



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

Год. 3(2)2015. UDK 005:338.48 ISSN 2334-8267



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 2/2015

Издавач:

Факултет за хотелијерство и туризам
у Врњачкој Бањи

За издавача:

др Драгана Ђатовић, декан

Издавачки савет:

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

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

Проф. др Рефик Шефибовић – Висока школа за туризам и менаџмент, Коњиц

Проф. др Јарослав Чукан – Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Словачка

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

Проф. др Миломир Степић – Институт за политичке студије, Београд

Проф. др Милица Вујичић – Државни универзитет у Новом Пазару

Проф. др Ненад Филиповић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет инжењерских наука

Проф. др Драган Миловановић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет медицинских наука

Проф. др Бранислав Поповић – Универзитет у Крагујевцу, Природно-математички факултет

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

Проф. др Владимир Сенић – 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 бб, 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
Радослав Сенић. - Год. 1, бр. 1 (2013)-
. - Врњачка Бања : Факултет за
хотелијерство и туризам, 2013-
(Врњачка Бања : SatCIP). - 24 cm

Два пута годишње.

ISSN 2334-8267 = ХиТ менаџмент

COBISS.SR-ID 198887948

Редакциони одбор:

Главни уредник:

Проф. емеритус др Радослав Сенић – 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

Међународна редакција:

Проф. др Ахмет Акташ – Акдениз Универзитет, Факултет за туризам, Турска

Проф. др Науме Мариноски – Универзитет „Св. Климент Охридски, - Битољ, Факултет за туризам и угоститељство Охрид

Проф. др Сашо Коруновски – Универзитет „Св. Климент Охридски, - Битољ, Факултет за туризам и угоститељство Охрид

Проф. др Миле Васић – Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент у Бања Луци

Проф. др Милан Амброж – Универзитет у Марибору, Словенија

Проф. др Цветко Андреески – Универзитет „Св. Климент Охридски, - Битољ, Факултет за туризам и угоститељство Охрид

Проф. др Андриела Витић Њетковић – Универзитет Црне Горе у Котору, Факултет за туризам и хотелијерство

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

Доц. др Васо Арсеновић – Слобомир II Универзитет, Бијељина

Доц. др Јасмина Старц – Висока школа за управљање и пословање, Ново Место, Словенија

Доц. др Маријана Шећибовић – Висока школа за туризам и менаџмент, Коњиц

др Луција Захуменска – Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Словачка

Чланови:

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

Проф. др Гордана Вукелић – Београдска банкарска академија, Факултет за банкарство, осигурање и финансије

Проф. др Владимир Јаковљевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет медицинских наука

Проф. др Емилија Вуксановић – Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

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

Проф. др Биљана Ђорђевић – Универзитет у Нишу, Економски факултет

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

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

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

Доц. др Вељко Маринковић – Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

Доц. др Владимир Цвијетковић – Универзитет у Крагујевцу, Природно-математички факултет

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

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

Секретар редакције:

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

Технички уредник:

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

Преводилац:

мр Александра Радовановић

Садржај:

Оригинални научни радови / Original scientific paper

Никола Тодоровић
Одлике пејзажних туристичких мотива 7-16
Nikola Todorović
Characteristics of landscape tourism motives

Милица Цветановић
Природне карактеристике планине Рудник као фактори развоја одрживих типова туризма 17-24
Milica Cvetanović
Natural features of Rudnik mountain as development factors of sustainable tourism types

Прегледни радови / Scientific review paper

Радослав Сенић, Соња Милојевић
Повратак изгубљених купаца 25-40
Radoslav Senić, Sonja Milojević
Recovering lost customers

Dantas, Alexis Toribio
Economic relations of Brazil and Cuba: Recent developments and prospects Дантас, Алексис Торибио 41-46
Економски односи Бразила и Кубе: најновија кретања и перспективе

Драгана Гњатовић, Миљан Лековић
Макроекономски показатељи међународног туризма Републике Србије 47-58
Dragana Gnjatović, Miljan Leković
Macroeconomic Indicators of International Tourism of the Republic of Serbia

Гордана Петровић
Клима као фактор развоја туризма у гружанском крају 59-68
Gordana Petrović
Climate as a factor of tourism development in the area of Gruža

Олгица Несторовић
Investments in human capital – knowledge and education as factors of sustainable development 69-79
Олгица Несторовић
Улагање у људски капитал– знање и образовање као фактори одрживог развоја

Јасмина Огњановић
Анализа конкурената и стратегије конкурентског надметања 80-88
Jasmina Ognjanović
Competitor analysis and competitive strategies

Александра Митровић, Владан Вучић Рачуноводствено информисање у функцији подршке пословном одлучивању у предузећу Aleksandra Mitrović, Vladan Vučić Accounting information in to support function business decision making in the company	89-95
--	--------------

Прикази књига/ Book review

Ланговић-Милићевић, А. (2014). <i>Стратегијски менаџмент и интеркултуралност,</i> Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи. Јасмина Огњановић	96-97
Милашиновић, Д. (2014). <i>Основе пословне информатике,</i> Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи. Александра Митровић	98-100
Образац за припрему радова	101-105
A model for preparing manuscripts	106-110

Одлике пејзажних туристичких мотива

Никола Тодоровић^{1*}

¹Студент мастер студија, Универзитет у Београду, Географски факултет

Сажетак: Иако су широко распрострањени елементи туристичке понуде, пејзажи нису довољно истражени, посебно у односу на друге културне туристичке мотиве. Елементи пејзажа могу бити материјални и нематеријални, а њихова заступљеност и комбинација одређују карактер пејзажа и његову припадност одређеном типу. Имају поливалентно дејство, што их чини комплексним туристичким мотивима, али притом отежава њихову диференцијацију и условљава њихов комплементаран карактер. Естетски атрактивни атрибути везују се првенствено, али не искључиво, за природне пејзаже. Рекреативни атрибути пејзажа су специфични зато што се не везују за физичкогеографски већ визуелни агенс. Куриозитетни атрибути су нарочито присутни код културних пејзажа. Знамените атрибуте имају пејзажи историјских бојних поља, они који су инспирисали позната уметничка дела и урбани пејзажи са истакнутим знаменитим објектима.

Кључне речи: пејзаж, туристички мотив, атрактивни атрибут

JEL класификација: L83

Characteristics of landscape tourism motives

Abstract: Although being widespread elements of tourism offer, landscapes are not sufficiently researched, particularly in comparison to other cultural tourism motives. Landscape elements are either tangible or intangible, and their presence and combination determine the landscape character and its particular type. They have a polyvalent effect, which makes them complex tourism motives, but at the same time impedes their differentiation and conditions their complementary character. Aesthetic attractive attributes are primarily, but not exclusively, linked to natural landscapes. Recreational attributes of a landscape are specific for not being linked to a physical geographical agent, but a visual one instead. Rarity attributes are especially present in cultural landscapes. Prominent attributes are present in historical battlefields landscapes, those which inspired famous works of art, and urban landscapes with featured prominent elements.

Keywords: landscape, tourism motive, attractive attribute

JEL classification: L83

1. Увод

Савремени туризам темељи свој развој на широком спектру атрактивних туристичких мотива који својим специфичним својствима делују на задовољавање туристичких потреба људи. Посебна одлика туризма јесте његова могућност

* ethanmorasca@gmail.com

коришћења таквих простора и објеката који нису од интереса за низ других делатности (Станковић, 2008). Туризам омогућава економско активирање добара која су иначе непродуктивна и која само захваљујући туристичким потребама добијају употребну вредност и, посредством туристичког активирања, одређену тржишну вредност. У категорију оваквих добара нарочито спадају добра која се у туризму валоризују разгледањем, као што су нпр. геоморфолошки куриозитети, споменици и амбијенталне целине. Значајно место у овој групи заузимају пејзажи, који својим привлачним својствима могу задовољити одређене туристичке потребе посетилаца, па се у складу са тим сматрају туристичким мотивима.

Пејзажни туристички мотиви су недовољно обрађена тематика у домаћој и иностраној туризмолшкој литератури. Ово посебно долази до изражаја уколико узмемо у обзир завидан степен истражености осталих културних туристичких мотива – етносоцијалних, уметничких, амбијенталних и манифестационих. Циљ овог научног рада је детаљније истраживање пејзажних туристичких мотива као широко распрострањених елемената туристичке понуде.

Реч „пејзаж“ је позајмљеница која представља директну транскрипцију француске речи „paysage“, која је настала од речи „pays“, што значи земља, предео или крај (Станковић, 2008). У нашем језику се за овај појам користе још и изрази „предео“ и „крајолик“. Облик „пејсаж“ који се често може наћи у писаним изворима је неправилан (Клајн, 2009). Термини „предео“ и „пејзаж“ нису синоними, иако се због блискости својих значења често употребљавају као такви.

Историјски посматрано, појам „пејзаж“ се првобитно односио на уметничко дело инспирисано погледом на одређени предео, а касније се значење појма проширило и на сâм поглед, неvezано за уметност (Jackson, 1984). Ширењем значења пренела се позитивна конотација тог термина која се везује за лепо и импресивно (Смоквина, 2009). Лексикон страних речи и израза (Вујаклија, 1970) дефинише пејзаж као слику предела, а Речник српског језика Матице српске (Црнчевић и сар., 2012) као изглед природе неког краја. Овај појам обухвата визуелне одлике предела које се везују за његову морфологију, покривеност вегетацијом и друге карактеристике (Црнчевић и сар., 2012). Једна од најчешћих дефиниција у енглеским речницима скована је за потребе уметника у 17. веку и дефинише пејзаж као део земље који око може обухватити једним погледом (Jackson, 1984).

Већина наведених дефиниција појма „пејзаж“ подразумева визуелни карактер овог појма и одређено физичко подручје као његов неизоставни елемент. С обзиром на то да је пејзаж визуелни одраз предела, он не може постојати независно од њега. Пејзаж има карактер слике са реперкусијама на естетско-опажајни комплекс човека, а предео има карактер сложеног система у којем пејзаж чини само један од елемената његове структуре (Стојков, 2000).

2. Пејзаж као туристички мотив

Пејзажним туристичким мотивом се може сматрати сваки пејзаж који захваљујући својим квалитетима привлачи пажњу туриста и који као такав може да задовољи неку њихову туристичку потребу. Према свом атрактивном дејству, пејзажи представљају културне туристичке мотиве, зато што делују првенствено на задовољавање културних потреба туриста и делују на њихове психичке функције. Према својој генези, могу бити природни или антропогени, при чему велики број пејзажа представља комбинацију ове две категорије. Пејзажни туристички мотиви су комплексни туристички мотиви састављени од природних и антропогених елемената, што их разликује од амбијенталних туристичких мотива који се састоје

претежно од антропогених елемената (Јовичић, 1989). Аутор Станковић (2008) истиче да је пејзаж у смислу туристичке вредности превасходно природна категорија, али да антропогени објекти који доприносе типичном изгледу простора такође представљају саставне елементе пејзажних туристичких мотива.

Пејзажни туристички мотиви су комплексни туристички мотиви, што значи да располажу са више атрибута туристичке атрактивности. Због тога се истиче да они имају полиатрактивно дејство (Јовичић, 1989). С обзиром на то да је атрактивни атрибут својство мотива којим се задовољава туристичка потреба (Јовичић, 2008), може се закључити да пејзажи као туристички мотиви имају више различитих својстава којима привлаче туристе. Ова својства пејзажних мотива проистичу из изузетне сложености самих пејзажа, која је двојака. Прво, пејзаж је сам по себи изузетно сложена категорија која се састоји од великог броја објеката и појава. Друго, пејзажи настају као резултат појединачног деловања и садејства великог броја процеса и догађаја, који по свом пореклу могу бити природни и друштвени. Другим речима, пејзажи су резултат природних процеса и антропогених активности у животној средини (Станковић, 2008). Комплексност пејзажа као туристичких мотива проистиче из претходна два становишта. Управо због своје физичке (прво становиште) и генетске комплексности (друго становиште), пејзажи располажу са више атрибута туристичке атрактивности.

Потребно је направити битну разлику између пејзажа и других комплексних туристичких мотива. Док већина комплексних туристичких мотива може самостално привући туристе услед својих бројних атрактивних својстава, већину пејзажних мотива одликује изразито комплементаран карактер (Јовичић, 2008). Према томе, пејзажи су комплексни мотиви који могу да повећавају атрактивност других комплексних и самосталних мотива, што представља њихову посебну специфичност. Туристичка атрактивност пејзажних туристичких мотива се налази под пресудним утицајем степена опште туристичке развијености датог подручја и атрактивности оних мотива који им дају основно обележје (Јовичић, 2008).

2.1 Елементи пејзажних туристичких мотива

Елементи пејзажа се могу поделити на материјалне и нематеријалне, а обе групе се даље деле на природне и антропогене. Заједничким деловањем, све поменуте групе и подгрупе граде непосредни сензитивни квалитет простора, који код особе која тај простор посматра ствара одређено естетско искуство (Стојков, 2000).

Материјални елементи пејзажа су физички објекти у простору, односно опипљиви делови предела. То су сви они елементи предела који се могу доживети чулом додира, али се у контексту пејзажа доживљавају чулом вида, зато што пејзаж представља слику предела. Иако перцепција окружења није ограничена само на вид, већ је мултисензорна, вид јесте најзначајније чуло у погледу прикупљања информација о окружењу (Velarde и сар., 2007), па се зато материјални елементи пејзажа називају његовим главним елементима. Што су атрактивнији његови појединачни елементи, атрактивнији је и сâм пејзаж (Јовичић, 2008). Специфична комбинација и распоред ових елемената у одређеном пределу одређују основне одлике пејзажа који тај предео ствара. Два предела сачињена од приближно истих елемената који су различито распоређени могу давати пејзаж различитог квалитета. Узмимо за пример котлински предео чији су доминантни елементи река, сеоско насеље и пољопривредне површине. Кривудава река са меандрима, село неправилне морфолошке основе и уситњене пољопривредне површине ће свакако створити другачији пејзаж дате котлине од реке која тече претежно

праволинијски, плански изграђеног села грубо правоугаоне основе и огромних пољопривредних површина засејаних истом културом.

Нематеријални елементи пејзажа везују се за савремени концепт пејзажа, који се доживљава и чулима слуха и мириса. Ово су споредни елементи пејзажа, који код посматрача могу побољшати или погоршати доживљај изазван материјалним елементима. То могу бити шум реке, цвркулт птица, звук звона на црквама, музика, али и саобраћајна бука и непријатни мириси. Временски услови такође могу утицати на изглед пејзажа. Осунчаност одређеног предела свакако повећава његову туристичку атрактивност. Местимично присуство магле у пределу, може допринети атрактивности појединих типова пејзажа (нпр. шумских пејзажа), али густа магла може у потпуности заклонити видик и привремено онемогућити уживање у овој туристичкој вредности. Снег представља неодојиви елемент поларних и неких планинских пејзажа. Подручја са малом облачношћу, попут приобаља Средоземног мора над којим су лети свега 2/10 неба покривене облацима, одликују се плаветнилом небеског свода и у вези са тим израженим естетским атрибутима (Јовичић, 2008). Ово су природни елементи пејзажа. Снег је материјалног карактера, а остали су нематеријалног. Међутим, треба направити разлику између ових и класичних нематеријалних елемената зато што се ови елементи за разлику од звукова и мириса доживљавају чулом вида, па могу чинити значајан део слике предела. Нематеријални елементи визуелног карактера се могу називати апстрактним елементима. Поједини антропогени апстрактни елементи пејзажа могу значајно умањити његову туристичку вредност. Издувни гасови из индустрије и аутомобила, дим из домаћинства и смог који изазивају ови фактори у комбинацији са временом негативно утичу на туристички доживљај.

3. Типологија пејзажних туристичких мотива

Појединачне карактеристике елемената пејзажа, њихова специфична комбинација и просторни размештај одређују и одлике пејзажа као целине, па у складу са тим разликујемо изузетно велики број пејзажа специфичних карактеристика. На основу сличних одлика пејзажи се могу сврстати у одређене групе. Типови пејзажа су бројни и разноврсни и могу се поделити на основу различитих критеријума. Најосновнија подела пејзажа јесте на основу начина постанка као критеријума, па тако разликујемо природне и антропогене пејзаже. У вези са ове две категорије, истиче се и категорија културних пејзажа која обухвата природне пејзаже којима одређени антропогени елементи дају значајно обележје.

Природни пејзажи се деле на планинске, равничарске и приморске (Станковић, 2008), а главни критеријум поделе у овом случају је њихова макролокација. Планински пејзажи се могу поделити на основу начина постанка планина које их чине, зато што им управо изглед планина, који је у директној вези са њиховим начином постанка, даје главно обележје. Равничарски пејзажи се одликују великом разноврсношћу. Станковић (2008) издваја неке од туристички најзначајнијих подврста – холандски, панонски, украјински, аргентински, аустралијски и источно-кинески. Приморски пејзаж је туристички најпривлачнији, зато што у себи садржи велику водену површину и копно који се спајају у виду обалске линије, затим острва, споменичко наслеђе и специфичну вегетацију (Станковић, 2008). Приморски пејзажи се такође могу поделити на основу начина постанка, односно изгледа обала, залива и острва. Пејзажи са обалом насталом нпр. под утицајем абразије морских таласа, разликују се од оних са мангровским обалама.

Антропогени пејзажи се деле на урбане (градске) и руралне (сеоске), а основни критеријум поделе је врста насеља које представља главни елемент пејзажа, односно чини матрицу датог простора. Градска и сеоска насеља се међу собом разликују по великом броју критеријума, а неки од њих су величина, физиономија и функције насеља и изглед и величина објеката у њима. Све поменуте разлике стварају другачију слику простора, односно пејзаж. Значајну разлику између урбаних и руралних пејзажа јесте далеко веће учешће природних елемената у руралним пејзажима. Туристички атрактивније пејзаже имају она градска и сеоска насеља која су изграђена у аутентичним стилевима и од аутентичних материјала. То су најчешће пејзажи старијих насеља, зато што су пејзажи новијих, савремених насеља често униформни и имају мању туристичку вредност (Станковић, 2008).

Културни пејзаж је слика културног предела, који је настао заједничким деловањем природе и човека. Овакав пејзаж представља илустративан показатељ еволуције људског друштва под утицајем како ограничења или могућности који су проистекли из одлика животне средине, тако и унутрашњих и спољашњих друштвених, економских и културних утицаја (UNESCO, 2013). Материјални продукти културе представљају део културних пејзажа у тој мери да би у њиховом одсуству пејзаж имао знатно другачији карактер, па и квалитативно другачије атрибуте туристичке атрактивности. Несумњиво је да би естетски атрибути пејзажа Тоскане изгубили на својој упечатљивости да није винограда и разноврсног архитектонског наслеђа. Класификација културних пејзажа може се извршити на основу класификације културних предела коју је извршио УНЕСКО. Ова организација издваја три врсте културних предела. У једну од њих спадају предели чије је главно обележје нематеријално културно наслеђе. С обзиром на то да је материјално културно наслеђе у њима одсутно или се карактерише као безначајно (UNESCO, 2013), овакви предели се не могу довести у везу са пејзажним туристичким мотивима. Према томе, издвајају се две врсте културних пејзажа – пејзажи које је човек дизајнирао и намерно створио и пејзажи који су еволуирали спонтано. Прва група обухвата пејзаже вртова и паркова који су направљени из естетских разлога и могу се довести у везу са религиозним или другим монументалним грађевинама (UNESCO, 2013). Представљају достигнућа пејзажне архитектуре и веома су туристички атрактивни, попут парка Версајског дворца или њујоршког Централ парка. Друга врста културних пејзажа односи се на оне пејзаже који су спонтано еволуирали под утицајем друштвених, економских, административних или религијских фактора (UNESCO, 2013). Њихов данашњи изглед је последица узајамних утицаја ових фактора и природне основе. Разликују се две подврсте ових пејзажа. Реликтни или фосилни пејзажи су они код којих су антропогени процеси који су их обликовали престали да делују у прошлости, а континуирани пејзажи су они који под утицајем ових процеса еволуирају и у савремено доба (UNESCO, 2013). Дистинкција између ове две подврсте може играти улогу приликом њиховог туристичког активирања у смислу различитих пропагандних порука и начина презентације пејзажа самим туристима.

4. Атрактивни атрибути пејзажа

Пејзажни туристички мотиви располажу већим бројем атрактивних атрибута, па се називају комплексним или поливалентним (Станковић, 2008) туристичким мотивима, а њихово привлачно дејство полиатрактивним. Према томе, ови туристички мотиви располажу одређеном комбинацијом два или више атрактивна атрибута, који могу бити естетски, рекреативни, куриозитетни и знаменити. Ова

одлика истовремено чини диференцијацију атрактивних атрибута пејзажних туристичких мотива веома тешком (Јовичић, 1989). Управо то је разлог због којег ови мотиви имају наглашен комплементарни карактер (Јовичић, 2008). Они као такви углавном не могу самостално да привуку туристе, већ делују тако што појачавају атрактивност самосталних туристичких мотива. Атрактивни атрибути су релативан појам подложен променама, па су њихово дефинисање и оцена сложен посао који захтева пажњу одређених стручњака за конкретну врсту мотива и туризмолога који су стручни за туристичку валоризацију (Јовичић, 2008). Из сложености самих пејзажа проистиче и широк спектар кадрова који могу бити стручни за процену њихових вредности, а то су географи, биолози, пејзажне архитекте, еколошки психолози и други. Атрактивни атрибути пејзажа се одликују одређеним специфичностима, које ће бити предмет наредног излагања.

4.1 Естетски атрактивни атрибути

Естетски атрибути су она својства туристичких мотива која задовољавају људску потребу за лепим. Односе на хармонију облика, боја и тонова (Јовичић, 2008). У вези са пејзажима истичу се првенствено хармонија облика и боја, које делују на чуло вида, док хармонија тонова може имати изванредан утицај на естетску перцепцију преко нематеријалних елемената пејзажа. С обзиром на то да су пејзажи туристички мотиви са израженим визуелним карактером, ови атрибути код њих посебно долазе до изражаја. Поред усклађености облика и боја, истичу се склад димензија, материјала, времена постанка (Станковић, 2008). У културним пејзажима естетски атрибути могу проистацати из контраста који настаје као интеракција природних и антропогених елемената (Fowler, 2003). Елементи који простор чине лепим могу бити природни или представљати делове културног наслеђа. У сваком случају, осећај лепог у простору је временски и локацијски променљива категорија. Међутим, постоје одређене универзалне вредности, које се без обзира на место и време могу сматрати лепим, а то су отворен простор са зеленилом, отворен простор високе визуелне комплексности (нпр. простор са неким хидрографским објектом) и простор са погледом на природни или изграђени (силуета) амбијент у великој даљини (Стојков, 2000).

Најчешће се везују за природне пејзаже изузетне лепоте (Јовичић, 2010), као што су нпр. приморски пејзажи познатих туристичких регија попут Хаваја, Флориде и Далмације и пејзажи алпских планинских језера (Станковић, 2008). Међутим, бројни су антропогени и културни пејзажи који се одликују естетским атрибутима. Тако се на пример хармонијом облика одликује урбани пејзаж четврти Ешампле у Барселони, која се састоји од великог броја осмоугаоних блокова зграда. Садејством хармоније облика и боја одликују се пољопривредни пејзажи Холандије, познати по правоугаоним пољима лала естетски привлачних боја.

Склоност људи ка одређеној врсти пејзажа у естетском смислу је условљена биолошки, културно и индивидуално (Van den Berg и сар., 1998), што се може објаснити карактером наше врсте која је током свог развоја прешла пут од живота у природи до живота у изграђеном окружењу. Уопштено посматрано, природно окружење изазива код људи квалитетније естетске доживљаје него што то чини антропогено окружење, што се објашњава са еволуционог аспекта. С обзиром на то да су људи хиљадама година живели у природној средини, они природу и данас доживљавају као лепшу од изграђеног окружења (Van den Berg и сар., 1998). У складу са овом теоријом, природни елементи у антропогеној средини повећавају њену естетску вредност, док антропогени елементи у природној средини делују супротно. Међутим, поред оваквих биолошки условљених склоности, треба узети

у обзир и значајан утицај културних и индивидуалних фактора, који нису урођени, већ делују током човековог личног развоја у склопу одређене друштвене групе (Van den Berg и сар., 1998).

4.2 Рекреативни атрактивни атрибути

Рекреативни атрибут је својство туристичког мотива да преко одређених агенаса (вода, ваздух, светлост), делује првенствено на физиолошке функције: дисање, крвоток, метаболизам и слично (Јовичић, 2008). Разлика између рекреативних атрибута пејзажних и других туристичких мотива, јесте у томе што главни агенс деловања није физичкогеографски. У овом случају, агенс деловања је визуелног карактера и то је сама слика предела, односно његове привлачне естетске карактеристике. Према томе, посебну специфичност пејзажних туристичких мотива представља зависност рекреативних од естетских атрактивних атрибута. Значајну одлику представља и то што код ове врсте мотива рекреативни атрибути делују првенствено на психичко здравље, односно опоравак менталних функција. Рекреативна својства пејзажа односе се искључиво на природне пејзаже, зато што људи имају биолошки условљену везу са природном, због чега контакт са природним окружењем доприноси бољем здравственом стању. Значајан део позитивних здравствених ефеката природе на ментално здравље заправо не захтева боравак у природи, већ само поглед на њу (Velarde и сар., 2007). Чињеница да се здравље може побољшати не само активностима у природи, већ и посматрањем исте, указује на рекреативни значај пејзажних туристичких мотива.

Историјски посматрано, позитивни утицаји пејзажа на здравље били су познати још у доба старих култура Грчке, Персије и Кине (Velarde и сар., 2007). Веровање да ће посматрање вегетације, воде и других природних елемената донети одређене здравствене користи допринело је томе да се лечилишне институције у градовима тих култура граде управо на местима са погледом на ове природне елементе. У савремено доба, истраживања утицаја пејзажа на здравље људи долазе до изражаја током 80-их година 20. века. Утицајем пејзажа на здравље људи бави се еколошка психологија. Спроведена истраживања показују да су позитивни ефекти природних пејзажа на здравље углавном психичке природе, али се запајају и одређени ефекти на физичко здравље. Природни пејзажи са доминантном зеленом вегетацијом смирују човека и повећавају стрпљење, ентузијазам и задовољство, посматрање шуме са језером и потоцима, мора са травнатом обалом и планина са снегом и ледом позитивно делује на опоравак менталних функција, а чак и поглед на заталасане њиве са дрвећем смањује стрес (Velarde и сар., 2007). Пејзаж морске обале смањује брзину откуцаја срца у односу на урбане пејзаже, планински пејзаж ливаде са потоком и звуцима природе смањује бол, а природни пејзажи генерално скраћују постоперативни боравак у болницама смањујући број мањих здравствених компликација (Velarde и сар., 2007). За разлику од природних пејзажа, урбани пејзажи немају овакве ефекте, већ често делују управо супротно.

Позитивни здравствени ефекти посматрања пејзажа везују се првенствено за боравишни туризам, односно за дужу изложеност дејству естетски привлачних пејзажа. То значи да рекреативни атрибути пејзажа посебно долазе до изражаја у бањском, планинском, приморском, сеоском и другим мотивским облицима туристичког промета који се карактеришу дужим просечним боравком туриста. У вези са приморским туризмом истиче се пејзажна или ландшафтна терапија, која се огледа у позитивном дејству приморских пејзажа на здравље људи (Обрадовић-Арсич и Гледовић, 2012). Код здравих особа посматрање приморских пејзажа буди пријатна осећања, док код болесних ствара жељу за оздрављењем.

4.3 Куриозитетни атрактивни атрибути

Куриозитетни атрактивни атрибут је својство туристичког мотива да преко своје реткости задовољи одређену туристичку потребу (Јовичић, 2008). Њима располажу они мотиви који нису општеприсутни у простору, већ се у том облику могу наћи само на одређеним местима. Оно чега има мало или на ограниченем простору има посебну вредност (Станковић, 2008). Пејзажи се могу одликовати атрибутима реткости. Представљају резултат хетерогених процеса који су на одређеном простору деловали током историје, па је јасно да два идентична пејзажа не постоје. Наравно, то не значи да сваки пејзаж представља куриозитет. Куриозитетним атрибутима се одликују они пејзажи који су јединствени на датом просторном обухвату (релативни) или на глобалном нивоу (апсолутни куриозитети). Поред критеријума распрострањености, приликом дефинисања реткости као привлачног својства неког пејзажа, треба узети у обзир и критеријум доступности. Што је неки пејзаж удаљенији и неприступачнији у односу на одређено емитивно тржиште, он за то тржиште представља већи куриозитет. На пример, поларни пејзажи су распрострањени на великим површинама Земље, али услед чињенице да је њихов највећи део неприступачан или изузетно тешко приступачан туристима, они представљају изразите куриозитете.

Степен реткости пејзажних туристичких мотива зависи од њихове врсте и специфичних карактеристика којима се конкретан мотив одликује. Одређени типови пејзажа сами по себи представљају куриозитете и то су нпр. вулкански или поларни пејзажи, који нису широко распрострањени и доступни попут нпр. ливадских пејзажа. Куриозитетно својство сваког пејзажа се повећава под утицајем његових посебних одлика. Тако се атрактивност вулканског пејзажа повећава уколико он садржи специфичне природне елементе попут атрактивних облика рељефа. Пример за то је пејзаж Стазе дивова у Северној Ирској која се састоји од више хиљада базалтних стубова насталих древном вулканском активношћу (Giant's Causeway, 2008). Поларни пејзаж ће свакако бити атрактивнији уколико се у његовом склопу поред снега и леда налазе колоније пингвина или морских сисара. Атрактивност куриозитетних атрибута пејзажа се повећава уколико његови главни елементи и сами представљају куриозитете.

Процеси у природи својим појединачним деловањем и садејством стварају разноврсне атрактивне природне пејзаже који су у мањој или већој мери јединствени. Међутим, хетерогеност људских култура на нашој планети и њихових односа према средини у којој живе условила је стварање још разноврснијих културних пејзажа који се одликују израженијим атрибутима реткости од искључиво природних пејзажа. Примери за ово су бројни, попут виноградарских пејзажа острва Ланзароте у Канарском архипелагу. Услед специфичног састава тла које углавном чини уситњен пирокластични материјал и сушне климе са јаким ветровима, винова лоза се сади у појединачним кружним удубљењима ограђеним ниским каменим зидовима, што ствара јединствен културни пејзаж (La Geria and the Wines of Lanzarote, 2015). Куриозитетни атрибути природног вулканског пејзажа који представља основу овог културног пејзажа су захваљујући људским активностима знајачно појачани.

4.4 Знаменити атрактивни атрибути

Знаменити атрактивни атрибути се односе на предмете, места и појаве од посебног историјског, политичког или културног значаја (Јовичић, 2008). Представљају значајан елемент распознавања на туристичком тржишту (Станковић, 2008).

Знаменитим својствима се одликују они пејзажи који су препознатљиви на туристичком тржишту захваљујући свом посебном историјском или културном значају. Овим атрибутима атрактивности се могу одликовати пејзажи различитих врста. Културни пејзажи, а посебно реликтни пејзажи, одликују се израженијим знаменитим својствима од природних пејзажа.

Бојна поља историјски значајних битака су атрактивни туристички мотиви који истовремено представљају и пејзаже. Уколико се одређена битка одиграла у далекој прошлости, понекад се пејзажи њихових бојних поља састоје само од природних елемената, па их сврставамо у природне пејзаже. Ипак, чешћи је случај да бојно поље садржи и антропогене елементе попут објеката везаних за дату битку. На пример, саставни део неких плажа у Нормандији представљају олупине пловила и бункера који су уништени 1944. године током Дана Д (D-day sites and attractions, 2015), што даје посебну атрактивност овим приморским пејзажима.

Специфичан вид знаменитих пејзажа представљају пејзажи који су служили као инспирација за позната сликарска уметничка дела овог жанра. Уколико је њихова стварна локација позната, они могу бити атрактивни туристима специфичних интересовања. Пример оваквог пејзажа може бити пејзаж планине Сент Виктоар у Прованси која је представљала инспирацију истоимене слике Пола Сезана.

Уколико одређени елемент неког пејзажа представља туристичку знаменитост, а истовремено има доминантну улогу у поменутом пејзажу или је бар јасно уочљив као његов саставни део, онда можемо рећи да се знаменита својства тог мотива шире и на сâм пејзаж. Овде се углавном ради о урбаним пејзажима, као што је на пример пејзаж Фиренце са јасно уочљивом куполом базилике Санта Марија дел Фјоре и торњем градске већнице Палацо Векио. Исти је случај са урбаним пејзажима Париза у којем доминира Ајфелова кула, Лондона у чијем центру доминирају Биг Бен и Лондонско око, као и са многим другим урбаним пејзажима.

5. Закључак

Терминолошка разматрања појмова „пејзаж“ и „предео“ изнета у овом раду разграничавају њихова значења и закључују да се ради о блиским, али не и идентичним појмовима. У контексту пејзажних туристичких мотива валоризује се визуелни одраз предела, који чине бројни елементи природног и антропогеног порекла од различитог значаја за целокупни пејзаж. Оцена квалитета појединачних елемената пејзажа значајна је да би се идентификовали његови најважнији елементи којима у туристичкој презентацији треба посветити посебну пажњу и о чијој заштити треба нарочито бринути како се пејзаж као визуелни ресурс не би нарушио и како би се осигурала одрживост његовог туристичког активирања. Инвентаризација пејзажних вредности одређених просторних целина и сврставање ових пејзажа у категорије може пружити општу слику о томе које врсте пејзажа су у том простору доминантне, што може бити коришћено у туристичкој пропаганди као значајан елемент имиџа датог простора. Идентификовање атрактивних атрибута пејзажа значајно је како би се инструментима маркетинга пејзажи одређених привлачних својстава на тржишту повезали са адекватним циљним сегментима који се одликују специфичном мотивацијом, односно потребама које баш ти пејзажи могу задовољити. То посебно долази до изражаја у селективним облицима туризма у којима учешће узимају туристи специфичних интересовања.

