305.000	4.305.000	4.305.000	4.305.000	4.305.000
Акумулирана амортизација (Исправка вредности)	(478.333)	(1.913.333)	(3.348.333)	(4.305.000)	(4.305.000)
Укупна стална средства	3.826.667	2.391.667	956.667	0	0
Укупна актива	43.442.161	141.835.786	195.823.211	368.094.372	550.561.792
Обавезе према добављачима	0	0	0	0	0
Обавезе за порез на добит	948.035	15.474.235	26.013.614	29.577.980	31.753.993
Обавезе за ПДВ	0	0	0	6.600.000	6.960.000
Краткорочни кредити	5.553.125	7.807.261	5.439.585	(62.171)	(70.057)
Унапред наплаћени приходи	0	0	0	0	0
Укупне краткорочне обавезе	6.501.160	23.281.496	31.453.199	36.115.809	38.643.936
Дугорочне обавезе	11.568.805	5.494.759	0	0	0
Укупне обавезе	18.069.965	28.776.255	31.453.199	36.115.809	38.643.936
Основни капитал	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Нераспоређена добит ранијих година		5.372.196	(3.040.469)	144.370.012	311.978.563
Нераспоређена добит – текућа година	5.372.196	87.687.335	147.410.481	167.608.551	179.939.293
Укупан капитал	25.372.196	113.059.531	164.370.012	331.978.563	511.917.856
Укупна пасива	43.442.161	141.835.786	195.823.211	368.094.372	550.561.792

Пројектовани биланси успеха хипотетичке фирме за период од 1.1.-31.12. за године 2016-2020.

Ставке	2016	2017	2018	2019	2020
Приходи	46.800.000	248.400.000	360.000.000	396.000.000	417.600.000
Директни трошкови	17.940.000	95.220.000	138.000.000	151.800.000	160.080.000
Бруто маржа	28.860.000	153.180.000	222.000.000	244.200.000	257.520.000
Бруто маржа (%)	62%	62%	62%	62%	62%
Оперативни трошкови					
Зараде запослених	3.803.000	8.268.000	8.268.000	8.268.000	8.268.000
Порези и доприноси	2.097.550	3.876.600	3.876.600	3.876.600	3.876.600
Закуп пословних просторија	4.340.000	7.440.000	7.440.000	7.440.000	7.440.000
Опремање канцеларија	2.650.000				
Трошкови одржавања простора	595.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000
Трошкови предавача - УК професори	3.750.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Транспортни трошкови УК предавача	450.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Трошкови маркетинга	1.750.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Трошкови рачуноводства	630.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Трошкови ревизије	29.166	350.000	350.000	350.000	350.000
Трошкови одржавања догађаја	1.700.000	3.700.000	4.500.000	4.000.000	4.000.000
Укупни оперативни трошкови	21.794.716	45.534.600	46.334.600	45.834.600	45.834.600
Добит из пословања	7.065.284	107.645.400	175.665.400	198.365.400	211.685.400
Камата	266.720	3.048.830	806.305	222.202	(7.886)
Амортизација	478.333	1.435.000	1.435.000	956.667	
Порез на добит	948.035	15.474.235	26.013.614	29.577.980	31.753.993
Нето добит	5.372.196	87.687.335	147.410.481	167.608.551	179.939.293
Нето добит / приходи	11%	35%	41%	42%	43%

Пројектовани извештаји о токовима готовине за период од 1.1.-31.12. за године 2016-2020.

Ставке	2016	2017	2018	2019	2020
Нето новчани ток из пословања					
Нето добит	5.372.196	87.687.335	147.410.481	167.608.551	179.939.293
Амортизација	478.333	1.435.000	1.435.000	956.667	0
Промена у потраживањима	(39.312.000)	(45.360.000)	(30.240.000)	(51.408.000)	(9.072.000)
Промена залиха					
Промена у обавезама	0	0	0	0	0
Промена пореза на добит	948.035	14.526.200	10.539.379	3.564.366	2.176.013
Промена у ПДВ	0	0	0	6.600.000	360.000
Унапред наплаћени приходи					
Нето готовински ток из пословања	(32.513.436)	58.288.535	129.144.860	127.321.584	173.403.306
Инвестирање и финансирање					
Купљена или продата имовина	(4.305.000)				
Токови готовине из активности инвестирања	(4.305.000)				
Улог оснивача	20.000.000				
Промене у дугорочним кредитима	11.568.805	(6.074.046)	(5.494.759)	0	0
Промене у краткорочним кредитима	5.553.125	2.254.136	(2.367.676)	(5.501.756)	(7.886)

Дивиденде			(96.100.000)		
Нето готовински ток из активности финансирања	37.121.930	(3.819.910)	(103.962.435)	(5.501.756)	(7.886)
Готовина на почетку периода	0	303.494	54.772.119	79.954.544	201.774.372
Нето промена готовине	303.494	54.468.625	25.182.425	121.819.828	173.395.420
Готовина на крају периода	303.494	54.772.119	79.954.544	201.774.372	375.169.792

6. Закључак

Вредност извештаја о токовима готовине је у томе што он може да се користи за процену квалитета зараде (добитка) и финансијску флексибилност. Поред тога, у значајној мери може да помогне у предвиђању токова готовине. Сет рација токова готовине у комбинацији са традиционалним финансијским извештајима - билансом стања и билансом успеха може да буде од посебне користи у одређивању финансијских снага и слабости једног ентитета, што је од посебног значаја код пројектовања будућих финансијских перформанси.

Имајући у виду да су подаци о приливима и одливима готовине засновани на објективним чињеницама, може се слободно рећи да су подаци који су презентовани у извештају о токовима готовине економска реалност, те је овај извештај саставни део финансијске анализе, са посебним фокусом на идентификовање способности предузећа да генерише готовину, као и то у којој мери је готовински ток из пословних активности у корелацији са пословним добитком.

Литература

1. Aubry, M., Sicotte, H., Drouin, N., Vidot-Delerue H. & Besner, C. (2012). Organisational project management as a function within the organisation, *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 180-194.
2. Đurić, D., Knežević, P.S. & Barjaktarović Rakočević, S. (2011). Računovodstveni sistem informisanja za planiranje i kontrolu u bankama, *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 61, 43-53.
3. Jamieson, A. & Morris, P.W.G. (2004). Moving from corporate strategy to project strategy, in Morris, P.W.G. and Pinto, J.K. (Eds), *The Wiley Guide to Managing Projects*, Wiley, Hoboken, NJ, 177-205.
4. Jovanović, P., Čolić V., Đorđević, V. & Mitić, A. (2012). Primena projektnog menadžmenta u upravljanju organizacionim projektima, *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 64, 69-76.
5. Looste, J. (2007). An evaluation of the usefulness of cash flow ratios to predict financial distress, *Acta Commercii*, 7(1), 1-13.
6. Mills, J.R. & Yamamura, J.H. (1998). The power of cash flow ratios, *Journal of Accountancy*, 186(4), 53- 60.
7. Митровић, А. и Вучић, В. (2015). Рачуноводствено информисање у функцији подршке пословном одлучивању у предузећу, *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 3(2), 89-95.

8. MPC 7, Министарство финансија,
<http://mfin.gov.rs/UserFiles/File/MRS/Medunarodni%20racunovodstveni%20standard%207-%20Izvestaj%20o%20tokovima%20gotovine.pdf> (датум приступа 23.2.2016).
9. Oral, C. & Akkaya, C. G. (2015). Cash Flow at Risk: A Tool for Financial Planning, *Procedia Economics and Finance*, 23, 262-266.
10. Uzun, E., Türk, Z. & Uzun, E. (2003). The Role of Business Success and Innovation in Financial Planning, *Journal of Management and Economics, Management and Economy*, 10(2), 63-73.
11. <https://technet.microsoft.com/en-us/library/hh242752.aspx> (датум приступа 13.2.2016).

Примљено: 13.06.2016. Прихваћено: 15.06.2016.

Оригинални научни рад

УДК: 613.953(497.11)"2003/2004"
618.63-055.26(497.11)"2003/2004"

Утицај Baby Friendly програма на дужину дојења

Момчило Ђорђевић^{1*}, Гордана Ђорђевић²

¹ ГАК, КЦ Крагујевац у Крагујевцу

² Медицински факултет Крагујевац

Сажетак: У деветнаестом веку смртност новорођенчади износила је 25% и била је у директној корелацији са дојењем. Морталитет везан за дојење и вештачку исхрану сада се у развијеним земљама запада не разматра као актуелна тема, већ као приказ повећаног морбидитета и кост бенефита. Предности дојења огледају се у нутритивном, имунолошком, развојном, психолошком, социјалном и економском аспекту. У процес промоције дојења треба да буду укључени професионалци из разних струка. Основни циљ истраживања је да се испита како примена Baby Friendly програма утиче на искључиво дојење, примену дохране и супституције после трећег и шестог месеца живота одојчета. Студијску групу чинило је 216 одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм после порођаја у породилишту и исто толико одојчади који нису били у програму. Сигнификантно је чешће искључиво дојење, мања примена дохране и супституције у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм и после три и шест месеци живота одојчади у односу на контролну групу. Током прошлог века у свету су падале стопе дојења, и тек у задњој декади применом Baby Friendly Hospital Initiative (BFHI) и њених десет корака у успешном дојењу, донела су позитивне резултате широм света. Око 20000 медицинских центара прихватило је ову иницијативу, што представља око трећину свих светских установа. Ова студија недвосмислено потврђује да примена Baby Friendly програма повишава стопе дојења. Потребно је увек применити пуни Baby Friendly програм тамо где је могућно, јер су предности дојења немерљиве по здравље будућих генерација.

Кључне речи: Baby Friendly, Baby Friendly Hospital Initiative (BFHI), дојење
JEL класификација: I12

The influence of Baby Friendly program on the length of breastfeeding

Summary: In 19th century the death-rate of newborns was 25% and it was in direct correlation with breastfeeding. Mortality connected with breastfeeding and formula nutrition today is not regarded as a current issue in developed Western countries, and they are rather treated as reflection of expanded morbidity and cost benefit. Breastfeeding advantages are projected in nutritive, immune, developmental, psychological, social and economical aspects. Breastfeeding promotion should involve professionals from different areas. The basic aim of the current research is to examine the way in which the implementation of Baby Friendly programme influences both breastfeeding as the only nourishing method, and the use of formula nutrition and substitution after third and sixth

*mogidj@ptt.rs

month of a newborn's life. The observed group consisted of 216 newborns who were exposed to Baby Friendly programme after birth in maternity hospitals, and the same number of newborns who were not exposed to the program. The results point to significantly more frequent breastfeeding as the only nourishing method, and less often use of formula nutrition and substitution in the group of newborns exposed to Baby Friendly programme, even after three and six months of life when compared to the control group. All around the world, during the last century, breastfeeding rates were declining, and only in the last decade, the application of BFHI and its ten steps of successful breastfeeding brought positive results worldwide. This initiative has been accepted by around 20,000 medical centres, which present about a third of all world institutions. The study doubtlessly confirms that the implementation of Baby Friendly programme raises breastfeeding rates. The implementation of Baby Friendly programme is of utmost necessity wherever possible, since the advantages of breastfeeding are enormous and precious for the health of future generations.

Key words: Baby Friendly, BFHI, breastfeeding

JEL classification: I12

1. Увод

У деветнаестом веку смртност новорођенчади износила је 25% и била је у директној корелацији са дојењем. Деца која нису дојила практично су била без шанси за преживљавање. Са развојем индустрије и технологије за производњу вештачког млека почела је и супституција дојења. То се десило пре педесетак година, у другој половини прошлог века када су драматично пале стопе дојења широм света. Морталитет везан за дојење и вештачку исхрану сада се у развијеним земљама запада не разматра као актуелна тема, већ као приказ повећаног морбидитета и кошт бенефита. У Немачкој позитивна корелација проналази се са 200-475\$, у првој години код одојчади која су дојила 6 месеци, у САД 1435\$ од друге до шесте године, а која су дојила 6 месеци. Baby Friendly Hospital Initiative (BFHI) је програм који је основан 1991.г. од UNICEF-а и WHO са циљем да би повећао стопе дојења (Sacker, 2006).

Примена ове стратегије дала је позитивне резултате широм света. Многе болнице у САД, Великој Британији и другим западноевропским земљама такође су прихватиле ову стратегију. Надаље, њена реализација има за циљ да до 2020г., 50% деце доји до 6-ог месеца и 25% до навршене прве године свог живота (Broadfoot, 2005).

Дојење даје озбиљне бенефите за одојче, породицу и друштво у целини. Смањује се инциденца и тежина многих болести као што су дијареја, респираторне инфекције и запаљења средњег ува, бактеријског менингитиса, нозокомијалне сепсе, разне врсте алергија, Кронове болести, дијабетеса, разних врста карцинома, других тешких болести итд. Дојење је најбољи начин исхране за одојче. Његове предности огледају се у нутритивном, имунолошком, развојном, психолошком, социјалном и економском аспектима (Aidam, 2005).

У процес промоције дојења треба да буду укључени професионалци из разних струка. Најважнија је подршка у првим данима живота, да би мајка и одојче могли да наставе успешно дојење и касније. Прописана су 10 корака у успешности дојења.

Раније је после рођења и кратког боравка са својом мајком одојче одвођено од своје мајке, где је негу примало од педијатријских сестара, а код мајке је довођено

само ради подоја. Сада после порођаја беба се одмах ставља на мајчина недра и успоставља рани контакт "кожа на кожу", а мајке које су 9 месеци "носиле" своју децу желе да и даље буду заједно са њима, да могу да их држе у наручју и да их чувају, да спавају заједно, да њихова новорођенчад буду загрејана, сигурна, да их доје на њихов позив и да сву негу добијају од њих. Близак контакт ствара јаке психолошке и емоционалне везе између мајке и одојчета. Многе студије показују да је најбоље и за мајку и за одојче да буду заједно (Merten, 2005).

2. Циљ истраживања

Основни циљ истраживања је да се испита како примена Baby Friendly програма утиче на искључиво дојење, примену дохране и супституције после трећег и шестог месеца живота одојчета.

3. Материјал и методе

На Клиници за гинекологију и акушерство Клиничког Центра Крагујевац у Крагујевцу током 2003. и 2004. године, спроведена је анамнестичка (case-control) студија која је имала циљ да испита повезаност примене Baby Friendly програма на искључиво дојење, примену дохране и супституције после трећег и шестог месеца живота одојчета.

Студијску групу чинило је 216 одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм после порођаја у породицишту током читаве хоспитализације. Контролну групу представљао је исти број одојчади код којих није примењен Baby Friendly програм. Анализирани су следећи параметри: искључиво дојење, дојење и дохрана и потпуна супституција после трећег и шестог месеца живота одојчета. Обе групе упоређиване су по свим релевантним параметрима. Статистичка анализа је спроведена применом χ^2 теста.

4. Резултати истраживања

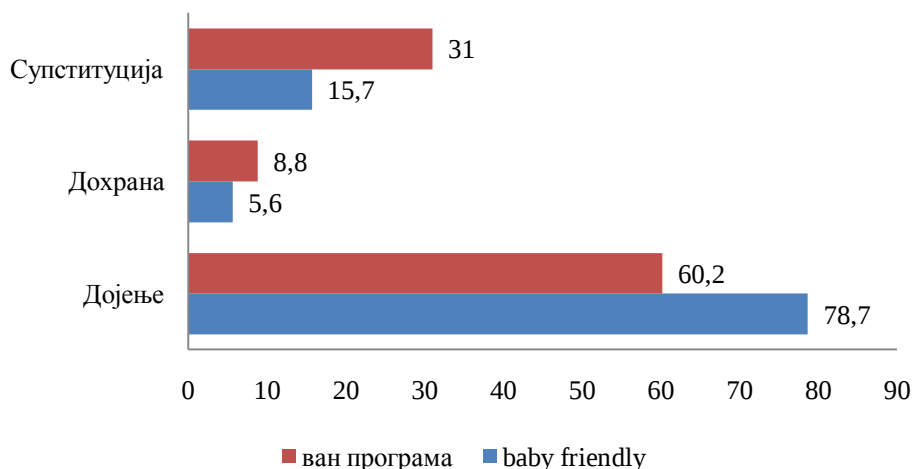
У табели 1 и графикону 1, приказано је искључиво дојење после три месеца живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм, и код одојчади код којих није примењен Baby Friendly програм. Приметно је да је после 3 месеца живота одојчади у групи код којих је примењен Baby Friendly програм на искључивом дојењу било 78.7% у односу на одојчад која нису била у Baby Friendly програму 60.2%.

Табела 1: Дојење одојчади после 3 месеца живота

дојење	Baby friendly		Ван програма	
	n	%	n	%
потпуно	170	78.7	130	60.2
дохрана	12	5.6	19	8.8
супституција	34	15.7	67	31.0
Укупно	216	100.0	216	100.0

$\chi^2 = 13,39$; $p < 0.01$.

Слика 1: Дојење одојчади после 3 месеца живота



Примена дохране поред дојења, после три месеца живота у испитиваној групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм износила је 5.6% у односу на контролну групу одојчади код којих није примењен програм 8.8%.

Примена потпуне супституције, после 3 месеца живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм износила је 15.7%, а у контролној групи, где није примењен програм 31.0%.

Применом χ^2 теста, $\chi^2 = 13,39$; $p < 0.01$, потврђује се да је та разлика сигнификантна по свим параметрима. Дакле сигнификантно је чешће искључиво дојење, мања примена дохране и супституције дојења после прва три месеца живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм.

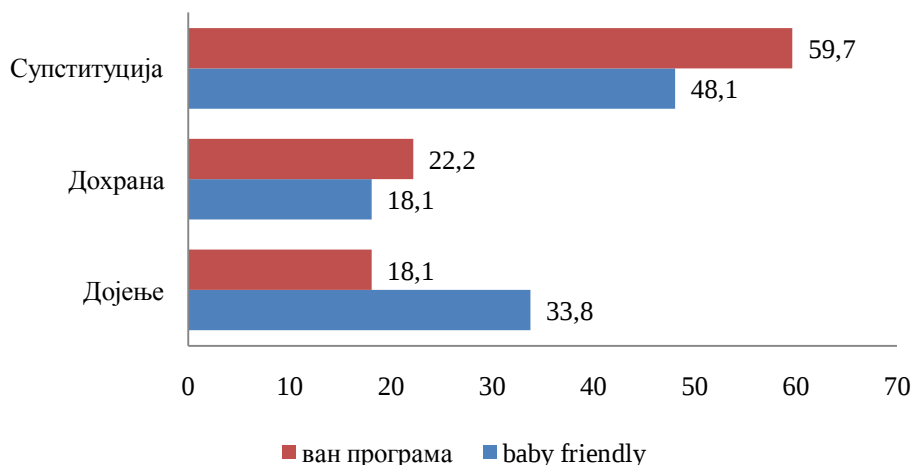
У табели 2 и графикону 2, приказано је искључиво дојење после шест месеца живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм и код одојчади код којих није примењен Baby Friendly програм. Приментно је да је после 6 месеци живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм на искључивом дојењу било 33.8% у односу на одојчад која нису била у Baby Friendly програму 18.1%.

Табела 2: Дојење одојчади после 6 месеца живота.

дојење	Baby friendly		Ван програма	
	п	%	п	%
потпуно	73	33.8	39	18.1
дохрана	39	18.1	48	22.2
супституција	104	48.1	129	59.7
Укупно	216	100.0	216	100.0

$\chi^2 = 17.70$; $p < 0.01$.

Слика 2: Дојење одојчади после 6 месеца живота



Примена дохране поред дојења, после шест месеца живота у испитиваној групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм износила је 18.1%, а у контролној групи одојчади код којих није примењен програм 22.2%.

Примена потпуне супституције, после 6 месеца живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм износила је 48.1%, а у контролној групи, где није примењен програм 59.7%.

Применом χ^2 теста, $\chi^2 = 17.70$; $p < 0.01$, потврђује се да је та разлика сигнификантна по свим параметрима. Дакле сигнификантно је чешће искључиво дојење, мања примена дохране и супституције дојења после првих шест месеци живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм.

5. Дискусија

После 3 месеца живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм на искључивом дојењу је било 78.7% у односу на одојчад која нису била у Baby Friendly програму 60.2%, примена дохране у испитиваној групи одојчади износила је 5.6% а у контролној групи одојчади 8.8%, примена супституције у испитиваној групи одојчади износила је 15.7%, а у контролној групи 31.0%.

Приметно је да је после 6 месеца у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм на искључивом дојењу било 33.8% у односу на одојчад која нису била у Baby Friendly програму 18.1%, такође примена дохране у испитиваној групи износила је 18.1%, а у контролној групи 22.2%, док је примена супституције, после 6 месеца живота у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм износила је 48.1%, а у контролној групи, где није примењен програм 59.7%.

Дакле евидентно је да је примена Baby Friendly програма дала позитивне резултате. После три и шест месеци живота одојчади она се огледала у већем искључивом дојењу, мањој дохрани и примени супституције у групи одојчади код којих је примењен Baby Friendly програм у односу на контролну групу одојчади где тај програм није примењен. Значајност разлике потицала је само од пуне примене Baby Friendly програма у првим данима живота одојчета, дакле у болничким условима.

Током прошлог века у свету су падале стопе дојења, и тек у задњој декади применом BFHI и њених десет корака у успешном дојењу донела су позитивне резултате широм света. Око 20000 медицинских центара прихватило је ову иницијативу што представља око трећину свих светских установа. Ове разлике постоје не само на различитим континентима, земљама, већ и међу регионима. Европа и остали индустријализовани региони имају најмање стопе (Hofvander, 2005).

Примена BFHI после три године у Шведској је повећала стопу дојења у првих шест месеци живота одојчета са 50% на 73%, од чега 33% отпада на искључиво дојење. У Немачкој 33% одојчади доји до четвртог месеца живота, односно 10% до шестог месеца живота. Слична ситуација је и у Италији и Швајцарској и осталим западно европским земљама, осим Скандинавије и поменуте Шведске. У срединама где се примењује BFHI расту и стопе дојења. У САД не постоје прецизни показатељи о стопи дојења. Најмање стопе бележе се код црнкиња, а највише код латиноамеричких жена. Такође тамо где се примењује BFHI стопе су више. У неким деловима Русије примена BFHI подигла је стопе дојења после првих шест месеци живота одојчета са 23% на 36%. У Аустралији стопе дојења су традиционално више него у САД, али када се упореди искључиво дојење после шест месеци живота, ти резултати су слични. За 2 године примене BFHI у Кини се удвостручила стопа дојења у руралним, а у урбаним то повећање се креће од 10 до 47%. У Куби повећање иде од 25 до 72% током шестогодишње примене. Искључиво дојење у Хрватској после првих шест месеци износи 12.8% (Berović, 2003; Lin-Lin, 2007).

У поређењу са светом стопе дојења забележене у овом истраживању налазе се између развијених земаља и земаља у развоју. Такође не мање важна чињеница је и увођење дохране. Често се ова дохрана уводи прерано, без праве потребе и најчешће је последица страха да је млеко које мајка пружа недовољно за бебу и да беба не напредује довољно. Више стопе дојења бележе се код мајки са вишим образовањем, код непушача, старијих мајки и код мајки које су добро информисане о предностима дојења (Ahluwalia, 2005).

6. Закључци

Ова студија недвосмислено потврђује да примена Baby Friendly програма повишава стопе дојења. Потребно је увек применити пуни Baby Friendly програм тамо где је могућно, јер су предности дојења немерљиве по здравље будућих генерација.

Литература

1. Ahluwalia I, Morrow B, Hsia J. Why Do Women Stop Breastfeeding? Findings From the Pregnancy Risk Assessment and Monitoring System. PEDIATRICS 2005; 116(6): 1408-1412.
2. Aidam B, Pérez-Escamilla R and Lartey A. Lactation Counseling Increases Exclusive Breast-Feeding Rates in Ghana. J. Nutr. 2005; 135: 1691-1695.
3. Berović N. Impact of Sociodemographic Features of Mothers on Breastfeeding in Croatia: Questionnaire Study. CMJ 2003; 44(5): 596-600.
4. Broadfoot M, Britten J, Tappin D, MacKenzie J. The Baby Friendly Hospital Initiative and breast feeding rates in Scotland. Arch Dis Child Fetal Neonatal Ed. 2005; 90: 114-116.
5. Lin-Lin S, Yap-Seng C, Yiong-Huak C, Yah-Shih C, Fok D, Kay-Thwe Tet all. Antenatal education and postnatal support strategies for improving rates of exclusive breast feeding: randomised controlled trial. BMJ 2007; 335(7620): 596.
6. Merten S, Dratva J, Ackermann-Liebrich U. Do baby-friendly hospitals influence breastfeeding duration on a national level?. Pediatrics 2005; 116(5): 702-8.
7. Sacker A, Quigley M, Kelly Y. Breastfeeding and Developmental Delay: Findings From the Millennium Cohort Study. PEDIATRICS 2006; 118(3): 682-689.
8. Hofvander Y. Breastfeeding and the Baby Friendly Hospitals Initiative (BFHI): Organization, response and outcome in Sweden and other countries. Acta Paediatrica 2005; 94 (8): 1012-1016.

Примљено: 18.10.2016. Прихваћено: 24.10.2016..

Прегледни рад

УДК: 659.92; 005.932:334.7

Инвентарни биланси у функцији менаџмента предузећа

Иван Милојевић^{1*}, Драго Цвијановић²

¹ Војна академија, Београд

² Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Сажетак: Економско разматрање појава сваког пословног субјекта у својој основи има вредност као исходиште. На први поглед оно мора представљати ценовни израз натуралне компоненте, али то не мора увек бити случај.

У овом раду приказаћемо улогу инвентара у формирању вредносног биланса пословног субјекта, као и његово формално методичко обележје вредносно-аналитичког инструмента.

Узимајући у обзир све значајније карактеристике биланса, приказаћемо инвентарни биланс у светлу пословне политике, наспрам недостатака књиговодствених биланса.

Кључне речи: биланс, инвентар, вредност предузећа, књиговодство

JEL класификација: M41, M10

Inventory balance in as a means of company management

Abstract: Value is seen as a starting point of the economic consideration of each entity occurrence. Though, at first sight, it must represent natural components expressed in terms of price, it may not always be the case.

This study shows the role of inventory in the formation of the value of balance of a business entity as well as formal methodological feature of this value and analytical instrument.

Taking into account all the significant features of the balance, we will present the inventory balance in the light of business policy against the shortcomings of bookkeeping balance.

Keywords: balance, inventory, value of the company, bookkeeping

JEL classification: M41, M10

1. Увод

Полазиште у исказивању вредности пословних субјеката јесте имовина којом они располажу са једне стране и порекло те имовине са друге стране. Ово јединство представља у најширем схватању биланс пословног субјекта. Наравно да услед измењених пословних функција сваки субјекат формира засебну целовитост

* drimilojevic@gmail.com

биланса, тако да се и његова суштинска вредност испољава на себи својствен начин, али се суштинска функција може задржати на овом полазишту.

Истраживање усмерено на инвентарне билансе засновали смо на проблему истинитости и веродостојности приказивања објективне стварности пословних субјеката. У том циљу истраживали смо који је значај и улога инвентарних биланса у пословном исказивању вредности. Узимајући у обзир велику заступљеност књиговодствених биланса, као и вредновање у складу, како са законском, тако и са професионалном регулативом, у овом раду ћемо истаћи улогу и могућности да се инвентарни биланси користе као провера књиговодственим билансима пословних субјеката.

Потреба приказивања пословних догађаја условила је и широк спектар механизма које користимо како би их на што прецизнији и целисходнији начин приказали, али се у свему томе мора узети у обзир одређени степен ризика управо у домену одмеравања вредности.

2. Утврђивање вредности

Процес утврђивања вредности у пословним субјектима подразумева сумирање свих вредности које се у одређеном временском периоду створе унутар истог и умање за све параметре који утичу на смањење вредности. Такав резултат се једном речју може окарактерисати као текући резултат, који коригује постојани резултат утврђен пресеком на почетку обрачунског периода, након чега је потребно извршити корекције одређеним методама. С тим у вези, овај процес и има карактер процеса и због тога га често и називамо процесом билансирања.

Процес билансирања, као што се из изнетог може видети, обухвата два тока: први у домену кориговања стационарног положаја из претходног периода и други у делу сабирања створених вредности и њихово умањење за настале расходе (такозвана умањења вредности).

Овако представљен процес може се исказати релацијама:

$$Cп = И - О \quad (1)$$

где симболи имају следеће значење: Сп- стационарни резултат, И- имовина, О- обавезе, у првом делу, а други део кроз релацију:

$$Pп = Pр - Pа \quad (2)$$

где симболи имају следећа значења: Рп- резултат периода, Рр- приходи, Ра- расходи.

Збирни израз вредности се може приказати као сума претходних релација:

$$Bпс = Cп + Pп \quad (3)$$

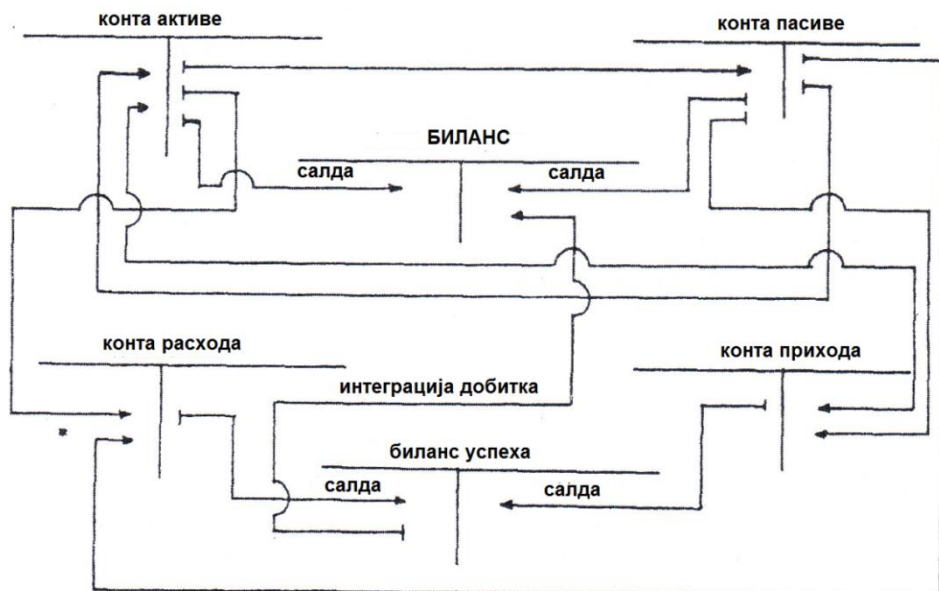
где симбол Впс означава вредност пословног субјекта.

Аналитичким методама се представљена релација може даље рашчлањавати, али ће то бити предмет наредног дела овог истраживања.

Ова релација посматрана из угла инвентарних биланса има другачији изглед. Инвентарни биланси полазе са становишта да се вредности утврђују простим збрајањем појединачних вредности којима пословни субјект располаже, које се

коригују сумом изазивача умањења вредности такозваним обавезама (Ранковић, 2013).

Слика 1: Књиговодствени обрачунски систем



Извор: (Ранковић, 2013)

3. Чиниоци вредности инвентарних биланса

Сваки пословни субјекат има у основи потребу за обезбеђивањем основних фактора производње у зависности од делатности којом се бави. С тим у вези можемо у инвентарном смислу утврдити три категорије фактора: нематеријални, материјални и финансијски (Милојевић, 2010).

Овако посматране категорије имовине морају се третирати у домену власничке структуре као сопствено власништво или као нека од категорија позајмљеног власничког елемента. С тим у вези, инвентарни биланси за разлику од књиговодствених изискују већи степен примарних истраживачких података (који се добијају бројањем, вагањем, мерењем итд.), али у складу са тим обезбеђују и виши ниво тачности информација до којих се долази у процењу билансирања. Ово је посебно значајно за веће пословне системе (Малинић, 2014), јер мањи системи сами по себи омогућавају довољан степен оперативности система за потребе оваквих биланса.

Нематеријалне категорије имовине за потребе сачињавања инвентарних биланса укључују сваки облик поседовања (патената, лиценци, робних марки, жигова, софтвера итд.), као и сваке друге нематеријалне имовине која се као таква може исказати у вредносном смислу. Вредносна величина ове врсте имовине управо због своје нематеријалности потврђује се одређеним спектром правних аката у виду докумената.

Инвентарна вредност ове врсте имовине ни у ком случају није занемарљива. Отуда што у системима вредновања не познаје имперфектна тржишта. Увођењем система вредности у тржишни начин привређивања и билансирање постаје све сложенији и у најмању руку моћемо рећи софиситирани процес. Уједначавања принципа за

приказивање вредности имовине пословних субјеката или ентитета постаје тежишни задатак билансног процеса.

Поред нематеријалне имовине билансирање инвентарним поступком највише захтева материјална имовина, јер у својој натуралној димензионисаности заузима највећи степен оперативне употребе свих пословних ентитета. Овај вид имовине код инвентарних биланса управо доприноси на значају квалитету билансирања. Може се претпоставити улога билансно значајних позиција у оквиру вредности ентитета као целине, узимајући у обзир све факторе материјалности са нивоа имобилисаности до конкретне функционалности.

Захваљујући оваквом посматрању материјалне имовине у оквиру биланса се успоставља систем вредности креиран уступцима основне над обртном имовином и то пре свега у домену значајности циркулације односно обрта имовине. Основна имовина има мањи степен обрта, с тога је могуће лакше праћење овог вида имовине, док се њена ценовна компонента, као и код књиговодственог билансирања мора пратити и уподобљавати са тржишним условима. При билансирању ове имовине проблем представља утврђивање степена преношења вредности на готов производ.

Обртна имовина материјалног облика изазива највиши степен пажње приликом инвентарног билансирања и то баш у домену формирања производа, односно промене стања из материјала као фактора производње у готове производе или полуфабрикате у току производње. Инвентарни биланси у овом домену имају предност у односу на књиговодствене билансе, јер за основ узимају одређено стање имовине.

Финансијска имовина као предмет билансирања исказује се у два појавна облика најчешће и то у облику: новца и новчаних изведеница (хартија од вредности или њених сурогата). Њено обухватање у свему одговара књиговодственим билансима, јер се фазно утврђивање вредности мора уподобити са вредностима исказаним у електронским записима. Предност инвентарних биланса може се наћи у надомештавању контролних механизма код билансирања између основних и помоћних евиденција које могу имати несагласне елементе. Ово се пре свега односи на евиденције вредносних папира и излазних рачуна. У овом домену инвентарни биланси се показују изузетно подесним за узимање вредносних показатеља готовинског дела финансијских средстава, која се на основу помоћних евиденција билансирају путем основних пословних књига.

На страни власништва билансирање подразумева прецизно утврђивање остварених обавеза наспрам капитала власника пословних субјеката. Наговештавање обавеза које нису пословно књижене у великој мери даје предности инвентарним над књиговодственим билансима.

4. Факторски третман различитих вредновања код инвентарног биланса

Неизоставна категорија билансирања јесу залихе, и оне управо представљају факторску разлику од књиговодствених биланса. Ова разлика лежи у томе што се вредност залиха готових производа евидентира симболички кроз евиденциони рачун готових производа у финансијском књиговодству, које представља основу за сачињавање књиговодствених биланса. Вредност која се ствара и материјализује у готовим производима креира се унутар самог процеса производње и не узима у обзир све факторе који се манифестују у финансијском књиговодству (Milojević и sar., 2012). У овом чиниоцу се налази одговор на питање зашто фактори

материјалне имовине имају велики значај над процесом билансирања, када су они најцелесходнији за онтолошко прагматични приступ билансирања.