Литература

1. Van den Berg, A., Vlek, C. & Coeterirer F. Group differences in the aesthetic evaluation of nature development plans: a multilevel approach. *Journal of Environmental Psychology*, 18(2), 141–157.
2. Velarde, M., Fry, G. & Tveit, M. (2007). Health effects of viewing landscapes – Landscape types in environmental psychology. *Urban Forestry & Urban Greening*, 6(4), 199–212.
3. Вујаклија, М. (1970). *Лексикон страних речи и израза*. Београд: Просвета.
4. Giant's Causeway. (2008). *Microsoft Student 2009* [DVD]. Redmond, WA: Microsoft Corporation.
5. *D-day sites and attractions*. (2015). Преузето 14. марта 2015, са <http://en.normandie-tourisme.fr/articles/d-day-sites-and-attractions-1232-2.html>
6. Jackson, J. B. (1984). *Discovering the Vernacular Landscape*. New Haven: Yale University Press.
7. Јовичић, Ж. (1989). *Туристичка географија*. Београд: Научна књига.
8. Јовичић, Д. (2008). *Увод у туризмологију и туристичку географију*. Нови Београд: Тон ПЛУС.
9. Клајн, И. (2009). *Речник језичких недоумица*. Нови Сад: Прометеј.
10. *La Geria and the Wines of Lanzarote*. (2015). Преузето 12. марта 2015, са http://www.discoverlanzarote.com/la_geria.asp
11. Обрадовић-Арсиф, Д. и Гледовић, З. (2012). *Медицинска географија*. Београд: Географски факултет.
12. Стојков, Б. (2000). *Методе просторног планирања*. Београд: Географски факултет.
13. Смоквина, М. (2010). Хрватски индустријски крајолик као дио културног крајолика. У *Састанак и радионица мреже за наслеђе југоисточне Европе „Културни предео и имплементација Европске конвенције о пределу на подручју југоисточне Европе – улога НВО сектора“*, Нови Сад/Београд, 11–14. октобар 2009. Петроварадин: Субурбиум.
14. Станковић, С. М. (2008). *Туристичка географија*. Београд: Завод за уџбенике.
15. UNESCO. (2013). *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. Paris: UNESCO World Heritage Center.
16. Fowler, P. J. (2003). *World Heritage Cultural Landscapes 1992–2002*. Paris: UNESCO World Heritage Centre.
17. Црнчевић, Т., Милијић, С. и Бакић, О. (2012). Прилог развоју методолошког приступа планирања предела у Републици Србији на примеру Националног парка Ћердап. *Архитектура и урбанизам*, 35, 22–33.

Примљено: 22.03.2015. Прихваћено: 07.04.2015.

Оригинални научни рад УДК: 338.48-44(497.11-23.0 Рудник); 338.484:502.131.1

Природне карактеристике планине Рудник као фактори развоја одрживих типова туризма

Милица Цветановић^{1*}

¹Студент мастер студија, Универзитет у Београду, Географски факултет

Сажетак: Рудник представља најатрактивнију планину у Шумадијској групи планина. Главни разлог је велики број врхова од којих чак шест прелази 1000 m надморске висине. Његови природни потенцијали, посебно флористички, геоморфолошки и климатолошки чине Рудник оазом за одмор и рекреацију. Томе у прилог иде и чињеница да је још давне 1922. године проглашен за ваздушну бању. Развој одрживих типова туризма на Руднику допринео би и економском успону локалне заједнице. Упркос одличном географском и саобраћајном положају, туризам на Руднику није довољно развијен. Циљ овог рада је да се кроз теренска и литературна истраживања Рудника прикажу сви природни елементи ове планине и како они могу утицати на будући развој одрживих типова туризма.

Кључне речи: планина, Шумадија, одрживи туризам, клима

JEL класификација: L83, Q56

Natural features of Rudnik mountain as development factors of sustainable tourism types

Abstract: Rudnik is the most attractive mountain in Šumadija Mountains Range. The main reason is the large number of peaks, six of which exceed 1000 m above sea level. Its natural resources, especially floral, geomorphological and climatological, make Rudnik an oasis for relaxation and recreation. This is supported by the fact that as far back as in 1922 it was proclaimed an air spa. The development of sustainable types of tourism on Rudnik would also contribute to the economic growth of the local community. Despite its excellent geographic position and transport connections, tourism on Rudnik is not developed sufficiently. The aim of this paper is to present, through both field and literary research of Rudnik, all the natural elements of this mountain and the way they can influence the future development of sustainable types of tourism.

Key words: mountain, Šumadija, sustainable tourism, climate

JEL classification: L83, Q56

1. Увод

Планина Рудник налази се у Централној Србији. Припада Шумадијској групи планина. Како наводе аутори Илић и Станковић (2005), Шумадијске планине налазе се између Дунава и Саве на северу, Западне Мораве и Ћетиње на југу,

* milica91gef@gmail.com

Велике Мораве на истоку и Колубаре, Љига и Дичине на западу. На Руднику се налази највиша тачка Шумадије (Цвијићев врх, 1132 m) (Марковић, 1980).

Географски положај Рудника изузетно је повољан. Од Београда је удаљен 100 km, од Горњег Милановца 13 km, а од Чачка 18 km. Постоје два саобраћајна правца којима се може доћи до ове планине: први је Ибарска магистрала (пут који повезује Београд и Краљево), а други је стари београдски правац који повезује престоницу и Крагујевац. Оба саобраћајна правца имају велики регионални значај. Овакав саобраћајни положај представља велику шансу за развој туризма на вишим нивоима.

Рудник спада у групу средње високих планина, а такве планине погодне су за рекреацију најширих слојева туристичке клијентеле (Јовичић, 2009). Међутим, упркос великом природном и антропогеном богатству, Рудник не спада у групу туристички најзначајнијих планина у Србији. Туризам је највише развијен на локалном и регионалном нивоу, и то првенствено ђачки и излетнички туризам, док зимски туризам још увек чека одговарајућа улагања како би од ове планине створио једну од најзначајнијих туристичких дестинација Шумадије. Број туриста на Руднику у последњој деценији приближан је и износи између 9.000 и 11.000 туриста годишње. То је заиста мало за планину са одличним географским и саобраћајним положајем, као и импресивним природним мотивима. Рудник припада групи *планина секундарних боравишта*, што значи да има своје сталне посетиоце који поседују и боравишне објекте на планини (Станковић, 2008). Циљ будућег развоја планине јесте привући и друге туристе да открију ову планину.

Према класификацији туристичких простора Србије, Рудник је део Туристичке регије II степена – Централна зона, туристичка регија С2 националног ранга са просторима очуване природе и значајним културно-историјским наслеђем (заједно са Таковом, Савинцом, Горњом Црнућом, манастирима Враћевшница и Вујан) („Архитекти Томић“ ДОО, 2009).

2. Природне карактеристике и потенцијали

Рудник се пружа правцем исток-запад. Релјеф је представљен заталасаним брдовитим теренима са надморским висинама 520 m – 1132 m. Припада веначним планинама и има дванаест врхова од којих је највиши Велики Штурац или Цвијићев врх (1132 m). Остали врхови су: Средњи Штурац (1113 m), Јавор (1107 m), Молитве (1096 m), Паљевине (1052 m), Марјанац (1028 m), Увлака (958 m), Суви Грмови (920 m), Велики Лаз (909 m), Градина (830 m) и Острвица (758 m). Последњи врх изграђен је од риолита и има облик палеовулканске купе, па је визуелно најинтересантији (Марковић, 1980). На Цвијићевом врху налази се плоча коју су 1985. године поставили чланови Актива војних географа, огранка Српског географског друштва из Београда, као знак обележавања 120 година од рођења Јована Цвијића (Станковић, 2012).

Терен је јако разуђен и избраздан. Овакав карактер релјефа резултат је не само геолошке грађе, већ и интензивне тектонике која се одвијала кроз цео неоген, а и после формирања наслага овог басена. Стварање стрмијих планинских терена младих вулканских стена везано је за терцијар, али и квартар. У морфолошком погледу на овој територији заступљени су брдовити терени неогена. Неогени терени су интензивно разуђени, изграђени од чвршћих и отпорнијих стена, као што су пешчари и вулканске стене. Терен Рудника и његове шире околине изграђују седименти и еруптиви квартара, млађег терцијара и креде. Састав

земљишта је различит тако да на свакој локацији на којој би се градили објекти већих површина, земљиште треба претходно испитати („Архитекти Томић“ ДОО, 2009).

Разнолике геоморфолошке карактеристике значајно би могле допринети развоју туризма ове планине. На првом месту јесу планински врхови, али до њих је углавном тешко доћи. До многих врхова не постоје никакве стазе. На пример, најнижи врх Острвица (758 m) можда је и најнеприступачнији врх. До њега се долази преласком шума под великим косинама, прелажењем зараслих ливада и на крају пењањем уз изузетно стрму стену. На овом врху налазе се остаци Јерининог града (жена Ђурађа Бранковића), а пружа се и поглед на читаву Шумадију па и даље што је највећи мотив доласка посетилаца, углавном планинара, али и других људи који су спремни да се упусте у ризичну авантуру. Стазе до осталих врхова, такође су прилично неприступачне, а нису ни прописно означене. На великом делу планине не постоје инфотабле за туристе, свега на неколико места. Жичаре су биле активне пре више година (једна на ливади иза хотела „Неда“ , а друга од угоститељског објекта „Шумска кућа“ до извора реке Јасенице, а биле су дуге око 350 m). Данас нису у функцији. Планини као што је Рудник неопходна је одговарајућа ски стаза и дужа жичара која ће се користити не само у зимским месецима, већ и током других делова године. Да би се туризам интензивније развијао, на ове недостатке треба посебно обратити пажњу и направити одговарајућу туристичку инфраструктуру.

Са друге стране, разнолике геолошке карактеристике не дозвољавају прављење туристичких објеката на било којем делу терена. Ту се првенствено мисли на хотеле, ресторане, спа центре и слично. Због тога је потребно одговарајуће планирање градње на овом простору.

Положај Рудника, изражен рељеф, релативно велике надморске висине и доминација планинских врхова утичу на карактер климе овог подручја. Клима је умерено континентална. Најоштрија клима је у пределу самих врхова Рудника. Средња годишња температура ваздуха креће се од 9,6°C (према подацима метеоролошке станице на 635 m надморске висине) до 7,7°C на Цвијићевом врху. Рудник се сматра једном од најхладнијих планина у Србији. Јул је најтолији месец, а јануар и фебруар најхладнији. Највише падавина има у периоду мај – новембар, а најмање у току априла, децембра и јануара. Трајање снега је 80 - 120 дана у нижим и 160 - 200 дана у вишим пределима („Архитекти Томић“ ДОО, 2009). Ови подаци показују да Рудник као планински туристички центар има сасвим довољно дана под снегом за туристичку сезону, док у току априла планина може привлачити туристе као ваздушна бања погодна и за климатотерапију. Годишња инсолација је преко 2100 сати. Због планинског карактера овде се јавља горски или долињски ветар са полудневним периодом дувања. Годишња доба су јасно изражена са наглашеним карактером продужене јесени. Ако се томе дода чињеница да је јесен топлија од пролећа онда се закључује да климатска својстава погодују развоју туризма.

Рудник није богат термалним водама, али је изузетно богат хладним изворима и речном водом. Вода на изворима је чиста, али са недовољно израженим лековитим својствима. Рудник чини хидрографски чвор Шумадије, развође између сливова Велике Мораве, Западне Мораве и Колубаре. Са северне стране планину опкољава Јасеница, десна притока Велике Мораве, са западне стране Деспотовица, лева притока Западне Мораве, а са јужне и југоисточне стране Гружа, такође лева притока Западне Мораве. Рудник је извориште река Лепенице (десна притока Велике Мораве) , Љига (лева притока Колубаре) и Јасенице. Јасеница је највећа

река која извире на Руднику. Извор јој је на источним падинама и има правац тока од југозапада према североистоку. После 79 km тока, као најдужа река у Шумадији, недалеко од Великог Орашја улива се у Велику Мораву као њена лева притока. Поред Јасенице на падинама Рудника настаје велики број планинских потока и река међу којима се истичу Сребреница, Каменичка река, Груза, Деспотовица, Качер и Брезовица (Тодоровић, 2007). Ово се може искористити у сврхе развоја рекреативног туризма где би се поред река могли (на деловима обала где је терен погодан за то) направити туристички објекти попут ресторана, паркова, одморишта и сл.

У биогеографском погледу, Рудник је доста богат јер представља једно од ретких подручја у Шумадији које је још увек у већој мери покривено шумама. Истичу се заједнице врбе и тополе, заједнице храста лужњака и пољског јасена, као и шуме белобрабића. Посебно су значајне ретке врсте флоре попут јавора, као и реликти зимске зелене жбунасте и дрвенасте врсте божиговине (Степановић, 1980). Биогеографске карактеристике утичу на квалитет ваздуха, а посматрање богатог пејзажа доводи до позитивних утицаја на људску психу. Треба их и даље чувати у стању у каквом су тренутно, те у складу са тим у обзир долазе искључиво одрживи типови туризма.

Захваљујући расположивим потенцијалима, цео Руднички крај треба да буде један од развојних приоритета Србије. Међутим, овај крај ни у једном стратешком документу Републике Србије није адекватно третиран, па данас није конкурентан на домаћем и међународном туристичком тржишту (Стратешки мастер план одрживог развоја планине Рудник од 2014. до 2024. године, 2014). У даљем тексту биће представљени одрживи типови туризма који би својим развојем могли допринети да Рудник добије место које заслужује на туристичкој мапи Србије.

Слика: Остаци историјске грађевине у богатом природном окружењу на падинама Рудника



Извор: (<http://www.togm.org.rs>)

3. Могућности развоја одрживих типова туризма

Туризам на Руднику није развијен сразмерно са могућностима које ова планина поседује. Разлог за то јесте и вишедеценијско пропагирање планина попут Златибора, Копаоника и Таре, чиме се планине попут Рудника или Старе планине стављају у непогодан туристички положај упркос огромним природним богатствима који могу условити развој више типова туризма. Подразумева се да су то искључиво одрживи типови туризма који неће довести до деградације животне средине и чиме ће се туризам развијати на далеке стазе. На Руднику нема ни довољно смештајних капацитета који би примили потенцијалне туристе. На овој планини постоји само један хотел са 120 лежаја, затим угоститељски објекат који послује у оквиру ЈР предузећа „Србијашуме“ и располаже са 10 лежаја, као и једно дечје одмаралиште. Око двадесет породица бави се издавањем смештајних капацитета, али све то није довољно уколико се планира интензивнији развој туризма. Рудник спада и у групу викендашких планина обзиром да на таквим планинама људи подижу куће за одмор (Павловић, 1998). Такве куће често се изнајмљују туристима за краћи период. Да би се туризам развијао, било би добро прво поћи од реновирање појединих објеката у самој варошици. На пример, било би пожељно реновирати отворени базен који већ годинама није у функцији, отворити бар још један хотел и друге угоститељске капацитете попут ресторана локалне и традиционалне кухиње, сувенирнице, инфо просторије, односно огранак Туристичке организације општине Горњи Милановац и спровести низ других активности.

Екотуризам има највише могућности за развој на подручју ове планине. За рекреацију на отвореном означено је неколико „стаза здравља“. Међутим, на њима не постоји довољно инфотабли или инфопултова путем којих би се туристи лакше сналазили на планини или сазнали нешто више о културним споменицима који се налазе дуж ових стаза. Уређен је и идејни пројекат за веће скијалиште, али још увек није потпуно разрађен. Добро решење за развој овог вида туризма било би одређивање екотуристичких стаза које би обухватале обилазак појединих врхова (уколико би се прилази врховима уредили), а до појединих успона могла би се користити и жичара током целе године. Ове потенцијалне туре могле би обухватати и обилазак појединих извора којих највише има на источној страни планине. Такође, организовање екотуристичких едукативних кампова за децу или средњошколце имало би позитивног ефекта, обзиром да за то капацитети већ постоје.

За разлику од других типова туризма, **сеоски туризам** и сада има солидну материјалну базу. Дobar део викендица и кућа у којима се изнајмљују собе налази се ван варошице, на већим надморским висинама. Неки од њих налазе се на правим сеоским домаћинствима па се туристи могу срести са разним домаћим животињама, али и уживати у традиционалној кухињи. Овакви смештајни објекти налазе се у чистом природном окружењу, па су пејзажни и климатски мотиви посебно изражени. Иако се већи број домаћинстава бави овим видом туризма, само десет је категорисано. Четири домаћинства уврштена су у I категорију, а шест домаћинстава у II категорију (Домаћинства, 2014).

Према подацима Туристичке организације општине Горњи Милановац за 2014. годину, понуда сеоског туризма развијена је у 90 домаћинстава ове општине (Домаћинства, 2014). Последњих година проширује се понуда у сеоском смештају, али је неопходно применом различитих програма радити на едукацији

становништва локалних насеља у функцији укључивања у туристички процес (Стратешки мастер план одрживог развоја планине Рудник од 2014. до 2024. године, 2014).

Рекреативни туризам тренутно је најразвијенији вид туризма на Руднику, али још увек постоје неискоришћени потенцијали за његов даљи развој. То су четири јавна комплекса спортске намене, од којих је један потпуно девастиран, а остали се користе највише за рекреацију деце. Ти објекти могли би се реновирати, али тако да буду доступни туристима свих генерација. Такође, Рудник има потенцијала да постане значајан ски центар, те у складу са тим треба направити одговарајуће ски стазе и поставити жичаре.

Авантуристички туризам, такође, има велики потенцијал за развитак. Лето највише одговара за овакав вид рекреације јер климатске карактеристике тада највише погодују истраживању планине. Љубитељи оваквог типа туризма могу самостално, вођени туристичко-географским картама, истраживати Рудник, изворе, освајати врхове, а многи од њих не захтевају посебне услове јер такви туристи у већини случаја користе кампинг опрему у виду шатора и врећа за спавање. Зато би било добро направити одговарајуће смернице и путоказе кроз планину како би им се олакшао пут. Велики број авантуриста креће се пешака или користе бицикл као превозно средство. Главни путеви на Руднику који воде до већих насеља у окружењу добро су уређени, али мањи путеви до одређених села или локалитета још увек су земљани и непогодни за бициклизам, па је пожељно и њихово уређивање. Иако овакви туристи не троше много новца на својим путовањима, значајно је то што купују у локалним продавницама или директно од самог становништва, често изнајмљују собе за ноћење уколико немају кампинг опрему, па у том погледу могу врло позитивно деловати на економску добит домицилног становништва. Многе од њихових авантура препричавају се на интернету у виду блогова или текстова у туристичким часописима па одређено место добија добру рекламу која привлачи нове туристе.

Геотуризам један је од новијих облика туризма, мада се слична кретања туриста одавно обављају. Неки аутори сматрају га једним видом екотуризма, а неки и посебним типом туристичког кретања. Повезан је са геолошким и геоморфолошким карактеристикама одређеног предела, а обзиром да је Рудник у том погледу доста разнолик и богат, геотуристи имају доста могућности да задовоље своје туристичке потребе.

Културни туризам један је од најперспективнијих видова туризма који би се могли развијати на Руднику. Повезаност овог вида туризма са природним мотивима је велика јер би се ови мотиви могли повезати у оквиру екотуристичких тура. Чак и да те туре буду искључиво културне без обиласка значајних природних мотива, и даље би се одвијале у јединственим природним пределима. Готово сви културни мотиви налазе се у живописном природном окружењу. Примера ради, муслиманска богомоља Миса налази се на подручју окруженом јединственим пејзажима, али је прилаз до ње прилично отежан. Већина споменика заправо и није уређена, а поред многих чак и не постоје постављене табле са описом грађевина или локалитета што је велика штета када се узме у обзир да су се насеља на Руднику формирала још у време Илира, Келта, касније Римљана, а током средњег века Рудник је представљао значајно подручје и краљу Драгутину у чије време је био кованица новца. Касније, за време Бранковића постаје значајан рударски центар, а за време Турака био је центар Рудничке нахије.

Будући да је реч о ваздушној бањи, Рудник има потенцијала за развој **бањског туризма**. На првом месту због климе која је погодна за спровођење

климатотерапије. Ваздушне бање погодне су и за лечење плућних обољења попут астме и бронхитиса (Ваздушне бање Србије, 2014). Наравно, уз све то треба додати и пејзажне мотиве планине који могу позитивно деловати на психичко стање код људи. Такође, у оквиру хотела „Неда“ постоји спа центар, а било би пожељно отворити бар још један за почетак самостално, а уколико би се изградио нови хотел – онда и у оквиру њега. Спа центри су тренутно најтраженији у бањама широм света.

4. Закључак

Планина Рудник неправедно је запостављена на туристичкој мапи Србије. Насупрот томе, на неким другим планинама услед превеликог број туриста, а неправилног развоја туризма, долази до деградације природне средине. Такође, засићени појединим туристичким центрима у Србији, становници наше земље посежу за другим планинским дестинацијама у окружењу или даљем иностранству. За то време, Рудник, у самом центру Србије, упркос свим својим потенцијалима чека на улагања у туристичку инфраструктуру и развој туризма. Типови туризма који су поменути у овом раду не доводе до деградације животне средине, већ се свуда спроводе одговорно и са циљем да се и у будућности развијају подједнако успешно. Због тога би њихов могући развој на планини Рудник довео до позитивних ефеката у више сфера (заштита животне средине, економска стабилност локалне заједнице, социјализација друштва, нова сазнања туриста). Ови видови туризма требало би да помогну Туристичкој организацији Србије као подстрек да овој планини пружи шансу да постане најзначајнији планински центар у овом делу Србије јер има све предуслове за то у виду природних богатстава, разноликог рељефа и погодне климе. Туристичка организација општине Горњи Милановац улаже свој максимум у промоцију Рудника, али не поседује довољно средстава за интензивнију кампању, а поготово за уређење стаза кроз разнолике пејзаже.

Одрживи туризам у оквиру одрживог развоја један је од кључних економских тема данашњице, а планина Рудник представља одличан пример на коме се он може и спроводити.

У економском погледу, развој туризма позитивно може утицати и на локалну заједницу. Отварањем хотела или других угоститељских објеката, за локално становништво би се створила нова радна места. Такође, они сами могу развити и сопствени посао изразом и продајом сувенира, издавањем соба и сл.

Рудник као планина, Рудник као бања – свеједно, ово је место које се заволи већ првим сусретом. Ова планина је сама по себи једно од највећих природних богатстава наше земље и једна од њених најбоље чуваних тајни. Једна реченица већ је постала чувена – *Ко једном упозна Рудник, увек му се враћа.*

Литература

1. „Архитекти Томић“ ДОО (2009). *Програм за израду плана општег уређења МЗ Рудник до 2025.* Преузето 15. марта 2015, са <http://www.arhitomic.com/urb/index.html>

2. *Ваздушне бање Србије*. (2014). Преузето 6. априла 2015, са <http://banjeusrbiji.com/vazdusne-banje-srbije>
3. *Домаћинства*. (2014). Преузето 6. априла 2015, са <http://www.togm.org.rs/seoski-turizam/domacinstva.html>
4. Илић, Ј., Станковић, С. (2005). Планине Републике Србије и изабрана растојања у односу на њихове врхове. *Глобус*, 30, 147-158.
5. Јовичић, Д. (2009). *Туристичка географија Србије*. Београд: Географски факултет.
6. Марковић, Ј. (1980). *Регионална географија СФР Југославије*. Београд: Грађевинска књига.
7. Павловић, М. (1998). *Географија Југославије II*. Београд: Савремена администрација.
8. Станковић, С. (2008). *Туристичка географија*. Београд: Завод за уџбенике.
9. Станковић, С. (2012). *Туристичке дестинације*. Београд: Завод за уџбенике.
10. Степановић, Ж. (1980). Туристичке могућности региона Шумадије и Поморавља. *Географски годишњак*, 16, 39-48.
11. Годоровић, А. (2007). *Туристички потенцијали Рудничког краја*. Зборник радова Географског института „Јован Цвијић“, 57, 213-222.
12. Универзитет у Крагујевцу (2014). *Стратешки мастер план одрживог развоја планине Рудник од 2014. до 2024. године*. Преузето 15. марта 2015, са <http://www.togm.org.rs/strateski-master-plan-odrzivog-razvoja-planine-rudnik>

Примљено: 22.03.2015. Прихваћено: 08.04.2015.

Повратак изгубљених купаца

Радослав Сенић^{1*}, Соња Милојевић²

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

² Београдска пословна школа, Београд

Сажетак: Један од најважнијих задатака маркетинга у туризму, посебно у хотелијерству и гастрономији, је успостављање дугорочних односа са гостима. Купци, у овом случају гости, су највреднија имовина предузећа. Свој опстанак, даљи раст и развој, хотелско предузеће може да обезбеди задржавањем постојећих, привлачењем нових и повратком изгубљених гостију. Задржавање постојећих, лојалних гостију је најunosнији посао, привлачење нових гостију је најскупљи посао, а повратак изгубљених и често заборављених гостију је посао којем се још увек поклања мало пажње. Стратегије маркетинга су се до сада углавном усмеравале на прве две категорије гостију. Предмет овог рада је управо одлазак постојећих и повратак изгубљених гостију. Разматра се животно циклус односа са купцима и место управљања повратком купаца у њему, сам процес управљања повратком и разлози због којих су купци напустили предузеће. Циљ рада је да се укаже на значај повратка изгубљених купаца (гостију).

Кључне речи: управљање односима са гостима, одлазак гостију, повратак гостију
JEL класификација: M31

Recovering lost customers

Abstract: One of the most important tasks of tourism marketing, especially in hospitality and gastronomy sectors, is linked to establishing long term relationships with guests. Customers, in this case - guests, represent the most valuable assets of a company. Hotels can assure their survival, further growth and development through retaining the existing, attracting new and recovering lost guests. Keeping existing, loyal guests is the most lucrative business, attracting new guests is the most expensive one, whereas recovering of lost and often forgotten guests is a type of business that still has not received adequate attention. So far, marketing strategies have largely been focused onto the first two categories of guests. The focus of this paper is to examine defection of the existing and recovering lost guests. The paper reviews the life cycle of the relationship with customers and the significance of managing defected customers in it, the very process of managing customers return and reasons why customers have defected. The aim is to point to the importance of recovering lost customers (guests).

Keywords: customer relationship management, customer defection, returning guests
JEL classification: M31

* radoslav.senic@yahoo.com

1. Увод

Најважнији задатак маркетинга у хотелијерству и гастрономији је задржати постојеће, повратити раније и привући нове госте. Све већа транспарентност тржишта, растућа динамика и јачање конкуренције отежавају придобијање нових или задржавање постојећих гостију. Гости су постали свеснији, критичнији, недоступнији и врло расположени да промене даваоца услуге. Дошло се до сазнања да придобијање нових и задржавање постојећих гостију данас више није довољно. „Изгубљени гости” су увек признање учињених грешака. Упркос томе, неки менаџери потцењују неопходност и потенцијал успеха „стратегије повратка изгубљених гостију”.

Иzolоване, некоординиране и непрофесионалне појединачне мере за повратак гостију често причињавају још веће штете у пракси, доводећи до погрешних улагања и наљућених гостију. Систематско управљање повратком гостију може да спозна и искористи шансе које леже у повратку гостију. Повратком ранијих или „изгубљених” гостију сваком хотелском предузећу се отварају нове шансе за остваривање додатних прихода. Изгубљени гости могу после успешног повратка да развију снажнију лојалност од актуелних старих гостију, под условом да се са повратницима коректно поступа и отклоне све примедбе због којих су раније напустили хотел (Schoettke, 2014).

2. Повратак изгубљених гостију као изазов за управљање односима са купцима

Успостављање и одржавање дугорочних, профитабилних пословних односа са купцима постаје главни и све тежи задатак за предузеће. Основа сваког успешног предузећа су његови купци. Гост није све, али без госта све је ништа. Ако се ми бринемо за госта, брине се и гост за нас. По овом редоследу, а не обрнуто. Гости воле да имају осећај да су важни. Воле да буду пожељни и да им се угађа. Ако то не чинимо ми, учиниће конкуренција (Fravi, 2009). Без купаца нема шанси за опстанак. Што предузеће има више верних и задовољних купаца, то су веће његове шансе да успешно преживи и да своју вредност постојано и дугорочно повећава. Из овог разлога, први приоритет предузећа су купци. Због високих трошкова за придобијање нових купаца и опадајуће лојалности на засићеним, конкуренцијом интензивним и транспарентним тржиштима, повезано са сталном тенденцијом раста стопе одласка купаца, у центар пажње се ставља благовремено уочавање одласка купаца, као и повратак купаца који су из разних разлога већ напустили предузеће.

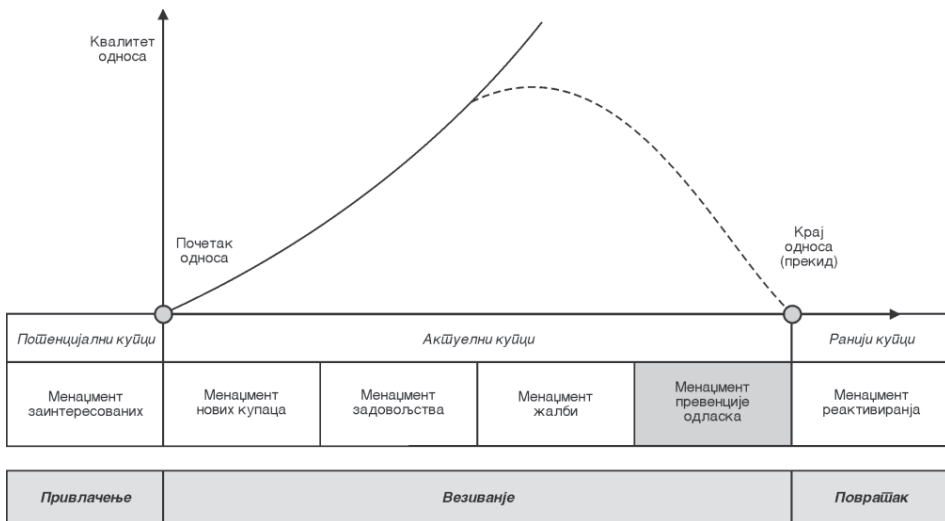
Флукуација купаца, односно прекид успостављених пословних односа са купцима, носи са собом дуготрајне економске последице. Са одласком купаца битно се угрожава постојећа профитабилност пословања. Истраживања (види Reichheld & Sasser, 1990) су показала да незнатно снижење стопе одласка купаца може да доведе до значајног побољшања успеха предузећа. Имајући то у виду, све више на значају добијају као циљне групе купци који намеравају да оду или су већ напустили предузеће. Зато се чине напори да се што је пре могуће сазна о одласку купаца и да се исти спрече проактивним мерама, а они који су већ напустили предузеће реактивним мерама поново врате. Издаци за такве напоре морају бити у разумном односу са приносом. На овом месту отпочињу активности на спречавању одласка постојећих и повратка отишлих купаца, са управљањем повратком купаца као парцијалним подручјем управљања односима са купцима (Customer Relationship Management - CRM).

Као основа за разграничење управљања повратком купаца у контексту управљања односима са купцима (CRM) служи животни циклус односа са купцима, који се може сматрати преношењем познатог концепта животног циклуса производа на развој

односа са купцима. Он представља динамику односа са купцима у различитим фазама током времена и тиме даје оквир за систематску и диференцирану анализу односа и нуди основу за извођење специфичних стратегија и мера маркетинга које одговарају интензитету односа појединих фаза. Приказивањем понашања тражње у појединим фазама, с једне стране, као и редоследа задатака управљања, с друге стране, модел животног циклуса односа са купцима се може посматрати како са аспекта предузећа, тако и из перспективе купца. На основу статуса купаца у циклусу односа утврђују се три централна процеса управљања CRM: управљање новим купцима, управљање везивањем постојећих купаца, као и управљање повратком изгубљених купаца (слика 1) (Stauss, 2006; Barten, 2011; Ritschel, 2011; Senić & Senić, 2014).

Процес стицања (придобивања, привлачења) нових купаца има за циљ да код потенцијалних нових купаца побуди интерес за предузеће (управљање заинтересованим купцима). Процес везивања купаца почиње уколико је инициран нови однос са купцима. Он обухвата задржавање нових купаца у првој фази односа са купцима (управљање новим купцима), повећање задовољства купаца у даљем току односа са купцима (управљање задовољством), као и прихватање и реаговање на жалбе незадовољних купаца у оквиру управљања жалбама. Управљање превенцијом одласка се, напротив, бави са купцима, чији однос са понуђачем није више стабилан. Оно покушава да идентификује ове односе са купцима и да спречи претећи одлазак. Задатак управљања спречавањем одласка се тако налази у пресеку између процеса везивања и повратка купаца. Циљ повратка купаца (управљање поновним активирањем) је отуда често усмерен на реактивирање ранијих купаца. Слика 1 приказује редослед појединих задатака CRM уз помоћ концепта животног циклуса односа (Michalski, 2006).

Слика 1: Редослед задатака CRM у животном циклусу односа



Извор: (Michalski, 2006)

При сврставању појединих активности CRM у концепт животног циклуса односа требало би имати у виду да је ово пре приказ идеалног него стварног стања. У литератури не постоји потпуна сагласност око тачног разграничења управљања повратком купаца са управљањем везивањем купаца. При том се, у суштини, ради о питању код којих купаца треба да се примене мере повратка. У пракси предузећа, у

свакој фази животног циклуса односа јављају се фазе опасности, које угрожавају постојеће односе, и одлазак купаца. Отуда се не би могло са сигурношћу тврдити да се купци, чији се односи оцењују као „врло добри”, не посматрају као циљна група управљања спречавањем одласка и евентуалног каснијег повратка.

Слика 1 јасно илуструје три носећа стуба управљања купцима. Предузеће може да оствари продају на три начина (Schüller, 2007a; Schüller, 2007b; Portmann, 2007):

- путем лојалних купаца, дакле оних који су задовољни и емоционално везани за предузеће и његове производе/услуге, који стога увек добровољно, радо и поново купују и постају активни препоручиоци - то је најуноснија врста.
- путем нових купаца, који по први пут купују код неког предузећа - то је најскупља и са становишта трошкова најинтензивнија врста.
- путем отишлих, дакле ранијих купаца, који би могли да се врате - ово је врста којој се поклања најмање пажње.

Девиза многих туристичких предузећа гласи: „Ангажовати све снаге у маркетингу да би се привукли нови гости.” Највише напора и новца се улаже у активно придобијање нових гостију, али са, ипак, релативно лошијом ефикасношћу него код задржавања постојећих гостију. Привлачење нових купаца је данас у многим браншама потпуно исцрпљено. Тржишта су засићена. Све је мање оних који по први пут купују производ/услугу. Раст се може остварити још само на рачун конкурената. Мора се, дакле, усмерити на купце конкуренције. Купци се могу преотети, али само уз значајне попусте у цени, што доводи до тога да нови посао једва да још може бити рентабилан, барем у кратком року.

Многа предузећа су у међувремену спознала предности задржавања постојећих купаца, односно вођења бриге о постојећим купцима. Најједноставније је остварити продају са постојећим купцима. Посматрано са аспекта трошкова, најповољније је везати за себе постојеће госте и мотивисати их за следећу посету. Сличне ефикасности је и када се постојећи гости путем својих препорука побрину за нове госте. Постојећи купци нуде често још увек потцењено, врло уносно и са аспекта трошкова погодно подручје за обраду. Потпуно искоришћавање профитабилних послова са постојећим купцима је најпожељније управо тамо где су високи трошкови стицања нових купаца.

Па ипак, и вођење бриге о постојећим купцима (гостима) све више постаје све теже. Купци су постали информисанији, искуснији, а и агресивнији - и једноставно нису заиста тако задовољни. Њихови захтеви постају све више претенциозни, осетљивост на цену расте. Класичне стратегије везивања купаца више не функционишу. Спремност на промену производа, брэнда, продајног објекта је друштвено прихватљива. И она се драматично повећава. Купци све више постају нелојални купци.

У многим предузећима активности се концентришу на ова два носећа стуба продаје. Купци који су напустили предузеће често се заборављају („далеко од очију, далеко од сећања”). Хотелијери се врло ретко сећају ранијих гостију, који су престали да долазе у одређени хотел (постали неверни) већином због безначајних разлога. Па ипак, врло ретко се чине напори да се ти ранији гости поново врате, што је велика грешка, јер би било много ефикасније те људе - који већ добро познају хотел, пансион, кафану или гурмански ресторан - мотивисати да поново дођу, него нове госте по први пут привући у хотел. Ово је утолико чудније, пошто свако из сопственог искуства зна, да већином неке ситнице од госта чине некога ко више није гост (Pichler, 2007).

Преостаје, дакле, још само овај трећи стуб у управљању односима са купцима: изгубљени купци - један још недовољно откривен потенцијал са знатним шансама за принос. У кругу ранијих купаца лежи уносан потенцијал приноса. На тај начин, професионални повратак купаца све више улази у жижу интересовања. Он се може развити у значајну конкурентску предност. Ко је више од једног јединог пута имао посла са купцима, за њега се увек исплати да инвестира време и новац у поновно активирање купаца, што је по многим ставкама очито повољније и често једноставније од стицања нових купаца. Ранији купци већ имају искуства са предузећем, већ познају

његове производе и услуге. Често су само неке ситнице или неспоразум наљутиле и онерасположиле купце. Добра вест је: људи, по правилу, брзо заборављају и радо опраштају. Према томе, многи ранији купци су после тога спремни да пруже другу шансу предузећу, ако се само пристојно замоле за то - и ако им се повратак мало заслади.

ТСС (The Consulting Company) је у својој студији дошла до сазнања да су односи трошкова између повратка старих и привлачења нових купаца отприлике 1:3 до 1:4. У другој студији, која се бави управљањем повратком купаца, наводе се следећи односи између трошкова стицања нових купаца, повратка изгубљених купаца и везивања купаца по купцу: 6:3:1 (Sauerbrey, 2000).

Ако су садашњи купци најпродуктивнији извор додатног или поновног посла предузећа, онда изгубљени купци вероватно представљају други најбољи извор додатног посла. Управљање повратком гостију је основни проблем за менаџера у гастрономији и хотелијерству из следећа три разлога (Klein, 2012):

- стицање нових гостију кошта од 7 до 10 пута више него дугорочно везивање постојећих гостију,
- поново придобијени гости су већ плаћали високу цену за познати квалитет,
- незадовољан гост ће у просеку испричати још другим 10 потенцијалних гостију о његовом лошем искуству.

3. Различите интерпретације појма управљање повратком купаца

У литератури из области менаџмента и маркетинга може се наћи мноштво термина за повратак купаца, односно управљање повратком купаца: *Recapturing Lost Customers*, *Customer Winback*, *Customer Reacquisition Management*, *Relationship Revival*, *Regain Management*, *Customer Recovery*, *Recovery Management*, *Rückgewinnungsmanagement*, *Kundenrückgewinnungsmanagement*, *Kunden-reaktivierung*.

Дефиниције повратка купаца, односно управљања повратком купаца изводе се из постављања питања, када долази до примене мера повратка купаца. О томе до сада у литератури не постоји јединствено схватање, тако да се могу разликовати две суштинске варијанте интерпретације. Различита схватања се свode на проблематику разграничења између везивања купаца и повратка купаца, које опет резултирају из постављања питања, од када се купац може означити као „изгубљен” или „отишао”, који је прешао или мигрирао код другог добављача напустивши ранијег (Seidl, 2003; Barten, 2011).

Према првој интерпретацији појма, на основу статуса односа са купцем (потенцијални, садашњи, ранији) утврђује се јасно, недвосмислено, дефинитивно, експлицитно разграничење управљања повратком купаца од осталих подручја управљања купцима. У фокусу активности повратка су, према томе, само ранији купци (повратак купаца у ужем смислу) (Stauss, 2006; Michalski, 2006).

Друга интерпретација појма се базира на проширеном, обухватнијем схватању појма, који садржи и такве мере које се примењују превентивно за спречавање губљења купаца и отуда се пре може схватити као проактивни приступ. Према томе, сходно статусу купаца, у обзир се узимају поред ранијих купаца и садашњи купци. Ово схватање проистиче из тога да стварном одлажењу купаца претходи већином „одлажење у души”, које се огледа у промени намере купца. Одлука о промени често се провлачи током дужег временског периода, пошто купци вагају предности и недостатке односа. Управљање повратком, према томе, циља не само на поновно успостављање раније већ завршених односа, него и на смањење довршавања односа који су угрожени одласком купца (управљање спречавањем одласка купаца) (повратак купаца у ширем смислу) (Barten, 2011).

Предност прве интерпретације појма лежи у јасном разграничењу између управљања

односима са купцима и управљања повратком купаца преко статуса односа са купцима (садашњи, актуелни *vs.* ранији купци). Недостатак је ипак у томе што у оквиру ове интерпретације у пракси једва могу да се обухвате тзв. купци са неизговореним жалбама - они купци који су незадовољни, али се ипак не жале. Ови купци нису обухваћени ни од управљања односима са купцима, које се примарно фокусира на задовољење купце, ни од посебног управљања жалбама, које је усмерено на купце који артикулишу, јавно износе своје незадовољство. Овде се убацује друга интерпретација појма и интегриса ову групу купаца у подручје задатака управљања повратком купаца. Утолико се садржински преклапа повратак купаца у ужем смислу са превенцијом одласка купаца (Seidl, 2003).

Дискусија о разграничењу управљања повратком купаца и тешкоћа јасног дефинисања почивају, пре свега на чињеници да се не може тачно одредити када се купац може сматрати као неко ко је „отишао” или је „изгубљен”, јер то зависи од бројних фактора. У теорији и пракси по овом питању нема јединственог схватања, које би важило за целу браншу и за све форме пословних односа. Генерално, могле би се разликовати две основне дефиниције - између формалних (у ужем смислу) и неформалних (у ширем смислу) пословних односа. Одлазак купаца у ужем смислу односи се само на такве поступке (случајеве) завршавања које купац јасно сигнализира предузећу. Ова дефиниција узима у обзир ипак искључиво уговорне (нпр. уговори у банкама, осигурању, енергетици, телекомуникацијама), односно формализоване односе купаца и отуда не може имати општу важност. Одлазак купаца у ширем смислу, насупрот, обухвата све одлуке и мере купца усмерене на завршетак пословног односа и то независно од тога да ли су оне експлицитно испољене или долазе до изражаја кроз промењен начин понашања. Према томе, о одласку се може говорити када купац тражи производ или услугу код другог понуђача (промена понуђача/марке), његова тражња се смањује или сасвим престаје да тражи производ, односно услугу (Barten, 2011).

Појам опоравак услуге се делом погрешно примењује као синоним за управљање опоравком. Научни доприноси опоравку услуге баве се, у првом реду, са напорима накнаде (одштете) услужних предузећа за услужне грешке, које настају у оквиру производње услуге и доводе до незадовољства купаца. Суштинска разлика означавања лежи, према томе, у карактеру њиховог догађаја (случаја). Јер фокус не лежи као код управљања повратком купаца на односу са купцима, него се односи само на мере предузећа према одређеном погрешном догађају. Опоравак услуге се, дакле, може посматрати као саставни део управљања повратком купаца, уколико су грешке у пружању услуге узрок за одлажење купаца и уведу мере опоравка за поновно успостављање задовољства купца (Barten, 2011).

У литератури се могу наћи и другачије дефиниције управљања опоравком купца. По мишљењу (Link & Seidl, 2009; Seidl, 2010) управљање опоравком купца обухвата планирање, усмеравање и контролу свих процеса и мера неког предузећа за благовремену идентификацију и превенцију претећег одласка садашњих (профитабилних) купаца, као и за повратак отишлих (профитабилних) купаца.

4. Циљеви управљања повратком купца

Примарни циљ управљања повратком купаца је, пре свега, максимални повратак изгубљених купаца на рентабилан начин. Поред тога, добијена сазнања треба искористити да би се што је могуће више смањило будући губитак купаца и тиме повећала њихова лојалност, као и побољшале услуге и интерни процеси путем анализе узрока одласка купаца. Ови највиши циљеви могу се даље специфицирати (Stauss & Friege 1999; Schüller, 2013):

- остварити потенцијалне продаје и профите у будућности путем поновног

успостављања пословног односа,

- флукуацију купаца треба трајно обуздати,
- високе трошкове за повратак изгубљених купаца треба свести на минимум,
- треба учврстити репутацију предузећа као фокусираног на купце,
- избећи негативну усмену пропаганду од купаца који су отишли због њиховог незадовољства са неким аспектом понуде предузећа,
- недостатке који су били разлог за одлазак купаца треба отклонити и трошкове грешке који из тога настају убудуће смањити,
- понуду производа/услуге треба побољшати коришћењем свих информација које су купци који су отишли навели као разлог за одлазак,
- треба створити добру основу за „другу лојалност” рентабилних купаца.

Ови подциљеви би се могли груписати у три, могло би се рећи, подједнако важна циља (Barten, 2011; Seidle, 2010):

- циљ профитабилности,
- циљ комуникације, односно циљ минимизирања штете и
- циљ информисања, односно циљ превенције.

Мало је расположиве литературе на тему повратка изгубљених купаца, а посебно су врло ретки извори који се специфично односе на област хотелијерства и туризма. То мало постојеће литературе је отприлике равномерно распоређено у три напред наведена подциља управљања повратком купаца (Klein, 2012):

- поново придобијање: при поновном придобијању предузимају се мере да се садашњи гост, који је због лоше услуге првобитно намеравао да оде, и даље задржи као купац. Стицање нових гостију може бити неколико пута (од 7 до 10, а неки кажу и 15 пута) скупље од задржавања постојећих купаца. Поново придобијени гости су и често спремни да плате високу цену за нешто што је познато и проверено.

- минимизирање штете: уколико не успе поновно придобијање купаца, онда је у најмању руку неопходно минимизирање штете. Кроз разјашњавајући разговор са гостом који одлази треба спречити да он својим пријатељима и познаницима исприча о његовом лошем утиску и тиме доведе до одласка даљих гостију. Разљућени и незадовољни гост може са негативном усменом пропагандом да нанесе много штете. Једно истраживање показује да разочарани гост може да своје незадовољство пренесе на 16 других гостију. Само у случају када се не успе да се овај гост поново придобије може да помогне програм поновног повратка да се гост умири и тако минимизира штета.

- превенција: мора се спровести истраживање узрока одласка гостију. Само анализа разлога за одлазак гостију са профилом снага и слабости датог хотела може помоћи. Кроз повратну спрегу информација од ранијих гостију пропусти у услугама хотела постају транспарентни и путем смањивања грешака у домену контакта са гостима може се спречити будући одлазак гостију. Из тога би морало да се извуку мере за побољшање квалитета, чиме би у будућности опала стопа купаца који одлазе.

Ови циљеви управљања повратком купаца могу бити остварени само ако се створи база информација путем анализе купаца, ако се обликује и спроведе одређени дијалог са купцима (и према томе модификују понуда) и ако се контролише рентабилност управљања повратком купаца. Да би се ова три подциља остварила и тиме у оквиру управљања повратком купаца реактивирао што је могуће већи број гостију који су нас напустили, треба спровести сасвим конкретне мере. Те мере се спроведе у процесу управљања повратком изгубљених купаца, по којем треба да поступа менаџер.

Важни фактори успеха повратка гостију су стручна и комуникативна способност запослених у продаји. При успостављању контакта са изгубљеним гостом мора се показати стрпљење и компетентност. При том је од велике помоћи свеобухватна картица госта, на којој су забележене информације о изгубљеном госту. Чим се примети да гост нпр. мења његово понашање у вези резервације, требало би га на то подсетити. За то су посебно погодни срећни догађаји, нпр. рођендан госта или други

празници.

Систематско управљање повратком гостију претпоставља нека улагања и пуну посвећеност менаџмента. Гости који намеравају да оду, по правилу, претходно на то упозоравају сигнализирајући свој одлазак, нпр. путем рекламација. Гости који се јавно жале нису непријатељи, јер јавно износе пропусте на које треба обратити пажњу и отклонити их. Опаснији су „тихи одласци”, пошто остају неоткривени и менаџмент ту „тишину” често погрешно тумачи као задовољство гостију.

5. Процес управљања повратком изгубљених купаца

Менаџмент се може посматрати из различитих перспектива - институционалне, функционалне, инструменталне, процесуалне. Посматрано из процесуалне перспективе, управљање се остварује у оквиру циклуса менаџмента, који обухвата више фаза. Повратак купаца се обликује као комплексан процес, који пред предузеће поставља многобројне задатке код организације и спровођења. Пре приказа самог процеса даћемо једну од најчешће навођених дефиниција управљања повратком купаца: управљање повратком обухвата планирање, спровођење и контролу свих процеса, које предузеће предузима са сврхом да задржи купце који стављају до знања да прекидају пословни однос, односно да поново привуче купце који су већ раскинули пословни однос (Stauss & Friege, 1999).

Управљање повратком купаца почиње тамо где све мере лојализације, односно везивања купаца остају безуспешне, дакле када купац званично, отворено најављује да се пословни однос завршава, односно напушта предузеће без речи. Према томе, постоје два аспекта (Stauss, 2006; Schüller, 2007a; Schüller, 2007b).

- управљање одласком са циљем одвраћања купца од те намере, односно одустајања од одласка,
- управљање ревитализацијом са циљем поновног успостављања прекинутог, односно замрлог пословног односа.

Сада се ради о томе да се сазна ко је из којих разлога отишао и када и како хоће поново да се врати, како би се то у другом покушају урадило боље. Посебна актуелност и релевантност стратегије повратка купаца може се посебно утврдити из растуће спремности купаца на промену.

Основу скоро свих научних доприноса, који се баве са феноменом систематског повратка купаца на концепцијском нивоу, представљају радови Staussa, који се може сматрати претечом у овој области истраживања - посебно ако се има у виду литература са немачког говорног подручја. У средишту његових доприноса налази се, поред осталог, један допринос који је оријентисан на управљање, који обухвата три суштинска подручја: анализу повратка, односно одласка, активности повратка и контролу повратка. По њему, процес управљања повратком купаца се састоји од анализе повратка, акција везаних за повратак и контроле повратка, а свака од ових фаза се састоји од сета специфичних задатака (Stauss & Friege, 1999).

Овај основни допринос је у међувремену прихваћен и даље развијан од мноштва истраживачких доприноса, што је имало за резултат низ варијација процеса са распоном од две до седам фаза, а најчешће четири или пет, уз додавање дела који недостаје - идентификовање купаца који су отишли (Ritschel, 2011; Schöler, 2006; Schüller, 2007a; Schüller, 2007b; Portmann, 2007).

После упоредне анализе бројних доприноса на ову тему, могли би се утврдити следећи суштински кораци процеса (Barten, 2011):

1. Анализа одласка

- Идентификација отишлих купаца путем утврђивања одласка купаца
- Анализа разлога за одлазак
- Анализа вредности купаца и сегментација купаца

2. Активности повратка купаца
 - Дијалог, односно комуникација о повратку
 - Мере за повратак
3. Контрола повратка
 - Анализа успеха, односно анализа трошкови-користи.

Уз то долази као даљи, важан саставни део стварање интерних претпоставки (информационо-технолошких, организационих, личних) за спровођење, односно примену овог процеса.

5.1. Анализа одласка купаца

Идентификовање кандидата за повратак представља први задатак повратка купаца. „Сеоба” свакодневних и банкетских гостију може се брзо приметити путем средњорочног или отсутног резервисања. Па ипак, она се сазнаје сувише касно или остаје непримећена код индивидуалних гостију.

Хотели треба да пруже могућност својим гостима да им саопште своје незадовољство са квалитетом услуге/производа. Једна од могућности је директно испитивање гостију од стране запосленог особља, при чему овде гости често нису апсолутно искрени или могу да остану анонимни. Још је боље да се пружи додатна могућност, да се гостима омогући повратна спрега информација. То се може постићи нпр. у форми повратног папирног формулара, online формулара или у новије време преко smartphona.

Постоје два типа гостију, који се неће поново вратити: гости по први пут, који никада више неће доћи. Њихова очекивања се углавном нису испунила. Они могу бити и гости који су дошли само због примамљиве понуде и никада нису имали намеру да постану стални гости. Ове „једнократне госте” не треба додуше заборавити, али им не треба ни посветити посебну пажњу. Много су важнији ранији гости који су више пута одседали у хотелу, који сада више не долазе. Они би требало да стоје у центру напора. Код гостију који се једном појаве разлози за недолажење су једноставније и лакше докучиви. Код ранијих сталних гостију поступак испитивања је суптилнији. Најпре треба преиспитати критеријуме као што су: Постоји ли конкретан повод у самом хотелу? Да ли је гост преминуо? Да ли је променио место становања? Да ли из финансијских и здравствених разлога више не може да дође? Упутно је раније госте, када је то могуће, а посебно неким значајним поводом, позвати телефоном. Сама чињеница да се неко интересује за то што више не путујете и одседате код њега ће вероватно оставити повољан утисак, а можда и повратити госта.

Када су изгубљени купци идентификовани, прелази се на анализу разлога за одлазак индивидуалних гостију. Циљ ове анализе је да се утврди зашто су купци отишли. Сазнања из анализе су од суштинског значаја у процесу управљања њиховим повратком. Они опредељују ангажовање и обликовање мера за повратак, као и њихов успех, јер се из њих може извући вероватноћа успеха повратка. У зависности од тога који су разлози за одлазак гостију, постоје мање или веће могућности за њихов повратак.

Упркос трошковима и искрених напора већине хотела да избегну губљење гостију, гости неће вечито одседати у истим хотелима. Када ствари крену лоше, гост има добар разлог да напусти хотел и каже другима да не користе његове услуге. Гости који напуштају хотел су мач са две оштрице: не само да хотел губи одређени приход, већ се озбиљно доводи у питање остваривање будућих прихода са новим гостима због негативне усмене пропаганде. Отуда је успешан опоравак неопходан да би се сачували и чак успоставили односи. Добар опоравак може преокренути огорчене, фрустриране госте у лојалне госте. Он може, у ствари, да креира већи goodwill него да су ствари текле без проблема од самог почетка.

Па ипак, када гости једном напусте хотел, они представљају реалан маркетинг парадокс. Хотелијери ће се вероватно сложити са чињеницом да изгубљени гости могу

бити извор драгоцених информација (нпр. шта их је навело да напусте дотадашњи хотел), и још - због тога што изгубљени гости могу бити сматрани доказом неуспеха хотела - може постојати тенденција да се они прикрију, забораве или игноришу. На крају крајева, мали број руководилаца хотела жели да се суочи са својим грешкама.

Зашто гости напуштају садашњи и прелазе у нови хотел? При разматрању разлога за одлазак ради се о задатку истраживања тржишта, којем треба да приступи свако хотелско предузеће у оквиру управљања повратком гостију. По правилу, ради се о бројним различитим, индивидуалним и ситуационо условљеним разлозима, који захтевају диференцирану обраду. За то постоји мноштво различитих поступака, како квантитативних тако и квалитативних. Због њиховог мноштва и хетерогености потребно је структурирање и систематизовање разлога за одлазак према врсти и пореклу, као и њихова оцена у вези са могућношћу утицаја и отклањања одласка. У ту сврху је развијен важан допринос за категоризацију, који разлоге за одлазак групише у три категорије: 1) разлози за прелазак који су везани за хотел - даваоца услуге, 2) разлози за прелазак који су везани за госта и 3) разлози за прелазак који су везани за конкуренцију (Bruhn & Georgi, 2006; Schöler, 2006; Michalski, 2006; Barten, 2011; Senić, 1999).

Разлози преласка који су везани за хотел - даваоца услуге су најтежња веза са узроцима задржавања госта. Тенденција госта да промени хотел је већа када гост није задовољан са садашњим хотелом и његовим услугама. У зависности од услужне делатности, разлози за ово незадовољство могу бити различити. У мобилној телефонији цена је важан разлог за промену провајдера, док је у банкама и ресторанима понашање запослених важан разлог. Ова категорија разлога за прелазак је категорија са којом давалац услуга може најлакше да управља и отуда најважнији извор за избегавање напуштања гостију.

Један извор, (Meister & Meister, 1998) имајући у виду пре свега услужна предузећа, наводи следеће узроке за губитак купаца:

- цена за производ или услугу 9%,
- квалитет производа или услуге 14%,
- понашање запосленог особља 68%,
- остали разлози 9%.

Општи разлози одласка у гастрономији и хотелијерству су интеракциони проблеми гости - запослени, мањкаве услуге, реакције на проблеме гостију - обрада рекламација, лични разлози гостију, нова понуда конкурента, застарела „техника хотела”, разлози везани за политику цена - конкуренција нуди повољнију цену, тежња за променом, мањкавост квалитета у „домену hardware и software”, ограничена гастрономска понуда (разноврсност), неадекватно време сервисирања, промена запослених.

Путем утврђених, категорисаних и оцењених разлога за одлазак долази се у оптимално коришћење постојећих информација. Квантитативно искоришћавање може брзо да открије слаба места и често служи за превентивне мере обуке. Тачно познавање разлога одласка важи као претпоставка за отклањање проблема у помаже код избора подстицаја за повратак сваког индивидуалног госта.

Гости могу да оду због тога што производ или услуга нису испунили њихова очекивања или због тога што је особа за контакт била непажљива или груба. Незадовољници свакако спадају у губитке гостију. Они указују на грешке или недостатке услуга, нпр. бучну и прљаву собу, што није благовремено уочено од руководства хотела.

Поред разлога који могу лежати у незадовољству госта, постоје и друге могућности због којих гости могу да напусте хотел, јер се и задовољни гости не понашају увек лојално. Нека истраживања наводе да 60% до 80% гостију који прекидају пословне односе су раније били задовољни или врло задовољни. Могући разлози за то могу бити узроци који су везани за саме купце или конкуренцију.

Разлози преласка који су везани за госта односе се примарно на карактеристике госта

са мање или више директном повезаношћу са даваоцем услуге. Ове карактеристике се односе на старост, пол, преференције, стил живота госта итд. Неизбежни разлози због којих гост више не долази је нпр. када се гост одсели или умре или, ако се ради о пословном путовању, ако је његова фирма запала у тешкоће или банкротирала. Давалац услуге не може да контролише разлоге преласка који су везани за купца. Фирма може само да се помири са том ситуацијом, она не може да је мења. Не треба да улаже у маркетинг ради повратка гостију.

Разлози преласка који су везани за конкуренцију, као трећа категорија, могу довести до тога да гости напусте своје раније хотеле, даваоце услуга. У већини услужних делатности постоји жестока конкуренција међу даваоцима услуга. Купчево понашање ретко зависи само од понашања садашњег провајдера и његове услуге, него и од конкурената. Конкурентски фактори који могу утицати на прелазак купца су сви аспекти квалитета услуге. На пример, ако је основни критериј куповине код купца услуга мобилне телефоније сама цена услуге, он ће једноставно упоредити цене свог садашњег мобилног оператера и његових конкурената. Овом категоријом разлога, као и оном везаном за саме купце, давалац услуге може мање да управља, али мора да је има у виду. Па ипак, давалац услуге има могућност да реагује на понашање конкурента. Када гости одлазе код конкурената, због тога што имају бољу, атрактивнију понуду или траже промену, хотелско предузеће мора брзо да реагује и преиспита своју конкурентску способност.

Једно истраживање на тему зашто гости иду код конкуренције наводи следеће: проблеми квалитета понуде: 15% налази бољу понуду, 15% налази повољнију понуду; проблеми квалитета услуге: 20% незадовољни са услугама које подржавају робу, 45% незадовољни са робом са обављеном услугом (Fravis, 2009)

Јасно је да очување лојалности клијента зависи од способности предузећа да брзо идентификује незадовољство и одмах реагује. Ако предузеће не зна да клијент има проблема са њим, мале су шансе да ће проблем бити отклоњен пре него што клијент пређе код конкурента. Стално праћење и тражење повратних спрега од купаца је веома битно за задржавање лојалних купаца. Ако нека организација зна зашто су купци престали са њом да послују, онда јој то пружа шансу да исправи њено понашање и, по могућству, поврати купце.

Да би капитализирали на њиховом конструктивном инпуту, продавци треба да третирају изгубљене купце као могућности за учење. У том погледу, они нуде драгоцене информације које се могу употребити за идентификовање и решавање проблема пре него што проблеми делују на много више купаца.

Неки маркетинг практичари воде кампању против губљења иједног купца. Њихов циљ је да достигну нулто прелажење код других давалаца услуга (Reicheld & Sasser, 1990). Ово је циљ достојан дивљења, али високо идеалистички циљ, нешто што је ван додира са преком потребом реалног света. У реалности, већина купаца који пређу код других се игнорише, а да се при томе никада не постави питање зашто су отишли и да се не каже да ће они бити изгубљени. Више реалан и драгоцен компромис за данашње продавце може да буде да настоје да то прелажење купаца код конкурената сведу на најмању могућу меру, ако већ не могу да га елиминишу.

Било шта да је навело неког купца да пређе код другог провајдера, то може изазвати многе друге да га следе. Идеја је да се ти прелази користе као сигнали за рано упозоравање - да се од оних који су прешли сазна нешто о томе зашто су напустили предузеће и да се та информација користи за побољшање пословања.

Вредносно оријентисана анализа кандидата за повратак има за циљ да утврди вредност изгубљених купаца. Уз помоћ ове анализе се, с једне стране, може утврдити допринос купца успеху предузећа и тиме основа за одлуку да ли уопште треба враћати отишлог купца. Нису сви купци вредни привлачења и задржавања. Фокус треба усмерити на важне и праве купце. То је посебно значајно, пошто често више од 30% постојећих купаца може бити непрофитабилно. С друге стране, помоћу вредности купца може се

утврдити оправданост улагања у купце имајући у виду мере које треба спровести за повратак купца и тако бити сигуран да трошкови неће прећи користи повратка по купцу. Централни аспект у оквиру повратка је ка будућности оријентисано посматрање профитабилности могућег пословног односа са изгубљеним купцем. При том се на концепцијском нивоу нуди израчунавање вредности купца током века пословања (Customer Lifetime Value - CLV) (Schöler, 2006).

Дугогодишњи и верни гости су врло важни за сваки хотел. Дугогодишњи гости често имају већи потенцијал за додатну куповину. Даље, они су често и кључ (референца) за нове купце. Навешћемо неколико примера вредности купца током његовог животног века. Од госта старости 40 година и очекиваног века живота од још 40 година могло би се очекивати следеће:

Табела 1: Годишња и дугогодишња вредност госта

Примери	Годишња продаја	Продаја за 40 година
Гост на одмору	3.000 €	120.000 €
Гост у ресторану	1.000 €	40.000 €
Гост у wellness-у	500 €	20.000 €
Гост у лечилишту (бањи)	200 €	8.000 €

Извор: (Fravi, 2009)

Успешно управљање повратком усмерава се према сегментацији гостију. При том се атрактивност изгубљеног госта утврђује из вредности, коју гост представља за угоститељско предузеће. Резултат је видљив у портфолију повратка који је приказан са четири „групе гостију”.

Слика 2: Портфолио за повратак гостију

		Вероватноћа повратка	
		Ниска	Висока
Активност гостију	Висока	Преотети гости (селективно враћају)	Разочарани гости (снажна жеља за враћањем)
	Ниска	Гости губиташи (одустају)	Пролазни гости осетљиви на цену (одрезно враћају)

Извор: (Schoettke, 2014)

Објашњење уз портфолио:

1. Разочарани гости: ови гости су отишли због негативно доживљених искустава. Картотека гостију степенује ове као профитабилне и отуда за предузеће као високо атрактивне и препоручује се повратак. Разлози одласка дају вредне информације о slabим местима појединих одељења, која морају да се отклоне.

2. Преотети гости: тешко је повратити госте који се активно привлаче од атрактивних конкурената. Најмање што треба урадити, ако већ не можете да их повратите, то је да се уведу мере за смањење негативне усмене пропаганде ових гостију. Овде се код анализе миграције добијају вредне информације о конкурентским предностима код конкуренције.
3. Пролазни гости осетљиви на цену: ова врста гостију не жели никакав хотел. Они само траже најповољнију цену. Активностима на повратку може се остварити краткорочни брзи успех.
4. Гости губиташи: то су често захтевни гости, који више траже него што су спремни да плате. Исплати се успоставити један, са аспекта трошкова, повољан контакт да би се минимизирале штете, нпр. негативна усмена пропаганда. Ако се мере повратка са аспекта предузећа не исплате, од ових гостију треба одустати.

5.2 Активности повратка купаца

У овој фази се ради о иницирању дијалога са купцима, као и спровођењу мера за повратак, при чему сазнања до којих се дошло у оквиру анализе одласка купца служе томе да се поврате прави купци са прикладним мерама и адекватним издацима. Пошто се утврди који су купци спремни да се врате, у фази активности повратка најпре следи иницирање дијалога са ранијим гостима, при чему би форма дијалога односно канал за комуникацију требало да пружа могућност брзе и једноставне комуникације. Неизбежан је директан контакт са гостима. Често је једна од могућности да гости у директном контакту са запосленим особљем, одмах на лицу места, изнесу своје незадовољство, при чему то може бити тешко из бројних разлога. У таквим разговорима, гости су врло ретко сасвим искрени и често зазиру од конверзације. Отворена критика за свакога није једноставна, отуда је анонимност честа тема. И проблем анонимности повратних информација од гостију се може једноставно превазићи преко савремених информационих и комуникационих технологија. Исто тако, може се и јавност искључити из дијалога. Према томе, отпада проблем да и други гости евентуално учествују у негативним искуствима. Код успостављања директног контакта делом је довољно обавити разјашњавајући разговор са гостима и учинити извињење, тако да гост може то да схвати озбиљно и да се радо поново врати. Али још успешнији повратак је када му нпр. упутите званично позив за његову следећу посету. Тако гост стиче сигурност да вам је његов повратак заиста важан и да бисте му радо поново пожелели добродошлицу.

Пошто сте идентификовали незадовољног купца, пронашли узроке и поново га придобили путем разјашњавајућег разговора, односно обештећења, морате искористити добијена сазнања у сврху континуалног процеса побољшања вашег система управљања квалитетом и предузети мере за будућност. Само ћете тако моћи да постигнете да се у будућности смањи стопа незадовољних купаца и тако дугорочно постанете успешни. Списак могућих мера за побољшање квалитета зависи, наравно, од жалби и повратне спреге информација од купаца. Треба имати у виду да нису увек потребна велика улагања да би се побољшао квалитет услуге која се пружа гостима. У оквиру одлуке не ради се само о врсти, него и о интензитету мера, односно обиму понуде за повратак. Поред тога, важну улогу игра и моменат повратка, при чему се може правити разлика између непосредног и каснијег повратка. При том избор правог тренутка зависи од дотичне бранше, животног циклуса индивидуалног купца и специфичних разлога одласка.

5.3 Контрола повратка

Стара изрека каже да „само оно што се може измерити, може се и побољшати”. У том смислу, потребно је безусловно измерити да ли, како и када ће се поново вратити

купци који су дали лоше повратне информације. Само тако можете бити сигурни да управљање повратком гостију функционише. Овај задатак вероватно представља најтежи корак. Могућности да се купци при њиховој поновној посети идентификују као реактивирани купци углавном су врло ограничене.

Деловање мера за повратак гостију остварује се у будућности. Тек се у будућности може утврдити који додатни приходи се могу остварити путем поново задобијеног поверења гостију. Уз помоћ карактеристичних бројева (показатеља) као што су кретање задовољства гостију, поновљена продаја по госту, трошкови везивања по госту, између осталих, могуће је средњорочно оцењивање вероватноће и ефикасности коришћеног инструментаријума за повратак гостију.

Сви гости који се врате не остају сада за сва времена лојални и верни. Ако се опет промене после краћег времена, онда треба преиспитати да ли овим гостима још једном понудити повратак.

При повратку гостију стичу се знања о скривеним жељама гостију, али и о сопственим пропустима у пружању услуга. Од брзог отклањања недостатака, и у односу на запослене, профитирају сви гости, а ризик даљег одлажења се минимизира.

6. Закључак

Концептуална разматрања и досадашња искуства показују да стратегија предузећа која се своди само на привлачење нових и задржавање постојећих купаца често није довољна за успешан опстанак, даљи раст и развој и да је исту потребно допунити са повратком изгубљених купаца. Путем стратегије повратка изгубљених купаца могли би да се обезбеде будућа продаја и профит, трошкови за замену изгубљених купаца сведу на минимум, смањи негативна усмена пропаганда од стране отишлих купаца и добију драгоцене информације за побољшање понуде на тржишту и интерни процеси учине ефикаснијим. Да би се ово постигло, неопходан је посебан процес управљања купцима, који се састоји од елемената анализе одласка, акција на повратку изгубљених купаца и контроле повратка купаца. Битан елеменат овог процеса је детаљна анализа узрока одласка, којој се у раду посвећује посебна пажња.

Очито да је управљање повратком изгубљених купаца важна допуна стицању и задржавању купаца. У поређењу са овим подручјима управљања купцима, присутан је недостатак знања и велика потреба за даљим истраживањем у овој области, у свим њеним сегментима.

Литература

1. Barten, A. (2011), *Rückgewinnungsmanagement öffentlicher Theaterbetriebe: Relevanz, Voraussetzungen, Handlungsempfehlungen*. Inauguraldissertation, Fakultät Wirtschafts-wissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen.
2. Bruhn, M. & Georgi, D. (2006), *Services Marketing: Managing The Service Value Chain*. Prentice Hall /Financial Times/Pearson Education, Harlow, England.
3. Griffin, J. (1997), *Customer Loyalty - How to Earn It, How to Keep It*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
4. Klein, P. (2012), *Rückgewinnungsmanagement in der Gastronomie*. преузето 20. марта 2014 са <http://blog.honestly.de>.
5. Link, J. & Seidl, F. (Hrsg.) (2009), *Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen*. Gabler, Wiesbaden.