Формирајући фактор готовог производа, залихе доживљавају преображај од појединачних материјала, дејством средстава за рад и радне снаге. Инвентарни биланси у циклусу билансирања ову компоненту утврђују инвентарисањем, а не књиговодственим начином обрачуна трошкова, тако да се вредност утврђује као производ количине и појединачне цене уважавајући све нуспроизводе (Стевановић, 2013).

За разлику од књиговодствених биланса код којих се вредност залиха готових производа коригује сумирањем залиха на почетку са додатним производима у току периода, а за њихову корекцију евидентира приход као корекција успеха у резултату периода, инвентарни биланси у процесу утврђивања вредности готових производа немају за резултат корекцију резултата периода у домену формирања залиха производа, већ укупност производа укључују збирно у инвентарни биланс. На овај начин се превазилази недостатак погонског књиговодственог система који упућује на квалитет билансирања у области књиговодствених биланса.

Најзначајније обележје инвентарних биланса јесте законско упориште, које за разлику од књиговодствених биланса нема празнину у нормативном регулисању, јер се систем финансијског књиговодства уређује како домаћом тако и међународном рачуноводственом регулативом, док се интерни погонски обрачун препушта самом пословном субјекту на уређивање. Овде управо лежи мањкавост књиговодствених биланса који формирају вредност пословног субјекта кориговањем стационарног положаја са резултатом периода. Резултат периода се за износ промена стања залиха готових производа увећава или умањује, а који се добија као резултат интерног књиговодственог обрачуна, који може, али и не мора бити урађен у скалду са начелима уредног књиговодства и билансирања (Шкарић Јовановић, 2015).

Инвентарни биланси у својој основи имају једноставнији, али у процесу сложенији систем формирања вредности пословног субјекта приликом билансирања. Истраживања показују да се у системима перманентног инвентарисања, инвентарни биланси теже прилагођавају променама, односно да се услед перманентно измењеног стања залиха формирање билансне структуре теже обликује (Стојиљковић, 1980). Ови биланси су погодни за системе који немају перманентно мењање стања залиха и код којих се асортиман производа формира у условима имперфектних тржишта, где цене не зависе само од односа понуде и тражње (Ђорђевић, 2006).

Услови успостављања инвентарних биланса условљени су поред наведених фактора и организационом структуром пословног субјекта. Организационе претпоставке изискују нивое на којима је потребно билансирати инвентарне делове. Системи са једним монолитним механизмом пословне производности узрокују једнодомне инвентарне билансе. Они системи са више нивоа организационих производности условљавају да се приликом сачињавања инвентарних биланса формирају вишестепени биланси инвентарне структуре (Meigs & Meigs, 1999).

Инвентарни биланси не приказују структуру формирања вредности, што у условима савременог пословног амбијента може менаџменту да отежа доношење пословних одлука (Митровић и Вучић, 2015), јер нема полазних елемената за вредновање сумарних категорија, чак ни на нивоу појединачних елемената готових производа, који индиректне трошкове нису у стању да идентификују.

5. Закључак

Условљеност изражавања вредности пословних субјеката механизмима билансирања представља основно питање које савремени менаџерски домени разматрања постављају пред рачуноводство.

Вредности које биланси одражавају треба што веродостојније да прикажу структуру имовине и обавеза којом располажу пословни субјекти. У целовитости билансирања велики значај имају инвентарни биланси који превазилазе основно питање усаглашавања вредности залиха готових производа створених у производном процесу.

Књиговодствени биланси могу прелаз, односно корекцију стања вредности залиха готових производа, који се формирају у финансијском књиговодству на основу вредности из интерног обрачуна, да неправилно усагласе, док се таква ситуација надомештава инвентарним билансима.

Није могуће испоштовати потпуни процес билансирања књиговодственог биланса без кориговања и усаглашавања са инвентаром. Ово представља основни разлог да се инвентарисање као рачуноводствена радња обавезно спроводи код пословних субјеката, не само у фази њиховог оснивања већ и кроз обрачунске периоде.

Можемо закључити да инвентарни биланси поред својих предности у виду прецизности изражавања вредности пословних субјеката имају и недостатке, првенствено у домену приказивања изазивача вредности које књиговодствени биланси могу да прикажу кроз процес билансирања.

Литература

1. Ђорђевић, Д. (2006). *Микроекономија савремен приступ*. Нови Сад: Привредна академија.
2. Малинић, С. (2014). *Рачуноводствено извештавање у функцији развоја конкурентских стратегија*. 45. Симпозијум рачуноводство и пословне финансије у савременим условима пословања "Рачуноводство и менаџмент приватног и јавног сектора", Златибор.
3. Meigs, F. R. & Meigs, B. W. (2009). *Računovodstvo temelj poslovnog odlučivanja*. 9. izdanje. Zagreb: Mate.
4. Милојевић, И. (2010). *Рачуноводство*, Београд: ЦЕФИ.
5. Milojević, I., Mihajlović, M. & Cvijanović, M. (2012). Impact of organizational failure of relevance consolidated budget. *Ekonomika poljoprivrede*, 59(1), 63-71.
6. Митровић, А. и Вучић, В., (2015). Рачуноводствено информисање у функцији подршке пословном одлучивању у предузећу. *ХиТ менаџмент*, 3(2), 89-95.
7. Ранковић, Ј. (2013). *Теорија биланса*. Београд: Економски факултет.
8. Стевановић, Н. (2013). *Системи обрачуна трошкова*. Београд: Економски факултет.
9. Стојиљковић, С. (1987). *Модел аутоматизованог финансијско рачуноводственог информационог система у ЈНА*. Београд: Војноиздавачки и новински центар.
10. Шкарић, Јовановић, К. (2015). *Финансијско рачуноводство*. Београд: Економски факултет.

Примљено: 04.10.2016. Прихваћено: 06.10.2016.

Прегледни рад

УДК: 005.74:640.43

Организовање и системи рада у ресторатерству

Бошко Војновић^{1*}

¹ Висока пољопривредна школа, Шабац

Сажетак: Квалитетно пружање угоститељских услуга је сложен посао, због чега је неопходно озбиљно се бавити организационим аспектима и системима рада у ресторанима. У пракси имамо хроничан недостатак „занатских” знања у овом неоправдано потцењеном, а веома захтевном послу. У раду су коришћена практична и теоретска знања.

Кључне речи: ресторан, организација, услуживање, системи рада
JEL класификација: Z30, Z39

The organization and systems of work in restaurants

Abstract: Providing quality catering services is a complex work, which makes it necessary to address seriously the organizational aspects and systems of work in restaurants. In practice there is a chronic lack of "craft" knowledge in this unjustly underrated, and yet a very demanding job. Both practical and theoretical knowledge have been used for the paper.

Keywords: restaurant, an organization serving systems work
JEL classification: Z30, Z39

1. Увод

Ресторан је врста угоститељског објекта, намењен припремању и послуживању топлх и хладних јела, као пића и напитака свих врста. У ресторану се за разлику од других угоститељских објеката у којима се припрема храна, спремају и услужују врсте јела са сложенијим поступком припреме. Логично је да тако припремљена јела захтевају и сложенији и одговорнији процес услуживања. Због тога се за ресторан каже да је основни и најтежи облик угоститељства. Радници за рад у ресторанима, требају бити добро обучени. То се односи на производно и услужно особље. У ресторану карактер рада је производно – услужни. У кухињском и посластичарском оделу, карактер радних процеса је углавном производни, док је у сали за услуживање претежно услужни. У сали за услуживање појављује се и делом производни карактер рада. На пример: постоје јела која се до пола припреме у кухињи, а њихово доготовљавање се врши у ресторанској сали.

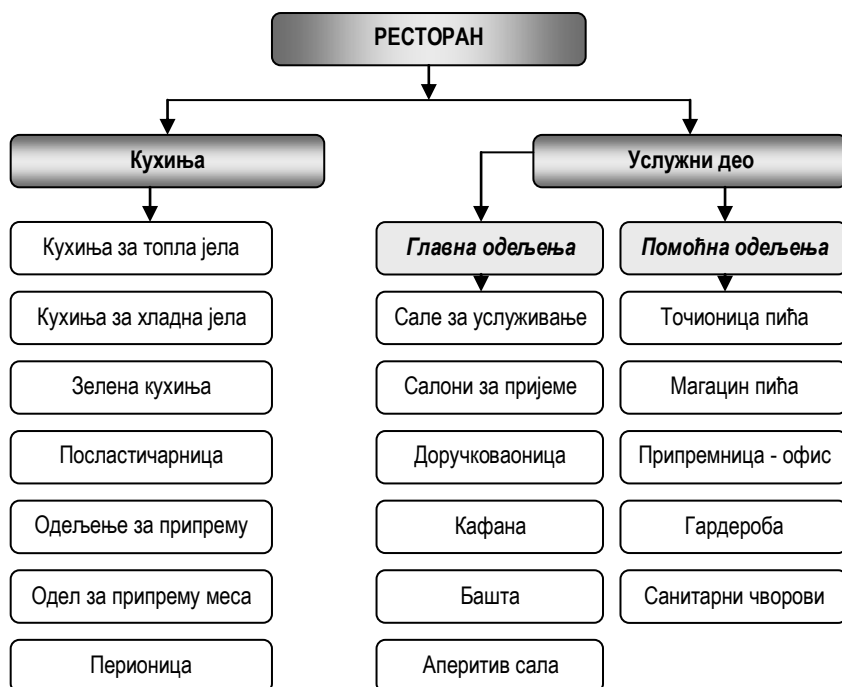
* Bosko_v@mts.rs

2. Организација и разврставање ресторана

Ресторан као угоститељска јединица може пословати самостално или се налазити у склопу хотела или другог објекта за смештај.

У ресторану се појављују радна одељења: кухиње, посластичарнице, офиса, сале за услуживање. Организационо ресторан се дели у два дела и то: *кухињски и услужни део*. Кухиња по логици ствари обухвата сва радна одељења у којима се врши припрема хране и друга радна одељења за подршку. Услужни део је подељен на главна и помоћна одељења. Главна одељења су намењена директном услужном процесу, док помоћна дају логистичку подршку.

Слика 1: Организациона подела у ресторанима



Извор: (Аутор)

Подела ресторана је могућа кроз више аспеката: регионалном карактеру, врсти јела које спрема, рецептури, времену пословања, начину пословања и слично.

- **Према регионалном карактеру пословања**, ресторан се може усмерити на: ресторан регионалне, националне или интернационалне кухиње.
- **Према врсти јела која се спремају**, ресторани се деле на: ресторане ловачке кухиње, рибе, млечне, вегетаријанске или неке друге кухиње.
- **Према рецептури**, ресторани могу бити макроботиотички – дијетални.
- **Према времену пословања** појављују се као сезонски или ресторани са пословањем током читаве године.
- **Према начину пословања** подела је обично на класичне и ресторане на принципу самоуслуживања.

Који ће облик рада бити заступљен у неком ресторану зависи од многих околности. Ресторани у туристичким местима са израженом туристичком сезоном радиће сезонски, јер је само један део сезоне исплатив. Ако је ресторан на неки

начин опредељен или сегментиран на једну врсту пословања, примениће такав облик рада. Врло често се дешава да ресторани имају више облика рада, а не само један. Тиме се рад у ресторану у великој мери усложњава.

Основне услуге у ресторатерству се односе на јела и пића. У те послове убрајају се: припреми радови, дочек гостију, представљање писмених понуда јела и пића, непосредно услуживање јела и пића, испостављање рачуна, обављање завршних радова и испраћање потрошача. Ако је услуга стручна, културна и економична, онда су корисници задовољни, а тиме се постиже и пословни успех ресторанског објекта.

Задовољење потреба потрошача пруженом услугом је циљ сваког ресторана, односно предузећа у коме он послује. Потрошач се може задовољити само висококвалитетном услугом и начином испоруке исте. Ресторанска предузећа требају настојати да константно постојећу услугу одржавају на потребном нивоу и по могућности да је унапређују. У пракси је доказано да је потребан одређен број корисника услуга, који се могу сматрати за редовне потрошаче и да само у тим околностима ресторани могу пословати успешно и профитабилно. Поред тога, важан је континуиран рад на придобијању нових корисника, као и одржавање и унапређење квалитета комплетног производа са услугом у правцу задржавања старих и привлачење нових потрошача. Поновни долазак у исти ресторан и преференција производа, маркетиншки се назива лојалност купца, која се награђује низом предности у ресторану, а с друге стране код потрошача изазива задовољство, сигурност и приснији контакт. Према томе сатисфакција је основни предуслов лојалности потрошача.

Услуга у угоститељском објекту, поред квалитета хране и пића, чини кључан елемент. У току пружања услуге често се долази до контаката са људима различитих навика, обичаја и места живљења. Из тог разлога од услужног особља се захтева познавање и препознавање навика и захтева потрошача.

Полазећи од саме организације ресторана, као места где потрошач добија услугу хране и пића извршена је подела на (Унковић и Зечевић, 2008: 96-97): ресторани, ресторани са самопослуживањем, ресторани са услугом за столом, ресторани за услуживање за пултом (*snack bar*), ресторани са аутоматима, гостионице, бифее и крчме, ноћне барове.

У новије време, као резултат убрзаног начина живљења и недостатка времена, појављује се потреба за пружањем услуга, такозване доставе на кућну адресу. Корист је обострана. С једне стране корисници услуга добијају жељену услугу, која се испоручује на одређено место, док са друге стране ресторанским објектима, овај начин може да донесе одређени профит. Претстављена опција има сопствени трошковни и ценовни аспект, али уз то треба да следи незаобилазни и обавезни примерени квалитет. Ова врста услуге је све популарнија, управо због сигурности у квалитет пружаоца.

3. Пословање у ресторанима

Када говоримо о објектима намењеним за пружање услуга у храни и пићима, примарно место припада ресторанима. Ресторани су врсте угоститељских објеката намењени за пружање поменутих услуга, док друге категорије то раде непотпуно или само са пружањем неких, једноставнијих врста јела. Ресторани су незаобилазни објекти у којима се пружају услуге организовања свечаних пријема (банкета, коктел партија, разних врста бифеа итд.), тако да је сложеност пословања у односу на друге угоститељске објекте, на далеко вишем нивоу.

Ресторатерска предузећа, укључујући и наша, су својим пословним концептима пратила тржишне тенденције инициране променама у захтевима потрошача. Постоји пет елемената који чине концепт пословања сваког ресторана (Чачић, 2010: 142): мени, стратегија производње (припремања) хране, услуга, цене, декор и амбијент.

Унутрашње пословање ресторана повезује се за функционалност веза радних одељења унутар њега. Информатизација пословања и у овом сегменту у многим елементима убрзава и олакшава радни процес. Менаџмент информативни системи, такође, омогућавају и олакшавају систем комуницирања између ресторана и рецимо рецепције, уколико се говори о хотелу. Тиме се омогућава да корисници смештајних капацитета, који бораве у хотелу могу користити услуге ресторана, без плаћања истог тренутка након коришћења, већ само услугу оверити својим потписом, а она ће аутоматски бити евидентирана у рецепцијском информацијском систему и бити наплаћена на одласку (check out). Дакле рачун се “постира” на одређену собу, који исти одлаже у “hanging files” и приликом наплате презентира кориснику услуге.

Рад у ресторану може бити типа:

- “A la carte”, односно поручивање јела из јеловника према сопственом нахођењу из комплетне понуде ресторана;
- “Set menu” за унапред организована дешавања;
- Изложбени, такозвани шведски сто;
- Пансионско пословање и слично;

4. Радна одељења ресторана

Главна радна одељења ресторана су: кухиња, сала за услуживање, припремница радова и посластичарница.

Кухиња: Шеф кухиње је руководилац производног одељења и креативни део његовог посла се везује за састављање јеловника у одређеном временском периоду, водећи притом рачуна о расположивим намирницама, намирницама сезоне и афинитетима гостију. Коначни ефекат је исхрана потрошача и повећање њиховог задовољства и лојалности.

Сала за услуживање: Ресторанска сала је услужно радно одељење. У сали за услуживање сервирају се столови и то за различит број гостију, јер број људи у групама које долазе може бити различит. Величина стола, који се припрема зависи од броја места за сервирање. Потребан простор за једну особу је 80 цм или једна страна класичног ресторанског стола. На сто се поставља столњак, тако да са сваке стране пада од ивице стола за 30 цм, што одговара дужини до седишта столице.

У ситуацијама када имамо уговорену свечаност, где нам је познат састав менија¹ и број званица, сервирање столова је нешто другачије. У том случају поставља се један или више заједничких столова, већ према томе како је уговорено са приређивачем.

Точионица пића: Точионица пића је помоћно радно одељење, које је неодвојиво од ресторанске сале. Основни задатак точионице пића је да обезбеди и припреми све врсте пића за услуживање у ресторану. Под овим се подразумева да у сваком тренутку точионица може да испостави асортиман пића, који је уврштен у винску карту и карту пића, као и да та пића буду у одговарајућем облику и стању у којем

¹ **Мени** је састав једног obroка за једну прилику и може бити једноставан, проширен и сложен

се послужују према важећим стандардима (расхлађена на одговарајућим температурама у зависности од врсте, послужена у одговарајућим чашама и слично). Точионица пића треба да је, не само организационо, већ и локацијски повезана са салом за услуживање. На тај начин се обезбеђује: економичност рада услужног особља, економичност кретања особља и бржа и боља услуга.

Опремљеност точионице пића треба да одговара категорији ресторана, и уједно да задовољи техничко – технолошке, санитарне, радне и кадровске услове.

У делу техничко – технолошких фактора, потребно је да точионица пића располаже са: потребним бројем расхладних уређаја, орманима и витринама за одлагање пића, чашама и осталим посудама свих врста за служење пића, апаратима за топле и хладне напитке, као и кафу, апаратом за производњу леда (ледомат) и слично.

По питању санитарних услова точионица пића треба да има топлу и хладну текућу воду, систем за проветравање и друге услове предвиђене санитарним прописима.

Радни услови подразумевају функционалност овог одељења за што квалитетнији рад у услужном процесу. Кадровске предиспозиције базирају се на потребном броју и стручности запослених у одељењу.

Припремница – офис: Офис је такође, помоћно одељење у раду ресторана. Предвиђен је за припремне радове услужног особља, којима се олакшава и квалитетније обавља услужни процес. Офис као просторија скоро увек је лоциран између радних одељења: кухиње, сале за услуживање и точионице пића.

5. Припремни радови радних одељења

MISE EN PLACE је француска реч, која значи **све на своме месту**. У пракси се показало да су благовремене припреме готово пола урађеног посла. Исто тако и код ресторатерског посла, квалитетно обављени припремни радови представљају кључ успешно одрађеног посла. Припремне радове треба да обави услужно особље, свако у свом радном одељењу.

Припремни радови у радном одељењу кухиње: Припремни радови у радном одељењу кухиње, се свODE пре свега на припрему радног места. Припрема радног места куварског особља, обухвата све послове, које оно редовно, трајно и одговорно обавља, пре, у току и по завршетку рада, како би процес производње од почетка до краја текао континуирано и успешно. Квалитетно извршеном припремом радног места, стичу се услови за повећање обима промета, а самим тим и остварење бољих финансијских резултата. Да би се успешно припремило радно место за рад, потребно је да особље поседује одређену стручност, ради квалитетног и благовременог обављања унапред утврђених послова, одређеним временским редоследом, на најбољи начин, са правилним радним поступцима уз коришћење радних средстава у расположивом радном времену.

Припремни радови у радном одељењу кухиње су прилично обимни, тако да самим тим захтевају од особља одлазак на посао нешто раније пре почетка рада.

Припремни радови се, такође обављају и током самог процеса рада, јер после коришћења опреме и појединих врста намирница, потребно је коришћено вратити на место, чиме се врши припрема за следећу операцију. Припремни радови у одељењу кухиње код одржавања свечаних пријема могу почети и неколико дана раније, јер се ради о уговореној врсти посла. Том приликом се припреме врше за већи број људи, где је потребно припремити комплетну услугу. Често су и захтеви приређивача специфични, што усложњава припремне радове и захтева дужи временски период за њихово реализовање.

Припремни радови кухињског особља свде се на две групе: припремни радови индиректно везани за робу и припремни радови директно везани за робу.

У прву групу убрајају се радови у виду провере залиха, требовања потребних залиха, одлагање приспеле робе и слично.

У припремне радове директно везане за робу сврставају се: припрема алата и прибора за рад, прибора за услуживање, обрада материјала, припрема и сечење поврћа, делимична термичка обрада и слично.

Припремни радови услужног особља: Услужно особље обавља припремне радове у офису (припремници) и салама за услуживање. Послови који се обављају у офису обухватају радове: полирања прибора за јело, полирање свих врста тањира, припремање сланика и пепељара, припрема помоћног инвентара за услуживање и др. Припремни радови у сали за услуживање подразумевају: распоређивање столова, постављање столњака, сервирање столова, припрему помоћних столова за услуживање, постављање чаша, аранжирање столова и слично.

Припремни радови у точионици пића: Као и у другим радним одељењима, тако и у точионици пића, потребно је извршити одговарајуће припремне радове. Припреме у точионици пића углавном се свде на благовремену набавку пића свих врста у потребним количинама и њихово расхлађивање. Точилац пића као одговорно лице треба да буде добар познавалац свих врста пића и начина њиховог сервирања. Точионица треба да располаже са довољним бројем чаша по структури пића.

Припремни радови у сали за услуживање: Припремне радове у сали за услуживање врши услужно особље. Припреме које се обављају зависе од тога да ли се сала за услуживање припрема за редовни, свакодневни посао или за организовани свечани пријем неке врсте. Уколико је посао редован, потребно је извршити распоређивање столова и њихово сервирање и аранжирање. Сваки сто у зависности од величине, сервира се, односно поставља се кувер¹ за одређени број особа. Различит број сервираних места омогућава да корисници услуга изаберу или резервишу место са приближним бројем корисника услуга. На тај начин се омогућава рационалније коришћење простора, пријатнији амбијент за столом и олакшава услужни процес. У припремне радове везане за салу за услуживање, поред наведеног, устројавају се послови везани за: припрему помоћних столова за услуживање и припрему сервирних столова. Помоћни столови за услуживање служе у ситуацијама када на постојећи сервирани сто треба додати још неко место. У том случају користе се помоћни столови, који могу бити различитих дужина, али ширина и висина столова је иста као код већ постављених столова. Тиме се постојећи сто продужава, и веома лако уклапа. Сервирни столови се припремају, тако што се на њих постављају додатни прибори за јело, тањира, пепељаре, сланици, карафиндле и остала опрема, која може затребати услужном особљу у току рада. Постојањем помоћних столова помаже се особљу да на бржи начин донесе нешто од набројаних елемената, уколико затребају у току рада. Тако се олакшава рад услужног особља, добија на времену и квалитету пружене услуге.

Припремне радове особље врши свакодневно и то треба да представља рутински, стални посао. Нешто специфичнији припремни радови су када се организују свечаности. У тим приликама руководилац ресторана издаје радне налоге радним одељењима из којих шефови одељења могу видети које и какве припремне радове да обаве.

¹ **Couvert** – кувер или постава прибора за јело. Кувер је у принципу различит за сваку врсту менија

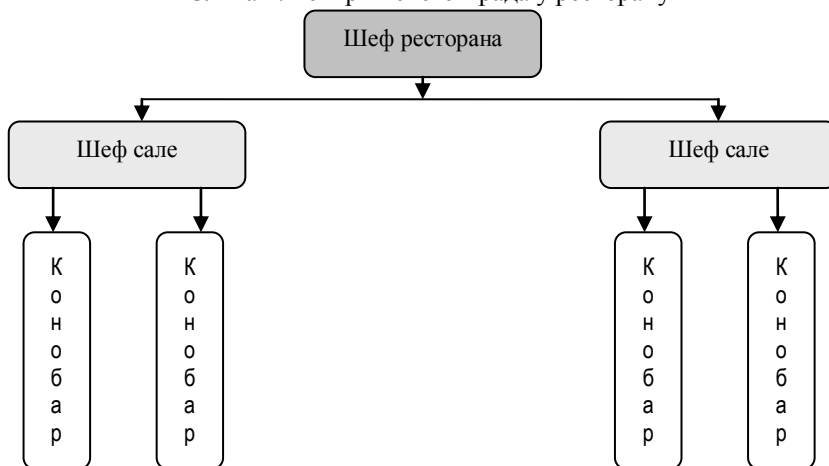
6. Системи рада у ресторанима

Системи рада у угоститељским објектима су повезани са категоријом и врстом објекта у коме се примењују. У пракси ретко када можемо да сретнемо типично препознатљив систем рада, што је и логично из разлога, јер свака угоститељска радња примењује онај систем који јој је најприхватљивији. Отуда долази до делимичних одступања од класичног система, односно добијамо делимично прилагођени систем рада, карактеристичан за сваки објекат појединачно.

У угоститељству се препознају следећи радни системи: ревирни, рејонски, обер систем и бригадни систем рада.

Ревирни систем рада - Ревирни систем рада се не примењује у ресторанском пословању, већ у кафанама, бифеима и мање елитним угоститељским објектима. Овај систем рада заснива се на раду једног услужног радника – конобара, који обавља све радове, почев од припремних, услужних и наплате пружених услуга. Услужно особље не мора да поседује високостручна знања да би обављало послове у оваквој организацији рада.

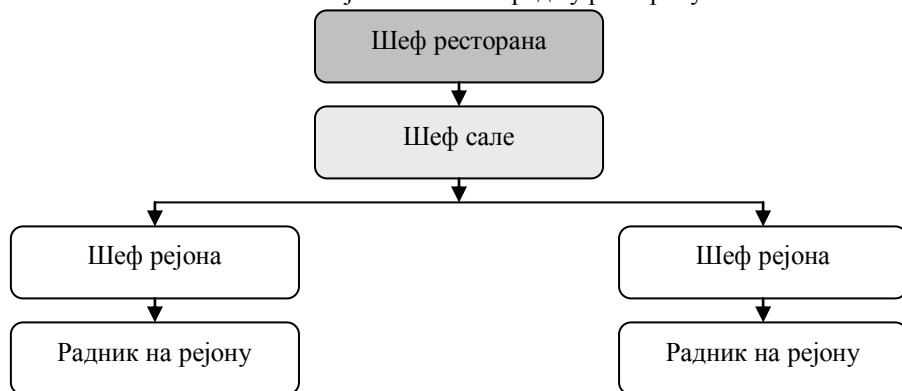
Слика 2: Ревирни систем рада у ресторану



Извор: (Аутор)

Рејонски систем рада - Рејонски систем рада базира се на подели сале за услуживање на мање целине, односно рејоне. Структура рада у рејону се ослања на рад два услужна радника, од којих је један шеф рејона, док је други радник на рејону. Шеф рејона је одговоран за рад, тако да је он задужен за услуживање сложенијих врста јела и наплату пружених услуга (за рад у ресторану, када се тиче услужног особља, познавање јела, јеловника и начина услуживања је од стратешког значаја). Други члан ове организационе структуре је радник на рејону и он обавља мање сложене послове (сервира столове, послужује пића и мање сложена јела, чисти рејон и слично).

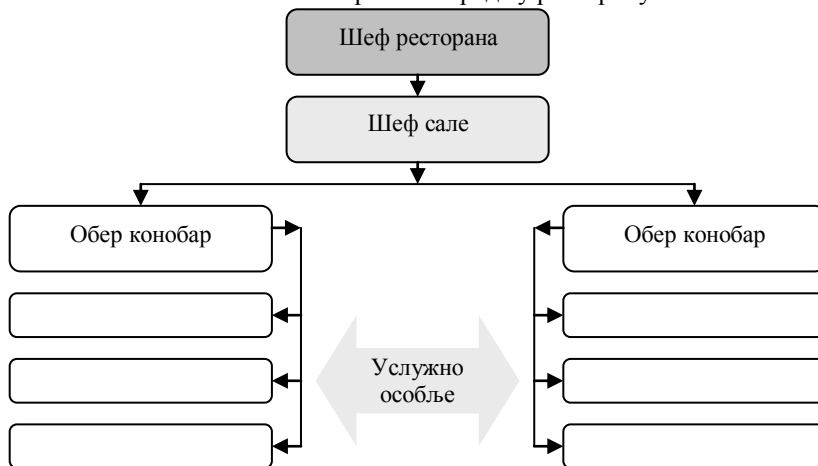
Слика 3: Рејонски систем рада у ресторану



Извор: (Аутор)

Обер систем рада - Обер систем рада заснива се на једном услужном раднику, који се налази на врху у овој структури организовања. У преводу, са немачког језика обер значи главни. Услужни процес обавља особље, док контролу њиховог рада спроводи обер конобар, као главни елеменат у систему рада. Обер конобар поред наведеног врши и наплату пружених услуга, али је у потпуности одговоран за квалитет обављеног посла.

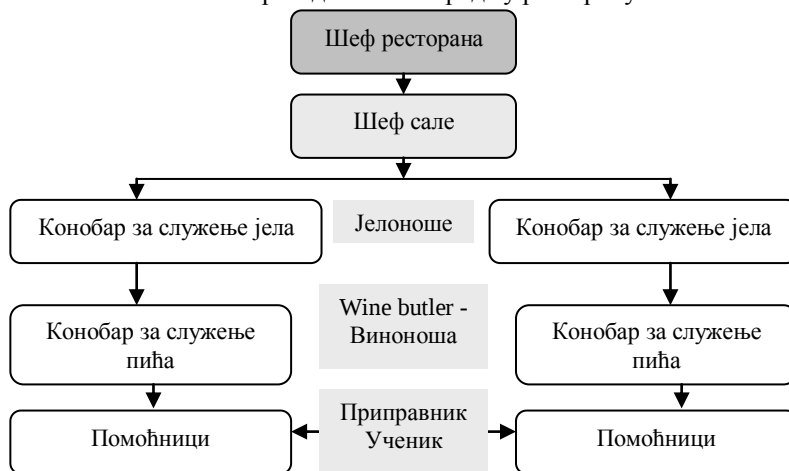
Слика 4: Обер систем рада у ресторану



Извор: (Аутор)

Бригадни систем рада - Бригадни систем рада претпоставља детаљнију поделу рада на рејону. Примењује се у ресторанима високих категорија и захтева високу стручност услужног особља.

Слика 5: Бригадни систем рада у ресторану



Извор: (Аутор)

У зависности од знања и искуства особља завређује се одређена позиција у бригади. Бригадни ситем рада састоји се од: шефа рејона, заменика шефа, комија на рејону, приправника и ученика. Задатак шефа рејона је да организује читав радни и услужни процес, тако да он треба да буде добар познавалац организационих и услужних вештина. Заменик шефа рејона углавном врши послуживање јела и у одсуству шефа организује рад читаве бригаде. Коми на рејону задужен је за послуживање свих врста пића. Потребно је нагласити да поједини ресторани имају одређена лица, која су задужена само за послуживање пића и зову се виноноше (wine butler). Задужена лица за овај део посла требају да буду изузетни познаваоци свих врста вина. Приправник на рејону је услужни радник, који врши припремне радове и стиче потребна знања ради даљег напредовања. Ученик је лице, које тек треба да стекне одређене квалификације, тако да он обавља најмање сложене радове у организацији.

7. Закључак

У правцу развоја туризма, посебно хотелијерства, потребна су практична знања из ресторатерства. Србија има мали број хотела - ресторана са обученим особљем, способних да одговоре модерним захтевима припреме и послуживања хране. Отварањем према свету очекује се повећан број туриста, који у зависности одакле долазе имају своје навике и прохтеве. Потребно је да организујемо рад у ресторатерском сектору у складу са светским стандардима и дамо допринос развоју нашег хотелијерства. Овај рад чини само мали сегмент у том правцу.

Литература

1. Војновић, Б. и Јевремовић, С. (2007). *Управљање квалитетом туристичких услуга*, Хотеллинк-часопис за теорију и праксу хотелијерства.

2. Војновић, Б. (2004). *Пословни системи у развоју туризма*, НБС, Београд.
3. Војновић, Б. (2004). *Услуге у туризму и угоститељству – практикум*, НБС, Београд.
4. Војновић, Б. (2006). *Неки аспекти технике пословања у туристичким и угоститељским предузећима*, месечни пословни часопис ``Пословна Политика``, Београд.
5. Красавчић, М. и Нићетин, С. (1986). *Технологија занимања*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.
6. Срећковић, М. (2013). *Креирање маркетинг односа са потрошачем на примеру ресторана*, Универзитет Сингидунум, Београд.
7. Унковић, С. и Зечевић Б. (2008). *Економика туризма*, Центар за издавачку делатност економског факултета, Београд.
8. Чачић, К. (2010). *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд.

Примљено: 20.08.2016. Прихваћено: 19.09.2016.

Прегледни рад

УДК: 332.834:640.412

Инвестиционе активности изградње хотелског објекта

Јасмина Огњановић^{1*}, Александра Пештерац²

¹ Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

² Студент Економског факултета у Крагујевцу

Сажетак: Хотелијерство представља капиталну и радно интензивну делатност, те се као стубови развоја ове привредне гране јављају хотелски објекти и радна снага. Понуда основних хотелских производа у савременим условима је превазиђена те на располагању корисницима услуга морају бити и додатне хотелске активности. На вредност хотелске услуге, између осталог, утиче и техничка опремљеност, функционалност и комфор и савремени дизајн хотела. То подразумева константно улагање у унапређење хотелске инфраструктуре, што представља инвестиције које захтевају већа новчана средства, већи ризик и дужи период реализације. Циљ рада односи се на посматрање поступка извођења инвестиционих активности у хотелима, разматрање улоге студије изводљивости и буџета у реализацији инвестиционог пројекта као и улога одговарајућих метода за процену вредности инвестиционих пројеката. У раду је примењена дескриптивна метода.

Кључне речи: инвестиције, хотели, улагање у хотелско пословање

JEL класификација: L83, Z30

Investment activities of a hotel construction

Abstract: The hotel industry is a capital and labor intensive industry. Thus, hotel facilities and labor force occur as carriers of this industry's development. The offer of the basic hotel products in modern conditions has become outdated. Consequently, additional hotel services should be accessible to users. The factors influencing the value of hotel services are technical equipment, functionality and comfort and modern design of the hotel. This means constant investing in hotel infrastructure improvement, which represents investments that require serious financial resources, greater risk and a longer implementation period. The aim of the paper is to observe the performing of investment activities in hotels, consider the role of feasibility studies and budgets in the implementation of the investment project and the role of appropriate methods for evaluation of investment projects. The method used in this paper is descriptive by its nature.

Keywords: Investments, Hotels, Investments in hotels business

JEL classification: L83, Z30

* jasmina.lukic@kg.ac.rs

1. Увод

Услугна предузећа постају све више продуктивнија у развијеним индустријским земљама – до те мере да се каже да живимо у економији базираној на услугама (Kianto, и сар. 2010). Ову констатацију потврђују и подаци о утицају овог сектора на креирање БДП-а, број запослених у овом сектору и део дохотка које становништво троши на услуге. Битан део услужног сектора чини и туристичка индустрија, заједно са хотелијерством.

Према подацима Извештаја Удружења хотела, ресторана и кафетерија Европе (*The umbrella association of Hotels, Restaurants and Cafes in Europe* – HOTREC, 2016) учешће туристичке индустрије у светском БДП-у износи близу 10%, чини једно од 11 радних места и ствара 6% светске трговине. У 2015. години долазак европских туриста повећао се за 5% наспрам раста од 4% у остатку света, што указује на водећу позицију упркос бројним изазовима. То су одличне вести за хотелску индустрију, чији запослени чине 80% туристичких радника у Европској унији, која чини једну од неколико сектора која и даље креира нова радна места (HOTREC).

Савремени трендови носе са собом захтевније кориснике услуга, па се у оквиру хотела не пружају само услуге смештаја и исхране, већ се међусобно преплићу услуге различитих делатности. Тако хотели данас не пружају само основне услуге већ и бројне додатне активности од изнајмљивања простора, различитих услуга забаве, чувања вредносних ствари и сл. Комплетан утисак пружене услуге корисника зависи и од опремљености и функционалности хотела. То подразумева стална улагања у унапређење постојеће инфраструктуре хотела. Главни циљ инвестиционог улагања у хотелско пословање јесте креирање таквог портфолија средстава који ће моћи да се претвори у профитабилну имовину (Karadag, и сар. 2009: 54).

Први део рада описује значај инвестиција за хотелијерство, на који начин се спроводи један инвестициони пројекат и како се мери ефикасност спроведених улагања. Други део рада указује на расположиве методе за мерење рентабилности и економичности инвестиционих пројеката које могу користити менаџери и у којим ситуацијама исте примењивати. Трећи део рада односи се на састављање буџета инвестиционих улагања, као преглед новчано изражених инвестиционих активности који се саставља у циљу контроле трошкова извођења радова.

2. Хотелијерство и инвестиције

Носиоци развоја хотелске индустрије су хотели са својим запосленим радницима. Будући да хотелијерство представља капиталну и радно интензивну делатност (DeFranco & Lattin, 2007: 8), инвестирање у инфраструктуру хотела и радну снагу мора бити приоритет хотелским менаџерима. Често, конкуренти нуде комплетнију услугу за исту цену, те у фокусу менаџера мора бити квалитет услуге, обухват и цена услуге. Услуга се реализује у хотелском објекту, па потпуни утисак пружене услуге зависи и од дизајна и изгледа самог хотела.

Хотел (engl. *hotel*) се дефинише као категорисани угоститељски објекат за смештај у ком се гостима изнајмљују собе или апартмани, те се пружају услуге исхране, као и друге услуге уобичајене у угоститељству у зависности од категорије и типа (Церовић, 2010: 74). Према Правилнику о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај Републике Србије (*Сл. Гласник РС, бр. 41/2010, 103/2010, 99/2012*), врсте угоститељских објеката за смештај су хотел, мотел,

туристичко насеље, камп, пансион, кућа, апартман, соба и сеоско туристичко домаћинство.

Хотелску индустрију карактерише понуда стандардних производа – услуге смештаја и исхране и понуда додатних услуга, као што су издавање просторија за конгресе, банкете, изложбе, чување вредносних ствари, пренос пртљага и остала понуда везана за коришћење рекреационих објеката и опреме (Черовић и Чомић, 2011: 19). Будући да понуда основних хотелских услуга не пружа велике могућности менаџерима за диференцирање, јавила се потреба за проширивањем врста услуга које хотели могу да пруже. Те услуге могу бити основни мотив посете госта или додатак основној хотелској понуди, како би њихов боравак био угоднији и садржајнији. Циљ креирања додатних садржаја хотела јесте подстицање и проширивање туристичке потрошње и стварање веће добити (Церовић, 2010: 68).

Један од начина диференцирања хотелских услуга, поред пружања додатних услуга, јесте изглед и опремљеност хотела. Данас, хотели поседују јединствени дизајн и грађевинска решења, функционални намештај и опрему, уметничка дела и помоћне објекте (Roubi, 2004: 413), трудећи се да јединственошћу и комфором надмаше очекивања корисника услуге. Поред тога, у хотелском пословању присутан је све краћи животни циклус производа, а то утиче на ниво инвестиција потребан за одржавање лојалности купаца (Ransley & Ingram, 2001). У том смислу, менаџери хотела у годишњим плановима морају уврстити и одређене инвестиционе активности везане за унапређење дизајна и функционалности хотела. Када се говори о инвестиционим улагањима у хотели морају се поменути и улагања у ИТ. Имиџ хотела зависи од поседовања и употребе савремене технологије, будући да оставља утисак флексибилности, скраћује време и обезбеђује тачније информације за госте и о гостима. Karadag и сар. (2009: 52) сматрају да улагање у ИТ утиче на квалитет хотелских услуга, редукује трошкове, унапређује продуктивност, ствара конкурентску предност и мења доњу границу профитабилности.

Добар изглед, имиџ и опремљеност хотела додају вредност услузи коју хотел нуди. Хотели морају константно задовољити растуће захтеве корисника у погледу дизајна и функционалности хотела, иначе бивају приморани да изађу из тржишне утакмице. Ransley & Ingram (2001) сматрају да добар дизајн хотела утиче на раст продаје, већу ефикасности, већи бруто пословни добитак и потребу за нижим додатним инвестирањем капитала. Као главни показатељ ефикасности дизајна хотела, јављају се трошкови капитала, чија величина утиче и на начин расподеле и коришћења простора за хотелске собе.

Инвестиције (engl. *investments*) представљају улагање средстава које ће донети користи тек у будућности, односно ради се о жртви људских ресурса која се подноси у садашњости да би се повећале користи у будућности (Ђуричин и сар. 2011: 462). Суштина инвестирања јесте да створена вредност буде већа од уложене. Према томе, инвестирање се може дефинисати и као једнакост две стране: трошкова и користи (Karadag и сар. 2009: 54). Инвестиционе активности градње хотела или унапређења постојећих хотелских објеката спадају у групу капиталних инвестиција или инвестиција у реалну активу (engl. *capital investments*) које захтевају дужи период реализације, виши ризик и већа новчана средства у односу на улагања у обртна средства. Frehse (2007: 8) сматра да се постизање стабилних резултата може очекивати две до четири године од тренутка завршетка инвестиционе градње. Имајући ово у виду, потребно је обавити бројне припремне активности, дефинисати и следити одређене фазе које су међусобно повезане и условљене.

Иначе, Ransley & Ingram (2001: 82) истичу да је хотелска соба стандардних димензија 28-32м². Од тога, оквирно 5,3 – 6 м² отпада на купатило, 4 м² чини ходник док преосталих 18,7-22м² односи се на простор за спавање, одмор и радни простор.

Хотелске инвестиције морају пратити стопу раста хотелског пословања. Newell & Seabrook (2006: 291) сматрају да инвестирање мора бити приоритет менаџерима и власницима хотела. Инвестиције у хотелске објекте обухватају висока улагања у опрему па Организација за економску сарадњу и развој (*Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD*) групише инвестиције, у сектору туризма, у три категорије (Черовић и Чомић, 2011: 9):

- инвестиције у смештај (хотели и сви остали објекти смештаја, укључујући и кампове, различита одмаралишта за децу, омладину и одрасле);
- инвестиције у „подсектор изван хотела“ (ресторани, кафане, клубови, трговине, занатски и други услужни објекти);
- инвестиције у инфраструктуру, додатну и специјално грађену или проширену за потребе туризма;

Имајући у виду утицај дизајна и опремљености хотела на перцепију вредности услуге корисника, инвестирање у реалну активу хотела представља редовну активност менаџера. Главни циљ инвестиционог улагања у хотелско пословање јесте креирање таквог портфолија средстава који ће моћи да се претвори у профитабилну имовину (Karadag и сар. 2009: 54).

Израда инвестиционог пројекта започиње идејом о потреби инвестирања, следи идентификовање могућих и прихватљивих инвестиционих решења, да би се завршила проценом користи и трошкова сваког дефинисаног решења. Први документ који се јавља у процесу припреме реализације инвестиционог пројекта, јесте прединвестициона студија која треба да пружи основу за прелиминарну оцену ваљаности одређене инвестиционе могућности. Након израђене прединвестиционе студије, саставља се инвестициони програм који представља основу за доношење инвестиционе одлуке. Инвестициони програм је документ који представља аналитичко-документарну основу за доношење одлуке о извођењу планираног инвестиционог пројекта (Ђуричин и сар. 2011: 465). Фактори који се прате при спровођењу ових анализа, јесу финансијски фактори и фактори локације, економски фактори и фактори везе (Newell & Seabrook, 2006).

Реализација инвестиционог пројекта захтева и одређену контролу како би се све одвијало према дефинисаном инвестиционом пројекту. Праћење извођења ових активности заснива се на финансијским резултатима, који су под утицајем тржишних услова. Frehse (2007) предлаже праћење одређених нивоа улагања у циљу контроле реализације инвестиционог плана. Наиме, прате се промене опреме и намештаја; пренос појединих хотелских активности на међународне хотелске компаније; интеграција у међународну мрежу маркетинга и продаје; увођење ефикасног система резервације и активно управљање имовином хотела.

Ефекат инвестиционих улагања може се изразити уз помоћ коефицијента ефикасности и стопе рентабилитета инвестиција (Черовић & Чомић, 2011: 11-12). Ови коефицијенти се обрачунавају:

$$\text{коефицијент ефикасности} = \frac{\text{инвестициона стопа}}{\text{стопа повећања дохотка}} \quad (1)$$

$$\text{стопа рентабилитета инвестиција} = \frac{\text{повећање дохотка}}{\text{инвестициона стопа}} \quad (2)$$

За израчунавање ових коефицијената користе се исти показатељи, с тим што коефицијент ефикасности показује кретање инвестиционе стопе у односу на

промену стопе раста дохотка, док стопа рентабилитета указује на кретање дохотка у зависности од вредности инвестиционих улагања.

Pine & Qi (2004) истичу четири категорије баријера које ометају развој хотелске индустрије у Кини: економски и политички систем, питање власништва хотела, способност менаџмента и расположиви ресурси и конкуренција између домаћих и страних компанија. Ова питања треба размотрити и када је било која друга економија у питању.

На основу сагледаних инвестиционих радова, закључује се да инвестиције у хотелску индустрију обухватају улагања у изградњу нових или проширење и модернизацију постојећих хотелских објеката и додатну инфраструктуру неопходну за пружање основних хотелских услуга – услуга смештаја и исхране, као и додатних хотелских услуга. Пружањем додатних хотелских услуга (услуге забаве, изнајмљивање простора, преноса пртљага, чувања вредносних ствари, уступање опреме и сл.), менаџери настоје да диференцирају своје услуге у односу на конкуренте и изградбе имиџ хотела који пружа удобност, широки спектар услуга са оптималним односом цене и квалитета. Крајњи циљ је стварања задовољног госта и намере да поново посети хотел.

2.1. Процена изводљивости плана

Фазе животног циклуса инвестиционог пројекта јесу опортунитет, изводљивост, извршење и пробна производња. У фази опортунитета разматра се прихватање или одбијање идеје о пројекту. У оквиру ове фазе ради се студија изводљивости (engl. *feasibility study*) (Ђуричин и сар. 2011: 463,4). Студија изводљивости или, како се још назива, процена изводљивости плана, има за циљ да укаже на реалне могућности реализације самог пројекта. Изводљивост инвестиционе идеје обухвата анализу свих фактора који, директно или индиректно, утичу на остварење плана пројекта и висину прихода и трошкова које инвестиција ствара. Ови фактори разматрају се у оквиру три поданализе: техничко-технолошке анализе (испитивање расположивих капацитета, технологија, техничких решења), економске анализе (испитивање производа, тржишта набавке, тржишта продаје, конкуренције) и финансијске анализе (анализа потребних средстава, начин њиховог прибављања и оцена ефеката пројекта) (Ђуричин и сар. 2011: 464).

Черовић и Чомић (2011: 14) истичу да израда студије изводљивости има за циљ стицање поверења других у успешност пројекта и прибављање неопходних финансијских средстава. French & Gabrielli (2006: 50) сматрају да је суштина састављања студије изводљивости утврђивање садашње вредности капитала на основу процењених прихода у будућности од којих се одбијају трошкови радова неопходни да би се пројекат реализовао до краја.

У циљу сагледавања свих фактора, студија изводљивости укључује следеће анализе (Черовић и Чомић, 2011: 14):

- процена локалног подручја (процена економске виталности региона за изградњу хотела);
- анализа тржишта смештајних услуга (процена текуће потражње за смештајем и будућих стопа раста за сваки сегмент тржишта, идентификација постојеће понуде конкуренције, процена конкурентске имовине);
- предложени објекти;
- финансијска анализа (процена прихода и расхода хотела за период од 10 година како би се пројектовао новчани ток);

3. Методе процене инвестиционих пројеката

Инвестиције у основна средства захтевају већа новчана средства, више времена за реализацију и виши ризик. Ови елементи чине саставни део инвестиционих пројеката у оквиру кога се посматра идеја и изводљивост улагања. Спровођење хотелских инвестиционих активности зависи од карактера тражње за хотелским услугама. На основу резултата анализирања потенцијалне тражње хотелских услуга, њеног обима, платежне могућности и других карактеристика потенцијалних корисника услуга, утврђују се оправданост улагања.

Будући да хотелску индустрију карактерише радна интензивност и висок износ улагања у реалну активу, поставља се питање времена повраћаја ових инвестиција и приноса који инвестиција може донети. Зато је саставни део инвестиционог пројекта, нарочито када су у питању инвестиције у реалну активу, утврђивање економске користи пројеката. То би значило да се одреде пројектоване вредности новчаних одлива и прилива, где се њиховим поређењем утврђује оправданост идеје и економичност конкретног пројекта.

За процену вредности инвестиционих пројекта, развијене су одговарајуће методе: период повраћаја, метод нето садашње вредности, метод интерне стопе приноса (Ђуричин и сар. 2011: 465-473):

- период повраћаја (engl. *Payback period*) представља период потребан да се нето новчаним током надокнаде уложене инвестиције, односно представља време потребно да инвестиција поврати своју првобитну вредност (Karadag и сар. 2009: 56). Пројекат је прихватљив уколико је период повраћаја мањи од максимално прихватљивог периода повраћаја (DeFranco & Lattin, 2007: 358);
- метод нето садашње вредности (engl. *Net present value*) уважава концепт временске вредности новца. Процена инвестиционих пројеката врши се на основу поређења садашње вредности новчаног прилива и садашње вредности новчаног одлива, добијених процесом дисконтовања. Разлика између ове две вредности чини нето садашњу вредност. Пројекат је прихватљив уколико је нето садашња вредност већа од нуле (Ђуричин и сар. 2011). Метод се користи у случају дугорочних пројеката и када је у питању капитално буџетирање (Karadag, и сар. 2009: 56), а као главна предност наводи се употреба трошкова капитала као дисконтне стопе, која игра кључну улогу у свођењу будућих вредности на садашње (Малинић, 2007: 228). Стављањем у однос посматраних категорија, садашње вредности новчаног прилива и садашње вредности новчаног одлива, добија се индекс профитабилности. Вредност овог индекса већа од јединице указује на прихватљивост пројекта (Ђуричин и сар. 2011: 469);
- метод интерне стопе приноса (engl. *Internal rate of return*) спада у методе који уважавају концепт временске вредности новца. Интерна стопа приноса представља дисконтну стопу за коју је нето садашња вредност инвестиција једнака нули (DeFranco & Lattin 2007: 232), односно представља стопу која изједначава садашњу вредност новчаних прилива са садашњом вредношћу новчаних одлива. Метод је прихватљив уколико је интерна стопа приноса већа од минимално прихватљиве стопе приноса, која представља опортунитетни трошак капитала или стварну дисконтну стопу (Ђуричин и сар. 2011: 471);

Karadag и сар. (2009: 55) користи сличне финансијске методе у процени инвестиционих одлука: стопа повраћаја на инвестиције, нето садашња вредност,

период повраћаја и анализа уштеде трошкова, док у нефинансијске методе убраја прилагодљивост, ранији контакти, нова верзија, метод инструкција вишег менаџмента. Frehse, (2007) за анализу инвестиционих пројеката у хотелском пословању користи интерну стопу приноса. Закључује да неки хотели имају ову стопу већу од тржишног просека и да до тога доводи експлоатација тржишних несавршености и превазилажење неефикасне информационе политике.

Прихватање инвестиционог пројекта зависи од вредности дисконтне стопе, садашње вредности новчаних прилива и одлива, нето садашње вредности. На висину ових параметара утичу просечна пондерисана цена капитала, величина готовинског тока и трошкови развоја или аквизиције. Нижа пондерисана просечна цена капитала утиче на нижу дисконтну стопу и вишу нето садашњу вредност. Виши готовински ток, пројектован у првим годинама инвестиција, доводи до веће садашње вредности, веће нето садашње вредности и веће интерне стопе приноса, док нижа аквизициона цена имовине утиче на повећавање нето садашње вредности и раст интерне стопе приноса (DeFranco & Lattin, 2007: 359). Такође, треба истаћи и улогу трошкова капитала који утичу на категорије примењене за обрачун нето садашње вредности и интерне стопе приноса (Малинић, 2007: 231). Заправо, њихова улога је контролна и има за циљ да заштити менаџере од преузимања нежељених инвестиционих пројеката. Код методе интерне стопе приноса они се појављују као доња граница рентабилности, док код метода нето садашње вредности, они играју улогу дисконтне стопе.

За анализу потенцијала нових инвестиционих шанси у хотелској индустрији, DeFranco & Lattin (2007: 227) предлажу метод интерне стопе приноса, док се метода период повраћаја препоручује у случају мењања првобитног инвестиционог плана. Треба нагласити да метода период повраћаја, за разлику од преостале две, не уважава концепт временске вредности новца, те је прихватљива у ситуацијама када се пројекат може реализовати у краћем временском периоду, највише две године. Преостале две методе представљају поузданије средство за мерење исплативости инвестиционих пројеката, нарочито када су у питању пројекти који захтевају дуже време реализације. Управо уважавање овог концепта креира и могуће недостатке ових метода, попут прецизног дефинисања дисконтне стопе односно обрачуна интерне стопе приноса.

4. Контрола буџета и трошкова хотелских инвестиционог пројекта

У оквиру буџета дефинисани су монетарни износи потребни за реализацију сваке инвестиционе активности дефинисане у инвестиционом пројекту. Буџет, дакле, својим садржајем, указује на реалност реализације инвестиција. То подразумева и обезбеђивање новчаних средстава за њихову реализацију. Одавде произилази да је функција израде буџета провера финансијских потенцијала хотела да реализује инвестициони пројекат до краја.

Израда буџета је процес планирања будућих активности и њихово груписање у послове који су монетарно изражени (Ђурићин и сар. 2011: 159). Jones (2008: 434) истиче да буџет представља најбитнији индикатор перформанси док Steed & Gu (2009: 679) посматра буџет као део мастер плана у оквиру кога руководство дефинише циљеве организације који резултирају креирањем готовинског буџета, биланса успеха и биланса стања. Сврха израде буџета је да омогућава координацију између организационих делова предузећа да би се остварили дефинисани циљеви; упознавање запослених о томе шта су њихови конкретни

задаци и ефекти реализованих задатака; буџет омогућава поређење планираног са оствареним (Ђуричин и сар. 2011: 160). Церовић (2010: 756) истиче да је сврха израде буџета жеља да се утиче на будуће пословање, што подразумева постављање жељених циљева који се новчано изражавају. Черовић и Чомић (2011: 329) сматрају да је циљ буџетирања израда буџета који функционише током целог програма развоја и изградње, започиње адекватним улагањима и додавањем детаља како пројекат почиње да добија свој облик.

Jones (1998: 96) спроводи анализу битних аспекта буџетске политике и процедура где резултати указују да су главни разлози коришћења буџета вредновање перформанси и помоћ у процесу контроле хотела у Британији. Буџетирање је корисно у процесу контроле, процени перформанси као и за дугорочно и краткорочно планирање хотелског пословања (Jones, 2008: 432).

На основу наведеног, закључује се да је сврха израде буџета да дефинише преглед активности неопходних за реализацију пројекта, дефинише потребан износ новчаних средстава и користи се као инструмент контроле реализације планираних активности.

Jones (2008: 434) истиче да 99% компанија у Великој Британији креирају буџет за период од 12 месеци док Steed & Gu (2009: 680) истичу да је оптимално време састављања буџета три месеца пре буџетског периода. Треба имати у виду да због промена екстерних и интерних фактора, чији се трендови нису предвидели или су се нетачно предвидели, буџет трпи промене у току буџетског периода.

Brotherton (2004) истиче да су вредност смештаја; погодна локација; уважавање стандарда смештаја; централни систем резервација/продаја; осећај добродошлице госта и хигијена и чистоћа најбитнији критични фактори успеха који утичу на буџетирање хотелских активности. Jones (2008: 432) сматра да су претходно остварени резултати, анализа тржишта унутар компаније, показатељи гране и локални економски индикатори, битни организациони фактори који могу помоћи у буџетирању у хотелима.

Разликују се три приступа у припреми буџета: приступ од дна ка врху (engl. *bottom-up*) (буџети су иницирани на нижим нивоима одакле се шаљу до менаџерског врха); приступ од врха ка дну (engl. *top-down*) (буџети се иницирају на менаџерском врху и шаљу се на дискусију осталим менаџерским нивоима пре коначног усвајања) и комбинација наведених. У хотелском пословању менаџери чешће бирају приступ од дна ка врху при подешавању буџета у односу на приступ од врха ка дну или њихову комбинацију (Jones, 1998: 96).

Collier & Gregory (1995) указују на карактеристике буџетске праксе и предвиђања (Steed & Gu, 2009: 679):

- већина буџета се припрема за период од годину дана;
- буџетски процес је интерактиван, обухвата приступ од врха ка дну, приступ од дна до врха и њихову комбинацију;
- буџет се користи као стандард за праћење перформанси компанија/јединице;
- бонуси запослених су повезани са нивоом извршења буџета;

Сврха израде буџета јесте и контролисање трошкова. Износ трошкова у односу на онај предвиђен буџетом може прилично да варира, нарочито када су у питању скупи инвестициони пројекти. Успешно управљање трошковима подразумева ефикасан *систем контроле* како би се пратио напредак у реализацији планираних активности и *систем мерења* како би се упоредили стварни трошкови са буџетом. Ови системи прате и стопу и износ потрошње ресурса у погледу распореда, трошкова, материјала, радне снаге. Тим задужен за развој благовремено мора бити обавештен о свим могућим варијантама и променама у плану рада, буџету,

техничким перформансама, стандарду квалитета. Ово допушта преузимање благовремених, корективних мера како би се избегло велико одлагање, прекорачење трошкова или утицај на стопу приноса на инвестиције. Систем мерења и систем контроле користе се и да би се одредиле могућности смањења потенцијалних трошкова. Међутим, највеће могућности смањења трошкова пројекта настају у најранијим фазама (Черовић и Чомић, 2011: 332).

У табели 1 дат је преглед трошкова изградње двокреветне собе према категоријама хотела. Највећи трошкови, очекивано, настају при изградњи собе луксузног хотела. За изградњу собе просечног хотела потребно је око 50% мање новчаних средстава у односу на изградњу собе луксузног хотела, односно трошкови израде собе просечног хотела за 27% су већи у односу на висину трошкова изградње собе у хостелу.

Табела 1: Трошкови изградње собе по врстама хотела

Тип смештаја	Распон трошкова по двокреветној соби (у \$)
Луксузни хотел високе категорије	45.000-55.000
Просечан стандардни хотел	20.000-30.000
Мотел	15.000-17.000
Економични хотел (без ресторана)	10.000-12.000
Хостел	5.700-7.600

Извор: (Черовић и Чомић, 2011, стр. 21)

На слици број 1 приказана је структура трошкова и прихода хотела у Београду. Приходи од смештаја чине половину укупног прихода, док четвртина укупних прихода отпада на приходе од продаје хране. С друге стране, највећи удео у укупним трошковима чине трошкови зарада и трошкови хране.

Слика 1: Структура трошкова и прихода 10 хотела у Београду

Трошкови	%	Приходи	%
Плата и пратећи трошкови	37%	Продаја собе	50%
Трошкови хране	12%	Продаја хране	25%
Трошкови пића	4%	Продаја пића	17%
Трошкови појединих одељења	12%	Изнајмљивање пословног простора	1%
Административни и остали трошкови	6%	Мање операције осталих одељења	5%
Пропаганда и промоција	1%	Остали приходи	2%
Грејање, осветљење и енергија	4%	Укупно	100%
Поприваке и одржавања	3%		
Изнајмљивање	5%		
Остали трошкови	7%		
Депресијација	6%		
Профит пре пореза на приход	3%		
Укупно	100%		

Извор: (Черовић и Чомић, 2011, стр. 20)

5. Закључак

Хотелијерство нуди услуге смештаја и исхране и додатне услуге које употпуњују хотелску понуду како би се задовољиле потребе и мотиви гостију. Хотелијерство је капитална и радно интензивна делатност те захтева велика улагања у инфраструктуру и запослене. Инвестиционе активности градње хотела или унапређења постојећих хотелских објеката спадају у групу капиталних инвестиција или инвестиција у реалну активу које захватају дужи период реализације, виши ризик и већа новчана средства у односу на улагања у обртна средства. Дobar изглед, имиџ и опремљеност хотела додају вредност услузи коју хотел нуди. Главни циљ инвестиционог улагања у хотелско пословање јесте креирање таквог портфолија средстава који ће моћи да се претвори у профитабилну имовину. Улагање у изградњу, дизајн и опремљеност хотелске собе захтева већу количину средстава, али приходи од издавања соба чине више од 50% укупних прихода хотела.

Израда инвестиционог пројекта започиње идејом о потреби инвестирања, следи идентификовање могућих и прихватљивих инвестиционих решења, да би се завршила проценом користи и трошкова сваког дефинисаног решења. Реализација инвестиционог пројекта захтева и одређену контролу како би се све одвијало према дефинисаном инвестиционом пројекту. Праћење извођења ових активности заснива се на финансијским резултатима.

Вредновање инвестиционих пројеката врши се применом метода период повраћаја, метод нето садашње вредности и интерне стопе приноса. Први метод не уважава, док преостала два метода уважавају концепт временске вредности новца, чиме се добија прецизнији обрачун вредности инвестиционих пројеката.

Реализација инвестиционог пројекта захтева и одређена новчана средства. Преглед новчано изражених инвестиционих активности неопходних за реализацију пројекта представља буџет. Сврха израде буџета, поред прегледа инвестиционих активности и њихових вредности, јесте и да обезбеди контролу у реализацији планираних активности. Успешно управљање буџетом и трошковима изградње подразумева ефикасан систем контроле и систем мерења.

Литература

1. Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 944-969.
2. DeFranco, A. & Lattin, T. (2007). *Hospitality Financial Management*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc. N.Y.
3. Ђуричин, Д., Јаношевић, С. и Каличанин, Ђ. (2011). *Менаџмент и стратегија*. Центар за издавачку делатност: Београд.
4. Jones, T. (1998). UK hotel operators use of budgetary procedures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 96-100.
5. Jones, T. (2008). Changes in hotel industry budgetary practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 428-444.
6. Karadag, E., Cobanoglu, C. & Dickinson, C. (2009). The characteristics of IT investment decisions and methods used in the US lodging industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 52-68.

7. Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ritala, P. (2010). Intellectual capital in service and product-oriented companies. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 305-325.
8. Малинић, Д. (2007). *Политика добити корпоративног предузећа*. Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду: Београд.
9. Newell, G. & Seabrook, R. (2006). Factors influencing hotel investment decision making. *Journal of Property Investment & Finance*, 24(4), 279-294.
10. Pine, R. & Qi, P. (2004). Barriers to hotel chain development in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 37-44.
11. Правилник о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај Републике Србије – Службени Гласник РС, бр. 41/2010, 103/2010, 99/2012.
12. Ransley, J. & Ingram, H. (2001). What is “good” hotel design?. *Facilities*, 19(1/2), 79-87.
13. Roubi, S. (2004). The valuation of intangibles for hotel investments. *Property Management*, 22(5), 410-423.
14. Steed, E. & Gu, Z. (2009). Hotel management company forecasting and budgeting practices: a survey-based analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 676-697.
15. Удружења хотела, ресторана и кафетерија Европе - *The umbrella association of Hotels, Restaurants and Cafes in Europe* – HOTREC (2016) dostupno na: <http://www.hotrec.eu>.
16. Frehse, J. (2007). Private equity hotel investments. *Tourism Review*, 62(1), 6-13.
17. French, N. & Gabrielli, L. (2006). Uncertainty and feasibility studies: an Italian case study. *Journal of Property Investment & Finance*, 24(1), 49-67.
18. Церовић, З. (2010). *Хотелски менаџмент*. Факултет за менаџмент у туризму и угоститељству: Опатија.
19. Collier, P. & Gregory, A. (1995). The practice of management accounting in hotel groups. in Harris, P.J. (Ed.), *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 137-160.
20. Черовић, С. и Чомић, Ђ. (2011). *Пројектовање и изградња хотела*. Универзитет Сингидунум: Београд.

Примљено: 30.08.2016. Прихваћено: 05.09.2016.

Прегледни рад

УДК: 338.48-6(460)

Врсте туризма и перспективе развоја туризма на територији Шпаније

Марија Ристић^{1*}, Љубица Владушић²

¹ Туристичка агенција Ђирамондо

² Студент мастер студија, Доба факултет за примењене пословне и друштвене студије Марибор

Сажетак: Шпанија је задржала статус једне од туристички најразвијенијих земаља и поред тога што је на међународном туристичком тржишту оштрија конкуренција и што се повећава број земаља који улаже велике напоре за анимирање туристичке клијентеле, а поред тога долази и до појаве нових типова туристичких дестинација са специфичним видовима понуде. У овом раду ће бити разматрано које су то врсте туризма које су заступљене на територији Шпаније и каква је перспектива развоја туризма на њеној територији. Значај овог рада огледа се у томе да се утврди које су предности, а који су недостаци за развој одређених врста туризма на територији Шпаније. Такође, коришћен је статистички метод ради утврђивања посећености туриста, какав је однос посећености домаћих и страних туриста, које су то дестинације најпосећеније и из којих земаља туристи највише долазе.

Кључне речи: врсте туризма, Шпанија, Хоризон 2020

ЈЕЛ класификација: L83

Types of tourism and the perspectives of tourism development in Spain

Abstract: Spain retained the status of one of the most touristically developed countries even though the competition in the tourism market is harsher and the number of countries that invest great efforts in animating touristic clientele is increasing. Despite all this, new types of tourist destinations appear with distinctive offers. This paper will consider types of tourism present at the territory of Spain and the perspectives of tourism development in Spain. The significance of this paper is reflected in its attempt to give insight into the benefits and disadvantages for development of certain tourism types on the territory of Spain. Statistical methods are used to determine the number of tourist's visits, the ratio of visitors among domestic and foreign tourists, the most visited destinations and the number of visiting tourists by their home country.

Key words: tourism types, Spain, Horizon 2020

JEL classification: L83

* marija.mare.ristic@gmail.com

1. Увод

Туризам у Шпанији почиње интензивно да се развија током 50-их и 60-их година XX века, када долази до повећања физичког обима туристичког промета и прихода који из њега проистичу. У овом периоду је и тадашња новчана јединица пезета стабилизовала своју вредност у односу на немачку марку и амерички долар, што је утицало на пораст девизних прихода од туризма и покривање дефицита у међународној размени. Тако је у Шпанији 1965. године остварено 1,6 милијарди америчких долара прихода од туризма, и то пре свега захваљујући богатству природних и антропогених туристичких вредности и промишљеној туристичкој политици. Захваљујући томе, Шпанија је задржала статус једне од туристички најразвијенијих земаља бележећи пораст економских прихода од туризма и у првим годинама XXI века. Рекорд је остварен 2008. године када су реализовани приходи од 62 милијарде америчких долара, међутим светска економска криза током 2009. године је драстично погодила земље Медитерана, укључујући Шпанију, што је утицало да туристички приходи опадну за око 4 милијарде америчких долара. Међутим од 2010. године, постепено су расли приходи од туризма, да би у 2015. години остварили 76 милијарди америчких долара прихода од туризма, што значи да су се приходи у односу на 2010. годину увећали за 27.2% (www.iet.tourspain.es).

Шпанија заједно са Италијом, Француском, САД и Кином спада у водеће рецептивне земље света. Инострани туристи као основне разлоге за посету Шпанији наводе рекреацију и одмор приликом којих они иду на излете и екскурзије да би обишли што више локалитета (Јовичић и Ивановић, 2008). Иако је Шпанија традиционално више окренута рекреативном туризму, у протеклој деценији пажња се полако пребацивала на сферу културног туризма, као кључног производа да се супротстави сезонској концентрацији туриста. У 2011. години 9.4 милиона туриста путовало је у Шпанију због културних дешавања, што је 17% од укупне годишње посете. У 2011. години 8,5 милијарди евра је остварен приход од културног туризма, што чини 16,1% од укупних прихода и чак 43,3% остварених прихода више него у 2005. години (Унковић и Зечевић, 2011).

Табела 1: Број иностраних туриста који је посетио Шпанију од 2011-2015. године

Година	Број туриста
2015. година	68.215.225
2014. година	64.995.275
2013. година	60.675.489
2012. година	57.464.496
2011. година	56.176.884

Извор : (www.iet.tourspain.es)

На основу ових података можемо закључити да је број туриста у Шпанији постепено растао од 2011. године. Од укупног броја иностраних туриста у 2014. години 56.230.900 је посетило Шпанију ради одмора, док се остатак броја туриста односи на посао, студирање, посету породици и пријатељима. Највише страних туриста који су посетили Шпанију у 2014. години су из Велике Британије (15.006.744), Француске (10.615.746) и Немачке (10.442.055). Према подацима у протеклих 10 година највише туриста из Велике Британије посетило је Шпанију (у просеку око 14 милиона), док се на другом и трећем месту смењују Немачка и Француска (www.iet.tourspain.es).

Табела 2: Путовања домаћих туриста од 2011-2015. године

Година	Путовање у оквиру Шпаније	Путовања у иностранство	Укупно
2015.	158.923.615	15.066.683	173.990.297
2014.	139.614.605	11.782.715	151.397.320
2013.	144.527.252	11.245.984	155.773.216
2012.	148.369.376	12.422.042	160.791.418
2011.	147.407.636	13.346.738	160.754.374

Извор : (www.iet.tourspain.es)

Према подацима из табеле највећи број домаћих туриста био је у 2015. години. Од укупног броја туриста у 2015. години, само 9,48% је путовао у иностранство. Такође, највише домаћих туриста се одлучило на путовање у иностранство у 2015. години, са тим што је остварен скок у броју туриста у односу на 2014. годину за 11.8%. Свакако се закључује да су домаћи туристи више окренути путовањима у оквиру Шпаније и то у огромном проценту од преко 91%.

Основни разлози посета иностраних туриста у Шпанији су рекреација и одмор (око 80%) чиме се објашњава релативно велика дужина боравка иностраних туриста, као и велика посећеност острвских регија, као што су Канари и Балеари, који свој развој превасходно темеље на рекреативно-купалишном туризму. Домаћи туристи предност дају приобалним и континенталним туристичким местима и регијама, а највеће учешће у промету домаћих туриста има Андалузија са око 20%. Када је реч о иностраном туризму током протеклих 5-10 година присутан је тренд да Балеарска и Канарска острва, иако још увек најпосећенија бележе стагнацију промета. То се објашњава променом потреба туристичке тражње где је све мањи број туриста који се одлучују за традиционални 3С (sea, sand, sun) производ, већ су усмерени на алтернативне облике туризма.