6. Meister, U. & Meister, H. (1998), *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*. 2. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
7. Michalski, S. (2006), *Kündigungspräventionsmanagement*. У Hippner, H. & Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
8. Pichler, O. (2007), Gäste-Rückgewinnung. *Gast*, 7-8, 111.
9. Portmann, C. (2007), Viel Potenzial liegt brach. *Organisator*, 9, 36-38.
10. Preechanont, P. (2009), *Relationship Marketing with Customers in the Hotel Industry in Thailand*. Thesis, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, Nottingham.
11. Reicheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990), Zero Defection: Quality Comes to Service. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111
12. Ritschel, F. (2011), *Kundenrückgewinnungsmanagement im stationären Einzelhandel*. Dissertation Universität Halle-Wittenberg, Gabler Verlag/Springer Fachmedien, Wiesbaden.
13. Sauerbrey, C. (2000), *Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern - Ergebnisbericht*. Arbeitspapier 45/00, FB Wirtschaft der FH Hannover, 1, 1-19.
14. Seidl, F. (2010), *Customer Recovery Controlling - Kennzahlenbasierte Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung*. Inauguraldissertation, Universität Kassel, Kassel.
15. Senić, R. & Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*. Prizma, Kragujevac.
16. Senić, R. (1999), Zadržavanje kupaca (retencioni marketing). *Ekonomski horizonti*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1(1-2), 9-28.
17. Senić, R. i Senić, V. (2013), Sprečavanje odlaska postojećih i pospešivanje poratka izgubljenih kupaca. *Marketing*, 44(4), 333-342.
18. Stauss, B. & Friege, C. (1999), Regaining Service Customers: Cost and Benefits of Regain Management. *Journal of Service Research*, 1(4), 347-361.
19. Stauss, B. (2006), Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs Lebenszyklus. У Hippner, H. & Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
20. Schoettke, N., 2014, *Mehr Erfolg mit systematischem Management zur Gästerrückgewinnung*. преузето 20. марта 2014. са http://www.lamp-hansemann.de/02_Schoettke_Gaesterueck-gewinnung.
21. Schöler, A. (2006), Rückgewinnungsmanagement. У Hippner, H. & Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
22. Schüller, A. M., 2007a, *Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*. Orell Füssli Verlag, Zürich.
23. Schüller, A. M., 2007b, Kunden zurückgewinnen - in nur fünf Schritten. *IO New Management*, 5, 36-40; Schüller, A. M., 2013, Zweite Chance beim Ex, преузето 20. новембра 2013. са www.neschueller.de/.../schueller3/.../checkliste_Co.
24. Fravi, C. H. (2009), *Informationen über aktives Gästemarketing*. преузето 28. новембра 2014. са <http://www.fravi-traing.ch/news/index.html>
25. Hensche, H-U., Schleyer, A. & Wildraut, C. (2006), *Möglichkeiten und Grenzen der nach-haltigen Kundenbindung bei Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW, Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest*. Fachhochschule Südwestfalen - Hochschule für Technik und Wirtschaft, University of Applied Sciences.

26. Hinterhuber, H. H. & Matzler, K. (Hrsg.) (2009), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*. 6., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.
27. How to Make „Lost” Customer Your Best Source of „New” Customers. *Profit building strategies*, december 1990, 23-24.

Примљено: 09.12.2014. Прихваћено: 12.02.2015.

Scientific review paper

УДК: 339.56(81:729.1); 339.727.22

Economic relations of Brazil and Cuba: recent developments and prospects

Dantas, Alexis Toribio^{1*}

¹State University of Rio de Janeiro, Faculty of Economic Science

Abstract: The aim of this paper is to analyze recent commercial developments in Brazil in order to identify the main features that distinguish Cuba within Brazilian economic transactions – part of a broad strategy of the Brazilian foreign policy in the context of MERCOSUR. The main results are: (a) since the beginning of the first term of President Lula, the policy guidance leads to an enlargement of the share of Latin America and the Caribbean (and particularly Cuba) in the Brazilian trade flow as whole; and (b) one can see that Cuba has strengthened its role in the strategy of internationalization of Brazilian companies.

Key words: Brazil, Cuba, Trade, Foreign Direct Investment (FDI)

JEL classification: F590

Економски односи Бразила и Кубе: најновија кретања и перспективе

Сажетак: Овај рад има за циљ анализу скорашњег комерцијалног развоја у Бразилу како би се одредиле основне карактеристике које разликују Кубу у оквиру економских трансакција Бразила - део широке стратегије спољне политике Бразила у контексту заједничког тржишта Јужне Америке. Најважнији резултати су: (а) од почетка првог мандата председника Луле, смернице политике доводе до повећања учешћа Латинске Америке и Кариба (а посебно Куба) у протоку трговине Бразила у целини; и (б) може се видети да је Куба ојачала своју улогу у стратегији интернационализације предузећа Бразила.

Кључне речи: Бразил, Куба, трговина, директне стране инвестиције

JEL класификација: F590

1. Introduction

Latin America and the Caribbean are explicitly targets of Brazilian foreign policy, especially as an extension of the ties created from MERCOSUR and, in this context, Cuba can play an important role. Thus, not only because of the official statements from the Brazilian Foreign Ministry, the analysis of the data related on the recent Brazilian commercial path reinforces the importance of Latin America and the Caribbean (and Cuba).

In this sense, the aim of this paper is to analyze the recent commercial developments in Brazil in order to identify the main features that distinguish Cuba within Brazilian economic transactions. So, the next section evaluates trade relations between Brazil and

* alexis.dantas@gmail.com

Cuba, looking for possible sources to strengthen economic relations of these countries. Beyond recall, final considerations are the essence of the third and last section.

2. Economic Relations of Brazil and Cuba

With President Luiz Inacio Lula da Silva in 2002, Brazilian foreign policy experienced an important shift concerning the cooperative relationship with Cuba, both in terms of trade and related to foreign direct investment. This behavior, so to say, converges with the general path of Brazilian foreign policy, which clearly highlights the emphasis on relations with Latin America and the Caribbean. In the case of Cuba, the change was clear, as outlined in the official statements of Brazilian diplomacy (Brazil, 2008, p. 84.89):

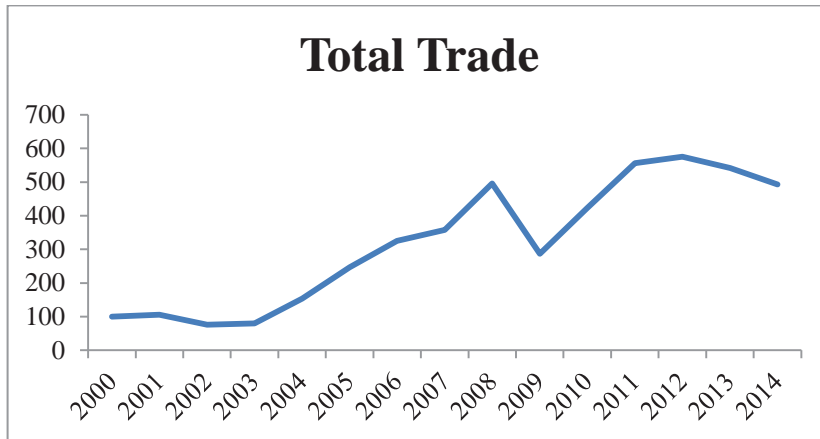
“The end of the United States embargo on Cuba would greatly help to open discussions concerning the re-democratization of that country. A policy of constructive cooperation is always better than one of isolation. The more you isolate a country, the more rigid their internal structures become. For this reason, we maintain a policy of solidarity with a Latin American country which, for forty years has suffered an embargo with which we do not agree. We have discussed certain gestures. For example, we are against the death penalty, against summary judgments. But there are certain limits that have to be respected. We cannot substitute the Cuban people and their leaders, but we can contribute towards (creating) a more positive atmosphere¹ [...] I believe that what we are doing in this Seminar is taking an exceptional step (forward) so that Cuba and Brazil can interact with all their (respective) scientific and technological knowledge, their industrial development potential, and their potential in the area of services and tourism, so that we can increase, and build closer ties so as to mutually contribute towards the growth and development of both Cuba and Brazil. During recent months, I have invited Brazilian entrepreneurs to visit Cuba. (...) The globalized world, as it stands now, needs not only bolder trade policies but, above all, it requires the ability to bring together all that we have by way of our complementarities, so that we can have the means to compete on a more equal footing with countries that are technologically, economically and industrially more developed².”

¹ “Interview given by Minister Celso Amorim to the *Jornal do Brasil* newspaper - Rio de Janeiro, July 24, 2003. In: Brasil. Ministério das Relações Exteriores. Secretaria de Planejamento Diplomático (2008). *Brazilian Foreign Policy Handbook/Brazilian Ministry of External Relations, Bureau of Diplomatic Planning*. - Brasília: Alexandre de Gusmão Foundation”

² “Speech by President Luiz Inácio Lula da Silva during the Cuba-Brazil Meeting of Entrepreneurs - Havana, September 27, 2003. In: Brasil. Ministério das Relações Exteriores. Secretaria de Planejamento Diplomático (2008). *Brazilian Foreign Policy Handbook/Brazilian Ministry of External Relations, Bureau of Diplomatic Planning*. - Brasília: Alexandre de Gusmão Foundation”

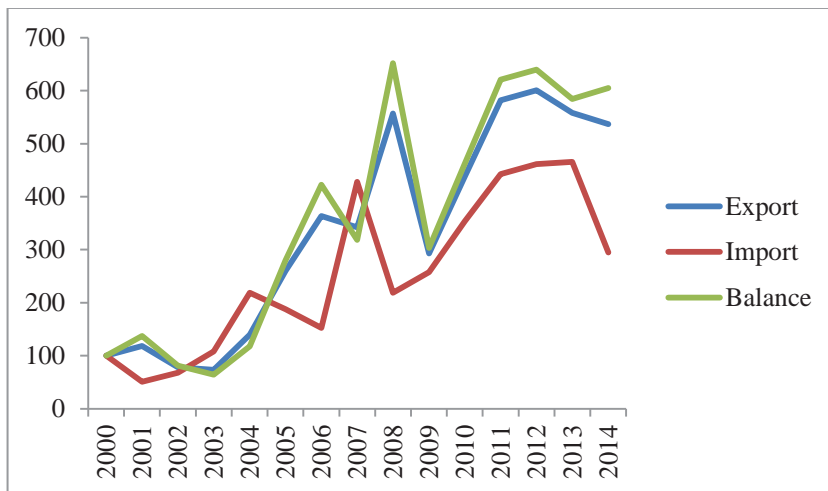
As shown in Figures 1 and 2, the trade flow of Brazil and Cuba follows a path of rapid expansion since 2002, especially with regard to Brazilian exports (imports also grow, but in a much more moderate pace). Thus, the trade surplus is increasing and follows, in general, the trajectory of the exports to Cuba.

Figure 1: Total Trade (Imports plus Exports) Brazil/Cuba – 2000/2014 (2000=100)



Source: (MDIC)

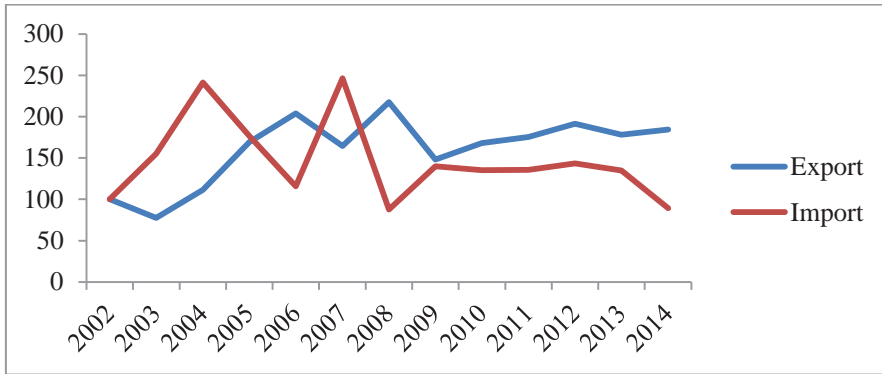
Figure 2: Brazil/Cuba: Imports, Exports and Trade Balance – 2000/2014 (2000=100)



Source: (MDIC)

A clear result of this is the great increase in the share of Cuba in the total volume of exports from Brazil (four times higher in 2012 than in 1994). Brazilian imports from Cuba, however, reduce its relative share over the period - despite growth in absolute terms, the overall imports from Brazil recorded a greater increase. Anyway, it is important to note that trade relations of Brazil and Cuba are still very small comparing to overall volume of Brazilian transactions.

Figure 3: Cuba's Share in Brazilian Imports and Exports – 2002/2014 (2002=100)



Source: (MDIC)

Another important aspect to point out is that the trade relation between Cuba and Brazil is also uneven with regard to the list of main import and export products, especially as the variety of the list of products in terms of exports and imports. In this context, one can see that Brazil has a larger set of products exported to Cuba, while the imports from Cuba are strongly concentrated in the extracts of glands, cigarettes and cigars (see Tables 1 and 2).

Table 1: Imports: Main Products – 2014

Produtos	%
Glands Extracts	70,77
Cigarrets	9,54
Cigars	6,21

Source: (MDIC)

Table 2: Exports: Main Products – 2014

Produtos	%
Chicken	20,24
Rice	17,11
Soybean Oil, Refined	10,78
Soybean Oil	6,14
Meat And Sausage	3,94

Source: (MDIC)

The path of Brazil's foreign policy in the recent years seems to contribute to a gradual and growing improvement of the relations between Brazil and Cuba, not only from a commercial point of view. In a recent visit to Cuba, President DilmaRussef could improve significantly important economic agreements that may become crucial for the political and economic reforms in the island. The main focuses of the agreements are: (A) to stimulate the development of a "free export zone" in Cuba, especially the (re) construction and modernization of the Port of Mariel by Brazilian construction company

Odebrecht which is financed by the National Bank for Economic and Social Development of Brazil (BNDES);

(B) expansion of the Cienfuegos oil refinery;

(C) opening special credit lines and closer negotiations with leaders of Brazilian companies and development institutions for trade in Brazil;

(D) investments in the sugar sector (also operated by Odebrecht in association with the Cuban state enterprise).

In the case of Port of Mariel, Brazil and China are the main investors and the idea is to make it one of the largest terminals in Latin America. It is important to highlight that the participation of the National Bank for Economic and Social Development of Brazil (BNDES) financing Odebrecht, converges with the strategy pursued by the bank to strengthening the internationalization of Brazilian companies, especially in the direction of south-south integration (and cooperation) assumed by Brazilian foreign policy in recent years. Among the investments one can find the renovation of more than 30 km of roads, the construction of 60 km of structure for railways and about 20 km of road access. The dredging works, fundamental to the large ships access, allow the movement of approximately one million containers per year.

To create a duty free zone, it was established an agreement to set up a pharmaceutical plant with Brazilian resources and technology developed in Cuba, with particular attention to the production of anticancer medicines. About the expansion of the Cienfuegos oil refinery, it is expected the creation of capacity to expand the current production of 65,000 barrels to 150,000 barrels per day.

In order to stimulate trade relations between Brazil and Cuba, the Brazilian government undertook to open a \$ 350 million credit line to finance the purchase of food by Cuba, making use of the Export Financing Program (ProEx) . Besides that, it was agreed to open another line of credit of \$ 200 million (in that case from the Foreign Trade Chamber – Camex), for the program More Food (MaisAlimentos). The aim is to facilitate the acquisition of equipment and inputs for agriculture. On the Cuban side, the Minister of Foreign Trade and Foreign Investment, Rodrigo Malmierca, emphasized the change in legislation providing areas for constructions of new companies and hotels (contracts of 99 years), renewable indefinitely.

An important symbolic change refers to the entry of Odebrecht for the production of sugar in Cuba – the first foreign capital investment in the sugar industry on the island since 1959. Through the IOC (Works Company Infrastructure), Odebrecht's subsidiary in Cuba, the company will sign an agreement with the state company Azcuba for the management and operation of the factory 5 de Septiembre in Cienfuegos, central Cuba, foreseeing an association of 10 years to increase the capacity of production. Odebrecht is one of the largest producers of ethanol in Brazil and its entry into the Cuban economy will certainly take this direction, as well as energy production from biomass. Similar project is conducted by the Brazilian conglomerate in Angola through a joint venture, indicating therefore a global Odebrecht strategy. Thus, the production fits, from a strategic point of view, the rise in ethanol export capacity by the company, although there is a long process of investment needed to recover the productive capacity in Cuba (much of the land is, for a long time, abandoned).

3. Final Considerations

Latin America and the Caribbean have registered important and growing relative share in Brazilian trade relations, as a result of explicit policy guidance since the beginning of the first term of President Lula. Moreover, the region is a key destination for manufactured

goods exported from Brazil, whose growth contrasts with the general trend of Brazilian trade to increase the relative share of commodities in the global volume of exports.

With regard to Cuba, cooperative ties are becoming closer, with reflections on actual and potential foreign direct investment (in addition to efforts to increase bilateral trade countries) and, although the total trade is still a very small share of the whole Brazilian Trade, it is growing significantly, driven mainly by Brazilian exports.

References

1. Amorim, Celso. (2005). A política externa do governo Lula: os dois primeiros anos. Rio de Janeiro: Observatório de Política Sul-Americana/IUPERJ. (Análise de conjuntura n.4). [<http://observatorio.iuperj.br/analises.php>] Accessed: 01/09/2013.
2. Brasil (2008). Ministério das Relações Exteriores. Secretaria de PlanejamentoDiplomático. Brazilian Foreign Policy Handbook/Brazilian Ministry of External Relations, Bureau of Diplomatic Planning. – Brasília: Alexandre de Gusmão Foundation, 2008.
3. Dantas, A. T., Koval, A. (2010). Evolução econômica do Mercosul: relações com a Organização Mundial do Comércio (OMC). in: Lemos, Maria Teresa T.B.; Dantas, Alexis Toribio. (Org.). *América: visões e versões - identidades em confronto*. 1 ed. Rio de Janeiro: 7Letras.
4. Lima, Maria (2005). A política externa brasileira e os desafios da cooperação Sul-Sul. In: RBPI. Brasília, n° 48, 2005, pp. 24-59.
5. Menezes, Roberto G. (2012). Integração, imaginação e política externa: as bases do paradigma sul-americano? *Brazilian Journal of International Relations: Marília*, v.1, n.3, p.482-497, Set/Dez. 2012.
6. Wallerstein, Immanuel (2004). O declínio do poder americano. Rio de Janeiro: Contraponto.

Received: 04 May 2015 Accepted: 07 May 2015

Макроекономски показатељи међународног туризма Републике Србије

Драгана Гњатовић^{1*}, Миљан Лековић¹

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

Сажетак: У раду се испитује позиција међународног туризма у платном билансу Републике Србије и утицај девизног прилива од туризма на извозне и укупне перформансе домаће привреде. Анализа релевантних макроекономских показатеља заснива се на општеприхваћеној методологији платног биланса Међународног монетарног фонда –ММФ-а и интегралног међународног система националних рачуна (*System of National Accounts- SNA, 2008*). На основу ове анализе, долази се до сазнања да међународни туризам још увек нема позитиван утицај на укупне платнобилансне токове Републике Србије, као и да је његов допринос извозним и развојним перформансама земље још увек релативно скромних размера, што је у нескладу са стратешким опредељењима Републике Србије. Компаративна анализа релевантних макроекономских показатеља за земље Југоисточне Европе потврђује ову констатацију.

Кључне речи: међународни туризам, платни биланс, девизни прилив од туризма, Република Србија

JEL класификација: F31, E01

Macroeconomic Indicators of International Tourism of the Republic of Serbia

Abstract: This paper examines the position of international tourism in the balance of payments of the Republic of Serbia and the impact of foreign currency inflow from tourism on export and overall performances of the domestic economy. The analysis of relevant macroeconomic indicators is based on generally accepted methodology of balance of payments of the International Monetary Fund and integral international system of national accounts (*System of National Accounts – SNA, 2008*). On the basis of this analysis, it is concluded that tourism has not yet made positive impact on the overall balance of payments flows of the Republic of Serbia. In addition, the contribution of international tourism to the export and economic growth performance of the country is still a quite modest scale, which is inconsistent with the strategic orientation of the Republic of Serbia. The comparative analysis of relevant macroeconomic indicators for South Eastern European countries confirms this statement.

Keywords: international tourism, balance of payments, international tourism inflow, The Republic of Serbia

JEL classification: F31, E01

* dragana.gnjatovic@kg.ac.rs

** Рад је припремљен у оквиру пројекта „Унапређење јавних политика у Србији у функцији побољшања социјалне сигурности грађана и одрживог привредног раста“ (47004) Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије

1. Увод

Развој међународног туризма подстакнут глобализацијом, привредним развојем у свету и растом животног стандарда, допринео је сталном повећавању његове улоге у светској економији. Прилив од међународног туризма у глобалним оквирима порастао је са две милијарде САД долара у 1950. години на 927 милијарди САД долара у 2010. години. У 2011. години, девизни прилив од туризма достигао је износ од 1.030 милијарди САД долара, што представља раст од 3,9% у односу на 2010. годину (Pantelescu, 2012). У наредне две године прилив од међународног туризма је наставио раст и достигао износ од 1.078 милијарди САД долара у 2012. години, односно 1.159 милијарди САД долара у 2013. години, чиме је постигнут историјски максимум (World Tourism Organization, 2014). У структури међународног туризма за 2013. годину доминантно је учешће Европе са 489 милијарди САД долара (42%). На другом месту по значају су Азија и Пацифик са 359 милијарди САД долара (31%), док је трећа Америка са 229 милијарди САД долара (20%). Остала два региона имају знатно мање учешће у међународном туризму, и то Средњи Исток са 47 милијарди САД долара (4%) и Африка са 34 милијарди САД долара (3%) (World Tourism Organization, 2014).

Имајући у виду развојну тенденцију међународног туризма у глобалним оквирима, важно је указати и на значај који међународни туризам има у привредама појединачних земаља. У међународној макроекономији, опште прихваћен начин да се изоловано анализира учинак међународног туризма у некој националној привреди је утврђивање његове платнобилансне позиције, на основу које се добија одговор на питање да ли нето девизни прилив од туризма утиче позитивно на биланс роба и услуга (Montiel, 2009). Такође, подаци о величини девизног прилива од туризма из платног биланса користе се у оцењивању макроекономских кретања у националној привреди. У том смислу, међународно прихваћени макроекономски индикатори су, прво, допринос девизног прилива од туризма укупним извозним перформансама националне привреде и, друго, учешће девизног прилива од туризма у бруто домаћем производу – БДП-у. Први поменути индикатор даје одговор на питање да ли је туризам генератор извоза, а други да ли је туризам генератор привредног раста једне националне привреде.

2. Методолошки приступ

Платни биланс је једна од кључних статистичких серија коју континуирано припрема Народна банка Србије, на основу методологије коју је прописао Међународни монетарни фонд – ММФ (Савић и Пинкуљ, 2006). Подаци који се бележе у платном билансу служе за систематско праћење свих економских трансакција резидената Републике Србије са остатком света (нерезидентима). Платни биланс је део интегралног међународног система националних рачуна (*System of National Accounts – SNA, 2008*) чију окосницу чини рачун формирања и употребе БДП-а. Подаци из платног биланса о нето извозу робе и услуга једне националне привреде саставни су део обрачуна њеног БДП-а.

Према петом издању Методологије платног биланса ММФ-а из 1993. године, у економске трансакције земље са иностранством спадају:

- извоз и увоз робе и услуга;
- токови доходака од капитала (камате, дивиденде);
- текући трансфери (званична инострана помоћ, поклони у роби и новцу);

- капитални трансфери (дознаке радника, поклони у инвестиционим добрима, опрост спољног дуга);
- финансијски токови (директне инвестиције, инвестиције у хартије од вредности, страни кредити, депозити).²

Платни биланс има три подбиланса: текући рачун, капитални рачун и финансијски рачун. На текућем рачуну бележе се приходи и расходи од извоза и увоза робе и услуга, токови дохотка од капитала и текући трансфери. На капитални рачун уносе се сви капитални трансфери. На финансијском рачуну књиже се сви финансијски токови.

Билансни приступ праћењу економских трансакција са иностранством захтева да исказани приходи буду једнаки исказаним расходима. У конкретном случају, равнотежа платног биланса се исказује на тај начин што збир хоризонталних пресека текућег, капиталног и финансијског рачуна даје коначни биланс једнак нули. Међутим, у пракси се дешава да негативан салдо на текућем и капиталном рачуну није у потпуности покривен нето приливом на финансијском рачуну, односно да позитиван салдо на текућем и капиталном рачуну превазилази величину нето одлива на финансијском рачуну, па би коначан биланс био негативан или позитиван. Тада се неопходна равнотежа платног биланса успоставља коришћењем или повећавањем девизних резерви земље.

Приходи и расходи од туризма су позиције биланса услуга, који фигурира као подбиланс биланса робе и услуга на текућем рачуну платног биланса. У петом издању Методологије платног биланса ММФ-а, дошло је до значајних промена у обухвату прихода и расхода од туризма. На основу проширеног обухвата трансакција које се могу приписати туризму као услужној привредној делатности, приходи од туризма сагледавају се као укупан девизни прилив који настаје по основу:

- здравствених услуга нерезидентима (бање, трошкови лекарске неге);
- измирења салда на рачунима платних картица нерезидената;
- откупа чекова од нерезидената;
- откупа ефективног страног новца од нерезидената;
- услуга туристичких агенција (дознаке у корист туристичких агенција укључујући и авансе), услуга хотела и других смештајних објеката и ресторана у земљи;
- осталог (продаја робе и услуга страним лицима – туристима, трошкови школовања нерезидената);
- ванпансионске потрошње страних туриста (процена).

У складу са поменутом методологијом ММФ-а, расходима од туризма обухваћен је девизни одлив који настаје по основу:

- измирења салда на рачунима платних картица резидената;
- службених путовања резидената у иностранство;

²ММФ је 1948. године објавио прво издање Методологије платног биланса, да би обезбедио да га земље чланице обавештавају о трансакцијама са иностранством на униформни, међународно стандардизован начин. У следећем, другом издању из 1950. године, подробно је објашњен концепт платног биланса и његова компатибилност са SNA системом националних рачуна. У наредним издањима: трећем из 1961. године, четвртном из 1977. године и петом из 1993. године, нашле су одраза промене у начину обављања међународних трансакција и у функционисању међународног финансијског система. ММФ је 2009. године објавио још једно, шесто издање Методологије платног биланса. Земље чланице су се обавезале да ће прилагодити своје платнобилансне статистичке серије подататка овој новој методологији (International Monetary Fund, 2009).

- продаје ефективног страног новца нерезидентима (ретрансфер за неутрошене динаре);
- здравствене заштите домаћих осигураника у иностранству;
- трошкова за школовање у иностранству;
- услуга туристичких агенција (дознаке у корист туристичких агенција укључујући и авансе), услуга хотела и других смештајних објеката и ресторана у иностранству;
- осталог (подигнути ефективни страни новац са штедних књижица страних банака, плаћање у иностранству за продате чекове страних издавалаца, продаја чекова нерезидентима, куповина домаће валуте у иностранству);
- ванпансионске потрошње домаћих туриста у иностранству (процена).

Упоређивањем података о величини девизног прилива од туризма и девизног одлива од туризма долази се до одговора на питање да ли платнобилансна позиција туризма доприноси повећању или смањењу нето прихода од извоза робе и услуга.

Податке из платног биланса који се односе на девизни прилив од туризма Светска Банка користи за израчунавање доприноса девизног прилива од туризма укупним приходима од извоза робе и услуга једне националне привреде. Овај показатељ је временом постао стандардизовано, међународно упоредиво мерило значаја туризма за извозне перформансе испитиваних националних привреда. У Светској Банци, овај показатељ фигурира међу индикаторима привредног развоја (The World Bank, 2012).

Такође, подаци из платног биланса о величини девизног прилива од туризма користе се за израчунавање учешћа туризма у БДП-у, и то у складу са SNA методологијом обрачуна БДП-а. На овом показатељу нарочито инсистира EUROSTAT, јер се у Европској Унији туризам сматра кључним генератором одрживог развоја (Demunter & Dimitrakopoulou, 2012).

3. Анализа платнобилансне позиције међународног туризма Републике Србије

Анализом података платног биланса Републике Србије у периоду од 2007. до 2013. године уочава се појава перманентног одржавања високог спољнотрговинског дефицита. Овој негативној појави првствено доприноси континуирани дефицит у робној размени са иностранством који се у посматраном периоду креће у распону од 5,2 милијарди долара до 12,5 милијарди долара на годишњем нивоу. Истовремено, суфицит у билансу услуга, који се јавља почев од 2009. године, толико је скромних размера да не може у значајнијој мери да утиче на ублажавање неповољних перформанси у укупној размени са иностранством, па самим тим ни на укупне токове који се бележе на текућем рачуну платног биланса. Кумулативно посматрано, у периоду од 2007. До 2013. године, забележен је дефицит у робној размени у износу од 54,9 милијарди долара, док је у размени услуга са иностранством забележен скроман суфицит у износу од 281,1 милион долара (Народна банка Србије).

Платнобилансна позиција робе и услуга указује на дефицит у размени робе и услуга Републике Србије са иностранством који се у у периоду 2007-2013. година кретао у распону од 4,8 милијарди долара до 12,8 милијарди долара на годишњем нивоу (Табела 1).

Табела 1: Извоз и увоз робе и услуга на текућем рачуну платног биланса Републике Србије у периоду 2007-2013. година, (у милионима САД долара)

Година	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.Извоз роба и услуга	11.923,9	14.990,6	11.854,5	13.339,2	16.000,6	15.175,3	19.127,1
2. Увоз роба и услуга	-21.999,7	-27.819,6	-18.700,9	-19.405,7	-23.179,5	-22.043,4	-23.945,7
1.-2.	-10.075,9	-12.829,0	-6.846,4	-6.066,5	-7.178,9	-6.868,1	-4.818,6

Извор:(Народна банка Србије)

Поставља се питање да ли је у посматраном периоду платнобилансна позиција туризма деловала позитивно или негативно на платнобилансну позицију робе и услуга, то јест да ли је туризам утицао на ублажавање или погоршавање дефицита у размени робе и услуга Републике Србије са иностранством. Народна банка Србије објављује у посебним серијама податке о девизном приливу и одливу од туризма, који су усклађени са петим издањем Методологије платног биланса ММФ-а, тако да је могуће издвојено анализирати платнобилансу позицију туризма и упоредити је са укупном платнобилансном позицијом робе и услуга.

Табела 2: Позиција туризма на текућем рачуну платног биланса Републике Србије у периоду 2007-2013. година, (у милионима САД долара)

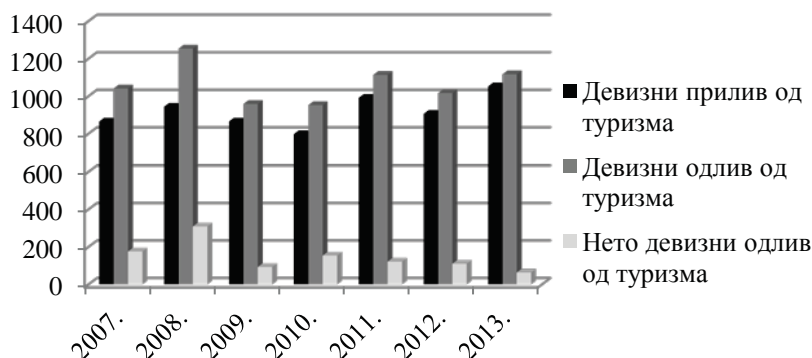
Година	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.Девизни прилив од туризма	865,3	944,3	865,4	798,4	991,7	906,1	1.052,9
2.Девизни одлив од туризма	-1.041,4	-1.253,7	-958,7	-952,6	-1.113,6	-1.016,7	-1.117,0
1.-2.	-176,1	-309,4	-93,4	-154,2	-121,9	-110,6	-64,2

Извор:(Народна банка Србије)

Табела 2 показује да је, у посматраном периоду, девизни одлив од туризма перманентно већи од девизног прилива од туризма. Према томе, платнобилансна позиција туризма делује негативно на билансну позицију робе и услуга на текућем рачуну платног биланса Републике Србије. Главни разлог томе је најпре пад, а онда и веома спор раст девизног прилива од туризма, знатно спорији од раста девизног одлива од туризма.

Да је туризам, у испитиваном седмогодишњем периоду, утицао на погоршавање дефицита у размени робе и услуга Републике Србије са иностранством потврђује и упоредни преглед девизног прилива и девизног одлива од туризма приказан Сликом 1.

Слика 1: Упоредни преглед девизног прилива и девизног одлива од туризма Републике Србије



Извор: (Аутор, на основу: Народна банка Србије)

У наредној табели приказана је структура девизног прилива од туризма у периоду 2007-2013. година, са намером да се укаже на учешће и значај појединачних компоненти.

Табела 3: Структура девизног прилива од туризма Републике Србије у периоду 2007-2013. година (у хиљадама САД долара и %)

Основ	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Здравствене услуге туристима	19.846 (2,3%)	27.467 (2,9%)	29.794 (3,4%)	33.236 (4,2%)	40.805 (4,1%)	31.235 (3,4%)	39.109 (3,7%)
Измирење салда на рачуну платне картице	362.770 (41,9%)	434.209 (46%)	385.341 (44,5%)	363.092 (45,5%)	454.699 (45,9%)	426.544 (47,1%)	490.053 (46,5%)
Откуп чекова од нерезидената	25.213 (2,9%)	18.398 (1,9%)	1.197 (0,1%)	1.399 (0,2%)	814 (0,1%)	2.209 (0,2%)	370 (0,04%)
Откуп ефективног страног новца од нерезидената	72.853 (8,4%)	68.998 (7,3%)	46.737 (5,4%)	31.646 (4%)	34.150 (3,4%)	25.750 (2,8%)	28.016 (2,7%)
Услуге туристичких агенција, хотела, ресторана и др.	35.609 (4,1%)	49.282 (5,2%)	42.806 (4,9%)	43.670 (5,5%)	57.241 (5,8%)	49.861 (5,5%)	61.573 (5,8%)
Туризам – остало	15.010 (1,7%)	24.897 (2,6%)	24.608 (2,8%)	19.552 (2,4%)	30.353 (3,1%)	28.401 (3,1%)	32.612 (3,1%)
Ванпансионска потрошња туриста (процена)	334.000 (38,6%)	321.000 (34%)	334.890 (38,7%)	305.787 (38,3%)	373.598 (37,7%)	342.127 (37,8%)	401.151 (38,1%)
Укупно	865.301 (100%)	944.251 (100%)	865.373 (100%)	798.382 (100%)	991.660 (100%)	906.127 (100%)	1.052.884 (100%)

Извор: (Народна банка Србије)

Из Табеле 3 се закључује да је измирење салда на рачунима платних картица нерезидената у периоду 2007-2013. година остварило највеће учешће у структури девизног прилива од туризма, које се у посматраном периоду кретало од 41,9% до 47,1%. Друга ставка по значају је ванпансионска потрошња туриста за коју се процењује учешће од 34% до 38,7%. Девизни прилив настао по основу пружања здравствених услуга нерезидентима, откупа чекова од нерезидената, откупа ефективног страног новца од нерезидената, услуга туристичких агенција, услуга хотела и других смештајних објеката и ресторана у земљи и осталог (продаја робе и услуга страним лицима – туристима, трошкови школовања нерезидената) су знатно нижи, па је и учешће ових ставки у структури девизног прилива од туризма скромнијих размера. Најнижи девизни прилив остварен је по основу откупа чекова од нерезидената, чији се удео у структури девизног прилива од туризма смањивао са 2,9% у 2007. години на минорних 0,04% у 2013. години. Све мањи годишњи удео у структури девизног прилива од туризма бележи и откуп ефективног страног новца од нерезидената, док је учешће осталих компоненти релативно стабилно. Поред учешћа и значаја појединачних компоненти у структури девизног прилива од туризма, важно је указати и на укупан девизни прилив од туризма по земљама плаћања.³

Табела 4: Укупан девизни прилив од туризма Републике Србије по земљама плаћања у периоду 2007-2013. година, (у хиљадама САД долара)⁴

	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Велика Британија	216.835,0 (40,8%)	276.453 (44,4%)	120.164 (22,7%)	101.686 (20,6%)	116.480 (18,8%)	35.722 (3,9%)	56.975 (5,4%)
Немачка	75.061,5 (14,1%)	122.232 (19,6%)	222.723 (42%)	211.473 (42,9%)	268.812 (43,5%)	77.052 (8,5%)	130.337 (12,4%)
САД	44.041,8 (8,3%)	30.058 (4,8%)	27.678 (5,2%)	30.172 (6,1%)	37.894 (6,1%)	39.498 (4,4%)	46.838 (4,4%)
Белгија	20.952,8 (3,9%)	6.045 (1,0%)	22.392 (4,2%)	29.934 (6,1%)	43.793 (7,1%)	24.659 (2,7%)	37.819 (3,6%)
Црна Гора	19.155,2 (3,6%)	27.350 (4,4%)	19.124 (3,6%)	19.859 (4,0%)	17.949 (2,9%)	78.588 (8,7%)	102.818 (9,8%)
БиХ	14.066,5 (2,6%)	26.317 (4,2%)	23.446 (4,4%)	24.051 (4,9%)	30.220 (4,9%)	100.207 (11,1%)	187.759 (17,8%)
Остале земље	141.180,2 (26,6%)	134.795,8 (21,6%)	94.955,4 (17,9)	75.420,5 (15,3%)	102.915,5 (16,7%)	550.400,6 (60,7%)	490.336,2 (46,6%)
Укупно	531.293,0 (100%)	623.251 (100%)	530.482 (100%)	492.596 (100%)	618.063 (100%)	906.127 (100%)	1.052.883 (100%)

Извор: (Народна банка Србије)

Табела 4 показује да су Велика Британија, Немачка, САД, Белгија, Црна Гора и Босна и Херцеговина у посматраном седмогодишњем периоду највише допринеле девизном приливу од туризма Републике Србије. Кумулативно учешће наведених земаља се у девизном приливу од туризма у периоду 2007-2011. година кретало од

³ Податке о девизном приливу од туризма Народна банка Србије добија од пословних банака, што значи да су ови подаци приказани по земљама плаћања, а не по земљама порекла туриста.

⁴ Ванпансионска потрошња туриста није укључена у обрачун у периоду 2007-2011. година.

73,4% до 84,7%, да би у 2012. и 2013. години дошло до смањења учешћа на 39,3% односно 53,4%, респективно. Највећи допринос девизном приливу од туризма Републике Србије дале су Велика Британија и Немачка, чије је појединачно учешће достигало 44,4%, односно 43,5%. У последње две године удео ових земаља се знатно смањило, док је на другој страни удео Црне Горе и Босне и Херцеговине у девизном приливу од туризма значајно порастао у 2012. и 2013. години.

4. Макроекономски индикатори доприноса туризма извозним и развојним перформансама Републике Србије

О доприносу туризма извозним перформансама Републике Србије говоре релативни показатељи његовог учешћа у приходима од извоза услуга и у укупним приходима од извоза робе и услуга.

Табела 5: Учешће девизног прилива од туризма у приходима од извоза услуга Републике Србије у периоду 2007-2013. година, (у милионима САД долара)

Година	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.Извоз услуга	3.167,5	4.033,2	3.489,5	3.531,1	4.221,0	3.969,8	4.562,7
2.Девизни прилив од туризма	865,3	944,3	865,4	798,4	991,7	906,1	1.052,9
2./1.х100	27,3%	23,4%	24,8%	22,6%	23,5%	22,8%	23,1%

Извор: (Народна банка Србије)

Девизни прилив од туризма у посматраном периоду остварује релативно стабилно учешће од 22,6% до 27,3% у укупним приходима од извоза услуга. Ова стабилност је последица чињенице да се у претходних неколико година девизни прилив од туризма смањивао и повећавао једнаким темпом као и укупни приходи од извоза услуга (Табела 5). Чињеница да четвртину прихода од извоза услуга Републике Србије ствара међународни туризам говори о значају ове привредне гране за позицију целокупног услужног сектора у размени земље са иностранством. Међутим, комплетан увид у стварни допринос међународног туризма укупним извозним перформансама Републике Србије добија се тек анализом података о његовом учешћу у укупним приходима од извоза робе и услуга.

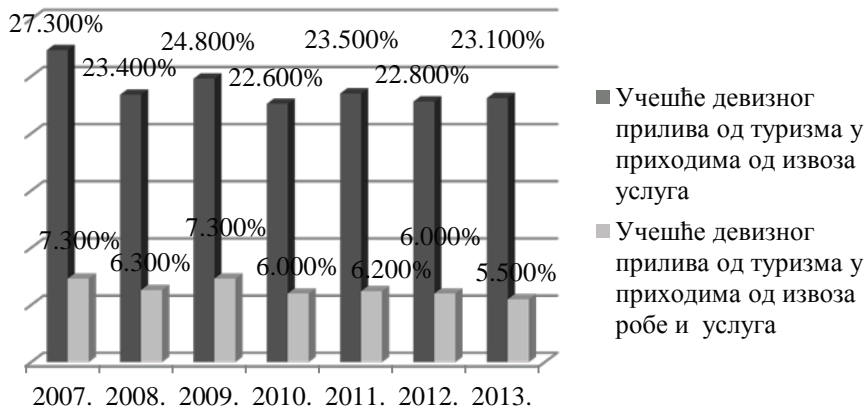
Табела 6: Учешће девизног прилива од туризма у укупним приходима од извоза робе и услуга Републике Србије у периоду 2007-2013. година, (у милионима САД долара)

Година	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.Извоз робе и услуга	11.923,9	14.990,6	11.854,5	13.339,2	16.000,6	15.175,3	19.127,1
2.Девизни прилив од туризма	865,3	944,3	865,4	798,4	991,7	906,1	1.052,9
2./1.х100	7,3%	6,3%	7,3%	6,0%	6,2%	6,0%	5,5%

Извор: (Народна банка Србије)

У периоду од 2007. до 2013. године, учешће међународног туризма у укупним приходима од извоза робе и услуга стабилизовало се на нивоу од 5,5% до 7,3% (Табела 6). Овако релативно скроман допринос међународног туризма укупним извозним перформансама Републике Србије у посматраном периоду је у нескладу са могућностима развоја међународног туризма које су за тај период биле перцепиране у усвојеним стратешким документима Републике Србије (Министарство трговине, туризма и телекомуникација, 2006). Сумарни приказ учешћа девизног прилива од туризма у приходима од извоза услуга и у укупним приходима од извоза робе и услуга приказан је Сликаом 2.

Слика 2: Допринос туризма извозним перформансама Републике Србије



Извор: (Аутор, на основу: Народна банка Србије)

Релативно скромних размера је и допринос међународног туризма развојним перформансама земље, о чему сведоче подаци из наредне табеле (Табела 7).

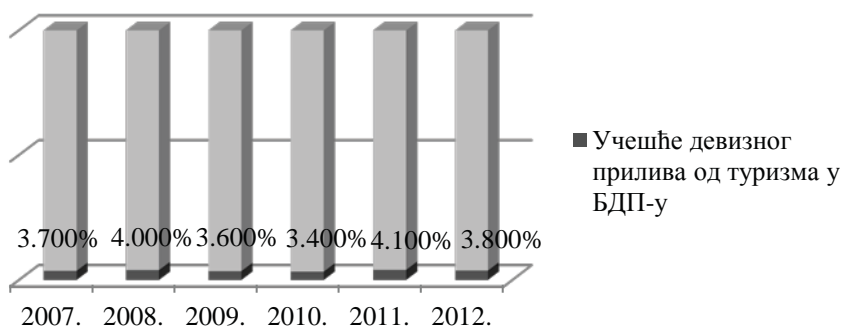
Табела 7: Учешће девизног прилива од туризма у БДП-у Републике Србије у периоду 2007 -2012. година, (у милионима САД долара)

Година	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
1. БДП Републике Србије	27.554	28.601	27.598	27.876	28.313	27.882
2. Девизни прилив од туризма	1.016	1.133	989	951	1.149	1.066
2./1.x100	3,7%	4,0%	3,6%	3,4%	4,1%	3,8%

Извор: (The World Bank, 2013)

Учешће девизног прилива од туризма у БДП-у Републике Србије се у посматраном шестогодишњем периоду кретало у распону од 3,4% до 4,1%, пружајући најбољу слику о скромном значају међународног туризма за привреду Републике Србије (Слика 3).

Слика 3: Допринос туризма развојним перформансама Републике Србије



Извор: (Аутор, на основу: The World Bank Data, 2013)

5. Компаративна анализа макроекономских ефеката међународног туризма земаља Југоисточне Европе

Стандардизовани међународни показатељ доприноса туризма извозним перформансама националне привреде који објављује Светска Банка је учешће девизног прилива од туризма у укупном извозу робе и услуга. За потребе компаративне анализе овде су одабране земље региона Југоисточне Европе. Посматрано са становишта одрживог развоја, регион Југоисточне Европе, којем припадају све земље Балкана, сматра се перспективном туристичком дестинацијом, богатом разноврсним природним лепотама и културним наслеђем (Council of Europe, 2008).

Табела 8: Учешће девизног прилива од туризма у укупним приходима од извоза робе и услуга земаља Југоистичне Европе у периоду 2007-2012. година, (у %)

Земља	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Албанија	60,0	56,4	65,8	53,5	48,5	45,9
БиХ	19,7	18,5	17,5	13,5	12,8	12,8
Бугарска	15,9	15,9	18,4	14,9	12,7	12,4
Црна Гора	41,7	47,3	55,1	50,9	48,0	50,3
Хрватска	38,3	39,6	40,7	35,5	36,7	36,2
Грчка	23,4	22,1	25,0	20,9	22,0	21,0
Македонија	6,1	6,1	7,7	5,8	5,0	5,5
Молдавија	13,1	1,6	14,0	11,7	9,6	10,6
Румунија	4,8	4,7	3,7	3,0	3,0	3,0
Србија	7,3	6,3	7,3	6,0	6,2	6,0
Турска	14,9	14,9	18,1	16,7	16,3	15,6

Извор: (The World Bank, 2013)

Према критеријуму величине учешћа девизног прилива од туризма у укупним приходима од извоза робе и услуга, земље Југоисточне Европе могу се поделити у три категорије: земље са јаким, са умереним и са slabим ослоном на туризам у укупној извозно оријентисаној привреди. У том смислу, првој категорији припадају: Албанија, Црна Гора, Хрватска и Грчка; другој категорији припадају: Босна и Херцеговина, Бугарска, Турска и Молдвизија; трећој категорији припадају: Србија,

Македонија и Румунија (Табела 8). Од наведених земаља, највеће учешће девизног прилива од туризма у укупним приходима од извоза робе и услуга остварила је Албанија, а најмање Румунија. Дакле, када се ради о рангирању земаља Југоисточне Европе према доприносу туризма укупним извозним перформансама, Србија је међу земљама које се налазе на зачељу ове листе. Иако Србија има потенцијал да буде значајна европска туристичка дестинација, међународни туризам се још увек не може сматрати генератором извоза Републике Србије.

Слична констатација се може дати и када се као критеријум успешности привлачења страних туриста узме учешће девизног прилива од туризма у БДП-у (Табела 9).

Табела 9: Учешће девизног прилива од туризма у БДП-у земаља Југоисточне Европе у периоду 2007-2012. година, (у %)

Земља	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Албанија	15,9	18,4	19,4	16,6	16,6	14,5
Б и Х	6,5	7,0	5,9	5,2	5,7	5,2
Бугарска	12,8	13,9	13,0	12,2	13,6	12,4
Црна Гора	24,3	29,6	28,9	27,3	32,0	30,5
Хрватска	19,4	23,2	19,8	18,0	21,1	19,7
Грчка	6,0	6,7	5,8	5,2	6,7	6,4
Македонија	3,3	3,7	3,3	2,9	3,3	3,2
Молдавија	7,1	8,4	7,3	6,6	7,0	7,9
Румунија	1,8	2,1	1,5	1,4	1,7	1,6
Србија	3,7	4,0	3,6	3,4	4,1	3,8
Турска	4,0	4,9	5,1	4,7	4,9	5,1

Извор: (Аутор, на основу: The World Bank Data, 2013)

Поређењем одговарајућег показатеља за земље Југоисточне Европе за период 2007-2012. година, увиђа се да се Србија, са 3,4% до 4,1% учешћа девизног прилива од туризма у БДП-у, поново налази међу земљама на зачељу листе. Од наведених земаља, у поређењу са Србијом, само Румунија и Македонија имају мање учешће девизног прилива од туризма у БДП-у, док је значај међународног туризма за привреде свих осталих анализираних земаља, на челу са Црном Гором и Хрватском, много већи.

Из наведеног произилази закључак да међународни туризам још увек не може да понесе епитет генератора привредног раста и развоја Републике Србије.

6. Закључак

Анализом платнобилансне позиције туризма, долази се до закључка да ова привредна грана још увек не доприноси равнотежи на текућем рачуну платног биланса Републике Србије. Напротив, она негативно утиче на билансну позицију робе и услуга, јер је девизни прилив од туризма из године у годину мањи од девизног одлива од туризма. Бројни су разлози таквог стања: недовољна искоришћеност српских туристичких потенцијала, ниски буџетски издаци намењени промоцији српске туристичке понуде на међународном тржишту, као и

недовољна посвећеност туризму и туристичкој политици у оквиру развојне политике Републике Србије.

Иако је у стратешким документима Владе републике Србије перципирана важност туризма за одрживи развој, међународни туризам се још увек не може сматрати генератором извоза и привредног раста земље. О томе недвосмислено говори релативно скромно учешће девизног прилива од туризма како у укупним приходима од извоза робе и услуга, тако и у БДП-у. Пред носиоцима економске политике је изазов развоја међународног туризма у складу са објективним могућностима које пружа разноврсност природних богатстава и културног наслеђа земље.

Литература

1. Demunter, C. & Dimitrakopoulou, C. (2012). *Tourism in Europe: Results for 2011*. преузето 10. септембра 2014, са http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-12-028/EN/KS-SF-12-028-EN.PDF
2. European Commission, International Monetary Fund, Organization for Economic Co-operation and Development, United Nations and World Bank. (2009). *System of National Accounts 2008*. преузето 28. септембра 2014, са <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf>
3. International Monetary Fund. (2009). *Balance of Payments and International Investment Position Manual*. преузето 19. септембра 2014, са <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/pdf/bpm6.pdf>
4. Министарство трговине, туризма и телекомуникација. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије. преузето 15. октобра 2014, са <http://mtt.gov.rs/download/Strategija%20razvoja%20turizma,cir.pdf>
5. Montiel, J. P. (2009). *International Macroeconomics*, Oxford: Wiley-Blackwell.
6. Народна банка Србије. *Платни биланс Републике Србије*. преузето 22. августа 2014, са http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/platni_bilans.html
7. Pantelescu, A. M. (2012). Trends in International Tourism. *Cactus Tourism Journal*, 3(2), 31-35.
8. Савић, Б. и Пинкуљ, А. (2006). *Методологија платног биланса Србије*. преузето 15. септембра 2014, са http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/90/90_1/metodologija_platnog_bilansa.pdf
9. The World Bank. (2013). *The World Bank Data: International Tourism, receipts (% of Total Exports)*. преузето 20. септембра 2014, са <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.XP.ZS>
10. The World Bank. (2012). *World Development Indicators 2012*. преузето 08. септембра 2014, са <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
11. Council of Europe. (2008). *European heritage - Sustainable development strategies in South-East Europe*. преузето 12. октобра 2014, са <https://book.coe.int/eur/en/cultural-heritage/3933-european-heritage-sustainable-development-strategies-in-south-east-europe.html>
12. World Tourism Organization. (2014). *UNWTO World Tourism Barometer*. преузето 01. октобра 2014, са http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom14_02_a_pr_excerpt_0.pdf

Примљено: 24.01.2015. Прихваћено: 16.03.2015.

Клима као фактор развоја туризма у груганском крају

Гордана Б. Петровић^{1*}

¹ Студент докторских студија Мегатренд универзитета

Сажетак: Туризам је постао један од најзначајнијих феномена нашег времена. Веома је значајан за земље које се налазе у развоју, а нарочито за сиромашне руралне области. Интересовање туриста за тачне временске и климатске информације и прогнозирање екстремних временских прилика постају све важнији. Разлог зато је што многе туристичке активности зависе од временских услова и климе. Дугорочан развој туризма у великој мери зависи од тачних информација о климатским одликама неког подручја. Повољни климатски услови често су кључни фактор за избор одређене дестинације.

У раду су приказане вредности климатских елеманата за период 1991-2011. година и њихов утицај на развој туризма на простору груганског краја. Груга је део веће природногеографске целине која се зове Шумадија и највећим делом простира се у долини истоимене реке. Задатак рада је да се истраже вредности климатских елеманата као значајних чинилаца при избору груганског простора као туристичке дестинације. Циљ је да се прикажу вредности климатских елеманата на географском простору који представља потенцијал за развој туризма. Током израде рада коришћене су картографска, статистичка, графичка и компаративна метода. Акцент је стављен на испитивање узрочно-последичних односа, као синтезе међусобних утицаја различитих елеманата климе. Климатске прилике груганског краја карактеришу умерено хладне зиме и умерено топла лета.

Кључне речи: Шумадија, Груга, климатски елементи, туризам.

JEL класификација: Q56, L83

Climate as a factor of tourism development in the area of Gruža

Abstract: Very strong development of tourism has become one of the most significant phenomenon of our time. Its development is important for the countries that are currently developing, especially for poor rural areas. The interest of tourists in precise weather and climate information, as well as extreme weather conditions predictions, are becoming increasingly important. This is due to the fact that a lot of tourist activities depend on weather conditions and climate. The long-term tourism development depends to a great extent on accurate information about climatic features of an area. Favourable climatic conditions are often a key factor for choosing a particular destination.

This paper presents the values of climatic elements for the period from 1991 to 2011 and their impact on the development of tourism in the area of the Gruža region. The Gruža is a part of a larger natural geographical region called Šumadija stretching for the most part in the valley of the river of the same name. The task of this paper is to explore the values of climatic elements as important factors in choosing the Gruža area as a tourist destination.

*milicakg98@yahoo.com

Climate has an important role in determining the suitability of an area in terms of the development of tourism. The aim is to show the climatic elements values in the geographic area that represents a potential for tourism development. The cartographic, statistical, graphical and comparative methods have been used. Emphasis is placed on examining the cause-effect relationships as a synthesis of mutual influences of various climatic elements. Climatic conditions of the Gruža region are characterized by moderately cold winters and moderately warm summers.

Key words: Šumadija, Gruža, climatic conditions, tourism.

JEL classification: Q56, L83

1. Увод

Гружански крај се издваја као мања географска целина у Шумадији. Обухвата долину реке Груже. Пружа се правцем северозапад-југоисток и отворен је ка западноморавској долини. Највећи део припада истоименој котлини која се простире између Рудника (1132 m), Котленика (749 m) и Гледићких планина (922 m). Гружа је крај који захвата површину од 622 km². Обухвата атаре општина Кнић, Горњи Милановац, Краљево и Крагујевац.

Од претходно поменутих општина највеће пространство у гружанском крају заузима општина Кнић са површином од 413 km². Општина се на североистоку граничи са општином Крагујевац, од које је удаљена 20 km, на северозападу са општином Горњи Милановац, од које је удаљена 40 km, са Чачком се граничи на западу и удаљена је 38 km, на југу са Краљевом и удаљена је 40 km². Припада групи неразвијених општина чије се становништво претежно бави пољопривредом, а делимично и руралним туризмом.

За потребе туристичких кретања важно је знати не само температуру и инсолацију, него и облачност, и релативну влажност, и падавине, и ветар, и друге климатске елементе. Нарочиту пажњу захтева вероватноћа појављивања одређених вредности неких климатских елемената који се неповољно одражавају на кретања туриста, као што су непогоде, ниске температуре, падавине и томе слично. (Јазић, 2007). Може се рећи да је клима један од кључних фактора при избору туристичке дестинације. Познато је да климатски услови утичу на здравље и расположење људи. Људско тело је свакодневно изложено утицају различитих временских услова. Клима има велики утицај и на развој осталих привредних делатности овог подручја.

Због утицаја климатских елемената на људски организам веома су битне климатске карактеристике одређене туристичке дестинације, као услов туристичких кретања. Климатске одлике на територији Груже са извесним локалним одступањима показују упоредна посматрања оближњих метеоролошких станица у Крагујевцу, Краљеву и на планини Рудник. Стање климатских елемената приказано је за период 1991-2011. година.

Табела 1: Метеоролошке станице Крагујевац, Краљево и Рудник

Метеоролошка станица	Апсолутна висина (m)	Географске координате		Период осматрања
		φ	λ	
Крагујевац	185	44° 02'	20° 56'	1991 – 2011.
Краљево	215	43° 43'	20° 42'	
Рудник	700	44° 08'	20° 31'	

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

² Google.maps-подаци о удаљености у km.

2. Температура ваздуха

Температура ваздуха представља основни показатељ климатских прилика. Температура ваздуха утиче на раст и размножавање биљног и животињског света. Такође утиче на брзину испаравања, релативну влажност, брзину и правац ветра и падавине. Средње месечне температуре ваздуха израчунате на основу 20-годишњег осматрања приказане су у табели 2.

Табеларни подаци показују да су најниже средње месечне температуре ваздуха у јануару, а највише у јулу. Средње месечне температуре најхладнијег месеца јануара износе 1,1°C у Крагујевцу, 0,5°C у Краљево и 0,3°C на Руднику. Највиша температура ваздуха је у јулу и износи 22,4°C у Крагујевцу, 22,1°C у Краљево. На Руднику највиша температура ваздуха је у августу и износи 19,2°C.

Средња годишња температура ваздуха у груганском крају креће се од 11,7°C у најнижим деловима до 9,7°C у највишим деловима.

Амплитуда средњих месечних температура ваздуха најтоплијег и најхладнијег месеца износи 21,3°C за Крагујевац, 21,6°C за Краљево и 19,4°C за Рудник.

Табела 2: Средње месечне и средње годишње температуре ваздуха у груганском крају за период 1991-2011. година

Станица	Месеци у години												Годишњи просек
	Ј	Ф	М	А	М	Ј	Ј	А	С	О	Н	Д	
Крагујевац	1,1	2,4	6,7	11,7	16,7	20,5	22,4	22,0	16,9	11,8	6,8	1,9	11,7
Краљево	0,5	2,4	6,7	11,7	16,6	20,2	22,1	21,8	16,8	11,6	6,4	1,5	11,5
Рудник	0,3	0,8	4,5	9,3	14,2	17,5	19,2	19,7	14,9	10,3	5,7	0,7	9,7

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Посматрано по годишњим добима, највише средње месечне температуре ваздуха има лето (Крагујевац 21,6°C, Краљево 21,3°C, Рудник 18,8°C), затим јесен (Крагујевац 11,8°C, Краљево 11,6°C, Рудник 10,3°C). Пролеће (Крагујевац 11,7°C, Краљево 11,6 °C, Рудник 9,3°C) има температуре ваздуха које су ниже од јесењих, што повољно утиче на продужену туристичку сезону, али и на пољопривредну делатност у груганском крају у јесењем периоду. Најниже средње месечне температуре ваздуха има зима (Крагујевац 2,0°C, Краљево 1,7°C, Рудник 0,7°C).

Табела 3: Средње минималне (мин.) и максималне (макс.) месечне и годишње температуре ваздуха (у °C) у груганском крају за период 1991-2011. година

Крагујевац 1991 – 2011. год.													
Месец	Ј	Ф	М	А	М	Ј	Ј	А	С	О	Н	Д	Год.
Мин.	-2,1	-1,4	1,6	5,9	10,5	14,1	15,7	15,5	11,4	7,1	2,8	-1,2	6,6
акс.	5,5	7,8	12,6	17,8	22,3	26,7	29,1	28,6	26,2	18,3	12,2	6,0	17,6
Ампл.	7,6	9,2	11,0	11,9	11,8	12,6	13,4	13,1	14,8	11,2	9,4	7,2	11,0
Краљево 1991 – 2011. год.													
Мин.	-2,2	-1,8	1,7	5,9	10,5	14,0	15,4	15,4	11,2	7,3	2,3	-1,6	6,4
Макс.	4,6	7,4	12,5	17,7	22,9	26,4	28,6	28,9	23,5	17,9	11,4	5,3	17,3
Ампл.	6,8	9,2	10,8	11,8	12,4	12,4	13,2	13,5	12,3	10,6	9,1	6,9	10,9

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Средња минимална годишња температура ваздуха износи од 6,4°C у Крагујевцу до 6.6°C у Краљево. Средња максимална годишња температура ваздуха приближно је

уједначена и креће се од 17,3°C у Краљеву до 17,6°C у Крагујевцу. Према презентованим температурама може се закључити да су вредности апсолутних минималних и максималних температура за период посматрања различите у низијском и планинском пределу. Карактеристично је да су апсолутне температуре забележене у исто време. Тако је у Крагујевцу, Краљеву и на планини Рудник апсолутно минимална температура забележена 25. јануара 2006. године. Износила је -21,2°C (Крагујевац), -21,9°C (Краљево) и -20,6°C (планина Рудник). Апсолутно максимална температура забележена је такође истог датума 24. јула 2007. године. Износила је 43,9°C (Крагујевац), 43,6 С (Краљево) и 38,9°C (планина Рудник).

Табела 4: Просечан број ледених ($T_n < 10^\circ\text{C}$), мразних ($T_x < 0^\circ\text{C}$) и тропских дана ($T_x > 30^\circ\text{C}$) за период 1991-2011. година

Станица	Месеци у години												
	Ј	Ф	М	А	М	Ј	Ј	А	С	О	Н	Д	
Крагујевац	3,6	2,5	1,5	/	/	/	/	/	/	/	1,0	3,4	$T_n < 10^\circ\text{C}$
	6,7	4,3	1,8	/	/	/	/	/	/	/	2,6	6,2	$T_x < 0^\circ\text{C}$
	/	/	/	1,0	3,1	8,6	13,8	13,5	4,2	1,0	/	/	$T_x > 30^\circ\text{C}$
Краљево	3,3	2,6	4,0	/	/	/	/	/	/	/	/	3,4	$T_n < 10^\circ\text{C}$
	6,6	4,3	1,5	/	/	/	/	/	/	/	2,6	6,1	$T_x < 0^\circ\text{C}$
	/	/	1,0	2,0	2,5	8,0	12,5	13,0	3,4	1,0	/	/	$T_x > 30^\circ\text{C}$
рудник	4,3	3,8	4,0	/	/	/	/	/	/	/	1,5	3,6	$T_n < 10^\circ\text{C}$
	11,0	9,3	4,3	1,5	/	/	/	/	/	1,0	4,1	9,7	$T_x < 0^\circ\text{C}$
	/	/	/	/	1,0	2,5	5,4	5,2	3,6	1,0	/	/	$T_x > 30^\circ\text{C}$

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Ледени дани у Грузанској котлини су од новембра до априла. Број ледених дана креће се од 4 дана у нижим деловима котлине до 5 дана у вишим деловима. Дани са појавом мрза јављају се од новембра до марта, док на вишим надморским висинама (у метеоролошкој станици на Руднику) мразних дана има и у априлу.

Дани са температуром ваздуха изнад 30°C јављају се од априла до октобра. Највећи број тропских дана је у јулу и августу. У нижим деловима котлине у просеку је преко 13 дана у месецу, док је на Руднику знатно мање и износи 5 дана у месецу.

3. Релативна влажност ваздуха

Најповољнији услови за живот, рад и одмор човека су када је релативна влажност ваздуха око 60% и температура око 20°C. Припадају зони комфора, удобног осећаја и веома ретко се срећу у природи. Водена пара је увек присутна у ваздуху и представља његову влажност. Утиче на појаву падавина, температуру и ток многих процеса. Релативна влажност ваздуха у грузанском крају је посебна климатска одлика због присуства река, језера, вегетације и знатноје већа него у градским срединама.

Табела 5: Средња месечна и средња годишња релативна влажност ваздуха (%) у грузанском крају за период 1991-2011. година

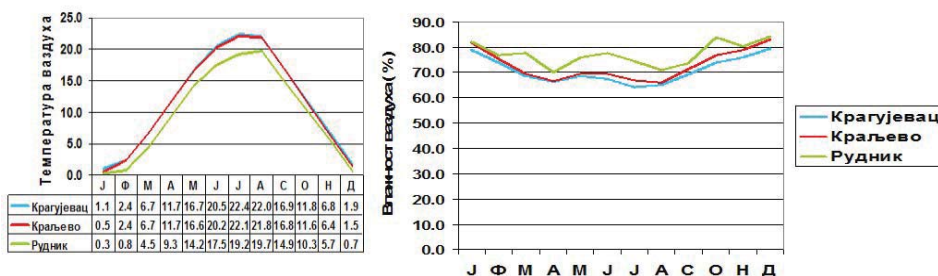
	Ј	Ф	М	А	М	Ј	Ј	А	С	О	Н	Д	Год
Крагујевац	79.0	73.8	68.6	66.3	68.7	67.4	64.2	65.0	69.3	73.9	75.9	79.4	73.0
Краљево	81.8	75.2	69.5	66.5	69.4	69.6	66.9	66.1	71.2	76.9	79.0	83.0	73.0
Рудник	82.0	76.9	77.6	70.0	75.8	77.6	74.5	71.0	73.6	83.8	80.4	84.2	75.2

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Највећа релативна влажност ваздуха је у децембру (Крагујевац 79,4%, Краљево 83,0% и Рудник 84,2%), а најмања у јулу (Крагујевац 64,2%) и августу (Краљево 66,1%,

Рудник 71,0%). Приказане вредности највише и најниже влажности ваздуха показују да у великој мери зависе од температуре ваздуха (Слика 1).

Слика 1: Средња месечна температура и релативна влажност ваздуха у грузанском крају за период 1991-2011. година



Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Посматрано по годишњим добима, највеће средње месечне вредности релативне влажности ваздуха су у зимским месецима (Крагујевац 77,4%, Краљево 81,2%, Рудник 81,0%). Јесен (Крагујевац 73,0%, Краљево 75,7%, Рудник 79,2%) има већу релативну влажност ваздуха и температуре од пролећа (Крагујевац 67,3%, Краљево 67,9%) што продужава вегетациони период у грузанском крају. Најниже средње вредности релативне влажности ваздуха има лето због високих температура (Крагујевац 65,5%, Краљево 67,5%). На Руднику је врло слична релативна влажност ваздуха у пролеће 74,4% и лето 74,3%.

Средње годишње релативне влажности ваздуха за Крагујевац и Краљево су исте и износе 73,0%, док је на Руднику 75,0%. На основу података у табели може се констатовати да су средње годишње вредности релативне влажности ваздуха сличне, без обзира на разлике у надморској висини. Такође, средње месечне вредности релативне влажности ваздуха немају велика колебања.

У периоду од марта до августа средње вредности релативне влажности ваздуха су ниже од вредности у осталим периодима, што указује на више температуре у овом периоду које појачавају услове за испаравање са слободне водене површине, површине земљишта и биљака. У овом периоду интензивно се смањује количина влаге у земљишту и стварају услови за увећану инфилтрацију падавина.

4. Ветрови

У току године Грузанска долина изложена је струјању из више праваца, а велики утицај имају рељеф и промене у расподели ваздушног притиска. Често појављивање ветрова има велики утицај на количину падавина, тј. утиче на плувиометријски режим, температуру ваздуха, влажност ваздуха, облачност и друго. То је веома значајно, нарочито у месецима када је за развој пољопривредних култура влага најнеопходнија.

Табела 6: Средња годишња честина (%) и брзина (m/s) ветрова у грузанском крају за период 1991-2011. година

	N		NE		E		SE		S		SW		W		NW		C
	Ч	Б	Ч	Б	Ч	Б	Ч	Б	Ч	Б	Ч	Б	Ч	Б	Ч	Б	
КГ	52.5	1.8	52.9	1.7	49.3	2.2	74.9	3.0	63.2	2.3	132.3	1.7	97.0	1.9	145.8	2.5	427.5
КВ	50.2	2.0	33.4	1.5	118.5	2.7	143.2	3.1	83.4	1.8	84.6	1.5	162.2	2.0	129.3	2.7	312.8

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

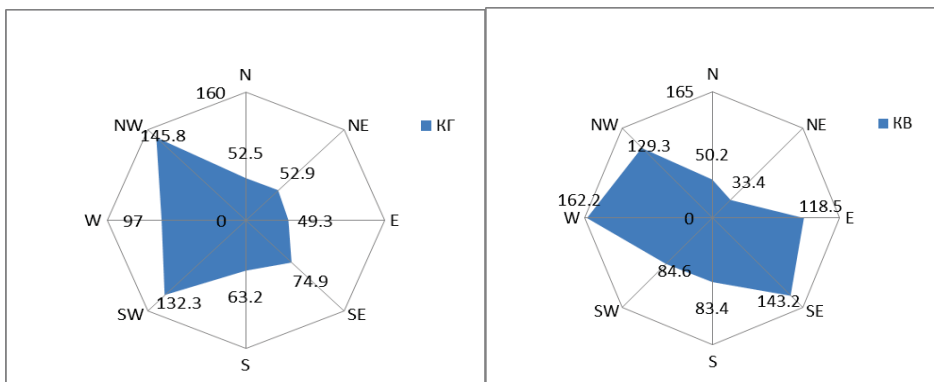
На частину ветрова велики утицај има конфигурација терена, правац пружања грузанске котлине (NW-SE), нарочито долази до изражаја у јужном делу котлине која се налази под утицајем доминантних ваздушних струјања из Западног Поморавља.

За метеоролошку станицу Крагујевац највећу частину има северозападни (145,8‰) и југозападни (132,3‰) ветар а најмању частину источни ветар (49,3‰), док за метеоролошку станицу Краљево највећу частину има западни (162,2‰) и југоисточни (143,2‰) ветар, а најмању североисточни ветар (33,4‰).