Приморски туризам (купалишно-рекреативни) спада у доминантне облике туризма у Шпанији. Шпанија је једна од водећих рецептивних земаља света, а основни разлози посете иностраних туриста су рекреација и одмор. Дужина инсолације, пријатна клима, купалишна сезона која у Шпанским регијама траје и до шест месеци представља разлоге велике развијености приморског туризма. Канарска острва, Балеарска острва, Коста Брава и Коста Дорада су прави примери тога. Најпознатија приморска туристичка места су: Љорет де Мар, Марбеља, Палма де Мајорка, Ибица, Тенерифе. Шпанију карактерише богата култура и традиција која се огледа кроз велики број споменика који привлаче пажњу туриста. За разлику од купалишног туризма, градски туризам карактерише краћи боравак у просеку око два дана, као и усмереност туриста на вансезонски период. Најважнији центри градског туризма су : Мадрид, у коме се налазе 72 музеја (Милићевић и Ћорђевић, 2016), а музеј Прадо се може похвалити милионским посетама (Кривошејев, 2015), затим су ту и Барселона, Валенсија, Севиља. Према класификацији места и градова и њиховог културног производа, мања места и села која имају културну баштину и традицију припадају кластеру 1. Кластер 2 обухвата мање градове са културном баштином (Авила, Кордоба, Гранада). Кластер 3 обухвата мање градове са културном баштином и уметничким делима (Сантијаго де Кампостела). У кластер 4 спадају сви градови са културном баштином и уметничким делима (Севиља). У кластер 5 спадају сви градови са културном баштином, уметничким делима и креативном индустријом (WTO, 2005).

Сантијаго де Кампостела је један од главних центара ходочашћа у католицизму и представља главну дестинацију верског туризма у Шпанији. Сантијаго де Кампостела је постао ходочаснички центар због веровања које је настало у IX веку

да је тело Светог Јакова Апостола, патрона Шпаније, чудом пренесено из Јерусалима у Кампостелу. Главна грађевина је катедрала која представља једно од најбољих дела романске архитектуре у Европи. Главна свечаност се одржава 25. јула (дан Светог Јакова). За савремене ходочаснике уређени су средњевековни путеви Светог Јакова (Грчић, 2011). Поред тога, сваке године се одржавају посебне верске свечаности за време „Ускрсне недеље“. Поред Сантјаго де Кампостеле, значајно је и ходочашће „El Rocío“ у провинцији Хуелва (www.spain.info). Такође, један од најзначајнијих верских центара је град Толедо некадашњи Толетум. Од грађевина се истичу остаци утврђења Алказар, споменик Карла I, мост Сан Мартин, Капија сунца из IX века (Станковић, 2008). Поред приморског, градског и религиозног туризма, у доминантне облике туризма у Шпанији спада и пословни (mice) туризам (M-meetings (састанци), I-incentive (мотивациона путовања), C-convention (конвенције), C-congresses (конгреси), E-exhibitions (изложбе), Fairs (сајмови)). Пословни туризам укључује велики број туриста у краћем временском периоду. Циљ њиховог доласка је посао, али на основу досадашње праксе доказано је да су учесници пословног туризма који су боравили у некој дестинацији, поново долазили на ту дестинацију са својим породицама (Fenich George, 2007). Велики број сајмова у Шпанији привлачи пословне туристе, а најпосећенији од тих сајмова су: ARATUR-сајам туризма који се одржава сваког новембра у Арагону. EIBTM-сајам индустрије, конгреса и пословних путовања који се одржава у децембру. FITUR је међународни сајам туризма који промовише нове туристичке дестинације, производе и који представља нове стратегије у туризму. Одржава се сваке године крајем јануара. У 2015-ој години на њему је учествовало 9.419 фирми из 165 земаља са укупним бројем од 222.551 хиљада посетилаца (www.ifema.es).

EXSPOVACACIONES је изложбени сајам који се сваке године у мају одржава у Билбау. На сајму се врши представљање делатности аутономних покрајина, туристичких агенција, међународних канцеларија за туризам, хотела. У 2014. години одржан је 35 сајам по реду, на њему је учествовало 360 компанија које су преставиле домаће и иностране дестинације за одмор, а посећеност сајма је износила 136.500 (www.exprovacaciones.bilbaoexhibitioncentre.com). SITC међународни сајам туризма у Барселони са просечном годишњом посетом од око 200.000 посетилаца. Што се тиче даљег развоја и промоције пословног туризма у Шпанији, велики утицај имају Конгресни биро Шпаније и Turespaña. Шпански конгресни биро представља непрофитну организацију провинција и градова основану 1984. године коју сачињавају 53 дестинације. Циљ бироа је промовисање градова који су у његовом саставу како на националном тако и на међународном нивоу (www.scb.es). Turespaña организује рад преко 30 шпанских канцеларија (20 се налази у Европи) за туризам које се баве испитивањем тржишта, а свака од њих има специјалисту из области пословног туризма. Њихова промотивна активност се односи на организацију и укључивање шпанског приватног и јавног сектора у међународне изложбе и сајмове (Rogers, 2008).

Поред претходно наведених врста туризма, у Шпанији је развијен и еко туризам који представља одговорно путовање у природна добра и пределе, које доприноси заштити животне средине и обезбеђује егзистенцију локалном становништву (Јовичић, 2008). Еко туризам почиње интензивно да се развија 90-их година прошлог века када се повећава број туриста који се одлучују за одговорна путовања, која имају за циљ подизање свести о заштити животне средине. Кампови представљају најчешћи облик смештаја еко туриста. Велики хотелски ланци (Интерконтинентал), увидевши значај одговорног пословања, подстичу своје хотеле да изаберу начин пословања који у што мањој мери штети животној

средини. Њихова политика се заснива на принципу Reduce, Re-use or recycle (смањити, поново користити или рециклирати). За развој еко туризма у Шпанији значајну улогу има ECOTUR – портал који представља водич кроз рурални туризам и сеоски туризам Шпаније који у сарадњи са европским мрежама врши промоцију и неговање еколошког и одрживог туризма у Европи (www.ecotur.es). Такође значајну улогу има и ECEAT – представља европски центар за одрживи туризам чији је Шпанија члан (www.eceat.org). Развој руралног туризма у Шпанији започиње средином 80-их година прошлог века. Овај вид туризма је везан за природу и активности у њој. Циљ ове врсте туризма је приказивање лепоте неког краја, али и да се туристима прикаже традиција и обичаји, као и да им се омогући смештај у старим рестаурираним кућама. Сеоски туризам је присутан у свим регијама Шпаније, са тим што треба истаћи долину реке Ео, област која се налази на истоку покрајине Астуриас (www.spain.info). Здравствени туризам представља путовање ради одмора, уживања или лечења неке болести у циљу физичког и духовног баланса појединца. Највећу понуду термалних центара имају Арагон и Каталонија. У Шпанији постоји велики број бања и спа центара. У већини бања се примењује традиционална масажа, оријентална масажа, масажа водом, ароматерапија, терапија са блатом, турско купатило, купка са мехурићима, сауна, јога, хидромасажа. Развој здравственог туризма у Шпанији утицаће и на развој и изградњу хотела. У близини градских болница вршиће се изградња, као и реновирање постојећих хотела, самим тим развој ове врсте туризма утицаће и на развој хотелског сектора. Према истраживањима (2013) везано за област медицинског туризма утврђено је да је број иностраних пацијената у клиникама порастао за 60%, а 56% пацијента одлучује се за естетску хирургију. Према подацима из 2008. године, највише иностраних туриста којима је главни разлог путовања неки од облика медицинског туризма дошло из Велике Британије (57.000), док су на другом месту Немци (55.000) (Auren, 2013). Етнолошки туризам је такође један од развијених облика туризма у Шпанији. Шпанија је препознатљива по фламенку, кориди, гаспачу, паелји. Плес фламенко је настао у XV веку у Андалузији. Плес се састоји од певања, инструменталног дела, дела са гитаром и плеса. Корида је настала у XVII веку када су племићима досадили витешки турнири. Корида су се прво организовале на улицама, да би се касније прешло у арену. Паелја представља јело од пиринча, а гаспачо је хладна супа од парадајза, специјалитети потекли из Андалузије (Павловић, 2010).

2. Нови правци развоја туризма Шпаније

Данас је немогуће наћи облик туризма који припада само једној врсти и који се не укршта са неком од врста тематског туризма. У складу са захтевима савременог туристе произвођачи услуга су креирали туристичку понуду на основу њихових жеља схвативши колику ће добит имати од тога. То доводи до побољшања ранијих туристичких производа и до стварања нових. Тематски туризам представља путовање са посебним циљем, сматра се да колико има интересовања толико има и врста тематског туризма (Јовановић, 2013).

Као један од нових праваца развоја туризма у Шпанији се издваја авантуристички туризам. Он обухвата: сплаварење, параглајдинг, сурфовање, планинарење, пењање. Шпанија спада у једну од најатрактивнијих дестинација у Западној Европи (Канарска острва и Баскија) у којима су заступљени surfing, windsurfing, kitesurfing. Овај тип туризма привлачи око 7 милиона туриста годишње захваљујући разноврсној понуди. Pyrenees Trail представља најпознатију руту за

планинарење, која укључује и крос кантри ка Француској. Према Туристичком плану Хоризон 2020 предвиђено је велико инвестирање у развој авантуристичког туризма (Plan de turismo Español Horizonte 2020, 2008). Туризам пиринчаних поља Шпаније спада у нове облике туризма који су заступљени на територији Шпаније. Формирање „Мреже Пиринчаних поља“ - заштићених области и регија Шпаније које се баве узгојем пиринча има за циљ промовисање културне и природне баштине ове регије, која ће се развијати захваљујући узгоју пиринча. Мрежа обухвата делту реке Ебро у Каталонији, Албуферу из Валенсије и природни простор Доњана у Андалузији. Шпанија је на другом месту по производњи пиринча у Европи (Јовановић и Миловановић, 2014). Поред претходно наведених велику пажњу туриста привлачи и тзв. „Плави туризам“ - под овим појмом се обухвата приморски туризам, једрење, јахтинг, крузинг. Шпанија је једна од најатрактивнијих земаља која обухвата туризам „Сунца и плаже“ и наутички туризам. Шпанија је на другом месту у Европи по броју крстарења, са водећим лукама Барселоном и Валенсијом. Барселона је у 2011. години била прва Европска лука крузинг туризма. Власници великог броја апартмана у Коста Брави, Коста дел Луз и Коста дел Сол су Немци и Британци. Такође, у нове облике туризма спада и пинк туризам. То је врста туризма која обухвата ЛГБТ (lesbian, gay, bisexual and transgender) популацију. У 2014. години Мадрид је био домаћин конференције IGLTA (International Gay and Lesbian Travel Association). Од 22. јуна до 1. јула у Мадриду се одржава годишња недеља Параде поноса која представља највећу параду поноса у Европи са око 2 милиона учесника. Такође, сваког новембра се одржава ЛГБТ филмски фестивал у Мадриду (www.eturbonews.com).

3. Перспективе развоја туризма у Шпанији

„Хоризон 2020“ представља план развоја туризма Шпаније који је усвојен 8.11.2007. године. Основу овог плана представља ангажовање, учествовање и мотивација свих оних који су део туристичког сектора. План се састоји од три фазе. У првој фази је извршена анализа тренутног туристичког система Шпаније, као и дефинисање и одређивање циљева самог плана. У другој фази се предвиђа учествовање у дебатама везаним за начине побољшања критичних зона и области и реализација Стратешког плана. У трећој фази је предвиђено усавршавање Шпанског туристичког плана 08-12, као и усавршавање већ поменутог стратешког плана. По овом плану ако буде извршен онако како је планирано Шпанија би у 2020-ој и даље била међу водећим туристичким дестинацијама. Такође се према овом плану очекује да ће бити реализовано 1500 милиона путовања и да ће се број домаћих туриста који путују у иностранство знатно повећати. Туристички сектор ће зависити од заштите животне средине, а развој нових технологија утицаће на развој система транспорта (Plan de turismo Español Horizonte 2020, 2008).

Да би се привукао већи број туриста који би учествовао у различитим облицима туризма неопходно је да се побољшају одређене ствари које су према плану „Хоризон 2020“ одређене. Што се тиче културног туризма, неопходно је да се успоставе везе између различитих ресурса који чине културну понуду, промовисање културног туризма Шпаније на подручјима где је Шпанија као културна дестинација још увек у развоју, као и промовисање нових културних дестинација. Пословни туризам према Хоризон плану треба да се усмери на следеће – да се изврши усмеравање инвестиција у инфраструктуру како би се образовала квалитетна понуда и да се усаврши процес развоја и управљања туристичким производом, који обухвата пословне састанке, мотивациона путовања

и конгресе. За здравствени туризам је неопходно да се производи и услуге ове врсте туризма усаврше и да се изврши повезивање понуде са још неким туристичким производом из окружења. Основни циљеви „Хоризона 2020“ представљају обезбеђивање квалитета природног и културног окружења и што мањи утицај на животну средину (Plan de turismo español horizonte 2020, 2008).

Оно што представља предност дестинација Шпаније у односу на друге, је то да Шпанија поседује добре климатске услове за развој туристичких активности, као и то да је велики број дестинација Шпаније познат на туристичком тржишту, што даје могућност за развој туризма у још већем обиму. На њеној територији постоји велики број дестинација које су у развоју и код којих се очекује велика концентрација туриста у будућности, и то се односи пре свега на велике градове и места у унутрашњости. Постојећи туристички производи се усавршавају, а паралелно са тим долази до развоја нових туристичких производа. Такође, Шпанија има широку понуду смештајних капацитета, са тим да се број високих категорија хотела повећава.

Велики број сезонских туриста и њихова концентрација на одређеним дестинацијама представљају недостатке који карактеришу шпански туризам. Претходно наведено доводи до уништавања дестинације и њених природних карактеристика. Све више долази до тога да Шпанија самим тим губи на својој аутентичности, јер је све више подређено масовности и продаји, где долази до давања предности квантитету у односу на квалитет. Тиме се губи и на оригиналности. Са обзиром на велике концентрације туриста у одређеним областима, долази се до тога да су и смештајни капацитети превише концентрисани у одређеним областима. Непланска градња која се врши доводи до уништавања животне средине.

4. Закључак

Поред чињенице да је у новије време на међународном туристичком тржишту све оштрија конкуренција и да све већи број земаља улаже велике напоре за анимирање туристичке клијентеле, као и да долази до појаве нових типова туристичких дестинација са специфичним видовима понуде, Шпанија је задржала статус једне од туристички најразвијенијих земаља.

Купалишно - рекреативни туризам и даље представља доминантан облик туризма у Шпанији. Одмор и рекреација у приморским местима основни су разлози посете иностраних туриста. Ову врсту туризма карактерише релативно велика дужина боравка са израженом сезонском концентрацијом туриста. Рекреативни туристи током свог боравка у Шпанији праве честе излете и екскурзије да би упознали што више места и локалитета ове туристичке земље. Тако туристи који бораве у приморским местима у Коста Брави одлазе да посете Барселону, музеј Салвадора Далија у Фигерасу, забавни парк Порт Авентура и друга места што доводи до повезивања различитих врста туризма.

Све више долази до тога да Шпанија губи на својој аутентичности. До тога је довела подређеност масовности и продаји, тј. давања предности квантитету у односу на квалитет. Протеклих пет до десет година присутан је тренд да Балеарска и Канарска острва, иако још увек најпосећенија бележе стагнацију промета, док медитеранске обалске регије Пиринејског полуострва као што су Андалузија, Коста Брава, Коста Дорада и Коста Бланка, региструју константан раст туристичког промета. Овај тренд се објашњава чињеницом да острвске регије Шпаније карактерише изражен купалишни туризам, док у осталим регијама долази до прожимања различитих врста туризма.

Поред тога што се и даље највећи број туриста одлучује за доминантне облике туризма, не можемо занемарити чињеницу да нови облици туризма све више заокупљују пажњу туриста што доводи до тога да се њихов број повећава из године у годину. Туристи се више не задовољавају класичним облицима масовног туризма, већ желе да пробају нешто ново и алтернативно. Поред појаве у туризму означене као sight – seeing, појављује се life seeing – гледање живота. Предмет туристичког интересовања постаје начин живота људи, тако туристи уместо у хотелима бораве у приватном смештају, учествујући у животу локалног становништва. Шпанија поседује велике потенцијале за развој оваквих облика туризма, јер је карактерише богатство етнолошке разноврсности и традиционалних обичаја, које погодују развоју руралног и етно туризма.

Ако узмемо у обзир промене у туристичкој тражњи, перспективу будућег развоја туризма Шпаније треба заснивати на новим облицима туризма, као што су плави туризам, пинк туризам, туризам пиринчаних поља, авантуристички и други. Такође, не треба занемаривати купалишно – рекреативни туризам, већ је потребно успоставити већу повезаност различитих врста туризма у Шпанији, како би се остварили што бољи економски, културни, еколошки и социјални ефекти развоја туризма. Са обзиром да Шпанију карактеришу бројне просторно – географске и културно – историјске привлачности, као и то да културна, излетничка и екскурзиона кретања имају комплементаран карактер у понуди места и регија које свој развој темеље на рекреативним мотивима, уз добру организацију и промотивне активности, Шпанија може остварити своје циљеве које предвиђа план развоја туризма Шпаније „Хоризон 2020“, то јест може остати у врху туристички најразвијенијих земаља.

Литература

1. Auren. (2013). *Turismo de salud en Espana*. Madrid: Fundacion EOI.
2. Грчић, М. (2011). *Географија религија*. Београд: Географски факултет Универзитета у Београду .
3. Eceat international. (2016). Преузето 01.05.2016. са www.eceat.org.
4. Ecotur.es. (2016). Преузето 01.05.2016. са www.ecotur.es.
5. España. (2016). Преузето 01.05.2016. са www.spain.info.
6. eTN Global Travel Industry News. (2016). Преузето 1.05.2016. са www.eturbonews.com.
7. European commision. (2016). Преузето 1.05.2016. са www.ec.europa.eu.
8. Exspo vacaciones. (2016). Преузето 1.05.2016. са www.expovacaciones.bilbaoexhibitioncentre.com.
9. IFEMA. (2016). Преузето 1.05.2016. са www.ifema.es.
10. Јовановић, В. (2013). *Тематски туризам*. Београд: Универзитет Сингидунум.
11. Јовановић, В. и Миловановић М. (2014). *Нови вид тематског туризма Шпаније*. Београд: Универзитет Сингидунум .
12. Јовичић, Д. и Ивановић В. (2008). *Туристичке регије света*. Београд: Тон ПЛУС Нови Београд.
13. Кривошејев, В. (2015). Музеји као примарне туристичке атракције у функцији општег развоја окружења. *ХиТ менаџмент*, 3(1), 20-30.
14. Милићевић С. и Ђорђевић Н. (2016). Главни градови као туристичке дестинације. *ХиТ менаџмент*, 4(1), 21-30.
15. Spain convention bureau. (2016). Преузето 1.05.2016. са www.scb.es.

16. Станковић, С. (2008). *Туристичка географија*. Београд: Завод за уџбенике.
17. Павловић, С. (2010). *Етнолошке основе туризма*. Београд: Географски факултет Универзитета у Београду.
18. *Plan de turismo español horizonte 2020*. (2008).
19. Rogers, T. (2008). *Conferences and convention*: Oxford.
20. Унковић, С. и Зечевић Б. (2011). *Економика туризма*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
21. Fenich George G., (2007). *Meetings, exspositions, events and conventions*: Pearson Education.
22. WTO. (2005). *City tourism and culture*. Madrid.

Примљено: 03.08.2016. Враћено на дораду 15.08.2016. Прихваћено: 29.08.2016.

Прегледни рад

УДК: 338.483:711.28(497.11)

Планирање просторног развоја туризма на територији града Ваљева

Љубица Душков^{1*}

¹ Универзитет у Београду, Географски факултет

Сажетак: Планирање развоја туризма и његовог просторног размештаја представља важан сегмент просторног планирања. Сама чињеница да туризам може да активира остале привредне гране, а често и буде главни покретач развоја, говори о значају сектора туризма у поступку доношења планских решења. У раду је извршена валоризација природних и антропогених потенцијала развоја туризма града Ваљева, у циљу сагледавања постојећег стања и проблема који постоје у овој области. На основу тога, извршена је концепција просторног развоја туризма који би уз планске приоритете, дефинисане у Просторном плану општине, у будућности требало представљати једну од развојних компоненти читаве привреде планираног подручја.

Кључне речи: туризам, просторни план општине, валоризација, потенцијал, Ваљево

JEL класификација: L83

Planning of spatial development of tourism in the city of Valjevo

Abstract: Planning of tourism development and its spatial disposition represent an important segment of spatial planning. The very fact that tourism can activate other economic branches, and often can be the main development initiator, indicates the importance of the tourism sector in the process of making spatial planning decisions. The valorization of natural and antropogenic potential of tourism development of the city of Valjevo is presented in this paper in order to present an overview of the current situation and problems that exist in this area. On that basis, the concept of spatial development of tourism has been devised which, along with planning priorities defined in the Spatial plan of the municipality, in the future should be one of the developmental components of the entire economy of the planned area.

Key words: tourism, municipality spatial plan, valorization, potential, Valjevo

JEL Classification: L83

* ljubica.p88@gmail.com

** Рад представља резултате истраживања пројекта 176008 које финансира Министарство науке и технолошког развоја Републике Србије

1. Увод

Може се рећи да готово не постоји земља у свету, која у већој или мањој мери не развија домаћи или међународни туризам. Основна карактеристика савременог туризма је масовност, тј. велики број учесника у туристичким путовањима и посетама одређеној локацији. Међутим, његова масовност и велика распрострањеност данас утичу на потпуну трансформацију простора (Ђорђевић и др., 2014). Поред тога, битна одлика туризма као привредне гране је што омогућава активирање и интензивирање осталих привредних грана, као што су саобраћај, трговина, услуге разног типа (Шећеров, 2008). Из тог разлога, у просторном планирању туризам заузима битно место јер у великој мери може да утиче на подстицање развоја подручја, што је једна од главних циљева просторног планирања. Иако је по предмету специфично, просторно планирање туристичких подручја по садржају и методу није диференцирано од просторног планирања (у ширем значењу), па се у нашој земљи заснива на законским основама дефинисаним у Закону о планирању и изградњи („Службени гласник РС“, број 145/2014).

Туризам представља сложен, отворен систем који чини сет подсистема и социоекономских и природних односа и појава, насталих као резултат интеракције подсистема- носиоца понуде, посредника, привредних асоцијација и комора, јавног сектора, туриста, резидената, пратећих услуга (Зечевић, 2007). Туризам може да промени заједнице локалног становништва, позитивно или негативно (Fennel, 1999). Са једне стране, туризам ће пружити запослење, пораст нивоа учешћа у локалним дешавањима и одлучивању (Pretty, Hinne, 1999), могућност презентације обичаја и културе која до туристичког развоја није имала „критичну масу публике“, повећање средстава за очување споменика и традиције и демократизацију културе (Хаџић, 2005).

Према Лугоњи (2014), добро управљен и регулисан развој туризма може да буде катализатор позитивних промена. Туризам може да активира механизме мултипликатора раста, фаворизујући, на пример, повећање запослености, директно или индиректно, чак и када тип и квалитет одговора запошљавања зависе не само од улагања, већ, пре свега, од осетљивости националних и локалних економија и локалних туристичких иницијатива у којима важну улогу играју социо-културни ниво места, од циљаних група туриста према којима је понуда упућена, од структуре простора и од услова животне средине (стр. 40).

Станковић (2003) истиче да просторно планирање туризма представља саставни део планова укупног развоја, и да су циљеви и задаци комплементарни са настојањима развоја земље као целине. Аутор такође истиче утврђивање броја, вредности и размештаја природних и антропогених туристичких вредности као прве задатке просторног планирања туризма.

Подручја која већ поседују природне и антропогене ресурсе имају основе и знатно веће шансе за развој туризма, док подручја која их немају, своју атрактивност морају подићи стварајући антропогене ресурсе (Шећеров, 2008). Због тога је идентификација, али и валоризација ових ресурса кључна и полазна основа развоја туризма датог подручја. Територија Републике Србије је изузетно богата и природним и антропогеним ресурсима, али њене туристичке атракције нису до сад довољно валоризоване из једноставног разлога што туризам никад није био озбиљна тема развојне политике Србије.

„Дакле, просторно планирање у туризму, као интегрални облик планирања који укључује социјалне и економске аспекте, све више постаје нужност и пракса у свету, на шта су указала и истраживања Светске туристичке организације. Због све

интензивнијег развоја масовног туризма и све већег броја земаља и регија које се укључују у туристичке токове, практично је немогуће препустити просторни развој и, уопште, развој туризма случају и стихији, на шта нас упозоравају и нека негативна искуства у појединим земљама и регијама, где је дошло до неконтролисаног бујања туризма и деградације животне средине” (Чомић, 1988).

2. Природни и антропогени потенцијали развоја туризма града Ваљева

Природни потенцијали развоја туризма града Ваљева представљају природно створене ресурсе. Међу њима издвајају се Ваљевске планине са посебно издвојеном планином Маљен и Дивчибарама, река Градац, Петничка пећина и Петничко језеро.

Ваљевске планине припадају високопланинским подручјима Централне Србије од националног значаја за развој туризма на планинским подручјима (Maksin i dr., 2011). *Планина Маљен, Дивчибаре* (756 мнв) праве су Ваљевске планине са правцем пружања запад-исток. Маљен је деценијама излетиште, летовалиште, одмаралиште, школа у природи, колевка прве модернизације сточарства, па и пољопривреде северозападне Србије. Нигде се на простору Подрињско-ваљевских планина толико не прожимају села, туристички објекти, колибишта-катуни, сточарство и туризам као на Маљену. Све те његове особености највише су дошле до изражаја на Дивчибарама, које су поодавно постале синоним ове питоме и лако доступне планине (www.divcibare.rs).

Дивчибаре су се развиле у планинско - туристичко место, погодно за викенд туризам, јер је близу Београда, Ваљева, Шапца, па и неких војвођанских градова. Због тога је у време процвата нашег туризма, почетком осамдесетих година, на њима саграђен низ смештајних објеката: одмаралишта, хотела, кућа за одмор или викендица, објеката за летњи и зимски одмор школске омладине. Надморска висина око 1000 метара, обиље воде, шуме и траве, врло лака проходност која омогућује шетње у свим правцима, релативно добре везе с околиним градовима, чине Дивчибаре све привлачнијим за туризам и рекреацију.

Предео изузетних одлика клисура реке Градац - Клисура реке Градац, са његовим изворним притокама, по изузетним одликама и по степену очуваности, припада изузетним природним вредностима Србије. Налази се јужно од Ваљева и чини десну притоку Колубаре. Богатство клисуре, у подземним облицима крашке ерозије, је изразито. Ни у много већим и познатијим клисурама Србије није забележен толики број пећина. Има их готово седамдесет, а још увек се откривају нове. Неке од тих пећина су импресивних димензија по величини подземних села и дужини простирања (Дегурићка пећина).

Споменик природе Петничка пећина - површине 8.10 ха, сврстана је у заштићена природна добра од великог значаја - II категорија, као јединствен спој геоморфолошких, хидролошких и археолошких обележја. Присутни су подземни крашки облици са специфичним и ретким хидролошким својствима и станиште различитих врста слепих мишева. На заштићеном простору споменика природе дозвољена су спелеолошка, хидролошка, фаунистичка и археолошка истраживања. Карактеристична је и по вгледима, који представљају „прозоре“ на таваницама пећина, које су ретка појава у пећинама. Уређена је за посету.

Петничко језеро - налази се у истоименом селу на 5км од Ваљева. Ово је мало језеро површине неколико хектара настало преграђивањем 2 мања потока са просечном дубином око 4м а највећом око 11м, која је сад прилично смањена због

вишегодишњег замуљивања. Обале су приступачне и због близине града доста је посећено. Рибљи фонд је за овако мало језеро прилично разноврстан и насељава га чак 17 врста рибе и то: шаран, сом, толстолобик, амур, бабушка, деверика, бодорка, белица, клен, сунчица, бандар, штука, буцов, скобаљ, цверглан, крупатица и гавчица.

Групи **антропогених потенцијала** припадају све оне творевине које својом атрактивношћу могу преузети улогу симбола Града и као такве, допринети развоју разних видова туризма (Шећеров, 2008). Значајније валоризирање антропогеног наслеђа у развоју урбаног туризма отпочело је почетком 20. века. Туристичка валоризација антропогеног наслеђа у градовима променила је економски однос према граду (Јерковић, 2009). За Ваљево су од антропогених потенцијала најважнији чаршија Тешњар, манастири, Бранковина, Народни Музеј, Модерна галерија итд.

Тешњар - стара, чаршија формирана још у турска времена и протеже се дуж десне обале Колубаре. Шетајући Тешњарем, пролазећи поред ниских бондручких грађевина, може се осетити дух оријенталне тржнице и пазарити у некој од радионица старих занатлија: воскара, сарача, грнчара, ткача, казанџија, али и предахнути у једном од кафића уклопљених у амбијент целе чаршије. Последњих година, захваљујући чињеници да је више филмова и серија снимано у Тешњару ова стара ваљевска чаршија постаје својеврсни национални филмски град.

Слика 1: Чаршија Тешњар у Ваљеву



Извор: (www.valjevo-turist.co.rs)

Манастири Ваљевског краја - представљају основ за развој верског туризма овог подручја. Сваке године долази велики број поклоника у неке од манастира Лелић, Боговађа, Пустиња (из XIII или XIV века), Манастир Ћелије, Јовања (са краја 15. и почетком 16. века) и манастир Докмир.

Истраживачка станица Петница – основана 1982. године у истоименом месту, на иницијативу групе младих истраживача, наставника и студената незадовољних постојећом праксом у образовању. То је била прва независна образовна организација у тадашњој Југославији. Упркос тешким друштвеним и економским приликама, а захваљујући подршци бројних предузећа, државних и локалних институција, ИС Петница је постала цењени центар иновативног образовања и професионално утемељеног подстицања младих талената, угледна у земљи и у свету. Од свог постанка, ИС Петница је успешно организовала преко 2500 разноврсних курсева, кампова и семинара на којима је учествовало више од 40,000 учесника. Како сваке године ИС посећује велики број ђака и студената, како из

земље тако и из иностранства, створена је могућност да ти млади људи бораве у Ваљеву и упознају његове знаменитости.

Народни музеј Ваљево - основан 1951. године од стране Града Ваљево. Прва поставка новооснованог Музеја је била смештена у Муселимовом конаку, најстаријој згради у Ваљеву, у чијем подруму су 1804. године били затворени ваљевски кнезови Илија Бирчанин и Алекса Ненадовић, пре него што су били посечени на обали Колубаре. У два наврата (2005. и 2008. године) добио плакету Михаило Валтровић, коју музејско друштво Србије додељује најбољој музејској установи у предходној години. У саставу Народног музеја постоји интерна музејска галерија у којој се годишње постави десетак разноврсних повремених тематских изложби са првенствено музејском тематиком.

Модерна галерија Ваљево - Модерна галерија Ваљево је од свог оснивања 1987. једна од водећих у Србији, са изложбама најрепрезентативнијих сликара 20. века. У њеној сталној поставци су презентирани радови еминентног сликара, академика Љубе Поповића, Ваљевца који живи и ради у Паризу. У програму тематских изложби галерије су заступљена дела сликара Медијале и сликара фантастичног правца као наследника Медијале. Галерија поседује и збирку радова сликара који су у њој излагали. Од оснивања па до 2011. године одржано је укупно 63 изложби.

Кула Ненадовић – Један од симбола града Ваљево. Подигнута је 1813. године, поред пута за Шабац, на самој ивици брда Кличевац. Подигао је Јаков Ненадовић уз помоћ сина Јеврема, да би се ту складиштила муниција за потребе устаника. Милош Обреновић је обновио 1836. јер је била запаљена 1815. године при поновном ослобођењу Ваљево. Данас је у потпуности реконструисана и заштићена, а убрзано се ради и на припреми адекватне музејске поставке која ће на прави начин асоцирати на значај и историјат овог симбола града.

Бранковина - по заслужним личностима, њиховим споменицима и задужбинама јединствена је просторна, културна и историјска целина. Постојбина је чувене породице Ненадовић, гроб чувене песникиње Десанке Максимовић. Иако се убраја међу најстарија села ваљевског краја, у српску историју улази током XVIII века, војевањем кнеза Алексе Ненадовића у аустро-турском рату. У Бранковини се налази Музеј школства, чика Љубин вајат, писарница, одржава манифестација "Дани малине".

Археолошко налазиште Аниште - налази се на ушћу Љига и Колубаре. Ту је у IV веку н.е било римско насеље и летња резиденција римског великодостојника. Становници Аништа су имали цркву са фрескама и водовод. Пронађене су фигуре римских божанстава Марса и Меркура.

Групи антропогених потенцијала припадају и **манифестације и културне атракције**. Манифестације могу да допринесу повећању обима туристичке потражње, посебно према природним и антропогеним вредностима туристичког места или региона (Илинчић, 2015), а у туристичкој индустрији могу ублажити сезоналност и значајно повећати приходе од туризма на локалном и националном нивоу (Вићентијевић, 2015). Културне атракције у свету постају кључна компонента у представљању атрактивности туристичке дестинације (Kim и др., 2007). Најзначајније манифестације које се одржавају у Ваљеву су:

Тешњарске вечери се традиционално одржавају од 1987. године сваког августа, с тим да је током година манифестација све више почела са се премешта најпре на позорницу на Колубари, а потом у Кнез Милошеву улицу. Данас се програми Тешњарских вечери одвијају у целом граду. Манифестација обично траје од седам до десет дана и најчешће обухвата: изложбе лековитог биља, позоришне представе, наступе културно-уметничких друштава, концерте класичне, духовне, рок и народне музике, трибине, књижевне вечери, модне ревије, изложбе кућних

љубимаца, изложбе слика и фотографија, промоције, дегустације и избор најбоље ракије. Ово је сигурно најмасовнија манифестација, али њени садржаји зависе од новца и организације, а како је намењена “широким народним масама” нема неких података о посећености, ни заради. Сви се слажу да угоститељски објекти бележе највећу посећеност.

Десанкини мајски дани – Након смрти Десанке Максимовић, сваког 16. маја, одржавају се „Десанкини мајски разговори“, манифестација у организацији Задужбине и Подружнице “Десанка Максимовић“ из Београда и Ваљева. Десанкини мајски разговори су манифестација чији се програм остварује у Београду, у Задужбини Десанке Маскимовић. У Ваљевоу се одржава пригодан програм на Десанкином венцу-Ћачка реч Десанки Максимовић, пред „Спомеником песништва“. Програм се наставља у Бранковини полагањем цвећа и пригодним рециталом на гробу Десанке Максимовић. У оквиру манифестације додељује се награда Десанке Максимовић, а потом се одржава пригодан културни програм.

Дани гљива - Од оснивања Гљиварског друштва Ваљево, у његовој организацији се сваке прве недеље октобра на Дивчибарима одржава јединствена образовно-туристичка манифестација "Дани гљива на Ваљевским планинама". Тим поводом се сваке године окупи велики број учесника, активних и пасивних посетилаца. Ова манифестација се састоји од више, по природи разноврсних, а по теми сродних програма. Тако се организује пригодна, едукативна изложба свеже набраних, произведених и прерађених гљива. Поред гљива свих врста, посетиоци имају прилику да разгледају и пратеће изложбе са пропратном литературом, стручним часописима о гљивама, као и изложбе фотографија и дечијих цртежа. Један од сталних програма је округли сто на ком се говори о значају, заштити, правилном коришћењу гљива, лековитим својствима, отровности гљива, као и занимљивостима из света гљива. Поред округлог стола важан садржај сваког дана гљива су и веома корисна предавања која држе наши најеминентнији стручњаци.

Дани малине у Бранковини –Манифестација која се одржава од 1962. године у Бранковини. Данас је са знатно скромнијим садржајем него што је била пар деценија по оснивању, а сврха манифестације је промовисање малине и побољшања начина њеног узгоја. Након програма „Десанки у част“ додељује се признање најбољим произвођачима малине.