С обзиром на то да су брзине ветрова мале и крећу се 1,7-3,0 m/s у Крагујевцу и 1,5 - 3,1 m/s у Краљеву, оне немају негативан утицај на боравак туриста и спортско-рекреативне активности на Грузанском језеру.

Честа је појава тишина-дана без ветрова, износи око 156 дана или 42,7%, за метеоролошку станицу у Крагујевцу и 114 дана или 31,2%. за метеоролошку станицу у Краљеву.

Слика 2: Средња годишња частина ветрова у Крагујевцу (КГ) и Краљеву (КВ)



Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Утицај ветра је веома важан у летњим месецима и тада снижава температуру ваздуха, ублажава топлоту људског тела, али при ниским температурама изазива интензивно хлађење организма. Ветар, који се ноћу спушта са планине ка грузанској долини, доноси свежину у летњим ноћима. Честине ветрова по појединим правцима условљене су расподелом ваздушног притиска на ширем простору, као и локалним морфолошким приликама. Важно је истаћи да микроклиматски фактори (хоризонтална и вертикална рашчлањеност, експозиција) често модификују правце ветрова и њихову јачину.

5. Инсолација

Дужина трајања Сунчевог сјаја је врло значајан климатски чинилац, јер од инсолације зависи температура ваздуха, земљишта и многе друге атмосферске појаве. Изражава се у часовима сијања Сунца у току дана, месеца и године. У непосредној је зависности од трајања облачности и годишњег доба. Дужина трајања Сунчевог сјаја је последица релативне влажности и температуре ваздуха. Инсолација је најкраћа у зимским месецима, а најдужа када су дани дуги, тада је температура висока, а релативна влажност ваздуха мала.

Табела 7: Средња месечна и средња годишња осунчаност (у часовима) у грузанском крају за период 1991-2011. година

	Ј	Ф	М	А	М	Ј	Ј	А	С	О	Н	Д	Год.
Крагујевац	73.7	101.1	148.6	177.2	225.4	262.9	290.8	240.9	207.8	145.1	89.9	61.0	2061.0
Краљево	64.0	94.2	140.3	161.8	206.8	240.7	272.1	263.5	191.3	129.4	81.2	47.0	1897.1

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Најмањи број сунчаних сати је током месеца децембра (Крагујевац 61,0, Краљево 47,0), а највећи број сунчаних сати је током месеца јула (Крагујевац 290,8, Краљево 272,1).

Посматрано по годишњим добима највећи број сунчаних сати има лето (Крагујевац 794,6, Краљево 776,3), пролеће (Крагујевац 551,2, Краљево 508,9), јесен (Крагујевац 442,8, Краљево 401,9), а најмање зима (Крагујевац 235,8, Краљево 205,2).

Годишња осунчаност износи 2061,0 часова за Крагујевац, а 1897,1 часова за Краљево. У просеку средња годишња осунчаност за територију Србије креће се у интервалу од 1 500 часова до 2 200 часова.

Дужина трајања сунчевог сјаја утиче на многе активности: туризам, пољопривреду, енергетику. Велики утицај има на здравље, расположење људи које је сасвим другачије током сунчаног, него током тмурног и облачног дана.

6. Облачност

Облачност је веома важан климатски елемент, пошто од ње зависи дневна амплитуда температуре. Као што је познато, облачност штити земљу од Сунчевог зрачења, а са друге стране и од јаког излучивања саме земљине површине и услед тога већа облачност смањује дневно колебање температуре ваздуха. (Миросављевић, 1985)

Облачност се највише одражава на температурни режим, јер се облачни дани одликују незнатним дневним колебањима температура, док се екстремне температуре (минимум и максимум) јављају током ведрих дана.

Табела 8: Средња месечна и средња годишња облачност (у десетинама покривености неба) у грузанском крају за период 1991-2011. година

	Ј	Ф	М	А	М	Ј	Ј	А	С	О	Н	Д	Год.
Крагујевац	6.8	5.8	5.7	6.0	5.8	4.9	4.2	3.6	4.5	5.3	6.2	6.9	5.5
Краљево	6.9	6.0	6.0	6.2	5.8	5.1	4.2	3.8	4.7	5.7	6.4	7.2	5.7
Рудник	6.6	6.2	6.1	5.9	5.6	4.8	4.3	3.8	4.6	5.0	6.0	6.7	5.6

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Средња годишња облачност у грузанском крају прилично је уједначена и креће се 5,5-5,7 десетина.

Најмања облачност је у августу (Крагујевац 3,6 десетина, Краљево и Рудник 3,8 десетина). Највећа облачност је у децембру (Рудник 6,7 десетина, Крагујевац 6,9 десетина и Краљево 7,2 десетине).

Посматрано по годишњим добима најмања средња месечна облачност је лети када је температура ваздуха највиша (Крагујевац 4,2 дес., Краљево и Рудник 4,3 дес.). Највећа облачност је зими и поклапа се са најнижим температурама ваздуха (Крагујевац и Рудник 6,5 дес., Краљево 6,7 дес.). Јесен (Рудник 5,2 дес., Крагујевац 5,3 дес., Краљево 5,6 дес.) има мању облачност од пролећа (Крагујевац и Рудник 5,8 дес., Краљево 6,0 дес.), што повољно утиче на продужену туристичку сезону.

7. Падавине

Падавине чине сви облици кондезоване водене паре у течном и чврстом стању који из ваздуха доспевају на тло. Представљају веома значајан климатски елемент. Падавине су од непроцењивог значаја за живот на Земљи и развој туризма, јер су основа постанка и одржавања хидрографских објеката, вегетације и природног пречишћавања ваздуха. Поред температуре ваздуха падавине су од изузетног значаја за опстанак живог света. Количина, као и годишњи и територијални распоред падавина су различити.

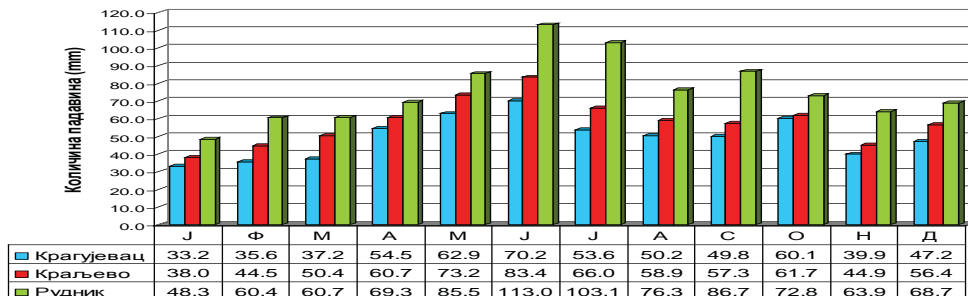
Табела 9: Средња месечна и средња годишња количина падавина (mm) гружанском крају за период 1991-2011. година

	Ј	Ф	М	А	М	Ј	Ј	А	С	О	Н	Д	Год.
Крагујевац	33.2	35.6	37.2	54.5	62.9	70.2	53.6	50.2	49.8	60.1	39.9	47.2	595.0
Краљево	38.0	44.5	50.4	60.7	73.2	83.4	66.0	58.9	57.3	61.7	44.9	56.4	695.7
Рудник	48.3	60.4	60.7	69.3	85.5	113.0	103.1	76.3	86.7	72.8	63.9	68.7	930.3

Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Средња годишња количина падавина за Крагујевац износи 595,0 mm, нешто већу количину падавина има Краљево 695,7 mm, док знатно већу количину падавина, која расте са порастом надморске висине, имају планински предели, па је на Руднику забележена од 930,3 mm. Средња годишња количина падавина на територији Србије се креће од 540-820 mm.

Слика 3: Средња месечна количина падавина за Крагујевац, Краљево и Рудник



Извор: (Републички хидрометеоролошки завод Србије, 2013)

Најмања средња месечна количина падавина је у јануару (Крагујевац 33,2 mm, Краљево 38,0 mm, Рудник 48,3 mm). Највећу средњу месечну количину падавина у нижим деловима котлине има мај (Крагујевац 62,9 mm, Краљево 73,2 mm) и јун (Крагујевац 70,2 mm, Краљево 83,4 mm). То је период када су вегетацији најпотребније падавине. У метеоролошкој станици на Руднику највећа количина падавина у току године забележена је у јуну (113,0 mm) и јулу (103,1 mm).

Посматрано по годишњим добима највећа средња месечна количина падавина је у току лета (Крагујевац 174 mm, Краљево 208,2 mm, Рудник 292,2 mm). Може се закључити да се падавине у летњем периоду излучују у виду краткотрајних пљускова, зато што је тада најмања вредност облачности. У нижим деловима котлине количина падавина је већа у пролеће (Крагујевац 154,5 mm, Краљево 184,2 mm), него у јесен (Крагујевац 149,7 mm, Краљево 163,8 mm). У метеоролошкој станици на Руднику забележена је нешто већа количина падавина у току јесени (223,2 mm), него у пролеће (215,4 mm).

Најмања количина падавина је у зимским месецима (Крагујевац 115,8 mm, Краљево 138,9 mm, Рудник 177,3 mm).

Први дани са снегом обично се јављају у планинским пределима Рудника, Котленика и Гледићких планина. Најчешће почињу од октобра и трају до краја априла. Снег се раније јавља и дуже задржава због нижих температура. У Грузанској котлини месеци у којима има снега су децембар, јануар, фебруар и март. Број снежних дана се креће од 34 дана у нижим деловима котлине до 40 дана у вишим деловима котлине. Висина снежног покривача у нижим деловима котлине креће се 6-7cm, док је на Руднику 14 cm и не представља сметњу за нормално одвијање свакодневних активности људи. За развој зимских спортова на снегу ово је недовољна висина снежног покривача.

8. Закључак

Анализа стања климатских елемената за период 1991-2011. година показује да климатске прилике овог подручја карактеришу умерено хладне зиме и умерено топла лета. Средња годишња температура ваздуха креће се 9,7-11,7°C. Овакве температурне вредности повољно утичу на развој туризма, нарочито у периоду од пролећа до јесени. Међутим, током зиме ниске температуре погодују развоју ловног туризма. Приказане вредности релативне влажности ваздуха показују да је ваздух током године умерено влажан, што представља оптималне предуслове за рекреацију и боравак туриста.

У Грузанској котлини дувају ветрови из западног, северозападног, југозападног и југоисточног правца. Просечна вредност инсолације износи 1897-2061 сати. Ако ове вредности узмемо као образац у туристичком вредновању климе, онда простор грузанског краја, нарочито у летњем периоду, можемо оценити као добро осунчан. То је повољно за развој летњих туристичких активности. Најмања облачност је у летњим месецима и утиче на интензивно загревање копна и ваздуха, а највећа облачност је током зиме. За туризам је од великог интереса мања вредност облачности. Њена просечна годишња вредност за грузански крај износи 5,5 десетина, што повољно утиче на туристичка кретања и при највећој ведрини у летњим месецима могуће је са околних планина видети прелепе грузанске пејзаже и уживати у њима.

Резултати истраживања климатских елемената указују да се може развијати туристичка делатност у грузанском крају. Развој туризма је основни циљ, чему се у будућности мора тежити. Грузански крај поседује богату и разноврсну лепезу туристичких вредности које нису довољно искоришћене и заслужују одговарајућу туристичку понуду. Приликом коришћења животне средине, негативни утицаји се морају свести на минимум како би се обезбедило њихово одрживо коришћење. Потребано је одржати равнотежу између животне средине и привредног напретка.

Климатски услови су значајан ресурс туризма, повољно утичу на задовољство и активности туриста. Стања климатских елемената на простору грузанског краја и њихов утицај на развој туризма могу се позитивно оценити. Анализом климатских елемената може се рећи да је клима погодна за развој различитих врста туристичке делатности (сеоски туризам, екотуризам, ловни и риболовни туризам). Најчешћи проблем боравак туриста на селу је како употпунити њихове дневне активности. Неопходно је помоћи домаћинима да направе програме са садржајима који употпуњују боравак. Поред традиционалне хране, љубазности домаћина, разних манифестација и могућности гостију да учествују у сеоским пословима, њихов боравак може се употпунити активностима као што је веслање, пешачење, планинарење, бициклизам и ловни туризам. Услови за развој туризма на подручју грузанског краја засновани су на очуваној природи, богатом културно-историјском наслеђу, где је све у функцији унапређења и заштите животне средине.

Литература

1. Група аутора. (2007). *Рурални туризам*. Нови Сад: Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство.
2. Дукић, Д. (1981). *Климатологија*. Београд: Научна књига.
3. Јовић, Г. С., & Пецељ, М. (2005). *Значај проучавања климе за туризам*. Источно Сарајево: Зборник „Радови“ бр. 6-7, Филозофски факултет.
4. Јовић, Г. С. (2005). *Туристички потенцијали насеља Јабланице*. Ниш: Природно-математички факултет, Департман за географију.
5. Лазић, Л., & Кошић, К. (2007). *Туристичка географија*. Нови Сад: Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство.
6. Марковић, Ј. Ђ. (1982). *Географске области СФРЈ*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
7. Милосављевић, М. (1985). *Климатологија*. Београд: Научна књига.
8. Републички хидрометеоролошки завод Србије. Београд: *Подаци о климатским елементима за период 1991-2011. година*, преузето 14. јануара 2013, са <http://www.hidromet.gov.rs>

Investments in human capital – knowledge and education as factors of sustainable development

Olgica Nestorović^{1*}

¹ PUC Kruševac, PhD student at the Faculty of Economics in Kragujevac

Abstract: Development of products and services that create new value is achieved through human capital based on knowledge, skills and intellectual property which should be aimed towards innovations. In that manner, constant need for training and development of employees through impact on their knowledge, skills and abilities is stressed. Investments in knowledge and education are investments in the future, which, however, as factors affect the generation of rapid changes. For construction of human capital, it is required to define permanent strategy for the needs of sustainable development. Thus, there is a wide range of issues related to human capital and sustainability, with emphasis on relations among employment, health, education, economy, sustainable development, social protection and environmental protection. In accordance with previously mentioned factors, the aim of this paper is the review of the possibilities for affecting and improving the relations between human capital and sustainability as an example of a more comprehensive access to sustainable future.

Keywords: human capital, knowledge and education, sustainable development

JEL classification: I25, Q56

Улагање у људски капитал– знање и образовање као фактори одрживог развоја

Сажетак: Кроз људски капитал заснован на знању, умећу, вештинама и интелектуалној својини, који треба усмеравати ка иновацијама, остварује се развој производа и услуга које стварају нову вредност. На тај начин се истиче стална потреба за обуком и развојем запослених кроз утицај на њихово знање, вештине и способности. Улагање у знање и образовање је улагање у будућност, који, пак, као фактори утичу на генерисање брзих промена. За изградњу људског капитала, потребно је дефинисати трајну стратегију за потребе одрживог развоја. Тако постоји широк спектар питања везаних за људски капитал и одрживост, са акцентом на везе између запошљавања, здравства, образовања, привреде, одрживог развоја, социјалне заштите и екологије. У складу са претходно наведеним факторима, циљ овог рада је преглед могућности утицаја и напретка везе између људског капитала и одрживости, као пример свеобухватнијег приступа ка одрживој будућности.

Кључне речи: људски капитал, знање и образовање, одрживи развој

JEL класификација: I25, Q56

* onestorov@yahoo.com

1. Introduction

Having in mind the dynamic development of information and communication technologies, today's world is characterized by innovations in all fields. As Vukicević & Milosević (2012) state, with the expansion of innovations, particularly in sector of information technologies, interaction between this sector and sustainable development becomes much more significant. One of the studies about examination of innovations and their dimensions is the study by Johannessen, Olsen & Lumpkin (2001), which speaks about examining the three dimensions of innovations by asking the questions: what is new, how is it new and to whom is it new. Through these questions, we define the value that innovations bring forth, degree to which innovation contributes and different aspects that innovations can affect.

According to Knezević, Marković & Stanković (2013), sustainable and responsible investment (SRI) represents the approach of investment that considers long-term economic, environmental and social risks and possibilities that global economy and ethical priorities of investors are facing with.

Knowledge is a crucial factor of competitive advantage and as such it is the basis for profit making. As Petrović, Sinder, Cirović & Milenković (2012) point out, the role of high education has a special contribution in education for sustainable development. Therefore, the authors stress the significance of developing new approaches in understanding and improving the level of environmental awareness, environmental knowledge and comprehension of environmental issues of problems of sustainability.

Having in mind the significance and current importance of studying knowledge and education through investments in human capital, this paper explores the concepts of knowledge and education as factors of sustainable development.

2. Knowledge as a factor of competitive advantage

Today, the highest value of property are people, i.e. their capital based on knowledge, skills and intellectual property. In that aspect, human capital should be aimed towards innovations and thus develop products and services that create new value.

There are two main forms of knowledge: the first is *explicit*, objective, formal, open and this is knowledge in the form of skills, data, scientific knowledge, manuals, etc. this knowledge can easily be transferred, accepted and remembered, as well as changed. The second form is so-called *implicit*, tacit, invisible, subjective, hidden and it is difficult to transfer. Implicit knowledge is crucial for the creation of new knowledge in an organization. Investments in human resources have a decisive impact on sustainability. Education policy is only a part of the strategy of investing in human resources. Studies of key factors of the growth of the most developed countries from the second half of XX century have convincingly shown that there was a significant change in their structure and thus classic material factors such as work and capital have decreased their share in value of factors engaged, but not because of scarcity, but due to the fact that non-material factors such as knowledge, scientific studies, information etc. have provided by far the greater contribution to economic growth and development (Dragutinović, Filipović & Cvetanović, 2005).

Intellectual capital consists of human capital, structural capital and external capital. Human capital is a set of knowledge, skills, experiences, intuition and attitudes of labour. Structural capital consists of a wide range of patents, models and computer and administrative systems. Structural capital of the company is actually a system, structure,

strategy and culture. External capital represents overall relations of organization and network of contributors (suppliers, buyers), their satisfaction and loyalty to enterprise.

Companies are under constant challenge of changes. Investing in knowledge and skills is the only manner to respond to the challenge. Knowledge is the basis for innovations, and they help companies to develop in accordance with changes of business environment. In their path of growth and improvement of conditions, innovations and corporative entrepreneurship have a special role. Innovations are the combination of ideals and information that bring positive changes. They include a set of scientific, technological, organizational, financial and commercial activities. *For the creation of competitive advantage, knowledge as basis and innovations as driving force are of vital importance.* Nobel laureate James Tobin pointed, in the 1970's, to the contribution of "classic" factors to economic development, such as labour and capital, which at that time was 12%, and knowledge as the factor of productivity contributed over 80%. This tendency was even more expressed in Japan, where more than 95% of growth came based on knowledge, and only 5% from the performance of other factors (Đukic, 2011).

Traditional economic theory and practice are based on material basis through land, equipment and money and a market directed on efficient distribution of labour and capital. Today, more than 50% of gross domestic product (GDP) in developed economies is based on knowledge, i.e. on intellectual property and professionalism of people. On the example of USA, we can observe the role and significance of knowledge and human capital. Services in USA make up 76% of GDP. The foundation of services (software, health protection, communications, education, etc.) are intellectual and information processes that create the greatest part of value for companies. In manufacture, the greatest contribution to value creation comes from research and development, process designing, product creation, logistics, marketing or technological innovation.

In the era of machines, products and equipment were in the centre of attention. Today, in the era of information technology, knowledge is in the centre of attention and value is created from knowledge, skills, intellectual property and ability. All of this is contained in people and it can be said that economy today is actually the economy of knowledge, because wealth is created precisely by efficient knowledge management. Investing in the company means gathering of talents, abilities, skills and ideas, which is intellectual capital and not physical and financial resources. Having in mind previously mentioned facts that speak about the significance of intellectual capital, we shall also deal with its accounting treatment in order to adequately explain the characteristics of this field and existing situation in the Republic of Serbia.

Today, there are significant evolution changes that go to the direction of creating a more contemporary enterprise in compliance with changes initiated by internationalization of business, development of information technologies and particularly competitive economic environment. Although there are many opinions that human factor is the most significant "capital", still it cannot be presented in accounting records as an asset (or capital) of enterprise (Mamir-Sačer & Žager, 2008).

Project EVLIA (full name: "Making good ideas a reality through using intellectual property for funding SMEs (small and medium enterprises) in South-eastern Europe"), which is implemented since 1.November 2012 and its goal is development and adoption of methodologies and parameters for economic and financial evaluation of innovative ideas and non-material property of enterprises and/or organizations. This methodology would later be used when making decisions regarding the approval of funds from banks, financial institutions, funds and/or other alternative sources of financing SMEs. By this project, intellectual goods, i.e. *intellectual capital* as a part of non-material property of an enterprise, is defined as a part of a wider range of immobilities that contributes to the

creation of market based on knowledge and process of knowledge creation, both on micro and macro level.

Non-material investments are the assets that have neither physical nor financial incarnation, and they are also mentioned as knowledge or intellectual capital. Greater part of the focus on immobilities is on research and development of crucial staff and software. However, range of non-material assets is getting significantly wider. Thus classification of the group of non-material investments is divided: computerized data (such as software and databases); innovative assets (such as copyright, design, hallmark) and economic competence (including values of brand, specificity of human capital, networks that connect people and institutions, organizational knowledge that leads to the increase of enterprise's efficiency and aspects of propaganda and marketing) (OECD, 2011).

3. Culture inclined to knowledge or “learning organization”

Knowledge, skills and abilities of employees are not provided always. Training and development must be performed at all organization levels because, most frequently, due to constant progress and change of technology, one part of knowledge becomes obsolete. If the goal is high growth and high quality, then training is an important part of the equation of success. Training is not only the responsibility of the sector for human resources, but it also requires active role of managers at all levels of organization. Good example is the company “General Electric” that engages 200 lecturers, 30 clerks, 30 human resources managers and many young managers to actively participate each year in training program for professional orientation. Topics are competition, winning in global market, as well as evaluation of the most important values in relation to the values of the company. Training encourages the employees to confront their own values. Significant element of human capital development is transfer of unique and specialized knowledge. One of the possibilities of the training is that managers analyze and observe the activities of other companies and transfer the acquired knowledge to their company. Within the company, significant role represents the transfer of own knowledge to someone else, as well as acquisition of so-called “tacit” knowledge from other workers. Companies perform the training on the spot, organize the training at work or out of it (e.g. cooperation with universities), monitor individual progress of the employee and improve the exchange of explicit and “tacit” knowledge. It is important that employees practically use the knowledge acquired, to share them with others in the company and jointly work on achievement of company's goals and thus create new value. For that reason, there are evaluation systems. The most common are “from top to bottom” and many organizations use evaluation system from all aspects and feedback system. There is also a need to monitor “more subtle” characteristics such as communication skills and social virtues, personal values, beliefs and attitudes. For managers, it is important to achieve top results, but not at the expense of employees, but through development of essential values of company in the long run.

Culture inclined to knowledge is one of the most significant factors for the success of organization and it is difficult to create it if it does not exist already. Organizational culture is required to have a several components in relation to knowledge:

- People have a positive orientation towards knowledge: employees are smart, inquisitive, eager and free to explore, have managers that encourage them to create and use the knowledge;
- People are motivated to share knowledge and do not fear that they will lose their job;

- Knowledge management is in accordance with existing organizational structure; Culture with positive orientation towards knowledge is the one that highly evaluates learning at the job and out of it, in which experience, professionalism and rapid innovation are evaluated. The company attracts and employs people who strengthen positive orientation.

Concept of “learning organization” is one of main characteristics of present moment, in which changes occur continuously in all life aspects, particularly economy (Sange, 2001). Changes are crucial for survival and main feature of development. They should be constant and numerous in all segments of an organization. In addition to changes, second important feature of this period is that this is the era of services. Services in developed countries make more than 60% of overall income, and number of employees in this sector is higher than 70%. For a learning organization, these trends are particularly important, because services and its attributes: reliability, politeness, communication, manners, etc. largely depend on training.

Knowledge is a factor that generates rapid changes. Changes are the condition for survival and it can be concluded that learning and training are actually the issues of survival. For these reasons, contemporary management systems are based on changes, knowledge and constant learning. We can say that training is common denominator of all management systems, and thus it represents an important framework of integrated management system.

New program, new market, new products, new suppliers, new technologies or new ways of funding require the training of employees. The aim is for the employees to be trained, to have knowledge and skills, which with experience should provide meeting the requirements, needs and expectations of users, as well as to have the awareness of the consequences that occur for organization, employees and individuals, if they are not met. Training of employees as individuals, teams and overall organization is a path towards learning organization. Learning organization is based on following assumptions:

- That knowledge is the most important capital of an organization, i.e. its significant competitive advantage,
- That knowledge as capital of an organization represents the knowledge of all employees,
- That it is continuously changed and developed through organizational learning.

Organizational learning is actually collection, expansion and use of knowledge in an organization. Organizational learning can be understood as the process of creation, development and skills in an organization. Creation of exceptional skills and knowledge in an organization represents the core of ability, which creates competitive advantage. (Dimitrovski, 2010). Essentially, in these processes there is a change of one knowledge form into the other. Process where individual knowledge becomes organizational is actually organizational learning. It is important to say that organizational learning is only one form of organizational changes, more precisely the change that creates and uses new knowledge in an organization.

4. Investment in education as factor of sustainable development

For construction of human capital, i.e. people with real skills, knowledge, responsibilities, state of mind, attitude and motivations, it is required to define permanent strategy for the needs of sustainable development. It is a manner to provide for the people with knowledge, skills, attitudes and motivation the reduction of harmful impact of society on environment and protect and preserve the planet for future generations. Key issue in creation of critical mass of required human capital is

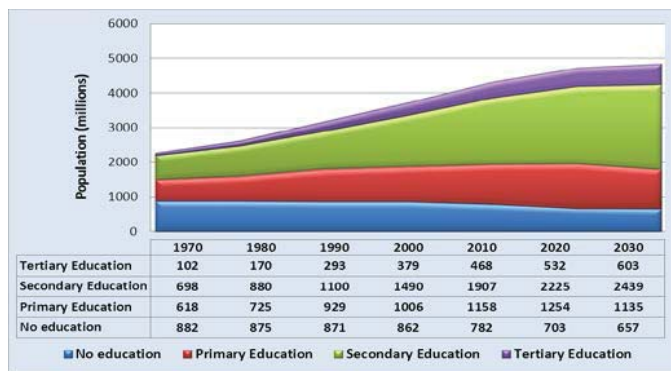
strengthening the role of education and particularly the education for sustainable development, by using multidisciplinary approach, (Ajibade, 2013) and providing the training for various groups of interested parties, including students and experts, particularly those specialized in the field of political sciences, economy, environment and agriculture. The echo of educational component for sustainable development at World Summit in Rio de Janeiro, in Brazil, was crucial for this issue. Chapter 36 of Agenda 21 says, „Education, including formal education, public awareness and training should be reorganized as a process by which people and societies can reach their full potential. Education is crucial for the promotion of sustainable development and improvement of the capacities of people to deal with environmental and development issues.“(Melnychuk, Pidlisnyuk & Stefanovska, 2003).

Education is an instrument for development of human resources for the optimization of productivity, encouraging technical progress and promoting social conditions suitable for social and economic changes. The aim is to use all capital forms, including human capital, in order to reach rapid, more righteous economic growth with elimination and avoidance of bad impacts on environment – stressing the significance of education for sustainable development. After all, education is basic human right.

The very process of organizational learning creates one special value and that is *human capital*. Learning organization is actually developed and changed and it represents an innovative organization. Special organization culture is also created and acquired human capital provides a new form of interpersonal relations. Such an organization contains strong support for development. New values create better competitive position. Core of competitiveness as a source of competitive advantage is possessing and using exceptional abilities, skills and knowledge with the use of technology. Entire process of organizational learning is permanent, lifelong. Excellence is only the basis for new undertakings and creation of a new core of competence. In that manner, learning organization is created. According to Cotler, “ability to learn faster than our competitors might be our only sustainable competitive weapon”.

Education is investment in the future. Figure 1 presents a projection of working-age population older than 15 for 120 countries according to education for the period 1970-2030, based on mildly moderate optimistic scenario. In addition, it shows that past decade had greater progress in education. During 1940’s, number of people with no education or only primary education remained unchanged, while secondary and higher education was increased almost four times. Population with primary education or with no education reached its peak during 2010 and that number should decrease over the time.

Figure 1: Work-age population. (15 +) for 120 countries according to education 1970-2030.



Source: (World Population Program)

There are also proposals by the experts, in the sense that ultimate goal is education for sustainable development, which should be achievable in order for the principles of sustainable development to become a constituent part of every man's life, efficiently using the combination of the following traditional instruments:

- Dialogue: creation of comprehension and constant dialogue between authorities, business organizations, other important actors of a group;
- Education: development and creation of new knowledge, skills and habits for encouraging the practice of sustainable development in business, economy, and daily life;
- Information: providing wide approach to information for the public regarding types of questions related to sustainable development, state of environment along with information regarding the manner of sustainability;
- Marketing: change of human behaviour supporting the decision of sustainable development, approach to knowledge and data.

Efficiency of education for sustainable development will depend on combination of the following factors: legitimacy through curriculum; new manner of learning; staff competence; institutional development; partnership and finances. Accordingly, construction of human capital for sustainable development will require the reform of education system, particularly at university level and therefore university has a rather critical role in promotion and implementation of sustainable development.

4.1 Role of university in creation of human capital for sustainable development

While the university is expected to play a rather specific role in promotion of sustainable development through its traditional functions, teaching, studies and spreading of knowledge, there is an increasing consensus that existing paradigms do not correspond to adequate long-term needs of sustainable development. For that reason, it is required for the universities to fill in the gaps by updating the strategies and procedures in order to provide requirements for progressive adaptation to physical changes, historical and social conditions, for the purpose of more active role in shaping of even more sustainable future. In that sense, universities should deal with the following activities:

- Implementation of research on sustainable development,
- Inclusion of aspects of sustainable development into existing university courses and programs,
- Implementation of programs and projects together with local communities,
- Development of new approaches and solutions,
- Creation of the awareness of sustainable development,
- Engagement together with sectors such as industry and commerce, as well as cooperation with local communities,
- Strengthening of regional and international cooperation and exchange,
- Acquisition of new methods and their application,
- Serving as role model for sustainable development,
- Establishment of partnership and networks.

5. Relation of human capital and sustainable development

There is a wide range of issues related to human capital and sustainability, with emphasis on relations between employment, health, education, economy, sustainable development, social protection and environmental protection. Examining individually, each of these issues is complex enough. The authors claim that solution for these complex challenges is possible if human choice and development of human awareness, and not only technology, politics, economy or any other factor, which is central focus and a lever for the change. However, short review of possibilities for significant progress in the next few decades can serve as an example of overall approach to sustainable future.

It is required to examine interpersonal relation of a several key determinants of sustainability – population, employment, education, health, social equality, social stability and energy consumption, in the context of gradual and progressive evolution of awareness towards mental phase. It is assumed that expectations will be in the direction of increasing standard of living and that they will continue to grow on global level, but is there any space available for the encounter of aspirations of still growing world population?

Global society does not own the ability to create possibilities for employment of all those who look for a job and to achieve full employment, under the condition that central significance of employment is recognized as basic human right. Main carrier of social development today is opening of new workplaces, and not economic policy (Schlaus & Jacobs, 2011). Namely, public stimulation programs, manipulation of money supply and interest rate sure cannot have short-term effect, but growth and development of society is the basis, which serves both as basis and context for economic growth. Full employment can be achieved on widely based socially strategy that accelerates social development, including measures that improve the quality and quantity of education and training, promotion of entrepreneurship and self-employment, increase of communication and transport speed, encourage the research and innovations and better use the power of social organization.

Of all these measures, education and training are the most important and for generation of employment and facilitation of the evolution of social awareness and culture at more mental and environmentally aware basis and less materialistic basis.

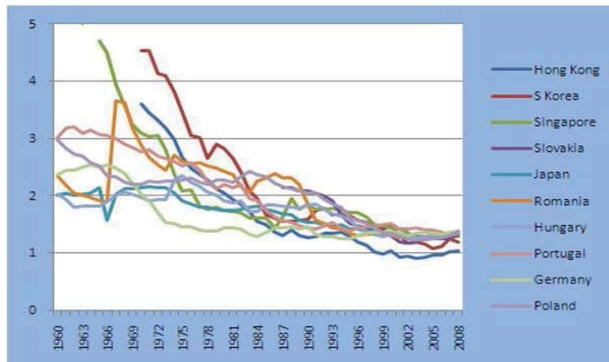
Development of capacities with low-cost manufacturers with high manufacturing of goods and services' volume in economy and creation of manufacture with higher value with lower energy inputs largely depends on the quality of human resources that are at disposal and social support for innovations. Similarly, transfer to more environmentally aware lifestyles that Elgin points to refers to education and evolution of more mentally aware society (U.S Energy Information Administration, 2010).

Population provides the most reliable insight into a long-term relationship between human capital and sustainability. The size of human population is determined by the demand for food, water, forest products, ocean fishing, energy and other non-renewable resources and it affects the climate of the planet Earth. Quality or awareness of people that determines their creativity, ability for inventions and technological innovations, employment, birth-rate and lifetime, capacity for management and peaceful coexistence, moderation of the materials of lifestyle, awareness of the environment and responsible activity is a qualitative development of human resources and it represents a key of sustainability. Recent studies of Wolfgang Lutz and his co-workers bring new evidences that support a direct relationship between the quality of human capital (measured by education level) and birth-rate. These studies conclude that raising general education level of population in the world is one of the most powerful and most efficient means for

the control of population and improvement of sustainability of human settlements. When world population in 2050 was projected based on several different education scenarios, it was discovered that higher education levels will decrease the population growth for one billion in the following four decades.

While long-term population projections are subject to extreme insecurity, education will undoubtedly have a deep impact on demographic trends (World Bank, 2010). More than a half of world population has birth-rate below the level of replacement of two survived children per a woman. Figure 2 presents ten countries with the lowest birth-rate. Birth-rate in Eastern Asia is by 50% below the replacement level. Majority of European countries are slightly below the replacement level.

Figure 2: Ten countries with the lowest fertility rate (births per a woman) 1960-2008.



Source: (World Bank)

Stochastic projections of the world population show 80-85% chances that world population will reach its peak and then start to drop before the end of 21st century. The other studies represent a project according to which if global birth-rate drops to the level that already prevails in Europe in the last 10 years, then global population could be within the range from 3,5 to 4,4 billion in 2200. and 1,1 to 1,7 billion in 2300. This leads Lutz to the conclusion that education is probably the most important run-on of strengthening for facing and adapting to dangerous consequences of climate changes. Regardless whether these projections are understood, they illustrate to what extent the future of sustainability depends on the size of population, which in return depends on education level and human choice. Development and evolution of human awareness will be the ultimate determinant of the sustainability of human capital and life on Earth.

6. Conclusion

Human capital should be aimed towards innovations and thus develop products and services that create new value. Through investments in explicit and implicit knowledge, possibilities for development are created and thus we affect the sustainability. In addition, we should have in mind that knowledge, skills and abilities of the employees are not permanently given and that through permanent training and development we must affect the improvement of organization, primarily through the impact on human capital. There are numerous companies that invest a lot of money by investing in training and development of managers at all organization levels. Thus one of numerous

possibilities of training is the observation of activities of other companies and transfer of acquired knowledge to own company.

Concept of “learning organization” is one of the main characteristics of present time, in which changes occur constantly in all life spheres, which are, however, the condition for survival and main characteristic of development. In addition to changes, other significant characteristic of this age is that it is the age of services and for learning organization it is particularly important because services and its attributes largely depend on training. Knowledge is a factor that generates rapid changes and changes are a condition for survival. From this we can conclude that learning and training is actually the issue of survival and therefore modern management systems are based on changes, knowledge and constant learning.

Key issue in investing in human capital development is strengthening of the role of education and particularly education for sustainable development. Thus one of the proposals of the experts is the use of instruments combination in the aspect of dialogue, education, information and marketing in order for the principles of sustainable development to become an integral part of each man’s life. The role of university is rather specific in promotion of sustainable development through its traditional functions – teaching, research and spreading of knowledge. But, on the other hand, there is an increasing consensus that existing paradigms do not correspond to adequate long-term needs of sustainable development, due to which it is required for them to be adapted to appropriate requirements for the purpose of more active role in shaping sustainable future.

It is required to examine mutual relations of a few key determinants of sustainability – population, employment, education, health care, social equality and energy consumption. Population provides the most reliable insight into a long-term relationship between human capital and sustainability, particularly through a qualitative development of human resources, which actually is the key of sustainability.

References

1. Ajibade, P. (2013). *Building human capital for sustainable development: role of the University*. Retrieved from <http://ui.edu.ng/sites/default/files/BUILDING%20HUMAN%20CAPITAL%20FOR%20SUSTAINABLE%20DEVELOPMEN1.pdf>
2. Vukićević, S. & Milošević, S. (2012). IT, inovacije i održivost. *Management*, Beograd: Fakultet oganizacionih nauka, (65), 79-84.
3. Dimitrovski, R. (2010). Menadžment znanja kao poslovna strategija. *Škola biznisa*, 2, 80-88.
4. Dragutinović, D., Filipović, M. & Cvetanović, S. (2005). *Teorija privrednog rasta i razvoja*. Beograd: Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost.
5. Đukić, P. (2011). *Održivi razvoj – utopija ili šansa za Srbiju*. Tehnološko-metalurški fakultet. Beograd: Univerzitet u Beogradu.
6. Johannessen J.A., Olsen, B. & Lumpkin G.T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom?. *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
7. Knežević, S., Marković, M. & Stanković, A. (2013). Održivo investiranje sa fokusom na zaštitu životne sredine. *IX Skup privrednika i naučnika, SPIN '13, Nova industrijalizacija, reinženjering i održivost* (43-52). Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Centar za operacioni menadžment, Privredna komora Srbije.

8. Mamir-Sačer, I. & Žager, K. (2008). *Računovodstveni informacijski sustav*. Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjižica Zagreb.
9. Melnychuk, D. O., Pidlisnyuk, V.V. & Stefanovska, T.R. (2003). *Key Questions about Sustainable Development: What Everyone Needs to Know*. Kyiv: Hopak Publisher House.
10. OECD. (2011). *New Sources of Growth: Intangible Assets*. Retrieved from <http://www.oecd.org/sti/inno/46349020.pdf>
11. Petrović, N., Snider, A., Ćirović, M. & Milenković, N. (2012). Debata u obrazovanju za održivi razvoj, *Management*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka, (65), 33-39.
12. Sange, P. (2001). *Peta disciplina-Principi i praksa učeće organizacije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
13. U.S Energy Information Administration. *International Energy Statistics*. Retrieved from <http://tonto.eia.doe.gov/cfapps/ipdbproject/iedindex3.cfm.tid=3&pid=26&aid=2&cid=&syid=1980&eyid=2009&unit=QBTU> (accessed on 22 May 2010).
14. Šlaus, I. & Jacobs, G. (2011). Human Capital and Sustainability. *Sustainability*, 3, 97-154.
15. World Bank. *World Development Indicators*. Retrieved from <http://databank.worldbank.org/> (accessed on 24 December 2010).
16. World Population Program, International Institute for Applied Systems Analysis. *Population Projections by Level of Education*. Retrieved from <http://www.iiasa.ac.at/Research/POP> (accessed on 22 December 2010).

Анализа конкурената и стратегије конкурентског надметања

Јасмина Огњановић^{1*}

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

Сажетак: Конкуренти су саставни део микроокружења, чије пословање прилично утиче на активности конкретне организације, њихов раст, профитабилност, тржишно учешће. Организација мора да прати дешавања у конкурентском окружењу, да антиципира акције конкурената и користи њихове слабости. У те сврхе користи се Портеров модел „пет фактора“ који обухвата ривалство међу постојећим организацијама, опасност од потенцијалних придошлица, преговарачка снага купца, преговарачка снага добављача и производи супститути. Да би организације успешно браниле своју тржишну позицију и повећале своје тржишно учешће, развијене су одређене стратегије конкурентског надметања и то: стратегија тржишног лидера, стратегија тржишног изазивача, стратегија тржишног пратилаца и стратегија тржишног нишера.

Кључне речи: конкуренција, конкурентска предност, стратегије конкурентског надметања, Портеров модел „пет фактора“, генеричке стратегије
JEL класификација: M21, M31

Competitor analysis and competitive strategies

Abstract: Competitors are an integral part of the microenvironment whose business heavily affects the activities of a particular organization, its growth, profitability, market share. The organization needs to keep up with the events in the competitive environment, anticipate the actions of competitors and take advantage of their weaknesses. For these purposes, the Porter's framework of "five factors", including the rivalry among existing organizations, the risk of potential newcomers, customer bargaining power, bargaining power of suppliers and substitutes, is used. In order to enable organizations to successfully defend their market position and increase their market share specific competitive strategies have been developed including: the market leader strategy, market-challenger strategy, market-follower strategy and market-nicher strategy.

Keywords: competition, competitive advantage, generic strategy
JEL classification: M21, M31

1. Увод

У савременом пословном окружењу опстају и развијају се само оне организације које прате своје купце и конкуренте. Организација идентификује потребе и жеље својих купаца, настоји да их реализује стварањем супериорне вредности чиме испуњава своју мисију пословања. Поставља се питање како ће купци вредновати производ организације, односно, како ће се производ позиционирати у свести купаца у односу на производ конкурената. У условима хиперконкуренције, где влада оштра и јака борба између конкурената, организација мора понудити веће задовољство и вредност у односу на своје конкуренте и константно иновирати своју понуду. Управо се на томе и

¹ jasmina.lukic@kg.ac.rs

заснива разлика између успеха и неуспеха организације и конкурената. Бити први, бити испред конкуренције значи анализирати конкуренте односно идентификовати конкуренте и њихове позиције, предвидети њихове акције и утврдити њихове снаге и слабости. Идентификовање конкурената на први поглед може бити врло једноставан посао. Међутим, менаџери често праве грешке јер конкурентима сматрају само актуелне организације са истим или сличним циљевима, ресурсима и производима, односно чланове стратегијске групе, док потенцијалне конкуренте занемарује.

У борби за веће тржишно учешће, раст и профитабилност организације могу применити одређене стратегије. Пре самог избора конкретне стратегије, потребно је утврдити положај и величину организације у привредној грани, затим се усмерити на анализу конкурената кроз утврђивање њихових циљева, стратегија, предности и слабости и предвиђања њихових акција.

2. Концепт гране

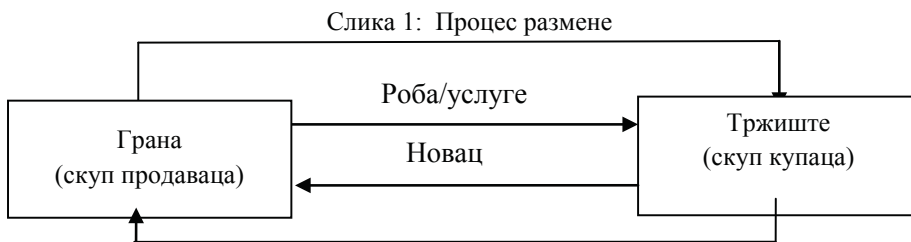
Организације своје пословање обављају у маркетинг окружењу. Ово окружење може бити *микро* или *непосредно* окружење кога чине непосредни учесници процеса обликовања понуде попут компаније, добављача, купаца, посредника, конкурената. Друга компонента маркетинг окружења јесте *макро* или *шире* окружење на које организације немају утицаја већ непрестано прате промене и трендове у овом окружењу како би се њима прилагодиле. Делови овог окружења су демографско, економско, политичко-правно, друштвено-културно, природно и технолошко.

Задатак сваке организације јесте да непрестално истражује своје окружење у циљу производње „информација за акцију“ за доносиоце пословних одлука из области маркетинга, финансија, производње и других области управљања. Подрује истраживања окружења се може пратити кроз три димензије: анализа макроокружења, анализа гране у којој послује организација и анализа саме организације (Subba, 2010: 52).

Саставни део маркетинг окружења, те стога и предмет истраживања тржишта јесу и привредне гране. У оквиру гране одвија се надметање између конкурената. Њих чине групе организација које се баве производњом истих или сличних производа (Coulter, 2010: 87). Мора се нагласити да свака грана има и свој животни циклус који обухвата фазе увођења, раста, зрелости и пада. Животни циклус гране се мора анализирати због идентификовања различитих генеричких стратегија, функционалних области, активности стварања вредности и општи циљеви (Dess i saradnici, 2007:182).

Основне детерминанте гране су конкуренти, технологија, производи и купци. Полазећи од ових елемената, грана се може дефинисати као група предузећа која користи исту технологију за производњу сличних или међусобно повезаних производа (Ђуричин, Јаношевић, & Каличанин 2012:332). У зависности од интензитета конкуренције и броја конкурената у грани зависиће и атрактивност те гране.

Маркетари пак дефинишу тржиште као различите групе купаца док под привредном граном сматрају групе продаваца (Kotler & Keller, 2006: 10).



Извор: (Kotler i Keller, 2006).

Неће сви учесници једне привредне гране бити конкуренти организацији. Зато је потребно да број конкурената сведемо на чланове стратегијске групе која обухвата организације које се међусобно надмећу са сличним стратегијама, ресурсима и потрошачима (Coulter, 2010: 91). Овај концепт указује на то да је у оквиру једне привредне гране боље груписати фирме према сличности њихових стратегија.

Гаранција успеха организације јесте одлично познавање свих критичних димензија конкуренције попут асортимана производа, начина формирања цена, услуга које пружају, промотивне активности и сл.

3. Ко све може чинити конкуренцију организације?

За задовољавање потреба и жеља потрошача надмећу се више организација, а успех једне зависиће од неуспеха других организација у грани, односно од стварања супериорне, изврсне вредности за купце. Зато свака организација треба да процени своју величину и положај у грани у односу на конкуренцију. Следећи задатак у овом процесу јесте дефинисање конкурената. Као што је већ поменуто, за идентификовање конкурената може се рећи да је „слеп“ посао. Утврдити актуелне конкуренте није проблем, али је понекад врло тешко утврдити потенцијалне конкуренте. Компаније константно морају радити на успостављању и усавршавању модела да праћење конкуренције у циљу израде стратегија како би организација опстала на тржишту, ојачала своју позицију или заузела позицију лидера.

Према ауторима (Kotler и сар. 2010:119) свака организација се сусреће са четири типа конкуренције:

- организација може својим конкурентима сматрати организације које нуде сличне производе и услуге истим купцима по сличној цени;
- организација може својим конкурентима сматрати све организације које производе исти производ или класу производа;
- организација може својим конкурентима сматрати све организације које нуде исту услугу;
- организација може својим конкурентима сматрати све организације које конкуришу за исти новац потрошача.

Обзиром да конкуренцију можемо дефинисати врло широко, разликује се дефинисање конкурената организације са аспекта гране и тржишта.

3.1 Грански и тржишни концепт конкуренције

Гледано са *гранског аспекта*, конкуренти су оне организације које нуде производе који су међусобно блиски супститути. На основу *тржишног концепта*, конкуренти су оне компаније које задовољавају исту потребу купаца. Сходно томе, разликују се директни и индиректни конкуренти (Kotler и Keller, 2006:346).

За маркетаре организације битно је да прати конкуренцију у оквиру гране имајући у виду кретање тражње услед промена цена. Дакле, ако цена конкурента истог производа или производа супститута порасте организација може очекивати раст тражње. Праћењем оваквих акција унутар гране компанија може да задржи и унапреди своју конкурентску предност.

Конкуренцију можемо поделити и на статичку и динамичку (Теесе, 2009:240). Статичка конкуренција одражава интелектуални оквир, у коме не постоје иновације и где се надметање конкурената одвија кроз понуду постојећих производа по нижој цени. Не уведе се нови производи већ се ради на што већем снижењу цена, нижем од конкуренције, што често наводи организације да одређују цене испод маргиналног трошка. Све организације у овој конкуренцији имају исте пословне моделе и исту

технологију. Динамичка конкуренција се базира на иновацијама, али не само на њима. Своје активности усмерене ка конкурентима компаније морају у што краћем року реализовати. Динамичка конкуренција је, могло би се рећи, заснована на интуицији и много „ближа“ свим културама и нацијама у односу на статичку (Теесе, 2009:241). Треба поменути и конкуренцију на глобалном тржишту која укључује домаће организације и организације са седиштем у другим земљама, познати као произвођачи из трећих земаља (Грубор, 2011:47). Анализа ове конкуренције углавном се одвија на основу типа тражње према којој су маркетинг активности усмерене.

3.2 Конкурентска предност

Неизбежно питање, када се говори о анализи конкурената, јесте како да организација развије *конкурентску предност*. Она се дефинише као предност над конкуренцијом на основу нижих цена или створене веће вредности за купце. Портер тврди да генеричке стратегије вођства у трошковима, диференцирања и фокусирања могу бити коришћене у циљу стварања конкурентске предности. Он верује да ће организација уз примену ових стратегија једноставније и лакше стећи и одржати конкурентску предност (Allen и сар. 2008:37). Дакле, организација може да се усмери на смањивање трошкова производње и по том основу оствари ниже цене од конкуренције, како би повећала тржишно учешће; стварањем супериорне вредност за купце или фокусирање на један тржишни сегмент.

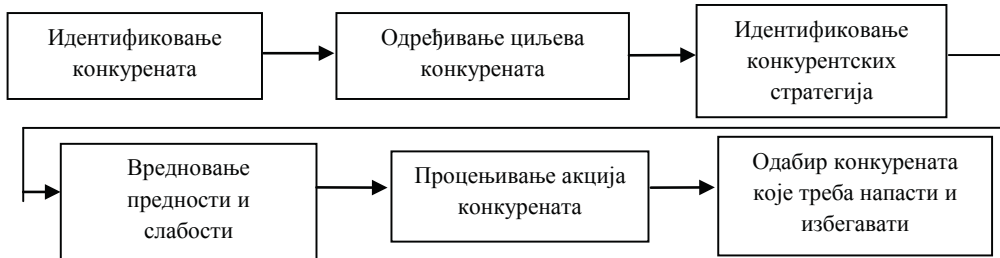
Организација може да стекне своју конкурентску предност и кроз иновације. Треба напоменути да се овде мисли на краткотрајну конкурентску предност, с обзиром да је свака иновација кратког даха, будући да је конкуренти за врло кратко време копирају. Дугорочнији начин да организација обезбеди себи конкурентску предност јесте да ствара вредност бренда. Производи и услуге се могу лако копирати, али бренд не може. Иновације и бренд су само два начина за успостављање и одржавање конкурентске предности. Ова предност зависи, уопштено речено, од ресурса, компетенција и дистинктивних способности организација.

Три фактора која играју кључну улогу у одржавању конкурентске предности организације су (Dess и сар. 2007:190): ресурси организације који детерминишу шта организација може а шта не може да уради; интерни процеси унутар организације који помажу менаџерима да трансформишу ресурсе у производе и услуге, додајући им вредност и вредности организације које се односе на стандарде по којима менаџери одређују приоритете.

4. Анализа конкурената

Колико ће организација успети да у процесу одлучивања донесе добре одлуке зависи добрим делом и од података прикупљених на бази *анализе конкуренције*. Она се дефинише као процес праћења конкуренције који подразумева утврђивање конкурената, предвиђање њихових потеза и одређивање њихових снага и слабости (Williams, 2010:48). Први корак у овој анализи је идентификовање конкурената, њихових циљева, стратегија, слабости и предности, затим проценити њихове акције и дефинисати конкуренте које треба напасти а које треба избегавати (слика бр. 2).

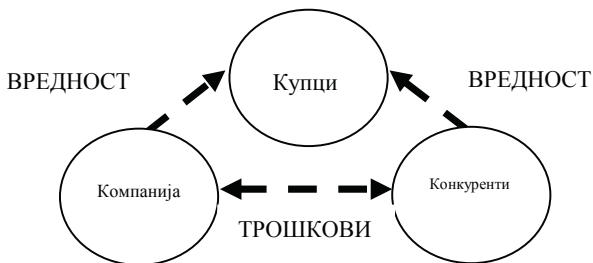
Слика 2: Кораци у анализи конкуренције



Извор: (Котлер и сарадници, 2007).

Јапанци предлажу Оме-ов модел анализе конкурентности који се базира на томе да се организација и њени конкуренти надмећу око трошкова и вредности у понуди производа или услуга купцима. Овај модел указује да је избор купаца фрагментиран па је укупно тржиште подељено између конкурената (слика бр. 3.).

Слика 3: Оме-ов модел анализе конкурената



Извор: (Ђорђевић, 2005)

Након идентификовања актуелних и потенцијалних конкурената, како на нивоу гране тако и на нивоу тржишта, маркетари испитују разлоге пословања конкурената на конкретном тржишном сегменту. Најчешћи циљ пословања је максимизација профита, али компаније могу покушавати да на тржишту остваре више циљева истовремено (раст профитабилности, раст тржишног учешћа, раст продуктивности, освајање нових тржишта и сл.). Идентификовањем циљева конкурената маркетари могу предвидети његове даље активности како у грани тако и изван ње. Треба напоменути да су циљеви одређени стандарди са којима организација пореди остварене учинке, што је посебно примењиво на у анализи конкуренције.

Следећи ниво анализе односи се на формулисање стратегије која подразумева избор изводљивих стратегијских алтернатива на бази анализе трендова из спољашњег окружења и интерних ресурса и компетенција организације (Јончар & Рајић, 2010:237). Стратегија се може дефинисати као акције и комуникације које се повезују према циљу и често су специфичне за одређене функције (Ђорђевић, 2010:197). Задатак маркетара је да идентификују коју стратегију примењују конкуренти у циљу преузимања даљих активности. Организације могу применити три Портерове генеричке стратегије које су добро полазиште за стратегијско размишљање (Kotler & Keller, 2012:73):

- вођство у трошковима – инсистирање на ниским трошковима производње и дистрибуције, како би цена била нижа од конкурентске што би довело до већег тржишног учешћа;

- диференцирање – постизање супериорних перформанси производа које купци вреднују и спремни су да плате премијумску цену;
- фокусирање – фокус на један или више тржишних сегмената на којима се може применити стратегија диференцирања или стратегија вођства у трошковима.

Сваки конкурент у грани поред бројних предности има и слабости. Чак и тржишни лидери имају своје слабе стране. Дефинисањем ових слабости конкурената и њиховим коришћењем, организације могу да повећају своју профитабилност и тржишно учешће. На основу анализе ових димензија конкурената предвиђају се њихове акције и доноси одлука које конкуренте напасти а које избегавати.

Сама организација процеса анализе конкуренције, најчешће се базира на посебној јединици за прикупљање и дистрибуцију података о конкуренцији. Задатак ове јединице јесте да дефинише врсте информација о конкуренцији и најбоље изворе тих информација. Наведене врсте информација прикупљају се из одговарајућих подручја као што су продајно особље, добављачи, дистрибутери, компаније које се баве истраживањем тржишта. Затим се проверава вредност и поузданост информација, интерпретирају се на одговарајући начин одакле се шаљу доносиоцима одлука (Kotler и сар. 2007:502). Треба поменути да до информација о слабостима и предностима конкуренције маркетар може доћи преко два извора података: примарних и секундарних. Маркетар најпре прикупља секундарне податке, податке који већ постоје о конкуренцији. Уколико ови подаци о конкуренцији нису довољни за процену њихових циљева и акција, а често нису, маркетари прикупљају примарне податке. Њих могу прикупити са сајмова на којима учествују конкуренти, од купаца, добављача, бивших запослених, продајне силе.

4.1 Модел за анализу конкурентске структуре гране

Инструмент који се показао као одличан у идентификовању конкурената и димензија конкурентског окружења јесте Портеров модел „пет фактора“. Овај модел указује на главне конкурентске притиске на тржишту и њихове снаге и важности. Да би се помоћу модела пет фактора могла утврдити јачина конкуренције у одређеној привредној грани, потребно је створити слику о конкуренцији у три корака (Thompson, 2008:50):

- Корак 1: идентификовати притиске везане за сваки од пет фактора;
- Корак 2: оценити јачину притиска сваког фактора;
- Корак 3: утврдити може ли укупна снага пет фактора довести до зараде атрактивних профита.

Најзад, да дефинишемо пет фактора конкурентских сила (Jeyarathmm, 2008:70): ривалство међу постојећим организацијама, опасност од потенцијалних придошлица, преговарачка снага купца, преговарачка снага добављача и производи супститути.

Ривалство међу постојећим организацијама односи се на интензитет конкуренције међу организацијама у грани. Грана неће бити атрактивна ако је интензитет ривалства висок. Ниво ривалитета зависи од (Morden, 2007:84): бројности конкурената у грани, привредног раста, висине фиксних трошкова, трошкова замене, излазних баријера, стратегијских улога.

Већ је напоменуто да је појава нових конкурената већа опасност за компанију него већ позната, актуелна конкуренција. Те стога, организације у привредним гранама морају да дефинишу улазне и излазне баријере, које ће их штитити од *потенцијалних придошлица*. Као улазне баријере могу се појавити економија обима, диференциран производ, висока капитална улагања, високи трошкови замене другим производом, отежан приступ каналима дистрибуције и државна политика која може својим прописима онемогућити улазак нових организација у грану (Subba, 2010:62). Као

излазне баријере могу се појавити обавезе према запосленима, непостојање алтернатива, емоционалне баријере, смањена вредност средстава услед коришћења.

Преговарачка снага купаца огледа се у моћи коју поседује купац у пословним преговорима. Њихова моћ зависи од бројних фактора: пре свега од количине производа коју купац купује, диференцираност производа, када купац има низак приход, када може да сам производи производе које купује, када је одлично информисан о понудама конкурената.

Ако је добављач у позицији да повећа цену сировина или смањих њихов квалитет, у том случају је његова преговарачка моћ висока. Дакле, ако су добављачи концентрисани, када не постоје супститути сировина добављача, када су сировине добављача битни инпуту у процесу пословања, трошкови супституције високи, тада ће добављачи имати јаку преговарачку позицију.

Производи супститути претстављају опасност за организацију јер могу на исти начин да задовоље потребу потрошача као и производи организације. Маркетари супституте могу пронаћи како у својој привредној грани, тако и у другим привредним гранама.

5. Стратегије конкурентског надметања

Након идентификовања главних конкурената, њихових циљева и стратегија, организација треба да се одлучи на који начин ће повећати своје тржишно учешће, односно треба да изабере одговарајућу стратегију конкурентског надметања. Ове стратегије се односе на пондерисани просек резултата, квалитета, цене и трошкова аквизиције помоћу којих организација настоји да постигне предност над конкуренцијом (Forgang, 2004:25). На слици бр. 4. приказани су процеси креирања и имплементације стратегија конкурентског надметања.



Извор: (Forgang, William, 2004)

У зависности од позиције на тржишту, организације могу да бирају следеће стратегије конкурентског надметања: стратегију тржишног лидера, стратегију тржишног

изазивача, стратегију тржишног пратиоца и стратегију тржишног нишера (Ђурићин, Јаношевић & Каличанин, 2012:455).

5.1 Стратегије тржишног лидера

Тржишни лидери су организације које имају највеће тржишно учешће у грани. Такве организације прве пласирају иновације у грани, имају интензивне промотивне активности, најниже трошкове. Лидер може бити само једна организација у грани према којој се руководе остале компаније. Тржишном лидеру су протребне акције на три фронта: повећавање укупне тржишне тражње, одбрана свог тржишног учешћа помоћу офанзивних и дефанзивних акција и повећавање свог тржишног учешћа чак и ако величина тржишта остаје иста (Kotler & Keller, 2006:350).

5.2. Стратегије тржишних изазивача

Тржишни изазивачи су оне организације које настојећи да повећају своје тржишно учешће својим акцијама и стратегијама нападају лидера и остале конкуренте у грани. Дакле, изазивачи нису задовољни својим тржишним учешћем и настоје да га повећају (Kotler и сар. 2007:515): нападањем тржишног лидера, нападањем компанија своје величине које не послују добро и које су недовољно финансиране, нападањем малих локалних или регионалних компанија.

За све ове нападе у циљу већег тржишног учешћа, изазивач може користити следеће стратегије (Kotler & Keller, 2006:356,357): *фронталног напада* када изазивач напада конкурентов производ, цену, промоцију, место; *бочни напада* када се изазивач усмерава на географску област у којој конкурент не остварује добре резултате или на сегмент у коме не задовољава потребу потрошача на адекватан начин; *напад опкољавањем* који подразумева да изазивач супериорним ресурсима заузима тржиште конкурента; *напад заобилажењем* претставља стратегију када изазивач заобилази конкурента и напада слабија тржишта и *герилски напад* представља повремене али честе нападе лидера од стране изазивача.

5.3. Стратегије тржишних пратилаца

За многе компаније које немају потенцијала да буду тржишни лидери најбоља стратегија јесте да буду пратиоци, односно да прате лидере у креирању нових производа. Ова стратегија је најмање ризична за организације, будући да производе производе за којима постоји тражња на тржишту који су одлични супститути производа лидера. Компанија тржишни пратилац може бити: клонер, имитатор и адаптер.

5.4. Стратегије тржишних нишера

Компаније које су мале и немају довољно ресурса за надметање са тржишним лидерима, изазивачима најчешће се усмеравају на мале тржишне сегменте за које велике компаније нису заинтересоване. Предност оваквих организација јесте та што могу остварити врло високе приходе будући да савршено познају купце ниша те стога производе производе који најбоље задовољавају њихове потребе. Оно на шта би компаније које примењују ову стратегију требале обратити пажњу јесте окупирање већег броја мањих ниша будући да се ради о тржиштима слабијег потенцијала.

6. Закључак

У раду се истиче значај анализе конкурената и пратећих стратегија као један одличан приступ организације у циљу стицања конкурентске предности. Дефинисањем стратегија конкурентског надметања уведен је један од најмоћнијих алата анализе конкурената што је попунило празнину у процесу управљања пословањем. Велики број менаџера, консултаната, запослених примењује Портерове конкурентске идеје у циљу разумевања деловања конкурената и процене њихове тржишне позиције. Захваљујући овој детаљној анализи организација не само да стиче, већ и успешно одржава конкурентску предност у интензивној конкурентској борби. Суштина је да се на бази најнижих трошкова и најнижих цена или супериорне вредности производа оствари висока профитабилност. Овакав приступ конкурентском окружењу изменио је начин стицања и поделе добитка и трансформисао начин на који се посматрају конкуренти.

Литература

1. Allen, R. S. & saradnici. (2008). „Porter's business strategies in Japan“, *Business Strategy Series: Focus on Strategic management*, Emerald Group Publishin, Bradford.
2. Грубор, А. (2011). Global Marketing Environment Analysis. *Strategic Management*, Faculty of Economics Subotica, Vol.16, No.3.
3. Dess, G и saradnici (2007). *Strategijski menadžment*, DATA status, Beograd.
4. Ђорђевић, Б. (2005). *Стратегијски менаџмент*. Факултет за индустријски менаџмент, Крушевац.
5. Ђорђевић, М. (2010). „Корпоративне комуникације и управљање односима са стејкхолдерима“, *Маркетинг*, Vol. 41. No. 3.
6. Ђуричин, Д., Јаношевић, С. & Каличанин, Ђ. (2012). *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд.
7. Jeyarathmm, M. (2008). *Strategic Management*, Global Media, Mumbai.
8. Kotler, P. Bowen, J. & Makens, J. (2010). *Маркетинг у угоститељству, хотелијерству и туризму*, MATE d.o.o., Zagreb.
9. Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*, Person education limited, England.
10. Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing menadžment*, DATA STATUS, Београд.
11. Kotler, P. и сарадници, (2007). *Принципи маркетинга*. MATE d.o.o. Београд.
12. Лончар, Д. & Рајић, В. (2010). „Истраживање тржишта и стратегијско одлучивање у контексту развоја новог производа“, *Маркетинг*, Vol. 41, No. 4.
13. Morden, T. (2007). *Principle of Stratrgic Management*. Ashgate Publishing, Oxon.
14. Subba, R. (2010). *Strategic management*, Global Media, Mumbai.
15. Teece, David, J. (2009). *Dinamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*, OUP Oxford, Oxford.
16. Thompson, А. и сарадници, (2008). *Стратешки менаџмент*. MATE d.o.o. Загреб.
17. Forgang, William, G. (2004). *Strategy-specific decision making: a guide form executing competitive strategy*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
18. Coulter, M. (2010). *Стратегијски менаџмент на делу*. DATA STATUS, Београд.
19. Williams, Ch. (2010). *Принципи менаџмента*. DATA STATUS, Београд.

Примљено: 12.11.2014. Прихваћено: 17.11.2014.

Рачуноводствено информисање у функцији подршке пословном одлучивању у предузећу Александра Митровић¹, Владан Вучић²

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

² YUMIS ДОО, Ниш

Сажетак: Рачуноводствене информације, које су намењене интерним или екстерним корисницима, пружају неопходну основу за финансијско одлучивање. Континуирано унапређење рачуноводственог информисања доводи до промена у свим сферама пословања предузећа, с обзиром на то да кроз развој информационих система, долази и до промене улоге коју рачуноводствени информациони системи имају у рачуноводственом информисању предузећа. У складу са претходно наведеним, циљ овог рада је идентификовање улоге рачуноводственог информисања у финансијском одлучивању предузећа. Овај рад указује на улогу рачуноводственог информисања, активно коришћење рачуноводствених информација од стране интерних и екстерних корисника, као и на будућност рачуноводственог информисања коришћењем рачуноводствених информационих система.

Кључне речи: рачуноводствено информисање, корисници, пословно одлучивање, перспективе

JEL класификација: M41

Accounting information in to support function business decision making in the company

Abstract: Accounting information intended for internal or external customers provide the necessary basis for financial decision making. Continuous improvement of accounting information leads to changes in all areas of company operations, given that the information systems development leads to the change of the role the accounting information systems have in the company accounting informing. In accordance with the above, the aim of this paper is to identify the role of accounting information in company financial decision making. This paper points to the role of accounting information, active use of accounting information by internal and external users, as well as the future of accounting information by using accounting information systems.

Keywords: accounting information, users, business decision making, perspectives

JEL classification: M41

1. Увод

Рачуноводствени информациони системи (*eng.* AIS - Accounting Information Systems) представљају инструменте који су дизајнирани да помогну у управљању и контроли предузећа. Флексибилност рачуноводственог информационог система представља важну карактеристику коју би требао да поседује у савременој организацији. Другим речима, својство рачуноводствених информационих система да се адаптирају на промене које диктира савремено окружење и да наставе са пружањем информација

* aleksandra.stankovic@kg.ac.rs

које су потребне за функционисање организација, истиче се као императив савременог пословања.

Кроз рачуноводствене информационе системе установљена је основа информационог система за извештавање, односно информисање, екстерних и интерних корисника. Постоји много корисника рачуноводствених информација који су директно или индиректно заинтересовани. Када говоримо о екстерним корисницима рачуноводствених информација, можемо рећи да су сви они заинтересовани за пословање предузећа на основу делокруга свог пословања и послова у којима учествују (које обављају) са (у) предузећем(у).

Рачуноводствене информације, које су обично квантитативног карактера битне су за доношење многобројних одлука у предузећу, али и у окружењу предузећа. Тако се рачуноводствено информисање, са развојем информационих технологија мења и постаје савременије, у смислу отварања база података, могућности добијања прилагођених извештаја без непотребних информација и са променљивим временским оквиром.

2. Преглед литературе

У савременим предузећима рачуноводствене информације су од великог значаја за доношење финансијских одлука. Према Stanković, Mitrić & Knežević (2012), менаџмент је првенствено заинтересован за рачуноводствене информације које су му потребне због планирања и доношења пословно - финансијских одлука, ради праћења и контроле, и предузимања корективних активности уколико се пословање предузећа не одвија на начин на који је то и предвиђено.

Рачуноводствени информациони системи представљају компјутерски заснован метод за праћење рачуноводствених активности уз помоћ информационих технологија. Према Belfo & Trigo (2013), рачуноводствени информациони системи су одговорни за прикупљање, складиштење и обраду финансијских и рачуноводствених података који се користе за интерно управљање и доношење одлука, укључујући и нефинансијске трансакције, које директно утичу на обраду финансијских трансакција.

Како истичу Laudon & Laudon, (2011, стр.20), информациона технологија има велику улогу у пружању помоћи менаџерима у побољшању управљања предузећем, као што је и значај рачуноводствених информација за ефикасно управљање предузећем велики. Кнежевић, Станковић и Тепавац (2012) истичу да рачуноводствени информациони систем представља основу информационог система предузећа за извештавање интерних и екстерних корисника и самим тим представља платформу за одлучивање менаџерима у предузећу. Stanković, Knežević & Mitrić (2013) истичу да посматрајући рачуноводство у ширем контексту, рачуноводствени информациони систем има интегрисану, то јест обједињујућу улогу у испуњавању организационих циљева савремене организације, и самим тим може бити представљен као централна тачка савремене, флексибилне организације.