3. Анализа постојећег стања и проблеми развоја туризма града Ваљева

Град Ваљево, као и Ваљевски крај обилује бројним елементима туристичке понуде. Повољан географски положај на важним магистралним путним правцима и близина потенцијалних емитивних тржишта, богатство културног наслеђа на релативно малом простору, уклопљеност културног богатства у туристички атрактивна природна подручја (клина Градца, Јабланице, Ваљевске планине), већи број манастира, велики број знаменитих личности пониклих са овог подручја, догађаји везани за националну историју представљају основу да се Ваљево издвоји као аутентична туристичка дестинација. Међутим, и поред потенцијала, Ваљево, као и већина градова и општина у Србији, не може се похвалити развијеном туристичком понудом, као ни испуњеним туристичким прометом у капацитетима у којима би могао.

Географски положај, природни фактори, културно-историјско наслеђе, јасно говоре да ово подручје може да развија следећа туристичка кретања: планински

туризам (Дивчибаре, Маљен, Повлен, Медведник, Јабланик), екскурзиони туризам (ђаци, студенти, пензионери), верски (манастири Лелић, Ђелије, Пустина, Јована, Грачаница, градски храмови), образовни (едукативне радионице), спортски (планинарење, бициклизам, слободно пењање), „city break” туризам, манифестациони (Џез фест, Тешњарске вечери, Дани малине, Дани гљива, Мис Бели нарцис, Лековитим стазама ваљевских планина), ловни туризам и наравно сеоски туризам. Сеоски туризам посебно се издваја као потенцијал овог краја. Велико и богато природно наслеђе, као и 60% руралног подручја територије града, говори о неопходности искоришћења тих простора и руралног развоја. Рурални туризам је дефинисан као „спектар активности, услуга и додатних садржаја које организује рурално становништво на породичним газдинствима у циљу привлачења туриста и стварања додатног прихода поштујући принципе одрживог развоја и очувања природних вредности“ (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2005). Међутим, политика развоја руралног туризма у Србији и даље није јасно дефинисана што се одражава и стагнацију руралног туризма и граду Ваљеву.

Табела 1: Туристички промет града Ваљева у периоду 2010 - 2015 год

година	укупно	домаћи	страни	укупно	домаћи	страни
2010	38.708	34.212	4.496	139.569	130.028	9.591
2011	38.849	35.500	4.349	149.390	138.941	10.449
2012	40.318	35.957	4.361	141.038	131.005	10.033
2013	36.594	30.835	5.759	130.748	113.383	17.365
2014	27.198	21.654	5.544	90.054	80.132	9.922
2015	35.881	31.615	4.266	119.427	110.915	8.512

Извор: (ЈП Ваљево – Турист)

Табела 2 : Туристички промет Дивчибара у периоду 2010 – 2015 год

година	укупно	домаћи	страни	укупно	домаћи	страни
2010	28.935	27.899	1.036	117.215	114.397	2.818
2011	30.400	28.925	1.475	128.897	124.131	4.766
2012	28.730	27.776	954	11.563	112.844	2.789
2013	23.479	21.962	1.517	101.766	98.454	3.312
2014	16.881	14.960	1.921	71.030	68.253	2.777
2015	23.128	22.180	948	99.793	9.727	2.522

Извор : (ЈП Ваљево – Турист)

У табелама 1 и 2 дат је приказ туристичког промета града Ваљева за период од 2010. до 2015. године. Највећи удео посета био је на Дивчибарама, као најатрактивнијој дестинацији града и знатно доминантније посете домаћих у односу на посете страних туриста. Подаци у Ваљево - Туристу показују и да је највећи број туриста који посећује Дивчибаре из Војводине, вероватно, јер је то, после Фрушке Горе, њима најближа планина за одмор. Свакако треба напоменути да се приказани подаци односе на посетиоце који су били пријављени, а да је било и оних који су долазили у сопственој режији.

Највећу одговорност у активирању потенцијала и њиховом пласирању на тржиште носи Јавно предузеће “Ваљево турист”. Основна делатност предузећа су наступи на домаћим и међународним сајмовима туризма, сарадња са туристичким организацијама у земљи и региону, као и помоћ при организовању манифестација локалног и регионалног карактера. Један од горућих проблема јесте тренутни стечај и реорганизација ЈП „Ваљево туриста“, услед чега главна сувенирница не ради. Туристи не могу да добију адекватне информације док се проблем око

финансирања организације не реши. Промоција и унапређење туристичке понуде Ваљева препуштени су удружењима и појединачним носиоцима понуде.

Основни циљ је развој специфичне, препознатљиве туристичке понуде Ваљева, као и развој туризма базиран на очуваној животној средини и богатом културном наслеђу, који ће омогућити побољшање услова живота домицилног становништва и развој комплементарних делатности. Из основног циља произилазе посебни циљеви приликом концепције развоја туризма, а који су дефинисани Просторним планом општине Ваљево (2007):

1) интегрисање туристичке понуде обједињавањем природних и антропогених ресурса за развој специфичног туристичког производа, према захтевима савремене иностране и домаће туристичке тражње;

2) конципирање, организација, афирмација и комплетирање специфичне туристичке понуде и атрактивних програма по зонама на подручју Града, у склопу туристичких рејона утврђених Регионалним просторним планом;

3) повећање саобраћајне доступности и међусобно повезивање туристичких зона ради обједињавања и обезбеђења целогодишње туристичке понуде у простору Града;

4) комплетирање комуналне и туристичке инфраструктуре у функцији развоја туризма и повећање стандарда услуга постојећих и планираних туристичких капацитета;

5) иницирање и стимулисање развоја активности комплементарних туризму; и

6) активирање локалног становништва на руралном подручју и њиховог стамбеног фонда за развој домаћинског туризма, производњу еко-хране, етно-производа и презентацију обичаја и начина живота.

4. Концепција просторног развоја туризма града Ваљева

Према природним и створеним туристичким ресурсима и критеријумима туристичке тражње, туристичке и рекреативне клијентеле, понуда подручја Ваљева заснива се на следећим доминантним *видовима туризма* (Просторни план општине Ваљево, 2007):

- *градски туризам Ваљева*, са целогодишњом понудом и акцентом на летњој сезони, у рекреацији, споменичком и манифестационом туризму;
- *планински туризам и рекреација на Ваљевским планинама*, са разноврсном целогодишњом понудом - планинарске и излетничке туре, јахање, планински бициклизам, и друго у зимској сезони, уз сеоски, ловни, еколошки и друге специфичне видове туризма;
- *сеоски туризам* са целогодишњом понудом, уз еко и етно-туризам, ловни туризам, производњу органске хране, етно-занатских производа и др.;
- *ловни и риболовни туризам, спорт, рекреација и забава на води*, са летњом понудом на акумулацијама са подбранским акватичким садржајима;
- *религијски туризам* због бројних манастира Ваљевског краја.
- *транзитног туризма на магистралним путним правцима* Лајковац-Ваљево-Лозница-Република Српска и Шабац-Ваљево-Пожега, повезаног са свим осталим видовима туризма;

Са становишта погодности расположивих природних и антропогених туристичких ресурса, природних услова и разноврсности и очуваности предела за формирање и организацију специфичне и препознатљиве туристичке понуде, као и погодности

за повезивање и интегрисање туристичке понуде у простору града Ваљева, издваја се 5 зона и то су:

- **Источна зона** која обухвата Дивчибаре са клисуром Црне реке и клисура реке Градац и Петница;
- **Јужна зона** укључује Лелићки карст (Лелић, Доње и Горње Лесковице), Маглеш и Забава (горњи део слива), Мравињци и Таор;
- **Западна зона** са Повленом (са сливним подручјем акумулације „Стуборовни”), Јаблаником са делом горњег слива Љубовиђе, Медведником са горњим сливом Завојштице, Обница и Јабланица (горњи и средишњи делови сливова);
- **Средишња зона** обухвата Ваљево са Тешњаром и другим непокретним културним добрима, Видраком и доњим деловима сливова Обнице и Јабланице (са црквом св. Јована у Јовањи) и реком Колубаром, и
- **Северна зона** са Јаутинском подгорином са Ваљевском Каменицом и Бранковином и долином реке Уб.

У зависности од вида туризма, дужине боравка и циљне групе, отворена је могућност формирања више итинерера, како у кругу самог Града, тако и у оквиру ужег и ширег окружења. Да би формирање итинерера имало смисла, неопходно је да сваки садржати пакет понуде са специфичним културно-историјским, религијским, етнолошко-еколошким, спортско-рекреативним (за лето и зиму), руралним, истраживачким, спелеолошким, планинарским, ловним, риболовним, гастрономским и другим обележјима.

Посебна пажња ће се поклонити развоју и афирмацији манифестација у вези са културним и духовним наслеђем, спортским активностима и природним вредностима, од којих би поједине требало да поприме регионални (бициклички и хипинг рели и др.) и национални ранг значаја (посвећене песништву и књижевности, језику и духовним вредностима), као и њиховом укључивању у туристичку понуду града.

Предуслов за активирање зона и туристичке понуде у простору града је њихово квалитетно саобраћајно повезивање са мрежом магистралних и регионалних путева и железничким саобраћајем. Планска поставка је организовање кружног кретања, претежно локалним путним правцима, у функцији обједињавања и презентације туристичке понуде. Три путна правца ће имати посебан значај за развој туризма, и то:

(а) шира обилазница за северни део подручја града, која повезује Северну зону са магистралним путевима М-4 и М-21 и регионалним путевима;

(б) шира обилазница која повезује Западну и Јужну зону са магистралним путевима М-4 и М-21, регионалним путевима и Северном и Источном зоном; и

(в) туристички пут на југу, гребеном Ваљевских планина са везом за железничко стајалиште Самар, где се може остварити најповољнија веза гребенског пута са пругом Београд-Бар.

Формирање, развој и организација туристичке понуде по зонама биће заснована на развоју саобраћајне, техничке (водопривредне, енергетске и телекомуникационе) и туристичке/ рекреативне инфраструктуре и на активирању комплементарних активности, у првом реду органске/еколошке пољопривреде, домаћинског туризма и услуга у центрима и насељима на руралном подручју.

Тачке које се налазе у појединим подзонама биле би основ због којег се очекује долазак туриста у овај крај. Могу се поделити на природне и антропогене (Шећеров, 2008). У средишњој зони, градском туристичком центру, су то културни и историјски објекти; у Источној зони преовлађује туристички центар Дивчибаре, Петница и Градац; У Западној зони комплекс ски-стадиона „Повлен“, акватички

центар „Стуборовни“, Дебело Брдо и насеља са специфичном туристичком функцијом Поћута и Брезовице; У Јужној зони је заступљена комбинација антропогених објеката- манастира у Лелићу и викенд насеља у Мравињцима, и природних објеката представљених заштићеним природним добром „Таорска врела“ у селу Таор; Северна зона укључује Бранковину са културно-историјским објектима заснованим на наслеђу породице Ненадовић и Десанке Максимовић и Ваљевска Каменица.

5. Приоритети развоја туризма града Ваљева

Туризам може бити велика шанса за локални развој. Стратегије компанија, чак и домаћих, разликују се у зависности од тога да ли сматрају туризам као крајњу дестинацију развоја подручја, или као средство за постизање вишег нивоа економског развоја (Dewailly & Flament, 1996). Усвајање једне или више тачки гледишта, или посредовање између две, зависи од визије просторног планирања, због чега просторно планирање има важну улогу у планирању туризма одређеног подручја. Оно такође понекад зависи, од предзнања о планирању животне средине, те је успешно инвестирање основни аспект за успех мера развоја. Туристички токови, су у функцији валоризације простора који се не жели ослонити само на туризам, и где туризам само помаже да простор буде више атрактиван и конкурентан (Лугоња, 2014).

У области развоја туризма, организације и уређење туристичких простора предвиђени су плански приоритети према Просторном плану општине Ваљево (2007). Неки од њих су формирање обједињене и разноврсне туристичке понуде на нивоу града и региона, а укључује унапређење постојећих манифестација, туристичких аранжмана, специјализованих производа који ће побољшати понуду и посећеност, учешће на регионалним туристичким пројектима, као и формирање туристичког кластера Дивчибаре. Неопходна је изградња, уређење и развој туристичке инфраструктуре која у првом реду укључује изградњу улица, јавних паркинга и пратећих садржаја за потребе ски стазе на Дивчибарима, пешачких стаза, уређење плажа и места за камповање уз обале реке Градац, тематских стаза, дечијег парка на Дивчибарама. Међу приоритетима налазе се и уређење Петничке пећине за посете туриста, улучно осветљење и осветљење културно-историјског комплекса у Бранковини.

Проширење и модернизација смештајних капацитета у хотелима, домаћој радиности и сеоском туризму, завршетак изградње конгресног центра на Дивчибарима, ревитализација Паунске бање кроз одговарајуће смештаје, али и институционална подршка развоју туризма кроз креирање градског фонда за подстицај развоју туризма, свакако представљају незаобилазне сегменте развоја туризма, без којих је немогуће реализовати све поменуте планске приоритете у будућности овог града.

6. Закључак

Туризам је једна од највећих светских индустрија и највећи услужни сектор којим се могу превазићи лоше осмишљене баријере економског развоја. Из тог разлога је валоризација природних и антропогених туристичких потенцијала важна у поступку доношења планских решења, како би се закључило у којој мери и на

којим деловима простора туризам може представљати једну од развојних компоненти планираног подручја.

Географски положај, природни фактори, културно-историјско наслеђе подручја града Ваљева, јасно говоре да постоје потенцијали на којима се може развијати јединствена туристичка понуда у виду планинског, екскурзионог, верског, образовног, спортског, манифестационог, ловног и наравно сеоског туризма. Међутим, постојећа ситуација је далеко другачија. Уколико би се просторна организација развоја туризма и плански приоритети који су дефинисани у Просторном плану општине доследно спроводили, могло би се очекивати у будућем периоду превазилажење неке од баријера које тренутно постоје и спутавају развој туризма предметног подручја.

Литература

1. Вићентијевић, Д. (2015). Стање и перспективе развоја туристичког производа: Догађаји/ Манифестације у Србији. *ХиТ менаџмент*, Год. 3(1): 11-19.
2. Dewailly, J.M. & Flament, E. (1996). *Geografia del turismo e delle attività ricreative*. Bologna: Clueb.
3. Ђорђевић, Ј., Стаменковић, И., Добривојевић, О. и Ђорђевић, Т. (2014). Туризам као фактор трансформације простора- пример руралног туризма у граду Сомбору. У Зборник радова *Локална самоуправа у планирању и уређењу простора и насеља*. Београд: Универзитет у Београду Географски факултет, АППП Србије. стр. 253-259.
4. Зечевић, В. (2007). *Маркетинг туристичких дестинација*. Југо књига комерц. Београд.
5. Илинчић, М. (2015). Географски аспект проучавања и анализа главних обележја три најзначајније туристичке манифестације у Србији (Гуча, Exit i Beer fest). 4. Српски Конгрес географа са међународним учешћем „Достигнућа, актуелности и изазови географске науке и праксе“, поводом 150 година рођења Јована Цвијића, У Зборник радова, Универзитет у Београду Географски факултет, Српско географско друштво, стр. 356-362.
6. Институт за урбанизам и архитектуру Србије. (2007). Просторни план општине Ваљево. Преузето 15. јануара 2016 са <http://www.valjevo.rs/?st=236>.
7. Јерковић, С. (2009). Развој европских урбаних туристичких система. *Гласник српског географског друштва*, 89 (1), 21-38.
8. Kim, H., Chengb, Ch-K. & O'Leary, J. (2007). Understanding participation patterns and trends in tourism cultural attractions, *Tourism Management*, 28, pp 1366–1371.
9. Лугоња, А. (2014). Одрживи туризам шанса за развој Босне и Херцеговине. *Гласник српског географског друштва*, 94(2), 31-44.
10. Максин, М., Пуцар, М., Милијић, С. и Кораћ, М. (2011). Одрживи развој туризма у Европској Унији и Србији. Монографија, посебно издање Институт за архитектуру и урбанизам Србије, бр.67. Београд. стр.264.
11. Министарство трговине, турзима и услуга. (2005). Стратегија развоја туризма Републике Србије – први фазни извештај. Преузето 10. фебруара 2016. са <http://www.dgt.uns.ac.rs/download/ektur01.pdf>.

12. Pretty, J., & Hine, R. (1999). Participatory Appraisal for Community Assessment: Principles and Methods, UK: Centre for Environment and Society, University of Essex.
13. Службени гласник РС. (2006). Закон о планирању и изградњи 145/2014. Преузето 23. јануара 2016. са <http://www.mgsi.gov.rs/sites/default/files/ZAKON%20O%20PLANIRANJU%20I%20IZGRADNJI%20PRECTEKST%202015.pdf>
14. Станковић, С. (2003). Туризам, животна средина и просторно планирање. *Гласник српског географског друштва.*, 83(2), 19-30.
15. Fennel, D. (1999). *Ecotourism: An introduction*, London: Routledge.
16. Хацић, О. (2005). *Културни туризам*. Нови Сад: Депарتمان за географију, туризам и хотелијерство, природно-математички факултет.
17. Чомић Ђ. (1988): Просторно планирање у туризму. "Туризам", број 3, Туристички савез Хрватске, Загреб.
18. Шећеров, В. (2008). Планирање просторног развоја туризма на примеру Просторног плана општине Суботица. *Гласник српског географског друштва.*, 88(3), 73-86.
19. www.divcibare.rs.
20. www.valjevo-turist.co.rs.

Примљено: 29.02.2016. Прихваћено: 14.09.2016.

Прегледни рад

УДК: 338.48-44(497.12-22)

Развој руралног туризма у Словенији – могуће смернице Србији

Гордана Радовић^{1*}

¹ „Дневник-Пољопривредник“ АД Нови Сад

Сажетак: Циљ рада је да представи и анализира развој руралног туризма у Републици Словенији. Ова анализа је значајна с обзиром на то да се словеначка искуства могу применити у Републици Србији, имајући у виду сличне карактеристике и потребе пољопривредних газдинстава. У Словенији пољопривредна газдинства у просеку располажу са 6,5 хектара обрадивог пољопривредног земљишта. У овој држави је развој руралног туризма омогућио обезбеђивање додатних прихода пољопривредним газдинствима, развој руралних економија и заустављање процеса демографског пражњења руралних подручја. Имајући у виду да је и у Србији мала просечна величина пољопривредног поседа, развој руралног туризма намеће се као нужност и перспектива. У раду се користе метод анализе и синтезе, историјски и компаративни метод. Ауторка закључује да је у циљу развоја руралног туризма у Републици Србији потребна стратешка и финансијска подршка државе, активно аплицирање за средства из европских фондова, максимизирање прихода од руралног туризма, као и удруживање и специјализација руралних туристичких субјеката.

Кључне речи: рурални туризам, развој, Република Словенија, Република Србија
JEL класификација: R11

Development of rural tourism in Slovenia – potential guidelines for Serbia

Abstract: The aim of this paper is to present and analyze development of rural tourism in the Republic of Slovenia. This analysis is relevant due to the fact that experience from Slovenia can be applied to Serbia, having in mind that both countries have agricultural households which share similar characteristics and needs. An average agriculture household in Slovenia covers the size of 6.5 hectares of arable land. Slovenia is the country where the development of rural tourism enabled additional income for agricultural households, growth of rural economies and putting an end to demographic devastation of the rural areas. Taking into account that average size of agricultural households in Serbia is rather small, rural tourism development emerges both as a necessity and perspective. Research methods used in this paper are analytical and synthetic, historical and comparative. The author concludes that rural tourism development in the Republic of Serbia requires strategic and financial support of the state, further active applying to EU funding, maximizing the rural tourism profit, along with merging and specialization of the rural tourism entities.

Key words: Rural tourism, development, Republic of Serbia, Republic of Slovenia
JEL classification: R11

* gordana.radovic09@gmail.com

1. Увод

Према категоризацији Организације за економску сарадњу и развој (ОЕЦД) целокупна територија Републике Словеније је рурално подручје, при чему је 58,65% претежно, а 41,35% умерено рурално подручје. Рурални туризам је у овој држави „важна компонента привредне и политичке стратегије, као и националног имиџа“ (Nylander, Hall, 2005, 18).

Почетни облици руралног туризма били су присутни на подручју Републике Словеније још пре Другог светског рата, али се његов развој организовано и системски подстиче од 70-тих година 20. века. Развој руралног туризма инициран је потребом да пољопривредна газдинства остваре додатне приходе с обзиром на то да су остварени у пољопривреди били недовољни. Такође, рурални туризам имао је значајну економску улогу у развоју руралних подручја и у транзиционом, као и у периоду након приступања ове државе Европској унији.

Словенија је реализовала најбржу и по оценама експерата најуспешнију транзицију, а њена карактеристика је да је изведена сопственим снагама, уз пуно уважавање достигнућа развијених земаља, али и уз ослањање на сопствене потребе, постојећа искуства и могућности домаће пољопривреде (Радовић, 2011, 101). Непољопривредне делатности, посебно рурални туризам, имали су у транзиционом, али и актуелном периоду бројне економске и неекономске ефекте, од којих је најзначајније смањење демографског пражњења села. Према појединим ауторима развој руралног туризма посредно „штити и чува идентитет словенског руралног подручја“ (Kulovec i sar., 2010, 673).

У Републици Словенији пољопривредна газдинства у просеку располажу са свега 6,5 хектара обрадивог пољопривредног земљишта, што условљава да нужно морају да развијају непољопривредне делатности, посебно рурални туризам, како би била профитабилна. Такође, и у Републици Србији је мала просечна величина пољопривредног поседа. Према резултатима пописа у 2012. години просечна величина породичних пољопривредних газдинстава је 4,5 хектара. Међутим, у структури преовлађују полуодржива с обзиром на то да 47% газдинстава користи до два хектара пољопривредног земљишта (Попис пољопривреде, 2012). Мала величина поседа онемогућава интензивирање пољопривредне производње, а тиме и остваривање продуктивности, конкурентности, профитабилности и акумулативности, као и могућности самофинансирања пољопривреде и руралног туризма (Радовић, 2015, 61).

Циљ рада је да представи и анализира развој руралног туризма у Републици Словенији. Ова анализа је значајна с обзиром на то да се словеначка искуства могу применити у Републици Србији, имајући у виду сличне карактеристике и потребе пољопривредних газдинстава. У раду се користе метод анализе и синтезе, историјски и компаративни метод.

2. Развој руралног туризма

Развој руралног туризма у Републици Словенији, у целокупном досадашњем периоду, реализован је уз активну стручну подршку пољопривредне коморе и саветодавних служби. Комора за пољопривреду и шумарство имала је веома значајну улогу у почетној фази развоја руралног туризма, јер је организовала курсеве, односно основну едукацију која је била услов за регистрацију делатности руралног туризма на пољопривредном газдинству. Курсеви су, до пре десет

година, били обавезни и обухватали су основно оспособљавање у трајању од 70 часова. Резултат успешних активности пољопривредне коморе и саветодавних стручних служби у погледу развоја руралног туризма, је и чињеница да се овом делатношћу, као додатном, почетком 21. века бавила четвртина пољопривредних газдинстава у Републици Словенији (табела број 1).

Табела 1: Додатне делатности на породичним фармама у Републици Словенији у 2003. и 2005. години

Врста делатности	Бр. фарми	Бр. фарми	Индекс 2003/2005	Структура (%)	
	2003.	2005.		2003.	2005.
Разне услуге	261	1.015	388,8	20,7	47,3
Туризам	337	458	135,9	26,7	21,3
Прерада пољопривред. производа	26	336	163,1	16,3	15,6
Занати	36	143	397,2	2,8	6,7
Аранжирање цвећа	57	96	168,4	4,5	4,5
Производња енергије из обновљивих извора	23	43	186,9	1,8	2,0
Едукација	20	34	170	1,6	1,6
Продаја	7	19	271,4	0,5	0,9
Прикупљање и компостирање органског материјала	6	11	183,3	0,5	0,5
Пољопривреда	8	11	137,5	0,5	0,5
Укупно:	1.262	2.148	170,2	100,0	100,0

Извор: (Ministry of Agriculture, Forestry and Food. (2007). Rural Development Programme of the Republic of Slovenia 2007-2013, Ljubljana, стр. 49.)

Едукација се састојала од општег и практичног дела. Општи део обухватао је теоретски део о туризму, очувању културног наслеђа и обликовању туристичке понуде, трендовима у туризму, законским прописима, продаји, промоцији, уређењу простора и опхођењу с гостима. Такође, општи део едукације садржао је и обуку из припремања, хигијене и послуживања хране. На крају курса полагао се испит, који се састојао од семинарског рада, а у оквиру кога је сваки полазник представљао програм развоја туристичке делатности на свом пољопривредном газдинству.

Према подацима Министарства пољопривреде Републике Словеније, приказаним у табели број 1, руралним туризмом бавило се у 2003. години 26,7%, а у 2005. години 21,3% од укупног броја пољопривредних газдинстава. Анализом приказаних података може се закључити да је рурални туризам најзаступљенија непољопривредна делатност на породичним фармама. Према појединим ауторима „кмечки туризем је допунско местимично и веома значајно производно усмерење сељачких gospodarstava“ (Koščak, 1995, 136).

Саветодавне служба у Републици Словенији и данас имају значајну улогу у развоју руралног туризма. Оне су организоване у осам завода за пољопривреду и шумарство, а више од 15% од укупног броја запослених задужено је за развој допунских делатности на пољопривредним газдинствима. Комора за пољопривреду и шумарство запошљава 300 стручњака, претежно пољопривредне и економске струке, а њих 50 задужено је за допунске делатности на пољопривредним газдинствима. Актуелна улога пољопривредне коморе и саветодавних служби подразумева бројна оцењивања квалитета услуга у туристичким домаћинствима, као и оцену квалитета туристичких манифестација. Наведено је веома важно у циљу подизања квалитета услуга и развоја туристичких садржаја, као значајног сегмента модерне руралне туристичке понуде.

3. Финансирање

Средства државног (аграрног) буџета била су једини извор финансирања развоја руралног туризма у периоду од 70-тих година 20. века, све до 2000. године, када је Република Словенија остварила право на средства из претприступног програма САПАРД (Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development). Државна финансијска подршка развоју руралног туризма задржана је и у претприступном, као и у периоду након приступања Републике Словеније Европској унији.

Табела 2: Државни подстицаји за развој непољопривредних делатности у периоду 2008-2012. године (у 000 €)

Године	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Диверзификација руралних економија у непољопривредне делатности	3.850	4.412	3.335	2.763	4.664

Извор: (Ministarstvo za kmetijstvo in okolje, Kmetijski inštitut Slovenije. (2013). Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva, gozdarstva in ribištva v letu 2012, Ljubljana, стр. 48.)

Република Словенија је у претприступном периоду (1996-2003) увећала аграрни буџет за око седам пута, односно са 65 милиона евра на близу 428 милиона евра. Просечно је у овом периоду 30% средстава аграрног буџета издвајано за рурални развој (Радовић, 2011). Подршка државе развоју руралног туризма била је у виду подстицаја (бесповратних средстава) и кредитирања под повољним условима, а реализовала се на државном, као и на нивоу локалних самоуправа.

У табели број 2 представљена је државна финансијска подршка, односно подршка из буџета Министарства пољопривреде, пласирана у периоду од 2008. до 2012. године за диверзификацију руралних економија, чији је важан сегмент био рурални туризам. Анализом приказаних података може се закључити да је државна финансијска подршка развоју руралног туризма била стабилна и да се у анализираном постприступном периоду кретала између 2,7 и 4,6 милиона евра годишње.

Европска унија је 1999. године обезбедила посебну помоћ у претприступном периоду за десет држава кандидата у виду Програма за пољопривреду и рурални развој – САПАРД (Special Accession Programme for Agriculture and Rural

Development). Укупна расположива средства за Републику Словенију износила су 38 милиона евра, од тога је 66,6% било обезбеђено из буџета Европске уније, а преостали део финансиран је из националног буџета. Од укупних финансијских средстава САПАРД-а у развој руралне инфраструктуре и диверзификацију руралних економија уложено је 24% (Министарство Републике Словеније за пољопривреду, шумарство и прехрамбено-прерађивачку индустрију, 2007).

У оквиру САПАРД-а вредност средстава за меру 3, која се односила на привредну диверзификацију на пољопривредном газдинству, износила је 4.739.434 евра. За наведену меру издвојено је и из државног буџета 9.427.638 евра, а по основу Програмског документа 2004-2006. година. Значајан део ових средстава уложен је у развој туризма на пољопривредним газдинствима (Kulovec i sar., 2010).

Табела 3: Средства за финансирање пољопривреде и руралног развоја у Републици Словенији у периоду 2007-2013. године

	Средства из државног буџета (мил. евра)	Средства из буџета ЕУ (мил. евра)
Оса 1	399	300
Оса 2	587	470
Оса 3	132	99
Оса 4 – Leader	33	27
Техничка помоћ	6	4
Укупно:	1.157	900

Извор: (Ministarstvo za kmetijstvo, gazdarstvo i prehrana. (2007). Program razvoja podeželja Republike Slovenije za obdobje 2007-2013., Ljubljana, стр. 5.)

У табели број 3 приказана су укупно расположива финансијска средства из буџета ЕУ и националног буџета за финансирање пољопривреде и руралног развоја у периоду 2007-2013. године. Република Словенија је за финансирање пољопривреде и руралног развоја у програмском периоду 2007-2013. године укупно имала на располагању 900.266.729 евра средстава из буџета Европске уније. Анализом приказаних података у табели број 3 може се закључити да је у структури укупних средстава било издвојено 14% за кључне осе за развој руралног туризма (осе 3 и 4). У оси 3 најзначајнија је мера 311, која се односи на диверзификацију руралне економије кроз непољопривредне делатности. Структура финансирања у оси 3, односно за мере 311 и 312, била је 25% из националног буџета и 75% из буџета Европске уније. Оса 4 односи се на Леадер приступ, који подразумева израду локалних развојних стратегија и рад локалних акционих група. Структура финансирања за Леадер приступ била је 5% националних средстава и 55-80% средстава из европских фондова (Чучек, 2013).

У финансирање руралног туризма у Републици Словенији, у периоду од 1. јануара 2007. до 31. децембра 2012. године, укупно је пласирано 26 милиона евра, на основу захтева 208 пољопривредних туристичких газдинстава. Од овог износа, по основу мере 311, исплаћено је 14,5 милиона евра (за 126 пољопривредних туристичких газдинстава), а за финансирање по основу мере 312 исплаћено је 11,5 милиона евра (по основу захтева 82 пољопривредна туристичка газдинства) (Чучек, 2013).

Пољопривредно туристичка газдинства (кметиље) могла су у програмском периоду 2007-2013. године, појединачно да остваре право на финансијску подршку: (а) по основу мере 311 од 3.500 до 200.000 евра; (б) по основу мере 312 од 20.000 до 200.000 евра; (в) по основу мере 322 од 10.000 до 750.000 евра; (г) по основу мере 323 од 3.000 до 200.000 евра; (д) по основу мера 411, 412, 413 од 2.000 до 70.000 евра (Ministarstvo za kmetijstvo, gazdarstvo i prehrana, 2007).

4. Актуелна развијеност руралног туризма

Актуелна развијеност руралног туризма у Републици Словенији резултат је стратешке и финансијске подршке државе у претприступном и постприступном периоду, активног аплицирања за средства из европских фондова и правилног приступа субјеката руралног туризма, који су схватили да им само удруживање и специјализација могу да омогуће просперитет (Радовић, 2015).

Слике бр. 1, 2, 3 и 4: Ознаке: туристичка фарма са услугом смештаја; излетничка фарма; виноточје и туристички камп



Извор: (Чучек, 2013)

Према актуелним прописима у Републици Словенији постоје четири врсте туристичких фарми: (а) фарме које пружају услуге смештаја; (б) излетничке фарме (у понуди имају само дневне посете без услуге преноћишта); (г) виноточја; (д) кампови. (Словеначка туристичка организација, 2011) За све наведене руралне туристичке субјекте постоје посебне ознаке (Слике 1, 2, 3 и 4).

У Републици Словенији има 850 регистрованих туристичких фарми, од којих 390 пружају услуге смештаја и укупно располажу са 4.800 лежаја. Излетничких фарми има 330, а 129 виноточја (Радовић, 2015, 166). Виноточја су газдинства која се баве виноградарством и која туристима могу да понуде домаће вино и сокове уз које, према актуелним прописима, могу да сервирају само хладна домаћа јела. Квалитет услуга у руралном туризму у Републици Словенији означава се са бројем јабука. Четири јабуке су ознака за прву категорију коју, поред квалитета услуга исхране и смештаја, карактерише и разноврсна понуда туристичких садржаја.

У складу са актуелним прописима туристичка фарма може да има максимално 10 соба, односно 30 лежаја за смештај туриста, као и максимално 60 седећих места у угоститељској делатности. Нормативно је дефинисана и обавеза туристичких фарми да у угоститељској понуди имају најмање 30% пољопривредно-прехрамбених производа из сопствене производње, 30% могу да купе у трговини, а остале су у обавези да прибаве од других пољопривредних произвођача из окружења (Чучек, 2013).

Пољопривредна туристичка газдинства која пружају услуге смештаја могу да се региструју као: (1) еколошко туристичко пољопривредно газдинство; (2) туристичко пољопривредно газдинство са понудом за здрав живот; (3) туристичко пољопривредно газдинство за породице са децом; (4) туристичко пољопривредно газдинство за децу без пратње родитеља; (5) туристичко пољопривредно

газдинство за бициклисте; (6) туристичко пољопривредно газдинство за инвалиде; (7) туристичко пољопривредно газдинство са виноградом (Словеначка туристичка организација, 2011). Према актуелној Стратегији развоја туризма у Републици Словенији просечна попуњеност капацитета у руралном туризму је 75 дана, а објективно је могућа 100 дана у току једне календарске године (Ministry of Economic Development and Technology, 2012).

Табела 4: Цене услуга у руралном туризму у Републици Словенији

	Једноставна соба – добра понуда (3. и 4. категорија)	Врло добра понуда (2. категорија)	Одлична понуда – високи степен комфора (1. категорија)
Ноћење са доручком	25 €	30 €	33 €
Полупансион	30 €	33 €	36 €
Најам апартмана	20 €	25 €	30 €

Извор: (Чучек, 2013)

Актуелне цене руралне туристичке понуде представљене су у табели број 4. Цене су прописане на националном нивоу за сваку категорију услуга. Према оцени власника туристичких фарми, остварени приходи им омогућавају само делимично самофинансирање делатности. Велики проблем представљају високе пореске стопе. Пореска стопа на услуге исхране је 9,5% (до 2012. била је 8%), а на услуге смештаја пореска стопа је 22% (Радовић, 2015, 167).

Удруживање је врло значајно за развој руралног туризма. У Републици Словенији Удружење домаћина у руралном туризму постоји већ више од 15 година и оно има веома значајну улогу у поступку доношења прописа, јер га државни органи веома уважавају. Удружење туристичких фарми (*The Association of Tourist Farms of Slovenia*) основано је 1997. године, а у оквиру њега постоји Удружење које је задужено за маркетинг руралног туризма, које има значајну улогу у поступку доношења прописа с обзиром на то да га државни органи изузетно уважавају. Удружење успешно сарађује са Туристичком организацијом Словеније. Понуда свих пољопривредно-туристичких газдинстава налази се на званичном државном порталу, а штампани су и рекламни каталози на шест европских језика. Удружење је, поред промоције, задужено и за продају, те обликовање робне марке словеначког руралног туристичког производа. Такође, делатност удружења везана је и за тржишна истраживања, сарадњу са сличним удружењима и континуирану едукацију фармера који се баве руралним туризмом. Удружење је у сарадњи са Заводом за пољопривреду реализовало бројне прекограничне пројекте у циљу промоције руралног туризма, а посебно у циљу представљања националне гастрономије (<http://www.turisticnekmetilje.si>).