Развој технологије је створио могућност генерисања и коришћења рачуноводствених информација из области стратешког деловања менаџмента (Urquía Grande, Pérez Estébanez & Muñoz Colomina, 2011). Тако, Choe (1996) показује да постоје значајне позитивне корелације између перформанси рачуноводствених информационих система и утицаја фактора као што су ангажовање корисника, способност запослених у коришћењу информационих система и величине организације. Он је такође показао да су односи између перформанси рачуноводствених информационих система и утицаја претходно наведених фактора значајни, нарочито под утицајем развоја информационих система. Yeboah, Kwateng & Orpong (2014) су испитивали утицај информационих и комуникационих технологија на рачуноводствену праксу у јавним

предузећима у Гани. Ова студија је открила позитивне ефекте информационих и комуникационих технологија, кроз благовремено продуковање финансијских извештаја, без грешака и стварање пута за приступ финансијским информацијама. Међутим, ова студија је показала да су недостатак стручности за руковање информационим технологијама, подобност и трошкови рачуноводственог софтвера и безбедност података, виђени као главни изазов усвајања и примене информационих и комуникационих технологија у јавним институцијама.

3. Утицај рачуноводствених информација на пословно одлучивање

Основу рационалног управљања предузећем представљају информације, које могу бити квантитативне, које се даље могу поделити на финансијске (рачуноводствене) и нефинансијске информације и квалитативне информације, које служе за састављање различитих писмених и усмених извештаја. Када говоримо о корисницима рачуноводствених информација, можемо рећи да је широк спектар корисника рачуноводствених информација који су директно или индиректно заинтересовани за пословање предузећа. Стејкхолдери односно заинтересоване стране представљају групе или појединце који имају легитиман интерес у активностима предузећа и који могу имати различите интересе у активностима предузећа (Ogilvie, 2005, стр.2).

Од великог значаја за управљање предузећем јесте идентификација одговарајућег информационог система, који треба да обезбеди поуздану основу за пословно-финансијско одлучивање. У имплементираним информационом систему рачуноводство има незаменљиву улогу, а рачуноводствени информациони систем представља основу информационог система предузећа за извештавање интерних и екстерних корисника. Кроз основне функције рачуноводственог система, може се уочити улога рачуноводственог информационог система у рачуноводственом информисању. Функцијом полагања рачуна која је у надлежности финансијског рачуноводства и превасходно фокусирано на финансијско комуницирање предузећа са окружењем, остварује се информисање екстерних корисника. Завршну фазу у процесуирању података у рачуноводству представљају финансијски извештаји као носиоци рачуноводствених информација и основни алат за комуницирање предузећа и заинтересованих екстерних корисника. Функцијом управљања предузећем, уз снажну подршку управљачког рачуноводства као информационог система који је усмерен ка задовољењу потреба интерних корисника, у првом реду менаџера у предузећу, остварује се информисање интерних корисника (Кнежевић, Станковић и Тепавац, 2012).

Корисници рачуноводствених информација су, поред менаџмента свих нивоа у предузећу, и бројни екстерни корисници, због успешне реализације управљачких активности. Екстерни корисници су првенствено заинтересовани за основне финансијске извештаје у предузећу, од којих углавном за биланс стања, биланс успеха, извештај о новчаним токовима и извештај о променама на капиталу, а мање за напомене уз финансијске извештаје. Циљ финансијских извештаја је да пружи информације о финансијском положају (биланс стања), успеху (биланс успеха), употреби финансијских средстава (извештај о новчаним токовима), променама капитала (извештај о променама на капиталу) и припадајућим напоменама (Stanković, Mitrić & Knežević, 2012).

Запослени, односно менаџери свих нивоа у предузећу представљају интерне кориснике заинтересоване за рачуноводствено информисање у зависности од самог делокруга и врсте послова које обављају. Посао менаџмента је формулисање организационе стратегије за реаговање на изазове и управљање људским и финансијске ресурсима. Информације и извештаји које захтевају менаџери свих нивоа

у предузећима зависе од специфичности делатности сваког субјекта, положаја и подручја одговорности сваког менаџера, и због тога се не прописује никаквим законским прописима. Не постоје правила за састављање интерних извештаја у предузећима, што значи да рачуновођа може да користи било који формат који резултира највећем схватању рачуноводствених информација (Bragg, 2002, стр.122). Стратегијском нивоу менаџмента су за сврхе пословно-финансијског одлучивања потребне рачуноводствене информације да би на адекватан начин вршио планирање у предузећу, тактичком нивоу због планирања и контроле, док су рачуноводствене информације неопходне менаџерима оперативних нивоа због обављања оперативних послова (Кнежевић и Станковић, 2012). Како истиче Singh (2007), интерни корисници рачуноводствених информација, представљени кроз све нивое менаџмента у предузећу заинтересовани су због остварења циљева предузећа, и то тако што се највиши ниво менаџмента бави рачуноводственим информацијама у вези са планирањем, средњи ниво је заинтересован за планирање и контролу, а најнижи ниво за оперативне послове.

Употреба података у реалном времену се одвија тако што се менаџери фокусирају на већину релевантних информација за одлучивање и на историјске податке. Рачуноводствене информације се користе како би се унапредили финансијска позиција предузећа и перформансе предузећа, а ризик свео на најмању могућу меру. Hall (2010) се у свом раду фокусира на три основе које говоре о томе на који начин и разлоге због којих менаџери користе рачуноводствене информације у пословању. Прво, менаџери првенствено користе рачуноводствене информације за развој знања у свом радном окружењу, уместо као основу у одређеним сценаријима одлучивања. У овој улози, рачуноводствене информације могу помоћи менаџерима да развију знање у припреми будућих одлука и активности. Друго, рачуноводствене информације су само један део ширег сета информација које менаџери користе како би обављали свој посао, али то је императив како би размотрили своје предности и недостатке, али не и биле изоловане у односу на друге изворе информација које су на располагању менаџерима. Треће, менаџери обављају интеракцију са осталим руководиоцима користећи примарно вербалне облике комуникације, више усменим обликом него кроз писане извештаје, код којег су рачуноводствене информације директно укључене у рад менаџера.

Применом савремене технологије могуће је креирати велики број извештаја који су доступни менаџменту, са детаљним извештавањем по сегментима, које је у стању да пружи информације до оног нивоа трансакција који је и потребан. Извештавање у реалном времену омогућава ажурирање скупа рачуноводствених извештаја у континуитету. Поред тога, према корисничким захтевима реализује се селективно извештавање, односно израда извештаја према потребама фокусираних на захтеве стејкхолдера (Liu & Vasarhelyi, 2014, стр.12).

4. Рачуноводствено информисање и заинтересовани корисници – поглед у будућност

Као један од циљева који би финансијски извештаји требало да испуне, истиче се и пружање релевантних финансијских информација које могу бити коришћене за доношење одлука. У складу са испуњењем овог циља, уочава се и значај финансијског извештавања.

Осигуравајуће компаније, влада, банке и други добијају посебне законске или економске извештаје, који често садрже и паралелно непотребне информације. Са модерном технологијом, трошкови израде редовних законских извештаја су ниски, али су разлике и неприлагођене информације, често изван информационих структура предузећа, велике. Финансијски извештаји су најчешће дизајнирани за опште потребе

и нису прилагођени ни за једну одређену групу корисника, те тако неке информације могу да буду ирелевантне за једну врсту корисника, али релевантне за другу. Неопходно је да корисници примењују различите врсте анализе како би идентификовали информације које су релевантне за доношење одлука. Финансијски извештаји могу да обезбеде податке о сажетим економским информацијама, те тако корисници који се сусрећу с превеликом количином информација могу често да дођу у ситуацију да, покушавајући да их користе у процесу пословног одлучивања, занемаре значај кључне информације која је потребна (Кнежевић, Дмитривић, Станковић и Митрић, 2012).

У напреднијем окружењу, компаније могу да буду у обавези да отворе своје базе података, како би заинтересовани корисници из скупа прилагођених извештаја могли да, уз помоћ променљивог временског оквира и са различитим структурама налога, добију информације које су им потребне. Важно је да се успостављањем оваквог система обезбеди заштита поверљивих информација и система који штити од одавања истих (нпр., о добављачима, клијентима, дневницама итд.) (Liu & Vasarhelyi, 2014, стр.13). У случају већег задовољења потреба инвеститора за рачуноводственим информацијама предузећа, менаџери морају бити спремни да се баве откривањем различитих врста информација, и самим тим потребно је да утврде које информације морају остати поверљиве, и рачуноводствено информисање корисника мора уважити захтеве истих (Gal, 2008, стр.95).

Рачуноводствено информисање у 21. веку, као што истичу Liu & Vasarhelyi (2014), треба да буде фокусирано на аутоматско извештавање и софистициране пословне моделе за вредновање. За повећање ефикасности, модели ће се развијати кроз аутоматизовање трговања, извештаје аналитичара и вођење рачуна о заинтересованим корисницима, као што су инвеститори, добављачи, клијенти, банке, осигуравајућа друштва, влада и други. Извештавање и приступ подацима биће реализовани кроз пружање електронских података за приступ. Ови подаци ће бити доступни кроз неки од XML облика (нпр. XBRL - eXtensible Business Reporting Language), или доделу приступа некој од једноставних база података. XBRL представља међународни стандард за правовремено, независно од софтвера који предузећа користе, електронско складиштење података за финансијско и пословно извештавање (Bergeron, 2003). Према Gelinas, Sutton, & Fedorowicz, (2004) развојем технологије у области пословног извештавања можда једна од најреволуционарних технологија јесте XBRL, која се састоји од скупа ознака које се користе за финансијско извештавање. Такође, исти аутори истичу да XBRL поједностављује испоруку информација путем Веб-а, повећава могућност претраживања информација и омогућава лако учитавање, преузимање и поређење информација у области извештавања, анализе и др. Geerts, Graham, Mauldin, McCarthy & Richardson (2013, стр. 832) истичу да XBRL задовољава критеријуме релевантности циклуса, јер повећава предмете извештавања и транспарентност поверења лица и олакшава размену информација између различитих система. XBRL има предности у свим фазама извештавања и анализе, а неке до њих су: аутоматизација, смањење трошкова, брзина, поузданост и тачност података, побољшање анализе, повећање квалитета информација и доношења одлука.

Кључни корисници рачуноводственог система информисања у будућности неће бити појединци, већ аналитички уређаји који ће стално скенирати изворе информација у неком облику, док ће људи бити првенствено окупирани сагледавањем неусаглашености и развојем нових аналитичких модела (Intuit future of of Accountancy reports, 2013; Liu & Vasarhelyi, 2014, стр.13).

5. Закључак

Рачуноводственим информацијама, које су обично квантитативног карактера, односно бројчано изражене да би се тако смањила неизвесност и ризик у пословању предузећа, даје се предност у односу на остале врсте информација. Ове информације, значајне за ефикасно управљање предузећем, помажу различитим корисницима у задовољењу њихових захтева. С тим у вези, рачуноводствене информације које продукују рачуноводствени информациони системи, значајне су за рачуноводствено информисање како екстерних, тако и интерних корисника. Оне помажу да се побољша рачуноводствена информисаност и пружи адекватна основа за доношење одлука.

Рачуноводствене информације немају исти значај за све кориснике. Тако, рачуноводствени информациони системи морају да уваже захтеве заинтересованих интересних група за рачуноводственим информацијама, у складу са врстом и значајем тих корисника за пословање предузећа. Ако сагледамо екстерне кориснике рачуноводствених информација, закључујемо да су они, пре свега, заинтересовани за основне финансијске извештаје предузећа, док су интерни заинтересовани за рачуноводствене информације као део ширег сета информација, како би развили и проширили знања о свом радном окружењу, обављали интеракцију са осталим менаџерима и уз коришћење рачуноводствених информација унапредили одлучивање у предузећу.

Указујући на само један део будућности развоја рачуноводственог система информисања, пружена је полазна основа за разматрање многобројних праваца развоја. Тако је указано на правац развоја модерних технологија у смислу развоја скупа прилагођених извештаја за које су, пре свега, заинтересовани екстерни стејкхолдери, чиме би се избегле непотребне информације, а осигурала безбедност поверљивих података у предузећу. На овај начин се смањују и трошкови информисања и олакшава претрага потребних рачуноводствених информација. Даље, кроз аутоматско извештавање и пословне методе за анализу, биће олакшан процес извештавања, јер ће и извештавање и приступ подацима бити обављани електронски. Корисници, у смислу развоја софистицираних метода за извештавање и анализу, неће бити појединци, већ ће аналитички уређаји стално обрађивати информације, и тако, додатно олакшати информисање и доношење одлука на основу рачуноводствених информација.

Литература:

1. Belfo, F.& Trigo, A. (2013). Accounting Information Systems: Tradition and Future Directions, *Procedia Technology*, 9, 536 – 546.
2. Bergeron, B. (2003). *Essentials of XBRL- Financial Reporting of 21st Century*, John Wiley & Sons, New Jersey.
3. Bragg, S. (2002). *Accounting Reference Desktop*. John Wiley & Sons, Inc.
4. Gal, G. (2008). Query issues in continuous reporting systems. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 5(1): 81–97.
5. Geerts, G.L., Graham, L.E., Mauldin, E.G. McCarthy, W.E. & Richardson, V.J. (2013). Integrating Information Technology into Accounting Research and Practice, *Accounting Horizons*, 27(4), 815–840.
6. Gelinas, U.J., Sutton, S.S. & Fedorowicz, J. (2004). *Business Processes and Information Technology*, Thomson South-Western.
7. Intuit future of of Accountancy reports, October 2013, Intuit, преузето 02.марта 2015, са https://blog.accountants.intuit.com/wp-content/uploads/2013/10/Intuit-Future-of-Accountancy-Report_11.8.13.pdf

8. Кнежевић С., Дмитровић В., Станковић А., и Митрић М. (2012). *Пословно-финансијско одлучивање на основу добити или готовине*, 13. Међународна научна и стручна конференција „Рачуноводство и Менаџмент” Хрватски рачуновођа, Загреб, Хрватска, јун 2012., рад је публикован у Зборнику радова, 258-270.
9. Кнежевић, С. и Станковић, А. (2012). Информациони систем материјалног књиговодства у функцији менаџмента. *Рачуноводство*, 9-10, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 19-31.
10. Кнежевић, С. и Станковић, А. и Тепавац, Р. (2012). Рачуноводствени информациони систем као платформа за пословно-финансијско одлучивање у предузећу. *Менаџмент – Часопис за теорију и праксу менаџмента*, 65, Факултет организационих наука, Београд, 63-69.
11. Laudon, K. & Laudon, J. (2011). *Management Information Systems - Managing the Digital Firm*. 12th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
12. Liu, Q. & Vasarhelyi, A. (2014). Editorial: Big Questions in AIS Research: Measurement, Information Processing, Data Analysis, and Reporting, *Journal of Information Systems*, 28(1), 1–17.
13. Ogilvie, J. (2005). *CIMA Study Systems 2006- Management Accounting-Financial Strategy (CIMA Study Systems Strategic Level 2006)*. Elsevier Ltd.
14. Stanković, A., Knežević, S. & Mitrić, M. (2013). *Accounting Information System as the central point of a modern organization*, The 3rd International Conference “Economics and Management-Based on New Technologies” EmoNT 2013, Vrnjačka Banja, Serbia, published in Conference Proceedings, 461-465.
15. Stanković, A., Mitrić, M. & Knežević, S. (2012). *Business and financial decisions based on information provided by Accounting Information Systems*, The 1st Virtual International Conference on Advanced Research in Scientific Areas (ARSA-2012) Slovakia, December, 2012, published in Conference Proceedings, (CD format), 660-663.
16. Singh Y.P. (2007). *Accounting and Financial Management for I. T. Professionals*. New Age International (P) Ltd.
17. Urquía Grande, E., Pérez Estébanez, R. & Muñoz Colomina, C. (2011). The impact of Accounting Information Systems (AIS) on performance measures: empirical evidence in Spanish SMEs. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 11, 25-43.
18. Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work, *Accounting, Organizations and Society*, 35, 301–315.
19. Choe, J.M. (1996). The Relationships among Performance of Accounting Information Systems, Influence Factors, and Evolution Level of Information Systems, *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 215-239.
20. Yeboah, E., Kwateng, K.O. & Oppong, C. (2014). Information Systems and accounting practices in Ghanaian public institutions, *Accounting & Taxation*, 6(1), 121-132.

Примљено: 05.05.2015. Прихваћено: 09.05.2015.

Приказ књиге

Ланговић-Милићевић, А. (2014). Стратегијски менаџмент и интеркултуралност, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, ISBN: 978-86-89949-01-8

Стратегијски менаџмент и интеркултуралност

Јасмина Огњановић^{1*}

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

Уџбеник СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ И ИНТЕРКУЛТУРАЛНОСТ је написала професор Ана Ланговић Милићевић. Сам наслов књиге указује на специфичност штива који се обрађује. Уџбеник је писан са намером да укаже да са повећањем нивоа мултикултурализма стратешко управљање пословним системима треба разматрати и у светлу културолошких фактора који утичу на њихову корисност. Данас је свет, једна глобална заједница која се налази пред брзим и великим променама које подстичу велике изазове и искушења. Узрок промена, и фактори који настају самим променама одувек су тесно повезани са проблемом модела управљања. Поменуте промене у глобалном окружењу захтевају новог менаџера припремљеног за пословање ван оквира матичне земље и који има нови приступ у управљању пословним системима различитог културног окружења.

У уџбенику се истиче да је културална различитост нераздвојива у глобалном развоју пословних система. Сама различитост може имати повољан утицај на промовисање креативности али може бити и баријара у комуникацији и размени знања. Неопходно је бити свестан да постоји веза културолошког наслеђа једне земље, њене савремене пословне културе и њиховог утицаја на развој информационе технологије, људских ресурса а самим тим на стратешки развој пословних система.

Ауторка указује да треба бити свестан да постоје значајне разлике у приоритетима за менаџере из различитих култура, што је јасан сигнал за корпорације да нефлексибилна политика која није прилагођена културним специфичностима, неће омогућити менаџерима успешно стратешко управљање целокупним системом. Различите потребе и очекивања запослених у различитим земљама захтевају од менаџера да имплементирају политику која је довољно флексибилна да одговори локалним специфичностима и да на вишем нивоу задовољи персонална очекивања.

Са повећањем нивоа мултикултурализма, данашње стратешко управљање пословним системима треба разматрати у светлу културолошких фактора. Са друге стране развој информационе технологије се суочава са бројним изазовима, међу којима је опет присутна културална различитост. Културална различитост је нераздвојива у глобалном развоју обзиром да чланови пројектних тимова имају различиту националну, организациону и професионалну културу. Као што је и на почетку већ наглашено у уџбенику сама различитост може имати повољан утицај на промовисање креативности али може бити и баријара у комуникацији и размени знања. Иако различите културе условљавају различите начине пословне комуникације, истовремено коришћење нове технологије у свакодневном пословном и приватном животу доводе до формирања универзалног обрасца понашања. У уџбенику се наглашава да су објављени бројни радови до сада који изучавају успешност реализације пројекта развоја софтвера или информационог система и указано је да на успешност не утичу само уско стручне компетенције ангажованих на реализацији пројекта, већ да ангажовањем стручњака из различитих култура произилази крајњи производ који је логички прихватљив за глобално тржиште. Значи, настоји се указати

¹ jasmina.lukic@kg.ac.rs

да постоји веза културолошког наслеђа једне земље, њене савремене пословне културе и њиховог утицаја на развој информационе технологије, људских ресурса а самим тим и стратешког развоја пословних система.

У уџбенику је указано да глобализација тржишта утиче и утицаће у будућности на мала и средња предузећа и директно и индиректно. Директно, као на произвођаче или потрошаче, а индиректно као на предузећа из различитих земаља или региона која нуде своје производе или услуге на међународном тржишту. Међутим, да би се мала и средња предузећа на таквом тржишту појавила и опстала, као предуслов јавља се потреба познавања културне позадине. У уџбенику је такође анализиран утицај културе на позицију и улогу жене у предузетништву (културолошко окружење америчког региона, европског региона, затим културолошко окружење земаља Далеког Истока, земаља Блиског Истока и северне Африке).

Ауторка књиге наглашава да је глобално окружење за већину организација данас комплексно, динамично, веома конкурентно, изузетно нестабилно и вероватно ће остати тако годинама које долазе. Један велики изазов за све организације данас је да оне морају у стратешком управљању приступити глобално и да морају да усмеравају људски ресурс за глобално пословање ако желе да имају икакве наде за развој, стицање и одржавање конкурентске предности у наредним годинама. Велики број људи из праксе, професионалци у управљању људским ресурсима истичу значај овог ресурса за развој предузећа, са друге стране бројни академици све више указују на значај "глобалног управљања талентима у глобалној економији.

Читајући књигу, уочавамо да постоје бројни разлози за инволвирањем сазнања интеркултуралности када анализирамо стратегијски менаџмент а са друге стране то је у суштини позив за промене у начину на који посматрамо окружење око нас. Циљ је да се промени начин на који деца и одрасли уче да мисле. Глобализација је феномен који не мења само изглед света већ и поглед на свет-прелазак са посматрања мултукултурног света на интеркултурни тј. уважавање окружења, разумевање интеркултурности и развој културне свести, знања и нових компетенција.

Због свега изнетог, уџбеник професорке Ане Ланговић Милићевић који је пред нама, топло препоручујем најширој читалачкој публици, а нарочито студентима Факултета за хотелијерство и туризам, Универзитета у Крагујевцу.

Приказ књиге

Милашиновић, Д. (2014). *Основе пословне информатике*, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, ISBN: 978-86-89949-02-5

Основе пословне информатике

Александра Митровић^{1*}

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

У књизи под насловом „*Основе пословне информатике*”, аутора Данка Милашиновића (доцент Универзитета у Крагујевцу, на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи) на јасан и систематичан начин анализирани су основа, као и бројна питања пословне информатике. Одликује је јединствен приступ проблематици пословне информатике, општег карактера, без везивања за одређене верзије програма, односно програме одређених софтверских компанија.

Мотивација за стварање ове књиге била је побољшање квалитета литературе за наставни предмет Пословна информатика који се изучава на основним академским студијама на Факултету за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи. То што садржај у одређеним аспектима (рачунарске мреже) превазилази план наведеног наставног предмета је разлог због којег се ова књига може користити за друге наставне предмете, који се тичу рачунарских комуникација.

Пословна информатика је део свакодневице, тако да књига има општи карактер и може бити од користи великом броју корисника савремених технологија, како у пословној, тако и у генералној примени.

Широк спектар тема које су обрађене у књизи, структурирано је кроз осам поглавља, од којих свако поглавље представља заокружену целину, са теоријског и практичног аспекта.

Књига почиње уводним поглављем под насловом: *Увод* (1-43 стр.), у којем је поред приказа елементарних информатичких дефиниција, које су неопходне за даље разумевање, дат и историјски осврт на изуме, занимљивости и иноваторе у развоју уређаја за рачунање, пренос и обраду података. Такође, у оквиру овог поглавља, јасно су описани основни хардверски делови персоналног рачунара, као и софтвер персоналног рачунара.

У другом поглављу под називом: *Оперативни систем MS Windows* (44-88 стр.) садржан је детаљан опис оперативног система MS Windows, који започиње приказом историјске перспективе настанка и развоја овог система. У оквиру овог поглавља приказане су основе и специфичности употребе оперативног система MS Windows, кроз објашњење радне површине, радних трака, фајл менаџера, штампања докумената и краја рада на рачунару. Аутор истиче да наведени оперативни систем има доминантну улогу у пословној примени (у канцеларијским условима) у односу на употребу различитих оперативних система.

Поглавље три носи назив: *Рачунарске мреже и Интернет* (89-125 стр.) и објашњава рачунарске мреже и глобалну рачунарску мрежу - Интернет, без којих се у данашњем времену тешко може замислити савремено пословање. Сагледавање појма информације, учињено је са сврхом објашњења рачунарских мрежа, које служе да рачунарима обезбеде приступ информацијама. Интернет, као глобална рачунарска мрежа, дефинисан је као скуп великог броја рачунарских мрежа које су повезане. Тако је извршен и приказ подела рачунарских мрежа према врсти и функцији. На бази

* aleksandra.stankovic@kg.ac.rs

анализе мрежног софтвера и слојевитих мрежних модела пружена је основа за разумевање рачунарске мрежне комуникације, кроз објашњење OSI и TCP/IP референтних мрежних модела. У овом поглављу разматра се и конфигурирање мрежних параметара у оперативном систему MS Windows кроз приказ аутоматског и мануелног подешавања мрежних параметара.

У четвртом поглављу под називом: *MS Office - MS Word* (126-154 стр.), поред историјског развоја овог програма, даје се кратко упутство за основну употребу MS Word-a. Кроз објашњење основе MS Word-a, пружена је основа корисницима за покретање, да би се након тога приступило приказу рада на документу, кретању курсора кроз документ и означавање, промени фонта, елементарном формирању докумената, табелама, уметању фуснота. Такође, објашњени су и нова страна и прелом стране, затим, заглавље, дно и нумерисање страна, уметање слике, особине страна документа и колоне, стилови, као и прављење садржаја у документу, промена погледа и штампање документа. Приказано кратко упутство за коришћење програма MS Word подразумева да корисник користи оперативни систем MS Windows.

Поглавље пет које носи назив: *MS Office - MS PowerPoint* (155-175 стр.), приказује програм који служи за креирање и приказивање презентација, које су у савременом пословању од великог значаја. Историјским развојем програма MS PowerPoint пружен је преглед основних момената који су, сваки на свој начин, допринели настанку нових верзија и начина коришћења овог програма. Основним смерницама за прављење презентација указано је на значајне елементе који се тичу израде квалитетне презентације. У овом поглављу објашњење су основе MS PowerPoint, кроз креирање првог слајда презентације, додавање слајдова, промене текстуалних поља, додавање мултимедијалних садржаја. Такође, сагледане су и теме слајдова, погледи на презентацију, брисање слајдова и аминације на презентацији кроз објашњење транзиције и анимације појављивања објеката слајда. Поред претходно наведених објашњења приликом рада у MS PowerPoint програму, објашњено је и додавање датума и нумерација слајдова, као и снимање презентација.

У шестом поглављу које носи назив: *MS Office - MS Excel* (176-206 стр.), сагледан је програм MS Excel, као саставни део софтверског пакета MS Office и као један од најпопуларнијих програма за табеларне калкулације. Наглашено је да су програми за табеларне калкулације иницијално били намењени за рачуноводство, а да су данас значајни и у пословној примени и у науци. Кроз објашњење основе MS Excel-a, пружена је основа корисницима за кретање кроз табелу и формирање поља табеле. Такође, у овом поглављу, објашњене су функције, реферисање на ћелије, копирање, низови, сортирање и подскуп вредности у табели. Кроз практични приказ објашњено је креирање графикана и показан начин штампања докумената.

Седмо поглавље, под називом: *Безбедност информација за савремено пословање* (207-232 стр.) наглашава важност безбедности уопште и безбедности информација. Након кратког осврта на безбедност информација, указано је да употреба уређаја за комуникацију традиционално превазилази безбедносни мере. Поред тога, објашњена је вишеслојна безбедност, кроз физичку безбедност, безбедност запослених и безбедност података, рачунарских система и комуникација. Аутор истиче и посебно обрађује злонамерни софтвер и реч која је често у употреби када је реч о овом типу софтвера, а то је малвер (eng.malver), којом су обједињени сви типови злонамерних софтвера. У складу са постојањем великог броја начина на који безбедност рачунара може бити угрожена, у овом поглављу приказани су најчешћи облици нарушавања безбедности рачунара, као и препоруке за унапређење безбедности рачунара.

У осмом поглављу, под називом: *Слободни софтверски пакети за канцеларијску употребу* (233-281 стр.), аутор наглашава да поред софтверског пакета за канцеларијску употребу MS Office, компаније Microsoft, постоји и неколико алтернатива. Тако се, у циљу објашњења софтверских пакета за канцеларијску употребу који имају веома сличан интерфејс, говори о OpenOffice и LibreOffice

софтверским пакетима и објашњавају Writer, Impress i Calc. Writer је анализиран као пандан програму MS Word преко садржаја корисних алата у обради текста. Програм Impress, који је сличан програму MS PowerPoint, приказан је кроз анализу корисних алата са сврхом прављења и приказивања презентација. Calc, представља еквивалент програму MS Excel и објашњен је као програм за табеларне калкулације. У овом поглављу приказан је и канцеларијски софтвер нове генерације (Office 2.0) који ради као web апликација - Google Drive-a и Google Docs-a. Google Docs, према речима аутора, представља бесплатан софтверски пакет за канцеларијску употребу, компаније Google, а функционише у оквиру бесплатног Google Drive сервиса на Интернету. Поред анализе Google Drive-a, приказан је начин креирања нових текстуалних докумената и рад у том документу, као и креирање презентације и рад у тој презентацији употребом Google Drive-a. Такође, приказан је и начин коришћења Spreadsheet-a приликом креирања новог документа употребом Google Drive-a. Ово поглавље даје приказ и софтверског пакета Office Online, компаније Microsoft, према речима аутора, као одговор растућој конкуренцији web базираним канцеларијским софтверима. Аутор, на крају књиге, даје приказ основних типова фајлова, односно докумената са којима се корисници уобичајено сусрећу.

На основу претходног приказа поглавља, може се закључити да су у приказаној књизи под називом: „*Основе пословне информатике*”, на аргументован начин анализирани релевантне теме из области пословне информатике, те је с тим у вези и значај књиге вишеструк. Књига је употребљива за унапређење теоријских основа савремених информатичких технологија, као и за унапређење практичних. На крају, истицањем свеобухватног и систематичног приказа, објашњењем великог броја информатичких термина, сагледана је основа са којом се сусрећу корисници, у светлу, све динамичнијег развоја овог поља.

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 Институција

² Институција

³ Институција

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

* 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).

размак између параграфа двоструки. За форматирање текста препоручује се коришћење фонта **Times New Roman**.

2. Структура рада

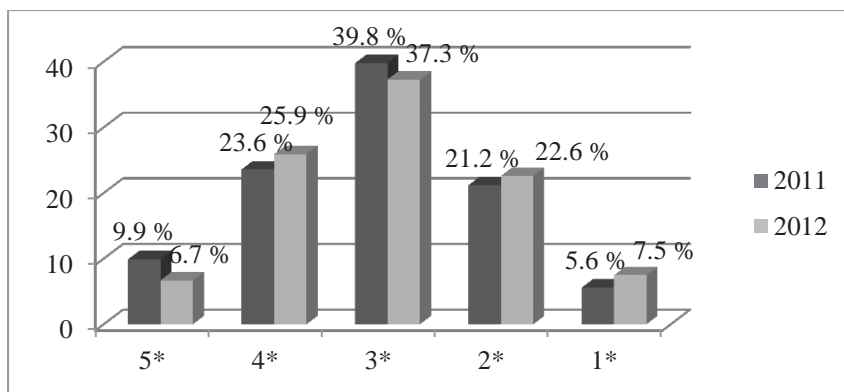
У првом реду на првој страни треба написати наслов рада на српском језику (16 пт). Испод наслова рада треба навести име(на) аутора, називе институција аутора онако како је назначено у овом Обрасцу. Након институције последњег аутора, оставити један празан ред и у следећем написати кратак сажетак (10 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 крају 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 Пинцо, 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 смањио 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.

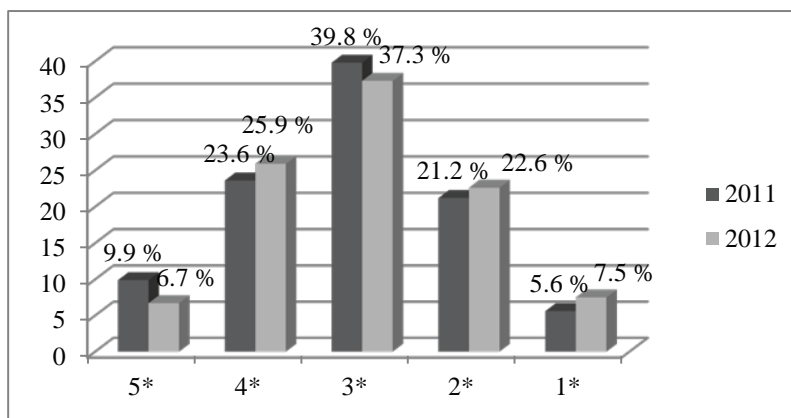
previous page. After the address of the last author, leave an empty row followed by a short abstract (10pt). Key words should follow the abstract. Below the key words, the title of paper and the abstract are to be given in Serbian.

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

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 смањио 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. емеритус др Радослав Сенић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
- Проф. др Ахмет Акташ – Акдениз Универзитет, Факултет за туризам, Турска
- Проф. др Жарко Лазаревић – Институт за савремену историју, Љубљана
- Проф. др Јарослав Чукан – Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Словачка
- Проф. др Науме Мариноски – Универзитет „Св. Климент Охридски, - Битољ, Факултет за туризам и угоститељство Охрид
- Проф. др Рефик Шећибовић – Висока школа за туризам и менаџмент, Коњиц
- Проф. др Сашо Коруновски – Универзитет „Св. Климент Охридски, - Битољ, Факултет за туризам и угоститељство Охрид
- Проф. др Ана Ланговић - Милићевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
- Проф. др Владимир Јаковљевић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет медицинских наука
- Проф. др Гордана Вукелић – Београдска банкарска академија, Факултет за банкарство, осигурање и финансије
- Проф. др Драгана Ѓъатовић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
- Проф. др Драган Миловановић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет медицинских наука
- Проф. др Драгољуб Тодић – Институт за међународну политику и привреду, Београд
- Проф. др Емилија Вуксановић – Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет
- Проф. др Јанко Цвијановић – Економски институт, Београд
- Проф. др Милица Вујичић – Државни универзитет у Новом Пазару
- Проф. др Миломир Степић – Институт за политичке студије, Београд
- Проф. др Ненад Филиповић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет инжењерских наука
- Проф. др Андријела Витић Тетковић – Универзитет Црне Горе у Котору, Факултет за туризам и хотелијерство
- Проф. др Милан Амброж – Универзитет у Марибору, Словенија
- Проф. др Миле Васић – Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент у Бања Луци
- Проф. др Цветко Андреески – Универзитет „Св. Климент Охридски, - Битољ, Факултет за туризам и угоститељство Охрид
- Проф. др Биљана Ђорђевић – Универзитет у Нишу, Економски факултет
- Проф. др Бојан Крстић – Универзитет у Нишу, Економски факултет
- Проф. др Бранислав Поповић – Универзитет у Крагујевцу, Природно-математички факултет
- Проф. др Владимир Сенић – 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 Борис Михалик, Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Словачка
- Доц. др Васо Арсенивић – Слобомир II Универзитет, Бијељина
- Доц. др Јасмина Старц – Висока школа за управљање и пословање, Ново Место, Словенија
- Доц. др Маријана Шећибовић – Висока школа за туризам и менаџмент, Коњиц
- др Луција Захуменска, Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Словачка
- Доц. др Братислав Станковић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
- Доц. др Вељко Маринковић – Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет
- Доц. др Владимир Цвијетковић – Универзитет у Крагујевцу, Природно-математички факултет
- Доц. др Данко Милашиновић – 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 Миодраг Златковић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Доц. др Небојши Павловић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Доц. др Сандра Живановић – 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