5. Закључак и препоруке

На основу анализе искустава Републике Словеније можемо да изведено неколико закључака, односно препорука за редефинисање домаће руралне туристичке понуде, као и за решавање проблема финансирања, а што би омогућило развој

руралног туризма у Републици Србији. У том циљу потребно је: (1) стратешка и финансијска подршка државе; (2) активно аплицирање за средства из европских фондова; (3) максимизирање прихода од руралног туризма; (4) удруживање и специјализација руралних туристичких субјеката.

Активна стратешка и финансијска подршка државе неопходна је у почетној фази организованог развоја руралног туризма, што је случај у Републици Србији. Стратешка подршка државе требала би да обухвати: (а) организовану и обавезну едукацију субјеката руралног туризма; (б) административну подршку развоју руралног туризма; (в) подршку у промоцији и продаји руралних туристичких услуга; (г) подршку у организацији субјеката руралног туризма. Финансијска подршка државе подразумева подстицајна (бесповратна) финансијска средства и кредитирање уз повољне (субвенционисане) камате.

Активно аплицирање за средства из европских фондова је потребно у циљу обезбеђивања финансијских средстава за развој руралног туризма. Искуства Словеније су у том сегменту веома значајна и упућују на закључак да је неопходно удруживање руралних туристичких субјеката, односно формирање локално-акционих група или правних субјеката.

Максимизирање прихода од руралног туризма је потребно у циљу континуираног инвестирања у развој руралне туристичке понуде. Максимизирање прихода подразумева да се они стварују паралелно од: (а) услуга издавања смештајних капацитета; (б) угоститељских услуга; (в) продаје туристичких садржаја; (г) продаје пољопривредних и прерађених прехранбених производа; (д) продаје зимнице, вина, производа старих заната, народних рукотворина и сл.

Удруживање и специјализација руралних туристичких субјеката су неопходни у циљу пружања квалитетних и разноврсних услуга, као основе развоја руралног туризма у савременим условима. Субјекти руралног туризма у Републици Србији често чине грешку настојећи да туристима пруже и услуге смештаја и исхране и притом занемарују значај туристичких садржаја. Они морају да буду присутни у руралној туристичкој понуди, као и да се стално иновирају. Удруживање и специјализације пружалаца руралних туристичких услуга су у Републици Словенији у значајној мери омогућили активно аплицирање за средства европских фондова, адекватну попуњеност капацитета, односно развој руралног туризма.

Литература

1. Европска комисија – пољопривреда и рурални развој, преузето 06. јануара 2015. са http://ec.europa.eu/agriculture/index_en.htm.
2. Кошчак, М. (1995). Развој руралног туризма у Словенији, *Туризам*, Година XLIII, Број 7-8/1995, Хрватска туристичка заједница, Институт за туризам, Загреб, 134-142.
3. Куловец, М., Коси, Р., Јагодић, А. и Трункељ, Б. (2010). *Допринос Пољопривредно-шумарске коморе Словеније развоју туризма на словенским пољопривредним господарствима*, Зборник радова, Други хрватски конгрес о руралном туризму, Мали Лошињ, 669- 678.
4. Ministry of Agriculture, Forestry and Food. (2007). *Rural Development Programme of the Republic of Slovenia 2007-2013*, Ljubljana.
5. Ministarstvo za kmetijstvo, gazdarstvo i prehrana. (2007). *Program razvoja podeželja Republike Slovenije za obdobje 2007-2013.*, Ljubljana.
6. Министарство Републике Словеније за пољопривреду, шумарство и прехранбено-прерађивачку индустрију. (2007). *Словеначка пољопривреда*,

- шумарство и прехранбено-прерађивачка индустрија – основне карактеристике и бројке, Љубљана.
7. Ministry of Economic Development and Technology. (2012). *Slovenian tourism development strategy 2012-2016*, Ljubljana
 8. Ministarstvo za kmetijstvo in okolje, Kmetijski inštitut Slovenije. (2013). *Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva, gozdarstva in ribištva v letu 2012*, Ljubljana. преузето 07. фебруара 2015. са <http://www.mko.gov.si>.
 9. Nylander, M. & Hall, D. (2005). *Rural Tourism Policy: European Perspectives*, in *New Directions in Rural Tourism*, Hall D., Roberts L. and Mitchell M. (eds), Ashgate Publishing Limited, Aldershot, England, 17-40.
 10. Радовић, Г. (2011). *Модел транзиције словеначке пољопривреде*, Школа бизниса, Број 1/2011, Нови Сад, 101-113.
 11. Радовић, Г. (2015). *Модалитети финансирања руралног туризма у Републици Србији*, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет, Департман за економику пољопривреде и социологију села, Нови Сад.
 12. Републички завод за статистику. (2013). *Попис пољопривреде 2012 – Пољопривреда у Републици Србији*, Свеска 1, Београд.
 13. Словеначка туристичка организација, Удружење туристичких сеоских домаћинстава Словеније. (2011). *Гостољубивост сеоских домаћина*, Каталог, Љубљана.
 14. Удружење сеоских туристичких домаћинстава у Словенији, преузето 15. фебруара 2015. са <http://www.turisticnekmetilje.si>.
 15. Чучек, В. (2013). *Туризам на пољопривредним имањима у Словенији, очекивања потрошача*, Презентација, Цеље, октобар 2013. године.

Примљено: 29.09.2016. Прихваћено: 01.10.2016.

Прегледни рад

УДК: 005.21:338.48-44(497.11-22 Стара планина)
338.48-44(23.0)

Стратегија позиционирања руралног туризма Старе планине

Млађан Максимовић^{1*}, Снежана Урошевић², Дарјан Карабашевић¹

¹ Универзитет „Дон Незбит“, Факултет за менаџмент Зајечар

² Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору

Сажетак: Српски је туризам у последње две деценије поприлично био ван светских трендова, што се и одразило на резултате туристичких активности. Међутим драстичним променама у понуди и тражњи на глобалном туристичком тржишту, Србији је неопходно унапређење туристичке понуде, што је и могуће остварити, поготово на подручјима где постоје базични производи и где је могућа евалуација туристичке понуде. Циљ овог рада је да укаже на могуће стратегије позиционирања руралног туризма на Старој планини, са жељом да се привуче што већи број туриста и остваре додатни приходи локалног становништва, а све у циљу економског развоја и унапређења животног стандарда у руралним заједницама на подручју Старе планине и целе источне Србије.

Кључне речи: туризам, рурална средина, стратегија, позиционирање, дестинација
JEL класификација: L83, Z32

The positioning strategy of rural tourism on Stara Planina

Abstract: In the last two decades, Serbian tourism was quite out of the global trends, which is reflected in the results of tourism activities. However, due to dramatic changes in supply and demand on the global tourism market, there is a call for an improvement in Serbian tourism offer, which is achievable, especially in the areas where there are basic products and where it is possible to evaluate the tourist offer. Wishing to attract more tourists and generate additional income of the local population, and further foster the economic development and improvement of living standards in rural communities in the area of Stara Planina and the whole Eastern Serbia, the aim of this paper is to point to possible positioning strategies of rural tourism on Stara Planina.

Keywords: Tourism, rural environment, strategy, positioning, destination

JEL Classification: L83, Z32

1. Увод

Привредни субјекти, чија је основна делатност туризам, све више се суочавају са турбулентним и комплексним срединама, те због тога прихватају и практикују стратегијски менаџмент. Стратегијски менаџмент је, у ствари, менаџмент промена

*mladjan21@yahoo.com

који обухвата систем корпоративних вредности, корпоративну културу и процес управљања променама, (Черовић, 2009. стр.113). У суштини, основни задатак стратегијског менаџмента је да пружаоцима услуга туризма у туристичкој привреди омогући рационално и благовремено реаговање на промене у средини у којој обављају своју пословну активност, где се укључује стратегијска анализа, стратегијски избор и стратегијска имплементација и контрола.

Стратегија за позиционирање руралног туризма Старе планине треба да се фокусира на стварање дестинације која одражава аутентичност и душу српског села на читавој територији. Аутентични рурални туризам одражава суштину српске душе, тако да стратегија за позиционирање руралног туризма на Старој планини подразумева комбиновање физичких елемената са духовним елементима. Самим тим, то би уједно био и позив за туристе и посетиоце да дођу и крену у лично откривање душе српског народа, да истраже културну баштину и да открију неискварену лепоту српског села. Те физичке и духовне елементе је неопходно развити у контексту стратегије за сеоске смештајне капацитете и сеоске активности, (Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији 2011., стр. 82).

2. Општи подаци подручја Старе планине

Стара планина је високопланински масив који спада у групу веначних планина и представља крајње западне огранке Балканског планинског система. Главни венач дугачак је око 600 километара и протеже се од Зајечара до Црног мора. У Србији се налази на крајњем источном делу, на територији општина Зајечар, Књажевац, Пирот и Димитровград. Протеже се уз српско-бугарску границу од Вршке чуке (Зајечар) па до Димитровграда (у дужини око 100 km), не силазећи и у свом средњем делу испод 1500 метара надморске висине (око Миџора 2169 метара). Читаво подручје Старе планине проглашено је за парк природе 1997. године и тиме су сви њени резервати стављени под заштиту државе. Најлепшим крајоликом Старе планине сматра се Бабин зуб, на надморској висини од 1.758 метара, (www.ff.uns.ac.rs/vesti/aktuelno/2013/skola_folklor/polozaj_sr.pdf).

Стара планина се једном трећином налази у источној Србији, док су две трећине у суседној Бугарској. Подручје српског дела Старе планине се протеже у смеру СЗ - ЈИ са највишим врхом Миџор на 2.169 метара. То подручје је подељено између четири општине: Зајечар, Књажевац, Пирот и Димитровград, а укупна површина те четири општине износи приближно 4.000 km². Централни део Старе планине је удаљен од Београда око 330 km, од Софије 120 km, а од Ниша 70 km.

Слика 1: Мапа Старе планине



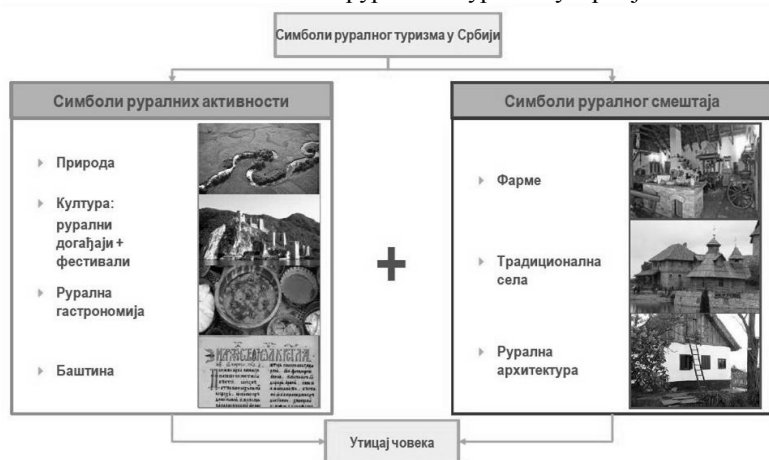
Извор: (<https://www.google.rs/search?q=mapa+stare+planine>)

Према финалном извештају развоја туризма на Старој планини (2007), клима Старе планине се може дефинисати као континентално - планинска и даље се може поделити на умерену (претежно у долинама између 200 и 800 m), субалпску (између 800 и 1.400 m) и алпску (између 1.400 и 2.169 m). Карактеристике континентално – планинске климе су свежа и кратка лета и хладне и дуге зиме. Стара Планина је скоро пет месеци под снегом на висини изнад 1.700 m. Средња годишња температура ваздуха на висини између 1.100 и 1.400 m износи око 5°C. Средња зимска температура ваздуха се креће између -1 до -3°C, а летња око 15°C, (Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије, 2007., стр.11). Туристичке дестинације на Старој планини, како наводе Николић и други (2015) представљају атрактивно подручје са великом перспективом за улазак на светску туристичку сцену. Стара планина је високо квалитетно планинско подручје Републике Србије, погодно за савремене активности целогодишњег туризма и рекреације, културолошке презентације, еколошки ексклузивну пољопривреду и друге активности компламентарне туризму и парку природе, чији се значајни потенцијали налазе и у предпланинском подручју, односно општинским центрима где тамошње становништво, као о насеља, представљају основне субјекте развоја, носиоце етно вредности и радну снагу за активности компламентарне туризму и заштити природе.

3. Стратегијско позиционирање руралног туризма

Позиционирање руралног туризма треба да буде у оквиру целокупног позиционирања Србије као дестинације.

Слика 2: Символи руралног туризма у Србији



Извор: (Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, 2011, стр. 82.)

Као алати за позиционирање туристичких дестинација, а уједно и за стварање менталне слике и асоцијације на дестинацију, често се користе одређени рурални симболи. Њихова је сврха појачање и илустровање руралног туризма, где би сама његова суштина била опипљивија. Ти симболи треба да комбинују сеоске активности и рурални смештај. Они симболи који указују на сеоске активности укључују симболе природе и културе, симболи за рурални смештај укључују фарме, традиционална села као и примере сеоске архитектуре, док људски

симболи одражавају душу и срце сеоске и мултикултуралне Србије. Један од примера руралних симбола приказан је на слици 2.

Поједина села која су успела својим начином живота и становања да опстану, почела су све више да личе на градове. Претварањем аутентичних сеоских вредности у туристичке вредности, села би се могла отворити ка туристичким кретањима која би се по обиму и квалитету знатно разликовала од досадашњих туристичких кретања. Та би кретања унела динамику у једноличан сеоски живот, стабилизovala даље раслојавање села и отворила широке могућности запошљавања сеоског становништва, као и стицања додатних прихода (Штетић, 2004. стр. 146).

Култура српског села представља одређени фактор атрактивности руралне туристичке понуде која обухвата (Цвијановић, 2014. стр. 29):

- **Културу одевања**, где народна ношња представља целину у којој сви поједини елементи поред естетске имају и инструменталну садржину. Подсећања ради, српски сељак је изнео Први светски рат одевен у традиционални гуњ;
- **Културу становања**, где туриста на сеоском имању живи животом другачијим од убрзаног градског живота, заједно са гостољубивим домаћином у аутентичном, функционалном и естетски обликованом простору. У њему све има своју културну вредност и сеоско домаћинство представља живи музеј;
- **Духовна култура:**
 - Обичаји, митолошка грађа и
 - Фолклор, традиционално и савремено стваралаштво на селу;

Растући тренд туристичке тражње за новим изазовима намеће потребу за боље позиционирање већ постојећих дестинација, како би исте оствариле бољи економски профит, а у крајњој линији задржале постојећи статус. Простор који је у почетку задовољавао основне потребе за одмором и рекреацијом, данас мора да поседује изузетне специфичности да би заинтересовао разноврсну туристичку тражњу, (Штетић, 2006). Избором одговарајућих стратегија као и инструментима позиционирања, може се заузети одговарајућа позиција на туристичкој мапи региона, а у исто време и допринети оживљавању и развоју руралних подручја, повећању профита пољопривредних произвођача и заштити животне средине. Позиционирање је уједно и развој имица туристичких дестинација које су у директној супротности са конкуренцијом. Његова сврха је да се конкретна дестинација по својим особеностима разликује у поређењу са сличним из окружења, а уједно је и облик изражавања како се одређени производ, или бренд, доживљава од стране купаца (Aktuğlu, 2004).

Упркос општем консензусу да се добро позиционирање туризма може успешно искористити као моћно средство за економски развој заједница у руралним подручјима и за побољшање њиховог благостања, чињеница је да позитиван допринос, заснован на развоју туризма многих земаља у развоју, а посебно на локалном нивоу, још увек није довољно прихваћен (Anderson, 2013; Luvanga, & Shitundu, 2003; Mbaiwa, 2005). Због тога је неопходно правилно позиционирање туристичких производа, што би резултирало бољим пословним резултатима за пружаоце туристичких услуга, јер валоризација сваког производа је услов ефикасности и ефективности у пословању, а корист би имале и држава и локална заједница кроз додатни приход и већу запосленост. Повећање атрактивности и репутације одређених мањих локалних заједница како наводи Вићентијевић (2015), постиже се организовањем различитих догађаја, од којих су то често

културно - туристички догађаји. Према Петровић (2016), потребно је уложити значајније напоре ка стварању адекватне заједничке европске политике туризма, јер позиционирањем туристичких производа утиче се на свест потенцијалних потрошача (корисницима услуга), са циљем да се развије позитивна слика конкретног производа (дестинације), где би потенцијални потрошачи постали лојални потрошачи, односно, корисници услуга. Позиционирање даје реалну слику потрошачима и корисницима услуга где се одређени (конкретни) производ налази у односу на производ конкуренције, (Karadeniz, 2009; Tek, 1999).

Робертсон (Robertson, 2005), наводи десет главних правила позиционирања производа и услуга:

- Успоставити дефиницију позиционирања,
- Позиција мора бити једноставна,
- Позиција мора бити јединствена,
- Успоставити предност производа према потребама тржишта,
- Изградити кредибилну позицију,
- Осигурати снажну подршку за брзо стартовање,
- Пратити динамику тржишта,
- Направити позицију која је видљива у свим комуникацијама,
- Квантификовати алтернативне опције позиционирања и
- Не тестирати изјаву о позицији.

За успешно позиционирање потребно је разумети понашање потрошача (корисника услуга). Истраживањем навика потрошача, њихових жеља и потреба, може се доћи до неопходних информација које ће послужити у изради стратегије наступа на конкретном тржишту или неком тржишном сегменту (Ћирић и Продановић, 2013).

Истраживања показују, како наводе Бабић и други (2012), да на тражњу производа и услуга утичу висина дохотка, цене, квалитет производа и услуга, као и информисаност и навике потрошача. То су, у ствари, основни аспекти на које треба обратити пажњу приликом израде стратегије позиционирања, јер је тржишна утакмица све компликованија, па се самим тим позиционирање намеће као неминовна потреба зарад остварења пословних успеха (Бабић, Митић, и Глигоријевић, 2012).

Туристичка дестинација након заузимања повољне позиције на туристичкој мапи региона може стећи нове клијенте (посетиоце), али исто тако може изгубити одређену групу посетиоца чије су навике биле да уживају на дестинацији чији је бренд био претходни, стари стил. У том случају је неопходно ре-позиционирање, увођењем других прихватљивих стилова. Код процеса ре-позиционирања треба строго водити рачуна о променама како би дестинација задржала постојећи бренд, а да не изгуби стечено поверење лојалних посетиоца (Karadeniz, 2009).

Стратегијско позиционирање туристичких дестинација, као посебног тржишног сегмента, може да се дефинише као стављање дестинације у ред референтног оквира на тржишном сегменту туристичких производа. Такво позиционирање покушава да добије нове позиције у свести потрошача где се развија супериорност у односу на конкуренцију. Ово је посебно важно када су присутни висококонкурентни услови и када су присутне одређене тржишне баријере. Међутим, позиционирање, како наводи Штегић (2003) није само стварање имиџа о једној дестинацији, већ је то, у ствари, начин комуницирања између дестинације и потрошача са намером да се утиче на доношење одлука о потенцијалном путовању. Такав утицај има узрочно-последичну везу између дестинације и потрошача, а крајњи исход је избор праве дестинације од стране потрошача

(туриста). За такав комплексан процес неопходно је анализирање свих расположивих атрибута конкретне дестинације. Због тога је избор стратегије позиционирања која би створила позитивну слику и жељу туриста за боравак на тој дестинацији, основни предуслов за правилну стратегију наступа на одређеном тржишту (Штетић, 2003).

Према Черовићу и Петровићу (2006), стратедијско прилагођавање српског туризма тржишним променама, а у складу са стратедијским циљевима развоја туристичких дестинација, захтева утврђивање приоритених видова туризма, у које се убраја и рурални туризам. Ради имплементације истог, неопходно је сагледати следеће, (Черовић и Петовић, 2006):

- Основне правце развоја туризма у свету,
- Дугорочне циљеве развоја туризма у Србији (посебно оних коју су везани за излазак на међународно тржиште),
- Достигнути степен развоја и квалитет услуга и
- Ресурсне предлоге и друге факторе.

Свака потенцијална туристичка дестинација у понуди може да има добре туристичке производе и солидну туристичку услугу, међутим, ако није способна да промени перцепцију потрошача нудећи им нешто што је другачије, интересантније и допадљивије у односу на друге дестинације, неће имати могућност да убеди потенцијалне туристе да посете ту дестинацију.

4. SWOT АНАЛИЗА

Добро урађена SWOT анализа може помоћи да се развој руралног туризма Старе планине усредсреди на своје снаге, коригује своје слабости и буде спреман да се суочи са претњама, умањујући њихово негативно дејство, као и да препозна и искористи све могућности које му се укажу.

На основу одговора који су добијени спровођењем анкете и података из бројне литературе, може се урадити следећа SWOT анализа:

Табела 1: SWOT анализа развоја руралног туризма Старе планине

Снаге	Слабости
— Еколошко подручје — Нетакнута природна богатства — Повољни климатски услови током целе године — Препознатљивост Старе планине као туристичке дестинације — Близина друмских веза (аеродроми и аутопутеви) — Гостопримство локалног становништва — Заинтересованост локалне популације за развој руралног туризма — Лака доступност здраве и квалитетне хране — Велики број културних догађаја и манифестација, специјалних обреда и	1. Неадекватно коришћење природних средстава 2. Недостатак иновација у туристичкој понуди у складу са међународним стандардима 3. Недостатак садржаја услуга и низак ниво локалне туристичке потрошње 4. Недостатак квалитетних кадрова у туризму и угоститељству 5. Недовољан развој локалних путева 6. Недовољна мобилност радне снаге у туризму Србије 7. Недовољна информисаност становништва Србије о туризму као извору благостања и развоју животних каријера 8. Неконтролисана дивља изградња

обичаја – Урођени српски менталитет и склоност квалитету услуге – Традиција високошколског образовања у области туризма – Институционална регулација заштите животне средине – Мастер план одрживог развоја руралног туризма – Национална стратегија развоја туризма Републике Србије – Промена преференције туриста ка руралном туризму – Близина других атрактивних туристичких дестинација – Предивни пејзажи речних токова и водопада	око атрактивних туристичких дестинација 9. Недостатак опште туристичке сигнализације 10. Недостатак научних семинара о тематици руралног туризма на локалном и националном нивоу 11. Непостатак промотивних маркетинг активности руралног туризма на међународним тржиштима 12. Дуготрајан скуп процес добављања потребних дозвола 13. Ограничен број смештајних капацитета 14. Непознавање страних језика код руралног становништва. 15. Незаинтересованост за иновације у регион 16. Неадекватни хигијенски и услужни објекти 17. Неодговарајући смештајни капацитети 18. Неодговарајућа канализациона инфраструктура 19. Нестручност приликом пружања туристичких услуга у личном контакту са туристом
Могућности	Претње
1. Стабилизација макроекономског и политичког окружења 2. Промена од кључних фактора успеха у туризам 3. Честе посете иностраних туриста 4. Будућност Источне Европе као потенцијално растуће тржиште за рекреативни туризам 5. Туризам као стратешко опредељење Србије 6. Могућност сарадње са Бугарском кроз ИПА - фондова ЕУ за туризам 7. Лако доступни глобални модели и искуства у организацији и управљању туризмом 8. Појачан интерес сеоских домаћинстава за привређивање у туризму 9. Примена нових технологија у туристичкој индустрији 10. Интерес интернационалног капитала	17. Очекивања купаца за висок квалитет услуга. 18. Захтеви за сталним иновацијама туристичких производа и промоције истих 19. Релативно велики удео сиве економије 20. Велике инвестиције у инфраструктуру 21. Велике инвестиције које могу пропасти 22. Земље у региону се стратешки опредељују за развој туризма 23. Губитак потенцијалног тржишта због заостајања за конкуренцијом 24. Недостатак интереса локалних и страних инвеститора у развој руралног туризма 25. Задржавање ниске стопе самозапошљавања 26. Убрзане иновације у процесима

за инфраструктурна улагања у Србију	националног маркетинга суседних земаља
11. Приступање Србије у ЕУ	27. Могуће политичке тензије у окружењу
12. Развој свести код урбаног становништва за рурално-туристичке дестинације	28. Низак ниво одговорности према јавним добрима и јавним интересима.
13. Повећана заинтересованост локалних самоуправа за инвестирање у рурални туризам	29. Повећано интересовање туриста за друге туристичке дестинације
14. Могућност куповине пољопривредних производа на руралној туристичкој дестинацији	30. Емиграциона криза у окружењу
15. Очување биодиверзитета и доброг квалитета земљишта и воде	31. Умањени приходи од домаћих туриста (мала куповна моћ)
16. Развој предузетништва, малих и средњих предузећа у руралним областима.	32. Повећано загађење земљишта и ваздуха
	33. Неконтролисана сеча шума

Поред поменутих снага и повољности, постоје и слабости које би свакако требало спречити како би ово подручје могло да се развија и како би се постигли жељени еколошки и економски ефекти. Сви постојећи туристички ресурси на овом подручју су недовољно искоришћени. Непостојање организованог наступа, као и недостатак иновација у туристичкој понуди у складу са међународним стандардима, је једна од општих слабости када је у питању развој туризма на овом подручју. Садржај туристичких услуга је низак, а уједно је и низак квалитет кадрова у туризму и угоститељству. Лоша саобраћајна инфраструктура и лош квалитет локалне путне мреже као и недостатак пратеће туристичке инфраструктуре и садржаја, ограничавајуће делују на искоришћење туристичког потенцијала овог подручја.

Непостојање локалне водичке службе, информативних пунктова и промотивних активности проузрокује непостојање туристичког имиџа и непознатост туристичке понуде. Туристички производи нису у довољној мери комерцијализовани ни на домаћем, а посебно не на иностраном тржишту. Развој туризма на Старој планини највише зависи од појачаног интереса сеоских домаћинстава за привређивање у туризму, као и од заинтересованости локалних самоуправа за инвестирање у рурални туризам.

Развој туризма у старопланинским селима, у незагађеној природној средини, уз изражену индивидуализацију туристичке тражње и њено значајније усредсређивање на нестандартне туристичке производе, представља основни облик имплементирања одрживог развоја туризма (www.cenort.rs/?page_id=78). Због тога је евидентна све већа окренутост здравом животу и у природи, а пораст тражње за сеоским туризмом представља шансу за развој туристичког производа овог дела Србије.

Потенцијали за излетнички, еколошки и спортско-рекреативни туризам, као и туризам специјалних интересовања, могу убрзати развој предузетништва малих и средњих предузећа у руралним областима. Природна богатства Старе планине и здрава животна средина пружају несметан развој руралног туризма, заснованог на принципима одрживог развоја, уз функционално повезивање са туристичким и рекреативним комплексима и развојем свести код урбаног становништва за рурално-туристичке дестинације и уређење истих.

5. Закључак

Туризам има велики значај за економски развој источне Србије, јер представља иницијални покретач развоја других привредних активности и повећава запосленост. Због тога се туризму у Србији придаје стратешки значај као једне од могућности за развој туристичког потенцијала овог дела Србије. Сврха стратегије позиционирања руралног туризма је уствари пружање помоћи запосленима у схватању кључних елемената који су неопходни за ефикасно управљање пословањем, као и могућношћу упознавања са суштинским компонентама које се користе приликом осмишљавања пословног плана, а уједно и за процену профитабилности пословних подухвата у руралном туризму. На основу свеобухватно урађене SWOT анализе могуће је одредити даљи правац развоја туризма, као и саму стратегију позиционирања руралног туризма на Старој планини, самим тим што Стара планина пружа огромне шансе за развој туризма, попут сличних примера у свету.

Литература

1. Aktuğlu, I. K. (2004). Marka Yönetimi, *İletişim Yayınları, İstanbul*. 1., pp. 122-124.
2. Anderson, W. (2013). Leakages in the tourism systems: Case of Zanzibar. *Tourism Review*, 68(1), pp. 62–76.
3. Бабић, Ј., Митић, С. и Глигоријевић, М. (2012). Унапређење извоза хране из Србије. *Маркетинг*, 43 (1), стр. 24–32.
4. Вићентијевић Д. (2015) Стање и перспективе развоја туристичког производа: Догађаји / Манифестације у Србији, *ХиТ менаџмент*, 3(1)., стр. 11-19.
5. Географски положај Старе планине, преузето 12. Јануара. 2016, са http://www.ff.uns.ac.rs/vesti/aktuelno/2013/skola_folklor/polozaj_sr.pdf.
6. Karadeniz, M. (2009). Product positioning strategy in marketing management. *Journal of Naval Science and Engineering*, 5 (2), 98–110.
7. Luvanga, N., & Shitundu, J. (2003). The role of tourism in poverty alleviation in Tanzania. *Dar es salaam: Mkuki Na Nyota Publishers Limited*, pp. 5–12
8. Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији (2011)., стр. 82.
9. Мапа Старе планине, преузето 15. Јануара 2016, са <https://www.google.rs/search?q=mapa+stare+planine>.
10. Mbaiwa, J. E. (2005). The socio-cultural impacts of tourism development in the Okavango Delta, Botswana. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2(3), 163–185.
11. Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије. (2007). План развоја туризма на Старој планини, Финални извештај.
12. Николић, Ђ., Спасић, Ј., Живковић, Ж., Ђођевић, П., Михајловић, И. и Kangas J. (2015). SWOT - ANP model for prioritization of strategies of the resort Stara planina, *Serbian Journal of Management*, 10(2), pp.1-10.
13. Петровић, Д. (2016). Улога Европске комисије у процесу формирања европске политике туризм, *ХиТ менаџмент.*, 4(1), стр. 83-99.
14. Попеску, Ј. (2016). Сеоски туризам, преузето, 21.марта. 2016. са http://www.cenort.rs/?page_id=78.

15. Robertson, B. (2005). Ten Rules Of Product Positioning, *Medical Marketing & Media*, 40(5), pp. 52-58.
16. Tek, Ö.B., (1999). Pazarlam a İlkeleri, *Beta Yayınları, İstanbul*, 8., p.332.
17. Ћирић, М., Продановић, Р. (2013). Стратегија позиционирања органских прехранбених производа, *Економија-теорија и пракса*, 6(3)., стр. 33-48,
18. Uztuğ, F. (2003). Markan Kadar Konuş, *MediaCat Yayınları, İstanbul.*, 3., pp.71-75.
19. Цвијановић, Д. (2014). *Туристичко тржиште у дунавском региону*. Монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд., стр.29.
20. Черовић, С., Петовић, П. (2006). Утврђивање приоритета развоја туризма Србије, *Туризам* 10/06. стр. 141-143.
21. Черовић, С. (2009). *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 113.
22. Штетић, С. (2004). *Национална туристичка географија*. Београд., стр.146.
23. Штетић, С. (2006). М.И.Ц.Е. индустрија-будућност развоја туристичке дестинације, *Туризам* 10/06., стр. 21-24.
24. Штетић, С. (2003). Стратегија развоја и пласмена туристичке дестинације. *Туризам*, 7/03., стр.7-9.

Примљено: 15.05.2016. Прихваћено: 15.05.2016.

Прегледни рад

УДК: 338.483.11(21)

Активирање пејзажних туристичких мотива

Никола Тодоровић^{1*}

¹Докторанд, Универзитет у Београду, Географски факултет

Сажетак: Туристичко активирање подразумева укључивање потенцијалног туристичког мотива (туристичког ресурса) у туристичку понуду, односно рад на омогућавању његовог економског искоришћавања, при чему он прелази у категорију активираних туристичких мотива (туристичких атракција). Улога пејзажних туристичких мотива у савременој туристичкој понуди не може се порећи, али упркос томе они представљају њен слабо истражен сегмент. Циљ овог рада је идентификовање начина директног и индиректног активирања пејзажних туристичких мотива. Директно активирање се односи на пејзаже у функцији туристичке атракције. Облици директног активирања су видиковци, пејзажне саобраћајнице, ликовне колоније и посматрање пејзажа у оквиру других активности. Индиректно активирање се односи на допринос пејзажа развоју туризма, али не кроз конкретне туристичке активности, већ посредством њихових доприноса другим секторима туристичке привреде. Облици индиректног активирања су диференцирање цена у хотелијерству, концепт пејзажних хотела и коришћење пејзажа у туристичкој пропаганди. У пракси туристичког активирања пејзажа, приоритете би требало да представљају видиковци и пејзажне саобраћајнице, при чему успешни примери из високоразвијених земаља треба да представљају узор које треба прилагодити локалним условима и могућностима. У закључку овог рада се издвајају одређене мере и активности за успешније коришћење пејзажних туристичких мотива.

Кључне речи: туристичко активирање, пејзажи, туристички мотиви, видиковци
JEL класификација: L83

Activation of landscape tourism motives

Abstract: Tourism activation implies the inclusion of a potential tourism motive (tourism resource) into tourism offer, i.e. work on enabling its economic exploitation, whereby it moves into the category of activated tourism motives (tourism attractions). The role of landscape tourism motives in contemporary tourism offer cannot be denied, but despite this they represent an underresearched segment. The aim of this paper is to identify the ways of direct and indirect activation of landscape tourism motives. Direct activation refers to landscapes as tourism attraction. The forms of direct activation are viewpoints, scenic roads, art colonies and viewing landscapes as part of other activities. Indirect activation refers to the contribution of landscapes to tourism development, not through specific tourism activities, but via their contribution to other sectors of tourism industry. The forms of indirect activation are price differentiation in the hotel industry,

*ethanmorasca@gmail.com

** Рад представља резултат истраживања на пројекту бр. 176017, који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

the concept of landscape hotels and use of landscapes in tourism propaganda. In the practice of tourism activation of landscapes, viewpoints and scenic roads should be prioritised, whereby the successful examples from highly developed countries should be used as rolemodels which should be adapted to local conditions and possibilities. In the conclusion of this paper, some measures and activities for more successful use of landscape tourism motives will be pointed out.

Keywords: tourism activation, landscapes, tourism motives, viewpoints

JEL classification: L83

1. Увод

Туристички мотиви се према степену активираности деле на потенцијалне, активиране и афирмисане. Да би један потенцијални туристички мотив или туристички ресурс постао део туристичке понуде и самим тим ушао у категорију активираних туристичких мотива или туристичких атракција (Јовичић и Бранков, 2009), неопходно је спровести поступак туристичке валоризације. Под овим појмом се подразумева како квалитативна и квантитативна оцена вредности туристичких мотива, тако и њихово економско активирање (Јовичић, 2008).

Појам вредности туристичких мотива се може посматрати са два аспекта, па се тако разликују њихова употребна и прометна вредност (Јовичић, 2008). Употребну вредност пејзажа чине њихови естетски, знаменити, куриозитетни и рекреативни атрибути (Тодоровић, 2015). Уколико пејзаж поседује одређену употребну вредност изражену кроз своја привлачна својства, он се може окарактерисати као потенцијални туристички мотив. Прометну вредност пејзаж добија тек када након улагања одређене количине средстава и рада постане део туристичке понуде. Као такав, он се може економски искоришћавати и означити као туристичка вредност или активирани туристички мотив. Пејзажни туристички мотиви су широко распрострањени елементи туристичке понуде. Овим мотивима се могу сматрати они пејзажи који захваљујући својим атрактивним атрибутима могу да задовоље одређену туристичку потребу (Тодоровић, 2015). С обзиром на то да делују првенствено на задовољавање културних потреба, припадају групи културних туристичких мотива (Јовичић, 1989; Јовичић, 2008; Станковић, 2008). Располажу са више атрактивних атрибута, па се зато означавају као комплексни туристички мотиви који имају полиатрактивно дејство (Јовичић, 1989), али ипак имају изразито комплементаран карактер у туристичкој понуди (Јовичић, 2008).

Низак степен истражености ових туристичких мотива у супротности је са њиховим несумњивим значајем за туристичку понуду. Интегрално посматрање проблема њиховог активирања, односно економског искоришћавања, до сада није представљало предмет научног интересовања. Циљ овог научног рада је идентификовање начина директног активирања пејзажних туристичких мотива, односно облика у којима су они као активирани туристички мотиви присутни на тржишту, као и улога коју пејзажи имају у делатностима које чине интегрални део савременог туризма, а која се може означити као њихово индиректно активирање. Такође, биће представљени истакнути примери добре праксе у активирању пејзажних туристичких мотива у свету.

2. Директно активирање

Пејзажни туристички мотиви представљају део понуде, односно део туристичког производа великог броја дестинација и мотивских облика туризма. Своју туристичку потребу у контексту пејзажа људи задовољавају посматрањем истих. У случајевима када посматрање пејзажа чини главни или споредни елемент одређене туристичке активности, односно када се пејзаж може сматрати самосталном или комплементарном туристичком атракцијом, може се говорити о његовом директном туристичком активирању.

2.1. Видиковци

Основни мотив интересовања туриста у вези са пејзажима јесте поглед (видик или панорама) који се пружа са одређене тачке у простору на околни простор. Посматрањем предела са те тачке, туристи се излажу дејству атрактивних атрибута конкретног пејзажног мотива. Овакве тачке или места се називају видиковцима.

Видиковци су главни и најчешћи облик туристичког активирања пејзажа, присутан у великом броју мотивских облика туристичког промета. Везују се за тачке у простору које се налазе на вишем нивоу од околног простора, па пружају квалитетну слику предела. Боравак на нивоу који је виши од околног терена изазива осећаје овладавања датим простором, супериорности и одушевљења (Кален, 2002). Видик на околне пејзаже се може пружати и са одређених тачака које се налазе на nižем нивоу од околног терена. Оваква ситуација је присутна у котлинама, где посматрач може уживати у пејзажу планина које котлину окружују. Видиковци могу бити природни и антропогени.

Природни видиковци се везују за различита узвишења у рељефу, као што су брда, планински врхови, ивице кањона и клисура, клифови и други геоморфолошки облици. Овај тип видиковаца је чест у планинским и приобалним областима. У равницама нису уобичајени, па им се услед реткости значај повећава. Чест је случај да се на природним видиковцима постави платформа за осматрање која повећава њихову атрактивност, али и безбедност посетилаца.

Антропогени видиковци се везују за различите објекте у простору које је изградио човек, а који се налазе изнад нивоа околног простора и тако пружају поглед на њих. То могу бити објекти различитих функција који захваљујући својој висини обављају и функцију видиковаца. Овој групи припадају различите грађевине попут зграда (нарочито небодера), тврђава и замкова, мостова, културно-историјских споменика, телевизијских и других торњева. Посебну групу антропогених видиковаца представљају панорамске вртешке (енгл. *ferris wheel*), које су изграђене управо са циљем пружања видика на околни предео. Ови објекти су данас присутни у великом броју градова широм света.

Посебна одлика видиковаца је то што се обично и сами одликују одређеним степеном туристичке атрактивности, што се поготово односи на антропогене видиковце. Лепо обликовани објекти које одликује усклађеност боја поседују естетске атрактивне атрибуте. Куриозитетним атрибутима се одликују они видиковци који због свог облика, материјала од којег су направљени, висине и других одлика представљају реткост на датом или ширем подручју. Високи културно-историјски споменици такође могу представљати видиковце и они се одликују знаменитим атрактивним атрибутима. У случајевима у којима је до видиковаца могуће стићи једино пешачењем, а поготово уколико је неопходно дуго пешачење успоном, видиковци посредно проузрокују извесне рекреативне ефекте.

Улагање одређене количине рада и средстава је неопходно како би видиковци и пејзажи који се са њих посматрају добили прометну вредност, односно како би се из туристичког ресурса трансформисали у туристичку атракцију. То се односи на уређење видиковаца у смислу безбедности и информативног обележавања, опремања клупама и кантама за отпатке и изградње различитих објеката који ће представљати основу њиховог економског активирања. На одлуку о изградњи инфраструктурних компоненти на одређеном видиковцу требало би да утиче квалитет визуелног искуства које поглед са тог видиковца туристи нуди (Denstadli & Jacobsen, 2011). У објекте који се граде на видиковцима спадају ресторани и други угоститељски објекти, трговински објекти и сувенирнице, али и паркинзи, тоалети и сл. Оно што се туристима нуди у угоститељским објектима изграђеним на видиковцима јесте могућност да приликом конзумирања хране и пића посматрају околне пејзаже и у њима уживају.

Улаз на одређене видиковце, посебно антропогене, се наплаћује, а приходи од улазница могу бити значајни. Телескопи и двогледи за посматрање удаљених елемената пејзажа су присутни на великом броју уређених видиковаца и, с обзиром на то да се њихово коришћење наплаћује, представљају још један начин економског активирања пејзажа.

2.2. Пејзажне саобраћајнице

Предели естетски привлачних визуелних одлика се често простиру дуж различитих саобраћајница. Овакви пејзажи могу да задовоље туристичку потребу посматрањем током вожње, што значи да се пејзаж може посматрати без заустављања и независно од видиковаца. Ипак, издвојени видиковци се налазе на појединим тачкама у склопу ових саобраћајница, што указује на блиску повезаност ова два облика активирања пејзажних туристичких мотива. Пејзажна саобраћајница је шири концепт од видиковца и представља збирни облик активирања пејзажних туристичких мотива са већег броја видиковаца. Пејзажне саобраћајнице су нарочито погодне за туристичка путовања аутомобилом (Eby & Molnar, 2002). Успешни примери оваквих саобраћајница су присутни у неколико земаља света, као што су Сједињене Америчке Државе, Норвешка, Немачка и Уједињено Краљевство. Чињеница да се ради о високоразвијеним земљама света које карактерише и висок ниво туристичке развијености у складу је са сазнањима да је степен опште туристичке развијености одређеног подручја један од два фактора који доминантно утичу на степен туристичке атрактивности пејзажа (Јовичић, 2008).

Истраживање спроведено на две пејзажне саобраћајнице у Норвешкој показало је да визуелна искуства представљају важнији мотив посете од искустава везаних за активности, што указује на то да се приликом посете овим саобраћајницама већи значај придаје самом путовању њима него заустављању на привлачним локалитетима ради учествовања у одређеној активности (Denstadli & Jacobsen, 2011). Такође, ово потврђује значај пејзажних туристичких мотива као доминантних елемената туристичке понуде ових саобраћајница.

2.3. Ликовне колоније

Самосталан туристички мотив пејзажи могу да представљају на ликовним колонијама. Ови догађаји представљају врсту уметничких манифестација и део манифестационог туризма (Бјељац, 2006). Најчешће се одржавају у подручјима са очуваном животном средином и атрактивним природним окружењем која се

одликују пејзажима изражених естетских атрактивних атрибута. Овакви пејзажи представљају главни мотив доласка сликара пејзажиста. Неопходан предуслов за организовање ових догађаја представљају адекватни видиковци.

Иако се посете сликара пејзажиста због делимично пословног карактера не могу окарактерисати као искључиво туристичке, чињеница је да посетом ликовним колонијама они, захваљујући атрактивним пејзажима, привремено мењају место боравка и остварују одређену потрошњу у посећеном месту.

2.4. Посматрање пејзажа у оквиру других активности

Поред посете видиковцима, вожње пејзажним саобраћајницама и посете ликовним колонијама, где посматрање (или посматрање у циљу сликања) пејзажа представља главни циљ активности, истичу се одређене туристичке активности у којима пејзажи представљају споредни циљ и на својеврстан начин употпуњују главну активност. На пример, главни циљ параглајдинга, који је честа активност у авантуристичком туризму, јесте сâм чин летења у циљу изазивања узбуђења, али је посматрање околних предела неизоставан део ове активности. Циљ планинског бициклизма представља рекреација, али је уживање у пејзажима саставни део те рекреације и значајно јој доприноси деловањем на психичке функције. Посматрање пејзажа је значајан део активности у наутичком туризму. Иако савремени наутички туризам подразумева заустављање у великом броју лука, чињеница је да се значајан део времена проводи у пловидби, током које се обично пружа поглед на атрактивне пејзаже. Квалитет доживљаја у наведеним облицима туризма сигурно би био интензивно нарушен када би се они одвијали у пределима који се одликују естетски непривлачним пејзажима.

3. Индиректно активирање

Укључивање пејзажних туристичких мотива у различите туристичке активности сматра се њиховим директним активирањем. Међутим, поред непосредног учешћа у туристичкој понуди, пејзажи имају одређену улогу у делатностима које чине неодвојиви део савременог туризма, при чему се првенствено мисли на хотелијерство и туристичку пропаганду. Како оваква њихова улога не подразумева директно укључивање у туристичке активности, а ипак утиче на стварање додатне вредности у туризму, она се може означити као њихово индиректно активирање. Дакле, овде се ради о пејзажима као туристичким ресурсима, а не туристичким атракцијама.

3.1. Диференцирање цена у хотелијерству

Велики број природних и антропогених елемената који чине животну средину имају карактер јавних добара, а ово се посебно односи на леп поглед, односно пејзаж (Lange & Schaeffer, 2001). То значи да коришћење естетских квалитета пејзажа од стране једног субјекта не умањује могућност другог субјекта да ужива у њима, односно да их могу користити сви (Bourassa, 1992).

Познато је да хотелијерство као део туристичке привреде такође убира плодове јавног карактера пејзажа. Ово се огледа кроз диференцијацију цена њихових услуга, односно наплату виших цена за собе на оним странама хотела и оним спратовима који омогућавају лепши поглед на окружење (Wong & Kim, 2012). Посебна одлика ове појаве јесте то што хотел није и не може бити власник

одређеног пејзажа, а туриста се погледу обично може дивити и ван хотела (Fleischer, 2011). Међутим, он је ипак вољан да плати могућност да из приватности своје собе ужива у атрактивном пејзажу. Ценовна разлика која проистиче из оваквих компаративних предности соба износи око 10% на Медитерану, при чему се не уочавају значајне разлике између 10 региона у којима је истраживање спроведено, као ни сезонске разлике (Fleischer, 2011). Истраживањем спроведеним у Хонг Конгу утврђено је да је ценовна разлика коју су посетиоци хотела спремни да плате за собу са погледом на луку у односу на собу са погледом на град забележена на нивоу целог хотела, али да је знатно већа на 20. спрату хотела (1.409 хонгконшких долара више) него на његовом 1. спрату (865 хонгконшких долара више) (Wong & Kim, 2012).

Могућност да се валоризацијом естетски квалитетног погледа који се пружа из смештајне јединице оствари профит довела је до специфичних импликација на изглед великог броја приморских летовалишта и самих хотела. Услед изградње високих хотела на плажама, како би се искористиле предности лепог погледа, нарушен је јавни карактер пејзажа тако што је локалном становништву заклоњен поглед на море (Fleischer, 2011).

3.2. Пејзажни хотели

Корак даље у коришћењу екстерних ефеката лепог погледа начињен је увођењем концепта пејзажних хотела (The Hotel, 2016). Собе ових хотела располажу великим стакленим прозорима или су поједини зидови у њима направљени од стакла и тако пружају простран видик на окружење, које би у овом контексту требало да подразумева просторе атрактивне животне средине са естетски квалитетном природом. Овако конципирани хотели требало би да омогуће туристима да приликом боравка у дестинацији све време буду повезани са природом – како током провођења времена у природној средини током бављења различитим активностима, тако и током боравка у смештајном објекту. На овај начин веза са природом се остварује чак и током одмора од активности. Јасно је да наведене одлике ових хотела представљају компаративну предност у односу на друге хотеле у конкретној дестинацији, а време ће показати да ли ће пејзажни хотели еволуирати у посебну категорију тематских хотела који ће сами по себи бити туристички мотив, односно да ли ће изаћи из оквира хотела схваћеног искључиво као смештајно-угоститељског објекта (Јовичић и Бранков, 2009).

3.3. Туристичка пропаганда

Пејзажи имају важну пропагандну улогу, која долази до изражаја код визуелних средстава, односно фотографија, и мултимедијалних средстава, односно видео-снимака. Фотографије и видео-снимци пејзажа и појединачних атракција доминирају у брошурама, промотивним филмовима и телевизијским и интернет рекламама (Jenkins, 2003). Разлог за ово је њихов комплексни карактер, односно чињеница да се коришћењем пејзажа као мотива у ове сврхе одједном представљају читаве просторне целине са својим саставним елементима. Такође, пејзажи представљају значајан елемент препознатљивости појединих дестинација на туристичком тржишту. Фотографије пејзажа су присутне у знатној мери и на друштвеним мрежама, што истиче њихов значај у оквиру неформалне пропаганде. Разгледнице се одликују извесним пропагандним значајем (Yüksel & Akgül, 2007), а пејзажи представљају честе мотиве на њима. Фотографије неког града или археолошког локалитета сликане из летелице са велике висине и представљене на

разгледницама су популарне код туриста првенствено због чињенице да они сами немају техничке могућности да такву фотографију направе (Papadaki, 2004). Такође, овакве разгледнице наглашавају посматрачу концепт града као јединствене целине.

4. Примери добре праксе

Број атрактивних видиковаца у свету који се истичу добром опремљеношћу и организованошћу пружања услуга туристима је велики. Јединственошћу и лепотом се истиче пример бетонских објеката изграђених на видиковцима у оквиру Националних туристичких рута у Норвешкој (Krokstrand и сар., 2014). Посебно је важна чињеница да су ови објекти у потпуности уклопљени у околне пејзаже, што доприноси укупном искуству посетилаца. Истакнуте примере представљају и видиковци „Корак у празнину“ (фр. *Le Pas dans le Vide*) на врху Егиј ди Миди на француским Алпима и „Скајвок“ (енгл. *Skywalk*) на тачки Игл у Великом кањону реке Колорадо у Аризони у САД (Smith, 2014). Први видиковац има облик коцке чијих је пет страна направљено од стакла, док „Скајвок“ представља полукружни мост са стакленим дном и оградама. Занимљив пример антропогеног видиковца налази се у естонској престоници Талину, где туристи могу да посматрају урбани пејзаж овог града из хелијумског балона на висини од 120 m који је постављен посебно у те сврхе. Наведена висина уз одговарајуће временске услове омогућава поглед на пејзаже удаљене и до 40 km (Ballon Tallinn, 2016). У категорији панорамских вртешки посебно се истиче Лондонско око (енгл. *London Eye*), које се налази на обали Темзе и пружа могућност посматрања урбаног пејзажа престонице Уједињеног Краљевства. Стандардне улазнице за ову туристичку атракцију коштају готово 22 британске фунте (Tickets and Prices, 2016).

Најуспешније активирање пејзажних туристичких мотива посредством пејзажних саобраћајница спроведено је у САД и Норвешкој, двома високоразвијеним земљама света. У обе земље ове саобраћајнице представљају алтернативу главним саобраћајницама (Frequently ask questions, 2016), што истиче и њихов значај у растерећењу најпрометнијих саобраћајница. Управо због чињенице да пејзажне саобраћајнице обухватају већи број видиковаца, овом облику је дата предност приликом анализирања примера добре праксе у туристичком активирању пејзажа. Пејзажне саобраћајнице у САД су туристички активирани и носе ознаку Националних пејзажних заобилазница (енгл. *National Scenic Byway*). Ове саобраћајнице морају да поседују бар један од укупно шест дефинисаних интринзичких квалитета. Посебно је важан пејзажни квалитет, по којем је цео концепт и добио назив, а односи се на пријатно и памћења вредно визуелно искуство настало погледом на складно уклопљене природне и антропогене елементе окружења саобраћајнице (Intrinsic Qualities for Byways Designation, 2016). У директну везу са пејзажним квалитетом могу се довести историјски и природни квалитет, док је веза осталих интринзичких квалитета са пејзажом незнатна и посредна. Захваљујући својој мотивској основи, коју чине и атрактивни пејзажи, туристичка материјална база дуж ових саобраћајница остварује значајне економске ефекте, што доприноси развоју локалних заједница (Scenic Byways Benefit Local Economies, 2016). Од локалних заједница на овим саобраћајницама се очекује да припреме план управљања коридором, који би обухватао како нацрт стратегије очувања и побољшања интринзичких квалитета саобраћајнице, тако и планове маркетинга, управљања посетиоцима и економског развоја (State Scenic Byways Program, 2016).

У Норвешкој се пејзажне саобраћајнице као туристички производ развијају у оквиру пројекта Националних туристичких рута (норв. *Nasjonale turistveger*). Пројекат се налази у надлежности Норвешке управе за јавне путеве, при чему се пословима планирања, изградње, опремања и одржавања видиковаца бави њена посебна организациона потцелина – Одељење туристичких рута, која се бави и пословима маркетинга овог туристичког производа (Division of responsibilities, 2016). Укупно постоји 18 рута које су одабране захваљујући томе што пролазе кроз пределе јединствених визуелних одлика, при чему обале, фјордови, планине и водопади доминирају пејзажом (Frequently ask questions, 2016).

Уједно најпознатији и најбољи пример индиректног активирања пејзажних туристичких мотива кроз концепт пејзажних хотела представља хотел „Јува“ (норв. *Juvet*) у насељу Валдал на западу Норвешке. Отворен је 2008. године као први хотел те врсте у Европи (Juvet Landscape Hotel / JSA, 2008), па се одликује куриозитетним атрактивним атрибутима. Луксузно опремљене собе имају квадратну основу и њихова унутрашњост је слабо осветљена како би акценат у потпуности био стављен на пејзаж који се пружа око хотела и на осећај блискости са природом који из посматрања тог пејзажа проистиче (The Hotel, 2016). Хотел „Јува“ изграђен је уз финансијску и стручну помоћ пројекта Националних туристичких рута, што упућује на значај сарадње приватног и јавног сектора у овом подручју (The Making of Juvet, 2016), што би свакако требало имати на уму приликом планирања изградње оваквих објеката у другим дестинацијама. Предност финансирања пројекта путем јавно-приватних партнерстава се везује за могућност локалних самоуправа да без посредовања виших нивоа власти сарађују са приватним инвеститорима (Кнежевић и сар., 2013).

5. Закључак

Сви идентификовани облици активирања пејзажних туристичких мотива могу представљати предмет даљег теоријског проучавања и истраживања кроз студије случаја. Истраживање утицаја пејзажа на диференцијацију цена у хотелијерству и њихове пропагандне улоге препоручује се како би се увиделе евентуалне специфичности на нивоу конкретних просторних целина. Концепт пејзажних хотела је релативно нов и непознат, па се препоручује истраживање могуће улоге ових хотела у освежавању туристичке понуде афирмисаних дестинација, али и њихове могуће улоге покретача развоја туризма у потенцијалним дестинацијама, односно њихове улоге подстицајних фактора даљег развоја туризма у младим дестинацијама.

Директним облицима треба дати предност у туристичком активирању пејзажа из практичних разлога, при чему се мисли на њихову непосредну везу са задовољавањем туристичких потреба. Приоритет треба дати видиковцима, који су већ широко распрострањен облик, и пејзажним саобраћајницама, чије учешће у укупној туристичкој понуди има потенцијал за раст. Ликовне колоније, због свог карактера који није стриктно туристички, и друге активности у оквиру којих се посматрају пејзажи, због искључиво допунске улоге пејзажа у њима, имају секундарни значај у теорији и пракси ове проблематике.

Како би се пејзажни туристички мотиви успешније користили, односно укључили у туристичку понуду одређене дестинације, потребно је спровести следеће активности и мере:

- 1) Истраживање ресурсне основе пејзажних туристичких мотива у конкретним просторним целинама, њихово инвентарисање и разврставање у категорије (нпр. равничарски, урбани, виноградарски, културни пејзаж и сл.);
- 2) Туристичка валоризација ових пејзажа, како би се на научно утемељен начин оценили њихова употребна вредност и евентуална количина већ уложеног рада на видиковцима, а све то у циљу идентификовања оних пејзажа који су најпогоднији за туристичко активирање;
- 3) Инфраструктурно опремање видиковаца изградњом објеката (ресторани, кафеи, тоалети, паркинзи) и постављањем друге опреме (сигурносне оградe, информативне табле, телескопи), при чему поменуте објекте треба адекватно уклопити у окружење;
- 4) Дефинисање рута пејзажних саобраћајница тако да оне пролазе кроз пределе привлачних пејзажа и инкорпорирају већи број видиковаца;
- 5) Постављање путоказа и информативних табли на пејзажним саобраћајницама које би усмеравале туристе и пружале им информације о видиковцима у склопу дате саобраћајнице;
- 6) Подстицање сарадње приватног и јавног сектора (нпр. држава управља одржавањем путне мреже и заштитом животне средине, а приватни инвеститори граде објекте и постављају опрему на видиковцима којима затим самостално управљају);
- 7) Промовисање пејзажних саобраћајница као иновативног и приступачног туристичког производа;
- 8) Континуирано праћење постигнутих резултата и у складу са тим прилагођавање активности и мера које се спроводе;

Чињеница је да наведени примери добре праксе потичу из економски високоразвијених држава света које се одликују и изузетно развијеном туристичком привредом. Процес активирања пејзажних туристичких мотива у државама које карактерише нижи степен привредно-туристичког развоја треба да се руководи искуствима држава које су на овом пољу постигле значајан успех, при чему је активности и мере неопходно прилагодити локалним условима и могућностима.

Литература

1. Бјељац, Ж. (2006). *Теоријско-методолошке основе манифестационог туризма*. Београд: Географски институт „Јован Цвијић“.
2. Bourassa, C. (1992). Public welfare and the economics of landscape aesthetics. *Landscape and Urban Planning*, 22(1), 31–39.
3. *Balloon Tallinn*. (2016). Преузето 1. јуна 2016, са <http://www.visitestonia.com/en/balloon-tallinn>.
4. Denstadli, J. & Jacobsen, J. (2011). The long and winding roads: Percieved quality of scenic tourism routes. *Tourism Management*, 32(4), 780–789.
5. *Division of responsibilities*. (2016). Преузето 1. јуна 2016, са <http://www.nasjonaleturistveger.no/en/about-us/organization/division-of-responsibility>.
6. Eby, D. & Molnar, L. (2002). Importance of scenic byways in route choice: a survey of driving tourists in the United States. *Transportation Research Part A*, 36(2), 95–106.
7. Fleischer, A. (2012). A room with a view – A valuation of the Mediterranean sea view. *Tourism Management*, 33(3), 598–602.

8. *Frequently ask questions.* (2016). Преузето 1. јуна 2016, са <http://www.nasjonaleturistveger.no/en/press/frequently-ask-questions>.
9. *Intrinsic Qualities for Byways Designation.* (2016). Преузето 1. јуна 2016, са <http://www.scenic.org/issues/scenic-byways/intrinsic-qualities-for-byways-designation>.
10. Jenkins, O. H. (2003). Photography and travel brochures: The circle of representation. *Tourism Geographies*, 5(3), 305–328.
11. Јовичић, Ж. (1989). *Туристичка географија*. Београд: Научна књига.
12. Јовичић, Д. (2008). *Увод у туризмологију и туристичку географију*. Нови Београд: Тон ПЛУС.
13. Јовичић, Д. и Бранков, Ј. (2009). Туристичке атракције – кључни елементи туристичке ресурсне основе. *Гласник Српског географског друштва*, 89(1), 3–20.
14. Juvet Landscape Hotel / JSA. (2008). *ArchDaily*. Преузето 22. маја 2016, са <http://www.archdaily.com/8600/juvet-landscape-hotel-jsa/>.
15. Кален, Г. (2002). *Градски пејзаж*. Београд: Грађевинска књига.
16. Кнежевић, С., Билић, М. и Бабић, Ж. (2013). Проблеми савременог доба глобалног карактера – заштита животне средине и обезбеђивање инвестиција у условима економске кризе. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 1(1), 41–54.
17. Krokstrand, O., Ramstad R. & Hölmebakk C. (2014). Splendid Concrete Architecture in National Tourist Routes in Norway. *Structural Concrete*, 15(2), 117–125.
18. Lange, E. & Schaeffer, P. (2001). A comment of the market value of a room with a view. *Landscape and Urban Planning*, 55(2), 113–120.
19. Papadaki, E. (2004). Mass-produced Images of Archaeological Sites: The Case Study of Knossos on Postcards. *Visual Resources: An International Journal of Documentation*, 20(4), 365–382.
20. *Rates and visiting conditions.* (2016). Преузето 1. јуна 2016, са <http://www.tou Eiffel.paris/en/preparing-your-visit/rates-and-visiting-conditions.html>.
21. *Scenic Byways Benefit Local Economies.* (2016). Преузето 20. маја 2016, са <http://www.scenic.org/issues/scenic-byways/scenic-byways-benefit-local-economies>.
22. *State Scenic Byways Programs.* (2016) Преузето 26. марта 2016, са <http://www.scenic.org/issues/scenic-byways/state-scenic-byways-programs>.
23. Smith, R. (2014). *The World's 8 Scariest Viewing Platforms.* Преузето 14. априла 2016, са <http://news.nationalgeographic.com/news/2014/01/140122-scariest-viewing-platforms-grand-canyon-heights-travel-world/>.
24. Станковић, С. М. (2008). *Туристичка географија*. Београд: Завод за уџбенике.
25. *The Making of Juvet.* (2016). Преузето 14. маја 2016, са <http://www.juvet.com/the-juvet-hotel/the-making-of-juvet>.
26. *The Hotel.* (2016). Преузето 14. маја 2016, са <http://www.juvet.com/the-juvet-hotel/the-hotel>.
27. *Tickets and Prices.* (2016). Преузето 1. јуна 2016, са <https://www.londoneye.com/tickets-and-prices/>.
28. Тодоровић, Н. (2015). Одлике пејзажних туристичких мотива. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 3(2), 7–16.

29. Wong, K. & Kim, S. (2012). Exploring the Differences in Hotel Guests' Willingness-to-Pay for Hotel Rooms with Different View. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 67–93.
30. Yüksel, A. & Akgül, O. (2007). Postcards as affective image makers: an idle agent in destination marketing. *Tourism Management*, 28(3), 714–725.

Примљено: 06.06.2016. Прихваћено: 28.09.2016.

Прегледни рад

УДК: 005.591.43:334.7

Проактивни приступ уговарању као извор конкуретске предности компаније

Гордана Љубојевић¹, Чедомир Љубојевић², Нина Максимовић^{2*}

¹ Висока пословна школа струковних студија Нови Сад

² Висока школа модерног бизниса Београд

Сажетак: Усложњавање међународних трговинских односа доводи до тога да се тешко може уговором предвидети сваки појединачни догађај у будућности. Усложњавање уговора није адекватан одговор на ову појаву. Процес уговарања, као и сама улога уговора мора претрпети извесне модификације. Традиционално гледиште на уговарање се мења више према релационом приступу уговарања. Неопходно је осмислити начине на који се уговори могу користити, тако да се фокусирају на циљеве кроз међусобно разумевање. С тим у вези, препознаје се проактивно уговарање, као најбоље решење које обезбеђује да уговори и сам процес уговарања буду у будућности, успешни, али и етички и морално прихватљиви. Процес уговарања треба да почне изградњом поверења између будућих уговорних партнера, следи фаза у којој стране преговарају услове уговора, и на крају уговором се даје форма договореног. Проактивно правни приступ настоји да ојача адаптивну способност уговора, креирајући уговорни систем који се перманентно анализира и прилагођава промењеним околностима и процени о ефектима, нпр. сачињавањем одговарајућих анекса. Овакав приступ уговарању ствара основу за управљање конфликтима коришћењем метода алтернативних начина решавања спорова, као што су: посредовање, мирење, арбитража. Проактивно уговарање даје могућност менаџерима да правне бриге, преформулишу у пословне могућности. Циљ овог рада је анализа проактивног права, нарочито у сфери уговарања са превентивног и промотивног аспекта, као и емпијско истраживање које треба да покаже колико су компаније у Републици Србији, спремне да мењају акценте у уговорном преговарању, са намером да се обезбеди успешан резултат.

Кључне речи: проактивно уговарање, превентивно право, пословни уговори, међународна трговина

JEL класификација: K12

Proactive Approach to Contracts as a Source of a Company Competitive Value

Abstract: The aggravation of international trade relations makes it difficult for a contract to predict every single forthcoming event. However, an adequate response to this phenomenon would not be the contract complexity. The very process of contracting, as well as the role of the contract itself need some modifications. The traditional view on contracting is changing more towards relational approach to contracting. It is necessary to devise ways in which contracts may be used to focus on objectives through mutual

* nina.maksimovic@mbs.edu.rs

understanding. In this regard, proactive contracting becomes the best solution which ensures contracts and contracting process itself to be successful, and also ethically and morally acceptable. Contracting process should start by building trust between future contractual partners, followed by a phase in which the parties negotiate the terms of the contract, and where eventually the contract defines the form of the agreed. Proactive legal approach strives to strengthen the adaptive capacity of a contract, creating a contractual system that is continuously being analyzed and adjusted to changing circumstances and the assessed effects, for example, by making appropriate annexes. This approach provides a basis for negotiating conflict management using the methods of alternative dispute resolution, such as mediation, conciliation, and/or arbitration. Proactive contracting makes an opportunity for managers to reformulate legal concerns into business opportunities. The aim of this paper is to analyze proactive rights, particularly in the field of contracting with preventive and promotional aspects and empirical research that should show the readiness of the Serbian companies to change their accents in contractual negotiations in order to ensure a successful outcome.

Keywords: proactive contracting, preventive law, business contracts, international trade

JEL classification: K12

1. Увод

Проактивни приступ праву наглашава потребу за сарадњом између правних професионалаца и носилаца других професија (економиста, менаџера, инжењера) у процесу уговарања и сачињавања текста уговорног документа. Отуда је неопходна контрактуална писменост свих укључених, а вештина сачињавања пословних уговора захтева, како познавање материје (комерцијална, финансијска, техничка, логистичка компонента), тако и правну експертизу. Тиме се предупређује постојање несклада између оног што се стварно жели (реалан посао) и оног што је написано (формалан посао). Надаље, познато је да уговори имају оне елементе о којима се уговорне стране морају изричито договорити да би уговор био пуноважан (битни елементи), затим небитне, претпостављене елементе (о којима се уговорне стране не морају договорити, али је њихова примена регулисана у складу са диспозитивним нормама закона, узансама, пословним обичајима, општим условима пословања) и случајне елементе (нису услов пуноважности правног посла, али ако се предвиде у уговору, обавезују стране). Отуда је важно имати знања, како о видљивим, тако и невидљивим елементима уговора. Уговарањем правног посла, у складу са проактивним приступом, треба водити рачуна да се настоје изразити интереси обе стране, како би се за њих креирала вредност. Такође, ако настане проблем, уговор треба да предупреди конфликт, а ако је спор неизбежан, проактивно сачињен уговор пружа адекватнији начин да се контролише и реши.

2. Проактивни приступ уговорима

Проактивни приступ уговорима чини да уговори буду коришћени као инструмент проактивног права за установљење правних стратегија и стратешко напредовање компанија (Berger-Walliser & Naario, 2011). Имајући у виду да уговори немају алтернативе и да су односи у међународној трговини велике вредности, по правилу трајнији и теже раскидиви, сматра се да не треба комплекснијим уговорима

реаговати на њих, већ се у литератури предлаже преиспитивање начина уговарања, и у том смислу се препознаје улога проактивног уговарања у функцији изградње економско исплативих, етички прихватљивих фер-поштених правних послова (Siedel & Haario 2010). Тенденција је у правцу од трансакционог погледа на уговарање ка релационом (односном) приступу, тј. на нагласку на изградњи односа између уговорних страна, са намером да се обезбеди успешан резултат.

У академским истраживањима, пракси суда и правној едукацији користи се све чешће идеја правне визуализације, тј. коришћење визуелних средстава комуникације да би се информација саопштила на прихватљив и разумљив начин за уговорне стране. Технике визуализације претварају уговорне одредбе у илустрације - табеле, цртеже и др. те су у функцији афирмације уговора као менаџерског средства које помаже странама у достизању постављених циљева. Комбиновање употребе визуелних елемената уговора (за нпр. исказивање финансијског, техничког или логистичког аспекта права и обавеза уговорних страна), како би се учинио јаснијим и тиме потенцијално мање био извор неспоразума и несугласица, са одредбама о алтернативним начинима решавања спорова, води бизнис у проактивном смеру.

Проактивно уговарање и проактивно право су засновани на принципима превентивног права, које има за циљ минимизирање ризика и последица неуспеха. Међутим, поред своје превентивно-правне утемељености, проактивно право има и другу, промотивну димензију, а у циљу промовисања одрживих пословних односа са намером максимизирања могућности, тј. промовисања успеха. Како се ризици и њихове последице не могу уговором у потпуности предупредити, механизми алтернативног решавања спорова се инкорпоришу у уговоре, чиме се предупређује да конфликти прерасту у комплексан спор или судску парницу. Отуда, нарочито у међународним односима сусрећемо често одредбе о посредовању и мирењу, затим арбитражи, а све како би се однос штитио од раскида и скуких судских процеса.

Уговори се, отуда, све чешће посматрају као средства у рукама менаџера ради омогућавања успешнијих односа и сарадње између пословних партнера. Менаџери који успеју тако да приђу целовито (холистички) уговарању и уговорима, пре могу учинити да се на време идентификују правне одредбе које би евентуално произвеле губитак вредности, у односу на оне менаџере који имају једностран приступ уговору као искључиво трансакционом средством. Они, такође, могу лакше, а на основу и правног знања, да уоче евентуалне правне ризике и да их преформулишу у пословне могућности, а саме уговоре у извор настанка вредности. Проактивни менаџери су свесни да тзв. заштитне клаузуле у уговору, попут клаузуле о уговорној казни, кауцији, пеналима и др., не могу обезбедити очекивану вредност странама. Они зато већ у преговарачки процес уносе размишљање о успешном испуњењу уговора, а како би се стекла одржива конкурентска предност. Томе им служе инструменти доброг уговорног пројектног менаџмента, менаџмента квалитета и менаџмента ризика (Siedel & Haario, 2010).

Дакле, проактивно право, као део пословне стратегије, инструмент је у рукама менаџера. Његови пословни кораци могу се сагледати као: 1) сазнавање правног проблема и спознаја сопствених права, дужности и одговорности, 2) решавање насталих правних проблема избегавањем правила или поштовањем истих (реактивни приступ), 3) превенирање правних проблема, нпр. уговарањем заштитних клаузула, 4) преформулисање правних проблема у пословне могућности, чиме се промовише успех и постиже одржива конкурентска предност (Siedel & Haario, 2010).

Код проактивног уговарања, као кључног у проактивном праву, уочавају се:

- 1) клијентова самобрига, која се налази у основи сваког успешног преговарања и уговора,
- 2) као примарни циљ, истиче се унапређење успешне перформансе кроз управљање пројектима и квалитетом, уговарањем уговора доброг квалитета,
- 3) као секундарни циљ сагледава се минимизирање штетних последица кроз управљање ризицима уговарањем клаузула о обештећењу за случај неиспуњења, или неуредног испуњења, односно услед вис маиор.
- 4) терцијарни циљ се манифестује у избегавању парнице и минимизирању трошкова и губитака, тамо где су неизбежни, управљањем конфликтима и увођењем алтернативних начина решавања спорова (Нааріо, 2006).

У складу са проактивним приступом праву, пословни уговори се посматрају као инструменти управљања пословним активностима; стварања и алоцирања вредности; управљања и алоцирања ризика (нпр. уговарањем клаузуле о осигурању, ризик се може пренети на осигуравајућу компанију); комуникације и контроле (у смислу да ли се уговор испуњава у складу са преузетим обавезама, такође да ли се уредно испуњава, нарочито у погледу начина, места и времена, тј. динамике испуњења -посебно код трајних аранжмана); спречавања проблема и решавања спорова (клаузуле о мирењу и арбитражи). Због свега поменутог, корисно је да се уговор посматра кроз усклађене и координиране пословно-финансијске, техничке и правне елементе, тј. систематски и целовито. (Нааріо, 2006)

Промотивни део проактивног права подржава клијентову самобригу и примарни ефекат проактивног уговарања, кроз унапређење успешне перформанце, а превентивни део се фокусира на управљање ризицима, управљање конфликтима и избегавање парница, пружањем професионалне правне бриге. Изградња психолошких и комуникационих вештина, уз коришћење и визуализацију правних израза, један је од императива проактивног правника. Такође, коришћење интердисциплинарног приступа, подразумева укључивање познавалаца економских метода (неопходних да се спознају релевантни економски циљеви, како би се адекватно, касније правно исказали) и социолошких метода (којим би се, примера ради, могле анализирати неформални односи у бизнису, чиме се може ићи у сусрет оставарању боље перформансе). Корисном се могу показати и статистичке методе предвиђања, али не са нагласком на деловање суда, већ друге стране у послу, како би се права и обавезе формулисале тако да буду прихватљиве за успешну реализацију. Важно је изградити односе тако да не буду извор проблема (Resilience in Contract Law a Proactive).

Уговор, који је са правног аспекта перфектан, не мора се таквим показати у пракси. Праксу уговарања и уговора не треба искључиво посматрати кроз судску праксу. Треба афирмисати улогу уговорног менаџмента и поглед на уговор као начин контроле економских активности. Процес уговарања почиње изградњом поверења између будућих уговорни партнера, следи фаза у којој стране преговарају услове уговора, и на крају, уговором се даје форма договореног. Проактивно правни приступ настоји да ојача адаптивну способност уговора, креирајући уговорни систем који се перманентно анализира и прилагођава у складу са проценом о ефектима (кроз сачињавање одоварајућих анекса) (Resilience in Contract Law a Proactive).

3. Право као ресурс компаније

Улога интерних правних ресурса и способности компаније да узме у обзир правне елементе из екстерног окружења, како би повећала вредност других ресурса, може да буде извор одрживе конкурентске предности (Masson & Shariff, 2010). Треба имати у виду могуће правне ризике, попут притисака који долазе из правног окружења, којима се могу ограничавати опције, у смислу ресурса, као и извесне неодређености или нестабилности правне регулативе или судске праксе. Конкурентска предност се дефинише као стратегија стварања вредности која користи ресурсе компаније, на начин који не користе текући или потенцијални, да би се унапредили ефективност и ефикасност. Конкурентска предност је одржива, када није спроведена од ривала и када друге компаније нису способне да ископирају ту стратегију на дуги рок (Bird, 2011). Ресурси компаније треба да поседују атрибуте, да су вредни, ретки, несавршени за имитацију и да се не могу еквивалентно заменити, а све то како би били у функцији стварања одрживе конкурентске предности (Barney, 1991).

Право има особину да је вредно за фирму, већ самим тиме што има значајан утицај на унутрашње могућности компаније. Правило слободне пословне просудбе (business judgment rule), чини да суд не доноси пресуде за надокнаду штете због пословних одлука, члановима борда. Тако, у складу са чланом 415. Закона о привредним друштвима Републике Србије, директор одговара друштву за штету коју му проузрокује кршењем одредаба поменутог Закона, статута или одлуке скупштине акционара, осим ако је поступао у складу са одлуком скупштин, али у чл. 63. поменутог Закона, у којем се директорима налаже да своје одлуке доносе савесно, са пажњом доброг привредника и у разумном уверењу да делују у најбољем интересу друштва, стоји и то да, уколико докажу да су тако поступали, онда нису одговорни за штету која из таквог поступања настане за друштво. Постојање овог правила даје велику слободу директорима, члановима борда, при доношењу пословних одлука, и тиме отвара могућности за повећање вредности компаније (доношењем успешних пословних одлука). Правила из прописа о заштити жига, проналазака, узорака и модела, такође иду у том правцу, као и правила из прописа о заштити животне средине.

Праву се могу приписати особине реткости, у смислу специфичног сета прописа прилагођеног различитим гранама привреде, односно сета интерних правних аката и појединачних уговора, који су оквир пословања компаније. На то се, даље, надовезује и констатација да имитабилност није инхерентна праву, као ресурсу. Супститути права су ретки и скупи за добијање (Masson & Shariff, 2010).

Ако смо спознали да је право вид ресурса компаније, треба размотрити како оно може бити имплементирано у стратегију и која правна стратегија може, евентуално, водити одрживој конкурентској предности. Даље, целисходно би било направити везу између проактивног права и стратегије одрживе конкурентске предности. Лобирање, као вид правне стратегије, користи “меке”, “soft” правне норме (садржане нпр. у изворима аутономног права, попут фомуларних, типских, адхезионих уговора, општих услова пословања), а када је њихова примена изричито уговорена.

4. Правне стратегије као извор конкурентске предности

Стратегија правне оптимизације кроз попуњавање правних празнина у важећем материјалном и процесном праву, примењује се када су правне норме “магловите”,

а у отсуству разумљивих и јасних. Оптимизација, кроз “filling up” (попуњавање недоследности) примењује се као стратегија у условима “crazy law”, “лудог права”, тј. када правне норме нису међусобно конзистентне, што се врло често среће у транзиционим правима. Ако правне норме немају својство објективности и предвидљивости, тј. када доминирају флексибилне правне норме, прети опасност правне несигурности, тј. да субјекти права нису сигурни да ли ће њихово понашање бити окарактерисано да јесте или није у складу са правом. Посебном стратегијом управљања правом настоји се изаћи из потенцијалних проблема ове врсте. Можемо се сагласити са ставом да се правне стратегије појављују услед несклада између оног што би требало да буде и онога што јесте (Masson & Shariff, 2011).

Правним стратегијама се може прићи са неколико аспеката: судског (процесне стратегије), менаџерског и нормативног аспекта. Менаџерски приступ се односи на то како компаније користе право да максимизирају организационе перформансе и профит, односно да достигну своје различите пословне циљеве. Ако компаније покажу да су способне да смањене правне ризике и повећају своју вредност располагањем правним ресурсима, што су компоненте проактивног права, могу стећи одрживу конкурентску предност.

Према изворима настанка, правни ресурси се могу посматрати као екстерни (законска, подзаконска акта, судски прецедент у земљама англосаксонског правног система) и интерни (општа и појединачна акта, уговори компаније). Према приступу компанијама правним ресурсима, разликују се они којима се може приступити директно (нпр. прописи), или индиректно (нпр. судска пракса у земљама континенталног правног система). На основу пословних циљева који се остварују правним ресурсима, уочавају се они којима се штите неке компанијине вредности (прописи о заштити индустријске својине, примера ради), развијају (попут правила о селекцији дистрибуције), или освајају исте (Masson & Shariff, 2011).

Како би компанија успешно мобилисала своје правне ресурсе у складу са економским циљевима, она треба да поседује изванправни капацитет да: (а) препозна опасности изван правног окружења, (б) управља унутрашњим и спољашњим токовима правних информација креирањем интегрисаног процеса, (в) акумулира све правне и не-правне ресурсе и да их успешно координира и размешта. Несумњиво је да се правни капацитет разликује од једне до друге компаније, те да није једноставан за копирање и да може бити извор конкурентске предности. За правни капацитет и његов утицај на формулисање правних стратегија, важна је правна предузетничка проицљивост, за коју су кључни (Bagley, 2003): управљање активностима уз поштовање правне димензије бизниса, укључивање менаџера у правне задатке (сачињавање пословних уговора, доношење пословних одлука), развијање способности код не-правника да управљају правним проблемима, учесталост комуникације између правног департмана и централе компаније, снажење улоге директора компаније.

Да би се остварила конкурентска предност, полазећи од правних ресурса, мобилизација истих може бити успешно остварена помоћу извесних правних активности, које из менаџерског угла могу бити изражене кроз:

- 1) правно управљање ризицима, које се фокусира на употребу права ради превенције економског ризика (нпр. уговарањем клаузуле рестриктивне дистрибуције);

- 2) управљање правним ризицима који могу бити унутрашњи или спољашњи; позитивни (нпр. промена закона која подстицајно делује на економску конкуренцију) или негативни (могу се разликовати према последицама: одштетни,

кривични, прекршајни, изворима: корпоративно право, кривично право и др; озбиљности: већег или мањег интензитета; узроцима: нпр. ризик лошег функционисања правног одељења). Без обзира на природу ризика, управљање правним ризицима настоји да идентификује изворе ризика у правној сфери, да оцени како унутрашњи ресурси могу да буду употребљени да се ти ризици редукују или алоцирају на трећа лица, те да се свест о њима узме у обзир при формулисању политике компаније;

3) управљање структуралним правним ограничењима, које се спроводи кроз стратегије “прилагођавање/усаглашавање минимум”, када компаније могу стећи предност ако прилагоде своје понашање прописаном правном окружењу или расподеле ресурсе унутрашњим механизмима тако да имају мање негативне последице за сопствени бизнис, или тако да пруже додатни вид предности, када је реч о стратегији “прилагођавање/усаглашавање максимум”, која јесте извор конкурентске предности;

4) политичке активности, попут лобирања могу изазвати промене у правном окружењу и водити конкурентској предности.

Као што је и пре речено, зоне могућности за развој правних стратегија произилазе из правне неперфектности, у смислу неодређеног права, неусклађености у праву, права чија се суштина лако мења, или изазивања неочекиваних, нежељених правних последица. Отуда су у пракси познате стратегије интерпретације или тумачења права, одабира меродавног права, стратегије нормативног прилагођавања и стратегије инструментализације (Masson & Shariff, 2011).

5. Резултати истраживања

Аутори рада су међу 20 компанија у Србији спровели анкету о улози проактивног права, односно о правном капацитету компаније у којој су запослени. Упитник је садржао следеће групе питања:

1. Питања везана за правни капацитет компаније;
2. Питања везана за правне ресурсе компаније;
3. Питања која се везују за промотивни аспект проактивног права компаније;
4. Питања која се везују за промотивни аспект проактивног права компаније.

Након статистичке обраде анкете, добијени су следећи резултати: 83% анкетираних компанија, има правно одељење. У 50% компанија, поред правника у сачињавању пословних уговора, учествују и економисти, менаџери и инжењери. У 50% компанија, успешно се препознају опасности за пословање изван правног окружења. 66% компанија успешно управља унутрашњим и спољашњим током правних информација. 50% компанија спроводе едукације не-правника, да могу управљати правним ресурсима. 33% компанија спроводи правну едукацију запослених. 50% компанија оцењује квалитет својих правних аката као добар, док 50% компанија уредно испуњава своје уговоре. 83% компанија у свом пословању користи меко право. Већина компанија правно управља ризицима. Као инструмент превентивног уговорног права најчешће се користи Аванс, а најређе кауција. Управљајући конфликтима компаније најчешће користе Клаузулу о мирном решавању спорова.

6. Закључак

Компаније у Србији користе потенцијалне ресурсе, када имају правни капацитет да их ефикасно распореде, а у складу са својим пословним циљевима. У том смислу, компаније редуцирају не-правне ризике, превенирају правне ризике прилагођавањем и усаглашавањем, у циљу остварења додатне вредности за компанију, остварењем предности из правног окружења.

Правно знање, којим се постиже правна свесност је предуслов изградње правног капацитета компаније и формулисања правне стратегије. Неопходно је развијати корпоративну правну културу између правника и неправника. Ако се жели усвојити концепт проактивног права важно је деловати пре насталог проблема, како би се покренули неопходни правни ресурси што раније и како би се могли искористити за нове пословне успехе.

Проактивно право можемо, као концепт, сагледавати и у контексту афирмације социјалног бизниса. Исти је усмерен на ублажавање или уклањање социјалних проблема, тиме што ће бити финансијски одржив, а добит се неће делити акционарима, него ће се реинвестирати у бизнис. Као могући пратећи ефекти овога, у литератури се спомињу иновација, мотивација запослених и висока репутација, што све скупа може бити пут како крупне компаније, повезане са бројним другим организацијама могу да стимулишу и проводе преображај друштва (Yunus, et all, 2015). Свему томе одговара афирмација емоционалних лидера, који могу допринети успеху корпорације развијањем свог емоционалног интелекта, кроз самоанализу (она помаже лидеру да сагледа своје предности и мане, што је предуслов да се обрати другима у окружењу и укључи их у решавање проблема), самоконтролу (трезвено процењивање околности и прилагођавање понашања, како свог, тако и компанијиног, датој ситуацији), социјалну анализу (разумевање расположења у колективу, те спознаја како сопствене активности могу да утичу на догађаје у њему) и управљање односима (умеће јасно и убедљиво довести идеје до околине уклањањем конфликта и изградњом одговарајућих социјалних веза) (Bojasis et all, 2008). Лидери треба да буду свесни да они не могу бити специјалисти из свих области, већ да је неопходно да се ослоне на професионалце из разних области, тамо где сами немају потребна меродавна знања (Bojasis et all, 2008).

Литература

1. Bagley, E. C. (2003). *Working Effectively With Counsel*. Legal Aspects of Management Series. Harvard Business School.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
3. Berger-Walliser, G. & Haapio, H. (2011). *Promoting Business Success through Proactive Contracting and Visualization*, paper to the Academy of Legal Studies in Business (AALSB): 2010 Annual Conference, Richmond Virginia.
4. Bird, R. (2011). Law, Strategy and Competitive Advantage, *Connecticut Law Review*, 44(1), 61-97.
5. Bojasis, R., Maki, E. & Goleman, D. (2008). *Emocionalna intelijencija u liderstvu*, ASEE, Beograd.
6. Закон о привредним друштвима. ("Сл. гласник РС", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. закон и 5/2015).

7. Masson, A. & Shariff, M. (2011). Through the Legal Looking Glass: Exploring the Concept of Corporate Legal Strategy, *European Business Law Review*, 22(1), 51-77.
8. Masson, A. & Shariff, M. (2010). *Legal Strategies-How Corporations Use Law to Improve Performance*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
9. *Resilience in Contract Law a Proactive/ Preventive Law Approach*, преузето 18. маја 2016. <http://resilienz.hypotheses.org/287>.
10. Siedel, J. G. & Haapio, H. (2010). Using Proactive Law for Competitive Advantage, *American Business Law Journal*, 47(4), 641-686.
11. Haapio, H. (2006). *Business Success and Problem Prevention through Proactive Contracting*, pp. 149-194 In: Wahlgren, Peter (ed.), *A Proactive Approach*, Scandinavian Studies in Law, Vol. 49.
12. Yunus, M., Dalsace, F., Menasce, D. & Faivre-Tavignot, B. (2015). Five Leading companies have adapted nonprofit business models to serve the bottom of the pyramid in France, *Harvard Business Review*, 46-53.

Примљено: 25.05.2016. Прихваћено: 15.07.2016.

Образац за припрему радова за објављивање у часопису Менаџмент у хотелијерству и туризму

Наслов рада на српском језику

Име Презиме^{1*}, Име Презиме², Име Презиме³

¹ Инститиција

² Инститиција

³ Инститиција

Сажетак: Овај документ представља образац за форматирање радова тако да изгледају као да су већ спремни за штампу. Сажетак представља кратак информативни приказ садржаја чланка коју читаоцу треба да омогући брзу и тачну оцену његове релевантности. Аутори треба да образложе циљеве истраживања или наведу разлог (разлоге) због кога пишу чланак. Затим, потребно је да опишу методе коришћене у истраживању и укратко опишу резултате до којих су дошли у истраживању. Сажетак треба да садржи од 100 до 250 речи.

Кључне речи: 3-5 кључних речи

JEL класификација: 10 пт (http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

Title of paper in English

Abstract: This document presents a template for preparing the camera-ready papers that will be included in the Journal of Hotel and Tourism Management. The abstract briefly summarizes the article and gives the reader the opportunity to assess it's relevancy. The authors should elaborate the goals of the research or state their reason (reasons) for writing the paper. It is additionally required for them to describe the methods used during the research and give a brief description of the results and conclusions of the research. The abstract should be between 100 and 250 words in length.

Keywords: 3-5 keywords

JEL classification: 10 пт (http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

1. Увод

Рад писати користећи MS Word за Windows (тастатура за српску ћирилицу). Дужина рада треба да буде највише 10 страна укључујући текст, слике, табеле, литературу и остале прилоге.

Формат странице је **B5 ISO**. Користите **2cm** за доњу и горњу маргину, а **2,5cm** за леву и десну маргину. Размак између редова у оквиру једног пасуса је један, док је размак између параграфа двоструки. За форматирање текста препоручује се коришћење фонта **Times New Roman**.

* Е-маил адреса аутора за кореспонденцију

** Назив и број пројекта, односно назив програма у оквиру кога је чланак настао, назив институције која је финансирала пројекат или програм.

*** Навести ако је чланак у претходној верзији био изложен на скупу у виду усменог саопштења (под истим или сличним насловом).

2. Структура рада

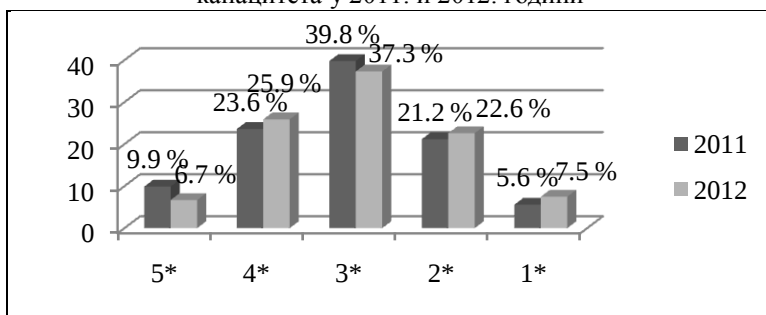
У првом реду на првој страни треба написати наслов рада на српском језику (16 пт). Испод наслова рада треба навести име(на) аутора, називе институција аутора онако како је назначено у овом Обрасцу. Након институције последњег аутора, оставити један празан ред и у следећем написати кратак сажетак (10 пт). Након сажетка следи преглед кључних речи. Након приказаног наслова рада, сажетка и кључних речи на српском језику, потребно је и на енглеском језику назначити претходно наведено.

Нумерисане поднасловне првог нивоа треба форматирати коришћењем фонта 12 пт болдовано, а поднасловне другог нивоа 10 пт болдовано. Текст, као и списак литературе треба форматирати коришћењем фонта 10 пт.

3. Графички и табеларни прикази и формуле

Све илустрације, без обзира да ли су дијаграми, фотографије, графикони називају се слике. Назив и број слике треба приказати на средини реда изнад слике.

Слика 1: Процентуално учешће смештајних јединица у структури хотелских капацитета у 2011. и 2012. години



Извор: (Министарство финансија и привреде, 2013)

Назив и број табеле треба приказати изнад табеле на средини реда.

Табела 1: Процентуално учешће смештајних јединица у структури хотелских капацитета у 2011. и 2012. години

Категорија	2011.	2012.	Број смештајних јединица (2011)	Број смештајних јединица (2012)
5*	9,9	6,7	1452	990
4*	23,6	25,9	3486	3911
3*	39,8	37,3	5895	5636
2*	21,2	22,6	3102	3420
1*	5,6	7,5	1133	1132
укупно	100	100	15068	15089

Извор: (Министарство финансија и привреде, 2013)

Пошаљите свој рад, укључујући табеле, слике итд, као једну датотеку. Поред тога, треба доставити све слике и табеле (које се уносе у црно-белој техници) као посебне фајлове у JPF или TIFF формату са најмање 300dpi резолуције.

Формуле треба центрирати на страници са нумерацијом, као у наредном примеру. Препоручује се форматирање редова са формулама у Microsoft Word-у (MathType).

$$PV_0 = \frac{FV_n}{(1+i)^n} \quad (1)$$

4. Закључак

У закључку аутори треба да сумирају резултате до којих су дошли у истраживању.

Литература

Приликом навођења литературе, треба се придржавати упутства АРА система навођења литературе. За више информација погледајте *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.).

Приликом цитирања унутар текста, када у реченици спомињете аутора и наводите његове речи, онда после имена аутора треба навести годину издања цитираног текста у загради, а на крају реченице потребно је навести број стране на којој се налази реченица у тексту из кога наводите: према Черовићу (2012), „цитирани текст“ (стр.10). Када се аутор не спомиње у реченици онда његово презиме, годину издања рада и број стране у раду навести у загради и на крај реченице, а ако је цитат настао парафразирањем или резимирањем, онда податак о броју стране није неопходан: (Черовић, 2012). Уколико се наводи две или више референци истог аутора, а при том су објављене у истој години, позив на референце треба навести на следећи начин (Harish, 2008a; Harish, 2008b). Када су два аутора рада, наводе се презимена оба аутора на следећи начин (Петковић и Пинџо, 2012), односно (Tew & Barbieri, 2012). Позив на референце у тексту за радове са више од два аутора треба навести на следећи начин (Luque-Martinez и сар., 2007). Када цитирате извор који не приказује број страна (као што су електронски извори) користите презиме аутора и годину објављивања, уколико је аутор познат, а уколико је аутор корпорација или организација, назив организације и годину објављивања (Министарство финансија и привреде, 2013).

Референце треба навести заједно на крају главног текста азбучним редом по презимену аутора. У наставку су приказани примери коришћења АРА стила за цитирање у разним облицима појављивања (књига, рад у часопису, зборник, електронски извори итд.).

Књига са једним аутором:

Пример: Храбовски, Томић, Е. (2009). *Дестинације здравственог туризма*. Нови Сад: Прометеј.

Књига са више аутора:

Када имамо више аутора наводимо их све, с тим што пре последњег презимена додајемо и, односно &, ако имамо више од седам аутора, наводимо првих шест, затим пишемо пишемо три тачке, и на крају последњег аутора.

Пример: Barrows, C. W. & Powers, T. (2009). *Introduction to the Hospitality Industry*. 7th edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.

Књига, превод дела:

Пример: Spic, E. H. (2011). *Уметност и психа: студија о психоанализи и естетици*. (А. Никшић, прев.). Београд: Clio.

Књига са уредником или приређивачем, зборник радова:

Ако је књига зборник радова на неку одговарајућу тему, као аутора наводимо приређивача тог дела и уз његово презиме и иницијал имена у загради додајемо "уред." ако је уредник, или "прир." ако је приређивач, или пак "Ed." као едитор ако је књига писана на страном језику.

Пример: Ђурковић, М. (уред.) (2007). *Србија 2000-2006: држава, друштво, привреда*, Београд: Институт за европске студије.

Рад у зборнику радова:

Пример: Черовић, С. (2012). *Савремени концепти стратегијског управљања туристичком дестинацијом*. Научни скуп са међународним учешћем "Туризам: изазови и могућности", Требиње.

Рад у часопису са једним аутором:

Пример: Harish, R. (2008). Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing. *The Icfai University Journal of Brand Management*, 7(2), 39-51.

Рад у часопису са два аутора:

Ако чланак на који се позивате има DOI број, треба га додати референци.

Пример: Tew, C. & Barbieri, C. (2012). The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective. *Tourism Management*, 33(6), 215-224. doi:10.1016/j.tourman.2011.02.005

Рад у часопису са више од два аутора:

Пример: Luque-Martinez, T., Castaneda-Garcia, J. A., Frias-Jamilena, D. M., Munoz-Leiva, F. & Rodriguez-Molina, M. A. (2007). Determinants of the Use of the Internet as a Tourist Information Source. *The Service Industries Journal*, 27(7), 881-891. doi: 10.1080/02642060701570586

Чланак из новина са наведеним аутором:

Пример: Мишић, М. (1. феб. 2012). Ју-ес стил смањio губитке. *Политика*, стр. 11.

Чланак из новина без наведеног аутора:

Пример: Стражевица готова за два месеца. (1. феб. 2012). *Политика*, стр. 10.

Теза-штампана верзија:

Пример: Dewstow, R. A. (2006). *Using the Internet to enhance teaching at the University of Waikato* (Unpublished master's thesis). University of Waikato, Hamilton, New Zealand.

Документа или базе података са интернета, приватне или званичне интернет странице којима се зна аутор:

Пример: Kraizer, S. (2012). *Safe child*. преузето 29. октобра 2012, са <http://www.safechild.org/>

Документа или базе података са интернета, званичне интернет странице којима се не зна аутор:

Пример: Penn State Myths. (2006). Преузето 6. децембра 2011, са <http://www.psu.edu/ur/about/myths.html>

Документа или базе података са интернета, приватне или званичне интернет странице којима је аутор корпорација или организација:

Пример: Министарство финансија и привреде. (2013). *Информације о туристичком промету у Србији*. преузето 06. фебруара 2013, са <http://www.turizam.mfp.gov.rs/index.php/sr/2010-02-11-17-24-30>

Извори који нису коришћени у раду не треба да се налазе у попису литературе. Референце треба наводити на језику на коме су објављене без превођења на језик рада.

**A model for preparing manuscripts for submission to the
Journal of Hotel and Tourism Management**
Title of the paper in English

Name Surname^{1*}, Name Surname², Name Surname³

¹ Institution

² Institution

³ Institution

Abstract: This document presents a model for preparing the camera-ready manuscripts to be submitted for publishing in the Journal of Hotel and Tourism Management. The abstract briefly summarizes the article, at the same time enabling a reader to assess its relevance. The author(s) should elaborate the goal(s) of their research or state the reason(s) for writing the paper. They are additionally required to describe the methods used during the research and give a brief description of the results and conclusions of the research. The abstract should be between 100 and 250 words long.

Keywords: 3-5 keywords

JEL classification: 10 pt (http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

Наслов рада на српском језику

Сажетак: Овај документ представља образац за форматирање радова тако да изгледају као да су већ спремни за штампу. Сажетак представља кратак информативни приказ садржаја чланка који читаоцу треба да омогући брзу и тачну оцену његове релевантности. Аутори треба да образложе циљеве истраживања или наведу разлог (разлоге) из којих пишу чланак. Затим, потребно је да опишу методе коришћене у истраживању и укратко опишу резултате до којих су дошли у истраживању. Сажетак треба да садржи од 100 до 250 речи.

Кључне речи: 3-5 кључних речи

JEL класификација: 10 пт (http://www.aeaweb.org/jel/jel_class_system.php)

1. Introduction

Papers should be written using Microsoft Word for Windows. A paper should be maximally 10 pages long including the text, figures, tables, references list and appendices.

The page should be formatted as **B5 ISO**. Allow **2cm** for the bottom and top margins and **2.5cm** for the left and right margins on a page. The line spacing within a paragraph is single whereas the spacing between two paragraphs is to be double. The text should be written using Times New Roman font.

2. Composition

The title page should contain the Title of Paper in English (16 pt). Names of authors, institutional affiliation, addresses and e-mail addresses should be typed as shown at the

*e-mail address of the correspondent author.

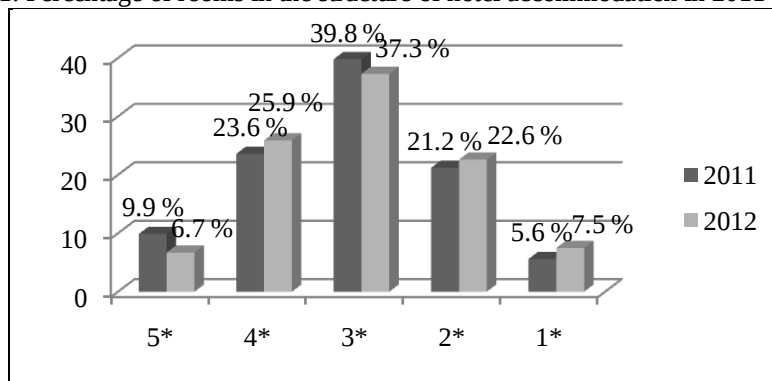
previous page. After the address of the last author, leave an empty row followed by a short abstract (10pt). Key words should follow the abstract. Below the key words, the title of paper and the abstract are to be given in Serbian.

For numbered first-level subtitles use a bold font of 12pt whereas a bold font of 10pt is used for second-level subtitles. The text and the references list should be written using the font size 10pt.

3. Figures, tables and equations

All illustrations whether diagrams, photographs or charts are referred to as Figures. The name and number of figures should be centered on the line above a figure.

Figure 1: Percentage of rooms in the structure of hotel accommodation in 2011 and 2012



Source: (Ministry of Finance and Economy, 2013)

The name and number of tables should be centered above the table.

Table 1: Percentage of rooms in the structure of hotel accommodation in 2011 and 2012

Category	2011	2012	Number of rooms (2011)	Number of rooms (2012)
5*	9.9	6.7	1,452	990
4*	23.6	25.9	3,486	3,911
3*	39.8	37.3	5,895	5,636
2*	21.2	22.6	3,102	3,420
1*	5.6	7.5	1,133	1,132
total	100	100	15,068	15,089

Source: (Ministry of Finance and Economy, 2013)

The paper with all tables, figures, etc. should be sent as one data bank. Besides, all figures and tables (grayscale) should be sent as separate files in JPF or TIFF formats with the smallest resolution of 300dpi.

The equations are written using Microsoft Word (MathType); they are consecutively numbered and centered.

$$PV_0 = \frac{FV_n}{(1+i)^n} \quad (1)$$

4. Conclusion

Conclusion summarizes the results achieved during the research.

References

When giving references, APA system of referencing should be used. For more information see *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.).

When citing an author in the text, if the author and the original words are mentioned, the year of publication of the cited text should be given in parentheses after the author's name, whereas the number of the cited page should follow the last sentence of the citation, e.g. according to Čerović (2012), 'the cited text' (p. 10). When the author is not mentioned in the sentence, his surname, the publishing year and the cited page number should be given in parentheses at the end of a sentence. When paraphrasing or summarizing, the page number is not necessary (Čerović, 2012). Citations of two or more references of the same author published in the same year should be stated in the following way: (Harish, 2008a; Harish, 2008b). If there are two authors of the cited text, surnames of both authors should be given in the following way (Петковић и Пинџо, 2012), i.e. (Tew & Barbieri, 2012). Citations of references in the text to papers of three or more authors should be stated as follows: (Luque-Martinez et al., 2007). When citing the resource without pagination (e.g. electronic resources), the author's surname and the publishing year should be given. The author being a corporation or an organization, name of the organization/corporation and the publishing year should be provided (Министарство финансија и привреде, 2013).

All **references** should be given at the end of the text in an alphabetical order. There follow the examples of APA style for citing different types of text (a book, a paper published in a journal, a paper published in proceedings, electronic resources, etc.).

One-author book

E.g.: Храбовски, Томић, Е. (2009). *Дестинације здравственог туризма*. Нови Сад: Прометеј.

A multiple-author book

If there are more authors, they are all named. Before the name of the last author '&' is used. When there are more than seven authors, the names of the first six are given and the name of the last author is preceded by '...'.
E.g.: Barrows, C. W. & Powers, T. (2009). *Introduction to the Hospitality Industry*. 7th edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.

A book, translation

E.g.: Спiс, Е. Н. (2011). *Уметност и психа: студија о психоанализи и естетици*. (А. Никшић, прев.). Београд: Clio.

A book with an editor, anthology

If a book is an anthology, editor is considered to be the author of the book. In such a case, his or her name is followed by (Ed.). If there is more than one editor, then use (Eds.).

E.g.: Ђурковић, М. (уред.) (2007). *Србија 2000-2006: држава, друштво, привреда*, Београд: Институт за европске студије.

A paper published in proceedings

E.g.: Черовић, С. (2012). *Савремени концепти стратегијског управљања туристичком дестинацијом*. Научни скуп са међународним учешћем "Туризам: изазови и могућности", Требиње.

One-author paper published in a journal

E.g.: Harish, R. (2008). Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing. *The Icfai University Journal of Brand Management*, 7(2), 39-51.

Two-author paper published in a journal

If the cited paper is given a DOI number, it should also be included.

E.g.: Tew, C. & Barbieri, C. (2012). The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective. *Tourism Management*, 33(6), 215-224.

doi:10.1016/j.tourman.2011.02.005

A paper with more than two authors published in a journal

E.g.: Luque-Martinez, T., Castaneda-Garcia, J. A., Frias-Jamilena, D. M., Munoz-Leiva, F. & Rodriguez-Molina, M. A. (2007). Determinants of the Use of the Internet as a Tourist Information Source. *The Service Industries Journal*, 27(7), 881-891. doi: 10.1080/02642060701570586

An article with a known author

E.g.: Мишић, М. (1. феб. 2012). Ју-ес стил смањio губитке. *Политика*, стр. 11.

An article with no author given

E.g.: Стражевица готова за два месеца. (1. феб. 2012). *Политика*, стр. 10.

A thesis

E.g.: Dewstow, R. A. (2006). *Using the Internet to enhance teaching at the University of Waikato* (Unpublished master's thesis). University of Waikato, Hamilton, New Zealand.

Documents or data bases taken from the Internet, a private or official Internet page with a known author

E.g.: Kraizer, S. (2012). *Safe child*. Taken on 29 October 2012, from <http://www.safechild.org/>

Documents or data bases taken from the Internet, a private or official Internet page with an unknown author

E.g.: *Penn State Myths*. (2006). Taken on 6 December 2011, from <http://www.psu.edu/ur/about/myths.html>

Documents or data bases taken from the Internet, a private or official Internet page with an organization or corporation as an author

Е.г.: Министарство финансија и привреде. (2013). *Информације о туристичком промету у Србији*. преузето 06. фебруара 2013, са
<http://www.turizam.mfp.gov.rs/index.php/sr/2010-02-11-17-24-30>

The reference list should not contain resources which were not used in the paper.
All references must be provided in the original language and script without being translated to the language the paper is being written in.

Списак рецензената:

Проф. др Драго Цвијановић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Проф. др Драгана Ђатовић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Проф. др Ана Ланговић-Милићевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Проф. др Дантас Алексис Торибио – Универзитет у Рио де Жанеиру, Економски факултет, Рио де Жанеиро, Бразил
Проф. др Дејан Михаиловић – Технички факултет у Монтереју, Одсек за друштвене науке, Монтереј, Мексико
Проф. др Жарко Лазаревић – Институт за савремену историју, Љубљана, Словенија
Проф. емеритус др Радослав Сенић – Крагујевац
Проф. др Јанко М. Цвијановић – Економски институт, Београд
Проф. др Раде Ратковић – Факултет за бизнис и туризам у Будви, Будва, Црна Гора
Проф. др Бојан Крстић – Универзитет у Нишу, Економски факултет
Проф. др Владимир Сенић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Проф. др Данко Милашиновић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Проф. др Драгољуб Тодић – Институт за међународну политику и привреду, Београд
Проф. др Јасмина Старц – Факултет за управљање и пословање, Ново Место, Словенија
Проф. др Милан Амброж – Факултет организационих наука, Ново Место, Словенија
Проф. др Сандра Живановић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Проф. др Смиљка Исаковић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Проф. др Снежана Кнежевић – Универзитет у Београду, Факултет организационих наука
Проф. др Соња Јовановић – Универзитет у Нишу, Економски факултет
Доц. др Андреј Мићовић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Борис Михалик – Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Нитра, Словачка
Доц. др Бранкица Пажун – Универзитет „Унион Никола Тесла”, Факултет за инжењерски менаџмент
Доц. др Братислав Станковић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Дарко Димитровски – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Зоран Срзентић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Марија Костић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Марија Лакићевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Марија Мандарић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Небојша Павловић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Снежана Милићевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Тања Станишић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
Доц. др Александра Митровић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи