



ХИТ МЕНАЏМЕНТ

МЕНАЏМЕНТ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ И ТУРИЗМУ

HOTEL AND TOURISM MANAGEMENT



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ

Ф А К У Л Т Е Т З А

ХОТЕЛИЈЕРСТВО И ТУРИЗАМ

У ВРЊАЧКОЈ БАЊИ



ХИТ МЕНАЏМЕНТ

МЕНАЏМЕНТ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ И ТУРИЗМУ
HOTEL AND TOURISM MANAGEMENT



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ЗА
ХОТЕЛИЈЕРСТВО И ТУРИЗАМ
У ВРЊАЧКОЈ БАЊИ

Менаџмент у хотелијерству и туризму

Hotel and Tourism Management

Број 2/2014

Издавач:

Факултет за хотелијерство и туризам
у Врњачкој Бањи

За издавача:

др Драгана Ѓњатовић, декан

Издавачки савет:

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

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

Проф. др Рефик Шећибовић – 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 Владимир Сенић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Проф. др Ева Храбовски-Томић – Универзитет Едуконс, Факултет пословне економије

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

Проф. др Милан Амброж – Универзитет у Марибору, Словенија

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

Доц. др Васо Арсеновић – Слобомир II Универзитет, Бијељина

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

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

Доц. др Борис Михалик – Универзитет Константина Филозофа у Нитри, Факултет уметности, Словачка
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 Стево Јаносевић – Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

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

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

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

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

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

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

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

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

Доц. др Сандра Живановић – 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,

др мед Викторија Артиновић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Секретар редакције:

Александра Станковић – 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

Технички секретар:

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

Преводиоци:

мр Драгана Пешић

мр Александра Радовановић

Садржај:

Оригинални научни радови / Original scientific paper

- Jasmina Starc, Barbara Rodica, Iva Konda
Training and Educating Managers in Tourism 7-21
Јасмина Старц, Барбара Родица, Ива Конда
Оспособљавање и образовање менаџера у туризму
- Ивана Јошанов-Врговић, Небојша Павловић
Однос између стила руковођења директора школе и задовољства послом наставника 22-37
Ivana Jošanov-Vrgović, Nebojša Pavlović
Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction

Прегледни радови / Scientific review paper

- Boris Michalík, Michala Dubská
Current situation in management of tourism in Slovakia 38-47
Борис Михалик, Михала Дубска
Тренутно стање у управљању туризмом у Словачкој
- Драгиша Радојковић, Јанко Цвијановић, Гордана Станојевић
Истраживање маркетинг менаџмента у српским хотелима 48-62
Dragiša Radojković, Janko Cvijanović, Gordana Stanojević
Marketing management research in Serbian hotels
- Татјана Цветковски, Ана Ланговић Милићевић, Виолета Цветковска Оцокољић
Проблеми управљања туристичком понудом Србије 63-72
Tatjana Cvetkovski, Ana Langović Milićević, Violeta Cvetkovska Ocokoljić
Problems in management of tourism offer of Serbia
- Смиљка Исаковић
Организација ресурса музичко – сценских уметности у Србији 73-84
Smiljka Isaković
Organizing resources in music performing arts in Serbia
- Влада Милић
Културно историјско наслеђе градске општине Савски венац као основа за развој туризма 85-94
Vlada Milić
Cultural and Historic Heritage of the Urban Municipality Savski venac as a Basis for Tourism Development

Стефан Денда Модел конкурентности општине Чајетина као туристичке дестинације Stefan Denda Model of competitiveness Čajetina municipality as a tourist destination	95-105
Бранкица Пажун Савремени концепти процене равнотежног реалног девизног курса Brankica Pažun Modern concepts of the equilibrium real exchange rate estimates	106-112
Образац за припрему радова	113-117
A model for preparing manuscripts	118-122

Original scientific paper

УДК: 005.963.1; 005.32:331.101.3; 005.511:338.48

Training and Educating Managers in Tourism

Jasmina Starc^{1*}, Barbara Rodica¹, Iva Konda¹

¹Higher Education Centre Novo Mesto, Faculty of Business and Management Novo Mesto, School of Business and Management Novo Mesto, Slovenia

Abstract: We are living in a time when organizations, much like the individual – manager, have to learn throughout their existence. The future of organizations depends primarily on the ability of all employees to learn and broaden their education, which applies above all to managers, who have to set an example for all of their co-workers. Active education and training of managers forms the basis for innovations, which enable organizations to gain or maintain a greater competitive advantage on the market. The main objectives because of which we must accelerate the development of managers are the development and progress of the work of the organization, developing the efficiency of management as a process of planning, directing, coordinating and supervising work within the organization, increasing the motivation of employees, and preventing the out datedness of managerial skills and knowledge. Managers who wish to perform their work successfully must constantly upgrade their knowledge. Due to the too frequent overload, the work volume and lack of time, managers must thoroughly think about whether to take part in the offered training and education programs. Each manager is influenced by various factors when opting for training and education: economic, technical and technological, social, humanistic, demographic and individual factors, which influence the planning of education and training of managers in a specific environment and in the branch, in which they are employed. The research study that was conducted among 120 middle- and top-level managers, employed in tourism, reports about the decisive factors that influence their participation in training and educational programs and about some of the important motivational factors that influence their participation in those programs. An analysis of their answers has shown that the prevailing factors of planning the training and education of managers, employed in tourism, are: ability to use the acquired knowledge in practice, relevance of the learning content, professional profile of the teachers, possibility of upgrading the knowledge, solving concrete problems in their work, how the training/education suits their objectives and strategy, motivation, and time available. The analysis has also shown that the prevailing motives for the training and education of managers are primarily internal or personal motives, such as greater knowledge, testing one's abilities and professional development. Two external motives are predominant: achieving work success and a higher reputation.

Keywords: manager, training, education, factors of planning training and education, motivation for training and education

JEL classification: I210, L83

* jasmina.starc@vs-nm.si

Оспособљавање и образовање менаџера у туризму

Сажетак: Живимо у времену када се, слично као појединац-менаџер, који мора учити цео живот, учи и његова организација. Будућност организација зависи, пре свега, од способности учења и образовања свих запослених, а поготово менаџера, који морају да буду узор свим осталим сарадницима. Активно образовање и оспособљавање менаџера основа је за иновације које организацијама омогућавају да остваре или сачувају већу конкурентску предност на тржишту. Главни циљеви ради којих морамо да убрзамо развој менаџера су развој и напредак у раду организације, развијање ефикасности руковођења као процеса планирања, усмеравања, координације и контроле рада у организацији, повећање мотивације запослених, спречавање застарелости управљачких компетенција и застарелости знања. Сваки менаџер који жели да буде успешан у обављању свог посла, стално мора да надограђује своје знање. Ради пречесте преоптерећености, опсега рада и премало времена, добро се мора размислити о укључивању у понуђене програме оспособљавања и образовања. На сваког менаџера у одлуци за оспособљавање и образовање утичу различите врсте фактора: економски, техничко-технолошки, друштвени, хуманистички, демографски и индивидуални фактори, који утичу на планирање образовања и оспособљавања менаџера у одређеној околини и у грани, у којој су запослени. У истраживању које је обављено уз помоћ 120 средњих и виших менаџера, запослених у туризму, извештавамо о пресудним факторима који утичу на њихово учествовање у оспособљавању и образовању, те неким важним факторима мотивације који утичу на њихово оспособљавање и образовање. Анализа одговора показала је да међу факторима планирања оспособљавања и образовања менаџера, запослених у туризму, преовладавају могућности коришћења стеченог знања у пракси, одговарајући садржај, стручни профил извођача, могућност надограђивања знања, конкретно решавање проблема у свом послу, усаглашеност оспособљавање/образовање циљевима и стратегији, мотивација и расположиво време. Анализа одговора је такође показала да међу мотивима за оспособљавање и образовање менаџера преовладавају унутрашњи и лични мотиви, као што су више знања, тестирање својих способности и стручни развој. А међу спољним мотивима преовладавају два: постизање успеха у послу и већа репутација.

Кључне речи: менаџер, оспособљавање, образовање, фактори планирања оспособљавања и образовања, мотивација за образовање и оспособљавање

JEL класификација: I210, L83

1. Introduction

The globalization of markets and the severe international competition, which have been triggered mainly by the exponential growth of technological knowledge and the related innovations in organizational structures, production methods and the products themselves, confront companies with the task of having to react quicker, more creatively and flexibly. Simultaneously, the development in the broader and local entrepreneurial world, dramatic changes in international policies, social development in society and ecological responsibility place additional requirements on company management. Directing and forming companies in such a highly complex and turbulent systemic

environment demands top personnel in a company's managerial positions that possess distinct, highly-qualified knowledge and the necessary competencies to transfer that knowledge.

In order to successfully function in a global society the need for permanent and organized education and training is becoming stronger and more prominent, as it contributes to permanent changes in the behavior of individuals. Constant changes in science, technology and technique are continuously generating new needs for more organized supplementary education and training. New services and products are appearing, as well as innovations in information technology, increasingly more qualified candidates for employment, competition on the market, entrepreneurial ideas, profit and loss, success and bankruptcy, expectations of participatory management methods, aspiration for a learning organizational culture and the like, which, according to Možina (2002, p. 13), intertwine, thus creating a globalization environment in which we are competing to achieve as much success as possible.

The process of educating oneself as a manager consists of the acquisition of knowledge, skills and abilities for managing the ways of satisfying needs, and the gaining of life and work experience, habits, developing a critical attitude towards work, goods, values and the environment in general (Florjančič, Ferjan, 2000, p. 307). One important fact is that the supplementary education and training of managers must be harmonized with the structural needs of work and the social changes of work if we wish to achieve work efficiency (Effron, Gandossy, Goldsmith, 2003, p. 87).

2. Factors of the Development of Managers that Influence Their Planning and Training

The business success and efficiency of an organization is closely related to the efficiency of its managers. It can therefore be claimed that the development of a manager is very important. Its urgency is demonstrated by the (Možina *et al.*, 2002, p. 22):

- *competitive edge*: Under competitive conditions with fast and constant changes on the market and in technologies, with demographic and political changes, only an organization directed towards continuous learning can endure. Traditional learning can no longer keep up with the above-mentioned changes. This is why a need for continuous learning arises, not only among managers but at all levels within an organization.
- *progressive self-change*: Continuous learning in an organization makes the employees less susceptible to potential destructive influences from the environment. Thus change becomes practically a regular feature of life in the organization.
- *adaptability and contemplative employees*: In order for employees to be adaptable and to contemplate what they do, continuous learning is necessary. It will help them to fully exploit their creative potential.
- *development of employees*: The previous decade was all about technological development, but now we are facing a time when we have to do more for the development of employees. Technology can be imitated, but people cannot be copied; their creativity, dedication and ability to deal with new and unpredictable situations must be developed further.
- *teamwork*: In order to achieve the best results and high quality, and to use advanced technology, we must increase the level of teamwork and reduce the number of individual assignments. Since teamwork is becoming a new

paradigm, the need for group learning and exchanging of experience is also increasing.

The process of suitable personnel treatment and suitable management is increasing. Personnel management – a process, in which an organization plans the needs for personnel, recruits personnel, develops and evaluates its personnel, builds on it and maintains efficient relationships with it in a systematic manner and integrated with its business strategy – is the responsibility of top-level management. It is therefore very important that the latter is aware of the importance of continuous education and training, i.e. of lifelong learning. However, mere awareness is not enough; the management must see to its own education and training, too, and set an example for all other employees. Knowledge and the transfer of this knowledge to all employees should be the value of every organization. If management fosters an organizational culture of a learning organization, then all the levels of management and their subordinates will accept education and training as something natural and not as a necessity, an obligation, something that they have to do.

With the development of managers the organization ensures its long-term development and prospects. The benefits of personnel development measures largely depend on the suitability of the programs of educating and training managerial personnel. Florjančič (1996, p. 196) believes that personnel and management programs should primarily include those dedicated to the development of young and promising personnel or candidates for managerial functions (successors), and to improving the qualifications of existing managers, i.e. personnel that will help the organization to achieve its strategic objectives. The development of a manager must be planned in such a way that in addition to the interests of the organization it also satisfies the development desires, needs and interests of the candidates and managers. In light of the fact that the interests of individuals differ, the system of the development of managers must be shaped so that it offers diverse development opportunities. In doing so the "developmental anchors" can be of aid, based on which we can plan an individual's path – career in accordance with the individual's dominant anchor.

The system of the monitoring and development of managers holds the key to the successful development of the entire organization. In ideal cases the system of monitoring the development of an individual co-worker begins with providing a scholarship, in some cases including vocational counseling and choice of profession, which is in the interest of or in accordance with the tendencies and abilities of both the individual and the organization, and continues with internship or orientation and with the first assignment to a specific post. After becoming integrated into the staff, the development continues with the gaining of work experience and adapting to the organizational culture. An individual's abilities, ambition and willpower, and his or her needs and possibilities, decide the individual's advancement - horizontal or vertical (Merkač, 1998).

Years ago it was often the case that organizations had limited possibilities for the advancement of experts. Ambitious and capable individuals had to switch to the managerial hierarchy if they wished to receive a substantial promotion (in status, salary and benefits). The tops of career ladders differed substantially – the managerial one had a much higher peak. It was not uncommon for top experts to occupy important managerial positions and fail completely. By recruiting personnel in this manner the organization caused double damage, since it lost a good expert and gained a poor manager. Today the tops of career ladders are much more even.

The most intensive level of the work cycle is marked by the period of an individual's maturity. Some workers already reach their developmental "plateau" on this level,

whereas others advance further, based on their development potential and ambitions. The work cycle concludes with retirement.

The desire for advancement and the conviction that a person cannot lead a decent life with the post he or she is occupying are most certainly not solid arguments for a promotion. When negotiating for better professional status we must rely on our concrete achievements, capabilities and abilities, which will form compelling proof that we deserve the promotion. Merkač Skok (2005, p. 152) lists the following arguments:

- knowledge and experience that stand out in one's work thus far,
- high level of self-initiative when working,
- reliability and precision,
- desire to take part in supplementary education and training, and to absorb it,
- willingness to accept responsibility,
- enthusiasm for new tasks and assignments,
- desire for a higher income (prove that you truly deserve it),
- desire for greater influence and a more important role in specific programmes,
- flexibility and persistence when working,
- acknowledgement of one's power and influence from co-workers and subordinates,
- ability to lead and to transfer responsibility,
- a knack for teamwork and professional ambitions.

The managerial career of an individual depends on his or her capabilities, abilities, ambitions and willpower, and on the needs and possibilities within the organisation. The factors which can be influenced undergo change at different levels of career development, as do the individual's roles, tasks and duration of an individual task. Numerous personnel development measures largely depend on the career level of the individual manager for whom we are planning the measures.

3. Managers' Motives for Opting for Training and Education

Research on managers is connected with the research on motivation for leadership. Namely, many people show absolutely no inclination to become leaders. Among the most common motives of leaders are the following (Mullins, 2010, p. 63):

- need for achievements,
- need for power,
- need for connecting.

In the case of more efficient managers the need for power prevailed over others. However, it was the need for socialized power, for power for the benefit of the organization, and not for one's own benefit. The need for power was primarily characteristic of successful leaders in bureaucratic organizations. This need is obviously connected with self-confidence and determination, which are both needed to lead large teams. Successful leaders also have an average need for connecting, sometimes only in order to fulfill some of their public relations obligations. However, the need for connecting is important as a basis for forming good relationships with co-workers, superiors and subordinates.

In Slovenia, what motivates a manager the most when working? Based on the research study conducted by Možina with his circle of co-workers, I have gathered that the answers were quite similar to those received by researchers elsewhere in the world. The order and contents of the answers were as follows (Možina, 2000, p. 24):

- work success, success of the organization, good business results, company growth and personal development,

- independence when working, greater possibility of decision making and achieving objectives, possibility of affirmation and assertion,
- higher personal income, recognition for one's work, reputation and respect,
- satisfaction of the staff, cooperating with others, teamwork, responsibility for the accepted assignments and so on.

In addition to motives that encourage individuals to educate themselves, we must also know the obstacles that deter the individuals from it; that is something we must pay attention to when defining the very objectives of education and training. If we are not familiar with the reasons that prevent an individual from opting for education, we cannot eliminate them.

It is characteristic of adults that they become involved in education more or less voluntarily. We cannot simply force adults, who have a number of obligations at work, in their families, in society to study or educate themselves, as one can do with primary school children, who are forced to go to school by law. In the case of adult education one can talk about "life's constraint" in connection with the conditions at work, in the family and in one's personal life, which, in addition to internal needs, force individuals to educate themselves. Of course the principle of voluntary adult education demands a comprehensive and developed system of encouragement and circumstances that motivate adults to educate themselves and to learn.

The opposites are obstacles or anti-motives that prevent persons from educating themselves. They appear at all stages of education, prior to its start and during it. Since the education of an adult is constant and one cannot talk about formal entry into it, which is especially true of informal education, which makes up the majority part of adult education, obstacles are likewise created constantly and not only occasionally, i.e. in intervals.

At least as important as knowing the motives for education are knowing what prevents adults from opting for education. If we are not familiar with the reasons that prevent an individual from opting for education, we cannot eliminate them or at least mitigate them. According to Daines (2006), many adults are afraid when deciding on education, which reduces their motivation to learn. They often feel that the educational programs are too difficult for them. In addition, this belief is joined by other factors that hinder and discourage education, such as:

- failure to achieve goals,
- the goals that the trainee wishes to achieve are insufficiently defined,
- unrealistic goals,
- unfriendly atmosphere among the trainees,
- unpleasant ambience,
- poor organization of education,
- unsuitable and inadequate educational tools,
- lack of individual attention,
- patronizing and unfriendly tutors and lecturers,
- not enough support in the family.

Levicki (2002) states that the following motives are most important for not taking part in education:

- lack of information, since those who are not taking part in education do not have the proper information about educational possibilities;
- fear of failure, i.e. various obstacles;
- educational selection, meaning that experience from school days affects the decision to once again receive education, since many individuals who were not

successful in their initial education at school do not opt for further education and are very distrustful towards any kind of education in general;

- socioeconomic status and affiliation with a specific group, since certain groups of individuals see education as a privilege of the higher socioeconomic class, which are entitled to education and which suits only their desires and needs;
- an individual's view, which, as has already been mentioned, is based on experience from school, that learning is boring and connected with failure;
- not planning a future, which is caused by lack of ambition; unrealistic setting of goals;
- an amalgam of various factors, with several factors holding a key role, such as e.g. lack of self-confidence, time or money, and problems with arranging child care during lectures.

Generally speaking, expectations regarding education in the future are more pessimistic, since individuals are overloaded with work at their jobs and at home. The costs of education are increasing, which is why not everyone can afford them in today's expensive lifestyle. For some, another obstacle is the distance to the location of education, since the majority of organizations that provide education are concentrated in larger towns. Some individuals also feel that they are too old to be educated. This does not apply when their employers enter them in an educational program.

4. Research Methodology

The research conducted among middle- and top-level managers, employed in tourism, wished to determine:

- the decisive factors that influence the planning of their training and education, and consequently the defining of the objectives of training and education;
- the most important motives that influence their participation in training and education at various educational institutions.

The basic population of the sample is made up of top-level and middle-level female and male managers, employed in tourism. Of the 200 questionnaires sent, 120 (60%) have been returned. The sample of interviewed managers, employed in tourism, consists of 120 units, of which 50 are women and 70 are men (41.7% : 58.3%). The majority of respondents are older than 46 (38.5%), which indicates that they are middle-aged male and female managers with a lot of experience and length of service. It can be assumed that the positions of top-level and middle-level managers in tourism are occupied by persons with rich experience, which they have gained during their long years of service. Research has shown that the majority of respondents (45.3%) are employed in medium-sized companies. 59.8% are employed as top-level managers, whereas 39.4% respondents occupy the positions of middle-level managers. 90.1% of respondents have a suitable or higher level of education than that which is formally required of them.

The data needed for the research was collected using a *questionnaire*. The data was processed using the SPSS 15.0 program.

5. Results and Interpretation

Because we were interested in the decisive factors that influence the planning of the training and education of managers, employed in tourism, and consequently the defining of the objectives of training and education, we offered a scale of thirty-four factors that were measured using a five-point scale, with the units of the scale defined as: 1 –

completely unimportant, 2 – slightly important, 3 – neutral, 4 – important and 5 – exceedingly important.

Table 1: Factors that Influence the Planning of the Training and Education of Managers, Employed in Tourism

FACTORS	f	Arithmetic mean	Standard deviation	Variance
objectives, strategy of the organization	120	4.12	.719	.516
financial assets	120	3.50	.853	.728
support from co-workers	120	3.20	.968	.936
problem solving	120	4.20	.694	.482
eliminating discontent	120	3.74	.957	.916
lagging behind the competition	120	3.94	.932	.869
discontent, pressure	120	3.29	.923	.853
Reorganization	120	3.77	.988	.976
new legislation	120	3.49	.951	.904
new products	120	3.87	.990	.981
critical attitude towards knowledge	120	3.61	1.048	1.099
lack of skills	120	3.66	.854	.730
individual assessment of needs for education and training	120	3.34	1.063	1.129
Motivation	120	4.02	.867	.751
leisure time	120	4.00	.805	.647
image, references	120	3.28	.926	.857
Price	120	3.57	.986	.973
Proximity	120	3.41	.903	.816
time of implementation	120	3.11	1.003	1.005
Premises	120	3.64	.891	.795
learning contents	120	4.30	.933	.871
teaching methods	120	4.30	.742	.550
learning contents	120	3.98	.767	.588
learning materials	120	3.80	.782	.612
professional profile	120	4.25	.741	.549
personality profile	120	4.25	.761	.580
professional references	120	3.92	.855	.731
application of knowledge	120	4.55	.753	.568
upgrading of knowledge	120	4.24	.634	.402
influence on the course of education and training	120	4.24	.685	.469
Evaluation	120	3.56	.760	.577
tests prior to the start of education and training	120	3.47	.859	.738
tests after education and training	120	3.06	.848	.718
contact with participants	120	3.38	.884	.781

Managers list the following among the most important factors of planning training and education:

- possibility of using the acquired knowledge in practice: average score 4.55; standard deviation 0.753
- relevance of learning contents: average score 4.30; standard deviation 0.933
- professional profile of lecturers: average score 4.25; standard deviation 0.741
- possibility of upgrading one's knowledge: average score 4.24; standard deviation 0.634
- solving concrete problems in your work: average score 4.20; standard deviation 0.694
- how the training/education suits the objectives and strategy of the organization: average score 4.12; standard deviation 0.719,
- motivation: average score 4.02; standard deviation 0.867
- time available: average score 4.00; standard deviation 0.805.

When viewing the curriculum factors separately, managers find the following more important:

- teaching methods: average score 4.30; standard deviation 0.742
- personality profile of lecturers: average score 4.25; standard deviation 0.761
- professional profile of lecturers: average score 4.25; standard deviation 0.741
- possibility of influencing the course of education and training: average score 4.24; standard deviation 0.634
- forms of teaching: average score 3.98; standard deviation 0.767
- professional (scientific) references of lecturers: average score 3.92; standard deviation 0.855.

It has been verified whether statistically significant changes exist between genders regarding the importance of the factors of planning education and training. It was of interest whether female managers prioritized any of the above-mentioned factors in comparison with their male colleagues. A T-test for verifying the differences in the importance of factors with regard to gender has shown that female managers prioritize the following factors:

- financial assets ($t = -3.308$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.001$),
- solving concrete problems in their work ($t = -3.053$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.002$),
- eliminating the discontent of employees ($t = -2.547$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.011$),
- discontent of and pressures from users of their products/services ($t = -2.198$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.029$),
- individual assessment of the needs for training/education ($t = -2.394$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.017$),
- motivation ($t = -2.962$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.003$),
- leisure time ($t = -4.425$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.000$),
- image, references of the educational institution ($t = -3.160$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.002$),
- attractive organizational forms of education ($t = -3.070$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.002$),
- possibility of upgrading one's knowledge ($t = -2.078$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.038$),
- possibility of influencing the course of education/training ($t = -3.253$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.001$),
- possibility of evaluating (assessing) the learning contents after the training and education process has ended ($t = -2.901$ $\alpha = 0.05$; $p_{\alpha} = 0.004$).

It can be established that when planning education and training female managers feel that the most important factors are those that are connected with their post and their performance of tasks (economic/organisational objectives), and individual objectives,

since the choice of the latter depends solely on the needs, opinions and motivation of each individual female manager, who is deciding on education and training. Since we were interested in which motives influence the participation of managers in training and education, we offered them a scale of twelve motives that were measured using a five-point scale, with the units of the scale defined as: 1 – completely unimportant, 2 – slightly important, 3 – neutral, 4 – important and 5 – exceedingly important.

Table 2: Motives Influencing the Participation of Managers, Employed in Tourism, in Training and Education

MOTIVES	f	Arithmetic mean	Standard deviation	Variance
personal development	120	3.70	.822	.676
professional development	120	4.29	.643	.413
greater knowledge	120	4.48	.599	.358
higher reputation	120	4.34	.646	.417
problem solving	120	3.13	.947	.897
achieving work success	120	4.16	.662	.439
testing one's abilities	120	4.35	.654	.427
being autonomous and independent	120	3.65	.886	.786
better salary	120	3.86	.908	.825
meeting with colleagues	120	3.05	1.010	1.020
encouragement among the staff	120	3.36	.938	.880
encouragement and support from family	120	3.39	.876	.768

The following was included among the most important motives that influence the participation of managers in training and education:

- greater knowledge: average score 4.48; standard deviation 0.599,
- testing one's abilities: average score 4.35; standard deviation 0.654,
- higher reputation: average score 4.34; standard deviation 0.646,
- professional development: average score 4.29; standard deviation 0.643,
- achieving work success: average score 4.16; standard deviation 0.662.

An analysis of the answers has shown that the prevailing motives for training and education are primarily internal or personal motives, such as greater knowledge, testing one's abilities and professional development. Two external motives are predominant: achieving work success and a higher reputation.

One delightful piece of information is that the respondents opt for training and education primarily for professional development, since with it they also gain personal development and yearn for more knowledge and to be successful in performing their jobs. The ranking of motives has in fact shown that they opt for training and education primarily for professional development, i.e. for the desire for knowledge. Improving one's material status came in last and it can therefore be said that this external motive is not a decisive one when deciding on education and training.

It can be claimed with certainty that education and training are a means to achieving an end, mainly improving one's life. With education and training managers are trying to increase the level of their professional development, which will in turn contribute to better work performance with visible results. Also of great importance to them is learning the skill of problem solving, which is understandable, since due to the nature of

their work they face conflict situations and problems on a day-to-day basis, which they wish to solve as quickly as possible.

We were also interested whether there were any differences between older and younger managers when choosing the motives for education and training.

Table 3: Pearson's Correlation Coefficient between the Variables 'Motives for Education and Training' and 'Age'

MOTIVES		AGE
personal development	Pearson's correlation coefficient	.037
	Risk level	.488
professional development	Pearson's correlation coefficient	-.177(**)
	Risk level	.001
greater knowledge	Pearson's correlation coefficient	-.150(**)
	Risk level	.005
higher reputation	Pearson's correlation coefficient	-.099
	Risk level	.064
problem solving	Pearson's correlation coefficient	-.144(**)
	Risk level	.007
achieving work success	Pearson's correlation coefficient	-.067
	Risk level	.211
testing one's abilities	Pearson's correlation coefficient	-.159(**)
	Risk level	.003
being autonomous and independent	Pearson's correlation coefficient	-.062
	Risk level	.247
better salary	Pearson's correlation coefficient	-.064
	Risk level	.231
meeting with colleagues	Pearson's correlation coefficient	-.155(**)
	Risk level	.004
encouragement among the staff	Pearson's correlation coefficient	.005
	Risk level	.931
encouragement and support from family	Pearson's correlation coefficient	-.073
	Risk level	.171

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

The correlation analysis has shown that there is a very weak connection between the motives that are predominant when deciding on taking part in training and education and the age of the respondents:

- professional development ($r = -0.177$, $p < 0.01$), which means that with greater age (years of age) the importance of professional development diminishes,
- greater knowledge ($r = -0.150$, $p < 0.01$), which means that with age less importance is placed on the quantity of knowledge,
- problem solving, ($r = -0.144$, $p < 0.01$), which means that with age the desire for more successful and quicker problem solving diminishes,

- testing one's abilities, ($r = -0.159$, $p < 0.01$), which means that with age the desire to test one's abilities diminishes,
- meeting with colleagues, ($r = -0.155$, $p < 0.01$), which means that with age the desire to meet colleagues - business partners diminishes.

We were also interested whether the motivation for the education and training of managers is also influenced by the number of days allocated to education and training.

Table 4: Pearson's Correlation Coefficient between the Variables 'Motives for Education and Training' and 'Number of Days Spent on Education'

MOTIVES		NO. OF DAYS SPENT ON EDUCATION
personal development	Pearson's correlation coefficient	.166(**)
	Risk level	.002
professional development	Pearson's correlation coefficient	.224(**)
	Risk level	.000
greater knowledge	Pearson's correlation coefficient	.190(**)
	Risk level	.000
higher reputation	Pearson's correlation coefficient	.136(*)
	Risk level	.010
problem solving	Pearson's correlation coefficient	.091
	Risk level	.089
achieving work success	Pearson's correlation coefficient	.067
	Risk level	.209
testing one's abilities	Pearson's correlation coefficient	.142(**)
	Risk level	.007
being autonomous and independent	Pearson's correlation coefficient	.135(*)
	Risk level	.011
better salary	Pearson's correlation coefficient	.098
	Risk level	.065
meeting with colleagues	Pearson's correlation coefficient	.047
	Risk level	.379
encouragement among the staff	Pearson's correlation coefficient	.096
	Risk level	.072
encouragement and support from family	Pearson's correlation coefficient	.061
	Risk level	.252
number of days of training and education	Pearson's correlation coefficient	1
	Risk level	

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

The correlation analysis has shown (Table 3) that a connection exists between the motives that are predominant when deciding on taking part in training and education and the number of days spent on education, but only in the case of the following motives:

- personal development,

- professional development,
- greater knowledge,
- testing one's abilities,
- being autonomous and independent.

Managers have demonstrated a connection between the number of days spent on training and education and the motive of professional development ($r = 0.224$, $p < 0.01$).

Managers who annually allocate more days to training and education place greater importance on this motive.

Managers have demonstrated a connection between the number of days spent on training and education and the motive of greater knowledge ($r = 0.190$, $p < 0.01$). Managers who annually allocate more days to training and education place greater importance on the motive of greater knowledge.

Managers have demonstrated a connection between the number of days spent on training and education and the motive of testing one's abilities ($r = 0.142$, $p < 0.01$). Managers who annually allocate more days to training and education test their abilities more frequently or to a greater extent.

Managers have demonstrated a very weak connection between the number of days spent on training and education and the motive of being autonomous and independent ($r = 0.135$, $p < 0.05$). Managers who annually allocate more days to training and education are more autonomous and independent (when performing their jobs, since they receive a great deal of useful information and learn more than those who do not allocate many days to training and education); however, this correlation is very slight.

It has been ascertained that there are virtually no correlations between the other variables from the group "motives for education and training" and the variable "number of days of training and education".

6. Conclusion

We must be aware of the fact that we are living in a time when organizations, much like the individual – manager, have to learn throughout their existence. The future of organizations depends primarily on the ability of all employees to learn and educate themselves, which applies above all to managers, who have to set an example for all their co-workers. Active education and training of managers forms the basis for innovations, which enable organizations to gain or maintain a greater competitive advantage on the market. Hence nowadays comprehensive tasks are placed on education, which require a reform of the entire sphere. In the process we must not forget past experience; however, we must also take into account the possibilities offered by modern technology. Better results can be reasonably expected only from harmonized modernization of all the elements of the field of education. Modern technology is without a doubt one of the conditions for creative and innovative thinking of managers, as it provides them with countless possibilities for obtaining information, with which they can actively monitor the events on the domestic and foreign markets.

It takes 15 to 20 years to develop a first-class manager. The success of a manager is influenced by the following: 10% by his or her education, 20% by the people he or she works with, and as much as 70% by experience gained from part-time studies, early management experience, project work, increased responsibility, confronting problems etc.

Managers are beginning to view lifelong education and training as a way of life and an everyday activity, which they carry out using formal (educational institutions) and informal (use of modern technology, computer network – access to knowledge at every

step) methods. Managers require a broad spectrum of knowledge in light of the complexity of tasks they are already performing or which they will have to perform in the future. It is not enough that they possess certain abilities to educate themselves, since the end result also depends on the exploitation of these abilities and even more on their motivation for education. It is important that educational institutions and the organization continuously provide suitable educational and training programs with a planned and professionally prepared curriculum, which will attract managers to take part in education and training.

Every manager has to be professionally qualified to perform his or her job, which means that he or she must master the profession and efficiently apply the theoretical bases of his or her discipline. Furthermore, managers must possess suitable practical knowledge and professional skills that they are able to use in their jobs. This makes them feel more confident and safer, and provides them with the possibility of making the right choice at any given time.

The organized development of management contributes to business success and, in turn, helps managers with their requirements to deal with their current and future needs. The development of management is proved by the work and success of managers; it provides them with development opportunities: they become flexible – managers contribute to long-term planning, respond quickly – they purposely solve or redirect problems, and are motivated – focused on an individual career.

Various factors, such as *economic* (objectives and strategy of the organization, financial assets), *technical and technological* (lagging behind the competition, reorganization, new legislation, new products), *social and humanistic* (support from co-workers, eliminating the discontent of employees), *demographic* (discontent of and pressure from the users of their products/services) and *individual* (solving problems in their work, a critical attitude towards the knowledge gained thus far, lack of basic skills, individual assessment of needs for training and education, motivation, leisure time), which were examined among the factors for education, influence the decision to plan the education and training of managers (definition of objectives).

Among the factors that are predominant in the planning of the education and training of managers and present the desired objectives of education are: the possibility of applying the acquired knowledge in practice, the possibility of upgrading one's knowledge, solving concrete problems in their work, suitability of the training/education for the objectives and strategy of the organization, and the time the managers have available.

When assessing the motivational factors, managers most often chose the following values: greater knowledge (average score 4.48; standard deviation 0.599), testing one's abilities: average score 4.35; standard deviation 0.654), higher reputation: average score 4.34; standard deviation 0.646), professional development: average score 4.29; standard deviation 0.643), and achieving work success: average score 4.16; standard deviation 0.662).

The definition of motivational factors that encourage managers to take part in training and education may present directions for the content of the lifelong learning process of the leading personnel within a company. Thus we can define the directions of the answers to the questions regarding the most effective and most appropriate motivational factors, which would enable managers of the future to constantly improve the success of their work, the work of their co-workers and the competitive advantages of their work organizations by continuously involving them in the education and training at educational institutions.

The analysis of the needs of managers for the future is based on the planning of well-defined standards, since today, regardless of any potential assumptions and anticipated circumstances, we cannot foresee exactly how many and what kind of managers an

organization will need. Nevertheless, there is much we can do – we can provide the managers we have with constant development, continuous learning, education and training.

References

1. Daines, J. (2006). *Adult Learning Adult Teaching*. Nottingham: Department of Adult Education.
2. Effron, M., Gandossy, R.& Goldsmith, M. (2003). *Human Resources in the 21st Century*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
3. Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Florjančič, J. (ed.). (1996). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Levicki, C. (2002). *Developing Leadership Genius*. London: McGraw-Hill.
6. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
7. Merkač, M. (1998), *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
8. Možina, S. *et al.* (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
9. Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*. London: Prentice Hall

Оригинални научни рад УДК: 005.42-024.61; 005.32-057.177.32; 331.101.32:371.12

Однос између стила руковођења директора школе и задовољства послом наставника

Ивана Јошанов-Врговић^{1*}, Небојша Павловић²

¹Висока школа модерног бизниса, Београд

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

Сажетак: Стил руковођења директора јесте његово понашање у радном процесу, које утиче на све учинке школе. Задовољство послом наставника односи се на емоционалан став наставника према њиховој улози, изведеној из процене карактеристика самог посла. Циљ овог истраживања је да дефинише однос између стила руковођења директора и задовољства наставника. Узорак представљају 22 основне и средње школе из региона у Србији. У овом раду аутори су користили два различита инструмента. Први инструмент је коришћен ради одређивања стила руковођења директора школе. Прилагођен Блејков инструмент, такође познат и као менаџерска мрежа, је коришћен у сврху истраживања понашања директора школе. Други инструмент, анкета о задовољству послом „Job satisfaction Survey (JSS)”, је коришћен зарад прикупљања информација о задовољству послом наставника. У свакој школи упитник је попуњавало 10 наставника као и њихови директори. У овом процесу анкетирано је 220 наставника и 22 директора школа. Резултати наговештавају да стил руковођења директора школе утиче на задовољство послом наставника. Директор усмерен на људе позитивно утиче на задовољство наставника у областима развоја школе, односа између колега и тимског рада. Директор усмерен на задатке негативно утиче на задовољство наставника у областима комуникације, развоја школе и сигурности. Такође, резултати наговештавају да су наставници најзадовољнији у аспектима безбедности, радних способности и природе посла.

Кључне речи: Стил руковођења, задовољство послом наставника, менаџерска мрежа, руковођење усмерено на људе, руковођење усмерено на задатке

JEL класификација: I210, I200

Relationship between the school principal leadership style and teachers' job satisfaction

Abstract: The principal leadership style is principal behaviour in a working process, which influences all school performances. Teachers' job satisfaction refers to the affective attitude of teachers towards their role, derived from the evaluation of characteristics of the job itself. The aim of this research is to define relationship between school principal style and teachers' satisfaction. The sample includes 22 primary and secondary schools from Serbia. In this paper, authors used two different tools. First instrument was used for determination of leadership style of the school principal. The adapted Blake's instrument also known as the managerial grid model was used for

* josanov.vrgovic@gmail.com

research purpose of school principal behaviour. The second instrument Job Satisfaction Survey (JSS) was used in order to obtain information on teachers' satisfaction. In each school 10 teachers and their principals filled in the questionnaire. This process resulted with 220 teachers' surveys and 22 surveys of school principals. Results indicate that the school principal leadership style influences teacher's satisfaction. Principals oriented to people positively influence teacher's satisfaction in the areas school development, relationship with colleagues and teamwork. Principal oriented to task negatively influences teacher's satisfaction in the areas of communication, school development and safety. Also, results indicate that teachers are mostly satisfied with aspects of safety, working skills, and nature of work.

Keywords: leadership style, teachers' job satisfaction, the managerial grid model, leadership oriented to people, leadership oriented to tasks

JEL classification: I210, I200

1. Увод

Образовање је основа развоја модерног друштва. Најзначајнији фактори у образовним ресурсима укључују квалитет и број чланова образовних институција, квалитет образовања, стил руковођења директора, опрему за рад и радно окружење. Одређен број студија показује да наставници који су незадовољни својим послом показују намеру за напуштањем професије и организације (Perie & Baker, 1997; Evans, 1998). Директор и наставници омогућавају школи да постигне своје циљеве. Стил руковођења директора и задовољство наставника су веома важни фактори за рад школе. У великом броју истраживања закључено је да је стил руковођења један од најважнијих фактора задовољства наставника (Herzberg и сар., 1959; Kusum & Billingsley, 1996; Perie & Baker, 1997; Dinham & Scott, 1998; Evans, 1998; Tillman & Tillman, 2008; Sharma & Jyoti, 2006). Уз стил руковођења директора, најчешће укључивани фактори задовољства наставника су природа посла, услови за рад, личност и понашање наставника, демографски фактори, интеракција са студентима, способност доприношењу расту и развоју ученика, култура и клима школе и тако даље. Стил руковођења директора јесте понашање директора у радном процесу, које утиче на све учинке школе. Способан директор са развијеним лидерским способностима има велики утицај на наставнике. Он/она ствара његов/њен стил руковођења кроз едукацију, обуку и лични развој (Spector, 1997), он/она обезбеђује креативно радно окружење (Hallinger & Heck, 1998) и позитивну климу у школи. Други кључни фактор ефикасности школе је задовољство наставника. Наставник који није задовољан послом може лоше изводити наставу и имати лош однос са ученицима, што може лоше утицати на целокупан учинак школе (Chieffo, 1991). Задовољство послом у школама је важно из разлога што доприноси организационом учењу и ефикасности наставе, што на крају утиче на постигнућа самих ученика (Rowan и сар, 2002), на њихово учење (Sharma & Jyoti, 2006), њихов социјали, емотивни и интелектуални развој и академски успех (Blandford, 2000). Такође, наставници који се не осећају подржани у свом раду могу бити слабо мотивисани да дају све од себе у учионици, а мала је вероватноћа да ће наставници који су задовољни својим пословима мењати професију и установу у којој раде. Изложено истраживање бавило се проблемом односа између стила руковођења и задовољства наставника. Претпостављено је да стил руковођења директора школе утиче на задовољство наставника. Запослени у школама бирају се за истраживање према њиховој

великој важности за друштво, с обзиром на то да су укључени у изузетно важан и друштвено признат рад: учење и едукацију младих људи и у њихову припрему за професионални рад. Резултат великог броја студија такође је показао да постоји позитивна повезаност између задовољства послом и продуктивности, док са друге стране постоји негативна повезаност са апсентизмом и флукуацијом (De Cotiis & Summers, 1987; Huang, 2004). Како би се избегли флукуизам и апсентизам у школама, неопходно је идентификовати факторе који утичу на задовољство наставника. Претпостављено је да су лидери у образовним институцијама исти као и лидери у другим организацијама. У истраживању стила руковођења директора узета је дводимензионална матрица која је садржала усмереност на људе и задатке, а која је позната као менаџерска мрежа (Blake & Mouton, 1985). Овај модел укључује читав низ стилова и могућности. Лидер може да се креће у оквиру мреже тако да је у могућности да провери да ли је његова/њена оријентација прешла на задатке или људе. Најважнија предност менаџерске мреже је та да лидер може да усваја његове/њене стилове за одређену ситуацију у школи. Како би био ефективан, он/она мора да усмерава пажњу на особе и задатке. У овом систему акценат је стављен на тимско лидерство. Теоријски значај истраживања се огледа у бољем познавању везе између стила руковођења и задовољства наставника. Истраживање укључује само један регион у Србији. То може представљати ограничења, стога се препоручују даља истраживања.

2. Досадашња истраживања

Свакодневна искуства покузују да је индивидуално обављање посла веома важно. Скоро свака одрасла особа је скоро пола свога живота укључена у неки облик рада. Када се узме у обзир време проведено у образовању за припрему за рад и сам рад, као и слободно време испуњено бригама и проблемима на радном месту, почетну хипотезу о централној улози рада у људском животу није тешко оправдати. Пошто велики део живота људи проводе на радном месту, може се претпоставити да би живот требао бити пријатан и лежеран. Задовољство и незадовољство послом, као и задовољство и незадовољство радним местом утичу на ментално здравље људи као и на друге области људског живота. То су разлози зашто је задовољство послом постало један од најпроучаванијих појмова у области организационе психологије, организационог понашања и управљања људским ресурсима. Школа је врста радне организације чији циљеви могу бити класификовани као и циљеви сваке друге организације (Пастуовић, 1999). Задовољство послом наставника може бити прихваћено као један од жељених циљева школе (Schulz & Teddlie, 1989), јер доприноси организационој и наставној ефикасности, што утиче на достигнућа студената и на њихово учење (Sharma & Jyoti, 2006). У литератури се може наићи на бројне покушаје дефинисања појма задовољства послом. Хопок се сматра првим теоретичаром, индустријским психологом, који је представио концепт задовољства послом у литератури (Норрок, 1935). Задовољство послом описује као комбинацију психолошких, физиолошких и еколошких догађаја који ће навести особу да каже: „Ја сам задовољан мојим послом“. Врум дефинише задовољство послом као афективну оријентацију особе ка његовој/њеној радној улози (Vroom, 1964). Према Локу, задовољство послом је угодно или позитивно емотивно стање које проистиче из евалуације посла или пословног искуства (Locke, 1976). Смит наводи да је задовољство послом ефективни одговор радника на посао (Smith, 2000). Особа која је задовољнија послом има позитивна осећања о његовом/њеном послу, док су

осећања код особа незадовољних послом негативна. Према неким ауторима, задовољство послом је у ствари став према послу (Grinberg & Baron, 1998; Robbins, 2001; Вујић, 2008). Задовољство послом као став има три главне компоненте: когнитивну, афективну и бихејвиоралну компоненту. Когнитивна компонента састоји се од низа претпоставки и веровања о послу, афективна компонента састоји се од осећања према њиховом послу. На основу ових конструкција задовољство послом може бити дефинисано као когнитивна, афективна и бихејвиорална реакција појединаца на њихов посао. Дефиниција задовољства послом се развила током времена и многи људи верују да је задовољство послом повезано са позитивном афективном реакцијом. Другим речима, задовољство послом је општа афективна оријентација према раду, општи осећај према њему или афективна реакција на тип личности, врсте и садржај рада (Smith и сар., 1969; Гузина, 1980; Kreitner и сар., 1999). Задовољство послом дефинисано на овај начин може бити манифестовано као љубав некога према послу или степен до којег се људима свиђа њихов посао. Према овим заједничким дефиницијама, задовољство послом може бити прихваћено као афективни услов удобности и нетрпељивости, који се појављује када наставник оцењује његову/њену радну улогу (Домовић, 2004). Задовољство наставника својим послом се такође односи и на афективни став који имају према својој улози, док се функција задовољства наставника посматра као однос између онога што он/она желе да добију од посла и онога што реално добију (Zembylas & Papanastasiou, 2004).

До последица долази када запослени воли или не воли свој посао. Када су задовољни, запослени не желе да напусте организацију. Са друге стране, када су незадовољни, онда желе да напусте организацију. Ако су незадовољни послом, могу да реагују против тог стања. Незадовољни запослени пасивно посматрају ситуацију и дозвољавају да се ствари погоршају (Robbins & Judge, 2009). Задовољство може да има утицаја на рад (Lee & Ahmad, 2009) као и на рад у школи (Filak & Sheldon, 2003). Али ипак не постоји чврсто прихватање између истраживача око тога да ли задовољство послом може да произведе бољи радни учинак. Наставници су нагласили да највише задовољства имају када раде са младим људима (ученицима) и то када: надгледају њихов раст и равој; уживају гледајући их док расту и сазревају; раде оно у чему уживају (љубав према њиховом предмету и предавању); постоји флексибилност и слобода понашања у учioniци (Brunetti, 2001; Marstoni и сар., 2006). Потврђени су резултати истраживања према којима је задовољство послом више у вези са унутрашњим наградама (Farrar, 1981; DeJesus, 1991; Choy и сар., 1993; Porter, 1993; Dinham & Scott 1996; Домовић, 2004; Noddings, 2006; Sharma & Jyoti, 2006, 2009).

Национална култура може имати снажан утицај на задовољство запослених (Robbins & Judge, 2009).

Хостфед је дефинисао следеће културне одлике за југоисточну Европу: велика разлика моћи, висок ниво избегавања ризика, изражени колективизам и „женска култура” – социјални статус се цени као инструмент за стицање материјалног богатства (Вујић, 2008). Јеротић дискутује на тему незадовољства радом узрокованог околином људи који живе у подручју југоисточне Европе (Јеротић, 1993).

Задовољство наставника је такође под утицајем њиховог односа са директором школе. Ако се исти принцип примени на школе као у другим организацијама, њихова најважнија корелација се огледа у областима комуникације, расподеле послова и одговорности. Све наведено утиче на задовољство послом наставника (Hackman & Oldham, 1975). Према Херзбергу, постоје две врсте фактора које утичу

на задовољство послом: спољни и унутрашњи фактори (Herzberg, 1966). Директор и његово/њено руководство су једни од спољних фактора са јаким утицајем на став наставника. Позитиван став побољшава однос директора и наставника. Добра равнотежа између спољних и унутрашњих фактора побољшава и повећава задовољство наставника.

Различити инструменти се могу користити за мерење задовољства послом. Они који се најчешће користе су Упитник о задовољству послом (Job Satisfaction Survey (JSS)) коју је развио Паул Спектор (Spector, 1985), и Минесотин упитник задовољства послом (MSQ, 1967 and 1977) (Weiss and cap., 1967). Посао наставника укључује интеракцију са колегама, директором, родитељима, студентима, поштовање правила и политика, постизање стандарда у оквиру учинка, прихватање радних захтева који су далеко од идеалних (Robbins & Judge, 2009). То значи да је оцена задовољства наставника резултат сложене анализе која укључије бројне, али и различите елементе. Неки од ових елемената су; комуникација, задовољство, вештине, каријера, развој школе, управљање, однос са колегама, тимски рад, једнакост и безбедност (Hilgerman, 1998; Friday & Friday, 2003). Такође, проналазимо покушаје мерења само једног елемента представљеног у форми питања: „Размишљајте о послу који обављате, избалансирајте предности и ограничења и потом оцените до које мере сте заиста задовољни својим послом“ (Benmansour, 1994).

Истраживања о утицајима стила руководства на задовољство послом указују на чињеницу да стил директора школе игра веома значајну улогу у утицају на задовољство наставника послом (Skrapits, 1986; Rosenholtz, 1989; Andermann и cap., 1991; Billingsley, 1993; Lashbrook, 1997; Lok & Crawford, 1999; Schultz & Teddlie, 1999; Dinham & Scott, 2000; Bogler, 2001; Griffith, 2004; Mehrotra, 2005; Sharma & Jyoti, 2006; Cerit, 2009; Јошанов-Врговић, 2012). Директори широких схватања, пријатељског, опуштеног, пажљивог, непристрасног, подржавајућег понашања су бољи комуникатори, они цене своје подређене, и доприносе већем задовољству наставника. Наставници су такође задовољнији својим пословима ако управа омогућава подршку, развија позитивну климу у школи, одржава отворену, достојанствену комуникацију и односи се према наставницима са поштовањем (Evans & Johnson, 1990; Ma & MacMillan, 1999). Директори који помажу у професионалном расту и развоју наставника омогућавају развој њихових вештина, знања и способности и углавном повећавају задовољство послом тих наставника (Ma & MacMillan, 1999; Dinham & Scott, 2000; Bogler, 2001; Cerit, 2009). Неки истраживачи су показали да подржавајући стил директора има позитиван утицај на задовољство послом наставника и њихову жељу и одлуку да остану у институцији (Kusum & Billingsley, 1996). Остали истраживачи су открили да ће различити стилови управљања створити различита радна окружења и да ће имати директан утицај на задовољство послом (Timoty & Ronald, 2004).

Нотрхоусе тврди да је лидерство процес у ком појединац има утицај на групу како би се постигао заједнички циљ (Northouse, 2008). Лидери и следбеници су део лидерства и морају бити анализирани у оквирима њихових односа. Директори школа се бирају на одређени начин. Директор је увек вођа, а наставници су као следбеници изабрали њега/њу за ову позивцију. Они га признају као лидера и својевољно су се сложили да на место лидера поставе некога ко ће их водити кроз њихов посао. У складу са одабраним моделом менаџерске мреже, директори могу да демонстрирају понашање усмерено на задатке и понашање усмерено на људе. Ефикасно лидерство најчешће лежи у чињеници да лидер прави равнотежу између ова два понашања. У школи, лидер стално изражава његово/њено понашање у вези

са задацима и људима. Оцена стила лидерства такође може да води до информација о начину на који лидер комуницира са другима и како они могу променити своје понашање како би се постигла боља ефикасност (Blake & Mouton, 1985).

Менаџерска мрежа је модел бихејвиористичког лидерства, који су развили Роберт Р. Блаке и Јане Моутон раних шездесетих година, а који је модификован неколико пута (Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985; Blake & McCanse, 1991). Овај модел је у почетку распознавао пет стилова управљања заснованих на усмерености на људе и усмерености на задатке. Намењен је да објасни како лидери могу да помогну организацијама да испуне своје циљеве користећи два фактора: бригу за људе и бригу за задатке. Брига за људе се односи на начин на који лидер третира особље организације који покушавају да постигну своје циљеве; док се брига за задатке односи на начин на који лидери обављају организационе задатке (Blake & Mouton, 1985).

Менаџерска мрежа комбинује бригу за задатке и бригу за људе у моделу који садржи две осе које се пресецају. Вертикална оса представља бригу за људе док хоризонтална оса представља лидере који се брину око задатака. Свака оса садржи скалу са девет тачака, где прва представља минимум а девета максимум забринутости или проблема. Повезујући резултате на свакој оси, различит стил лидерства може бити представљен. Табела, овог модела, може да садржи пет основних лидерских стилова: Осиромашени менаџмент (1,1), Кантри клуб менаџмент (1,9), Ауторитарни менаџмент (9,1), Компромисни менаџмент (5,5) и Тимски менаџмент (9,9).

Осиромашени менаџмент (1,1) – Овај стил представља лидера ког није брига за задатке и односе. Ова врста лидера није заинтересована, посвећена и нема воље да испуни дефинисане циљеве.

Кантри клуб менаџмент (1,9) – Овај стил је карактеристичан по недостатку бриге око задатака и великој забринутости за међуљудске односе. Ови лидери стварају позитивну атмосферу, сарадњу и вољни су да помогну и пруже утеху. Лидери се брину око ставова и осећања запослених а појединци су обавезни да постигну личне и друштвене захтеве.

Ауторитарни менаџмент (9,1) – Овај стил је карактеристичан по изузетном усклађивању задатака а слабијем наглашавању улоге људи. Такође, лидер се води резултатима док се људи посматрају као алат за рад. Овај лидер више воли контролу, он/она је захтеван/на, енергичан/на и ауторитативан/на.

Компромисни менаџмент (5,5) – Овај стил представља лидере који су вољни да пристану на компромис и који су умерено заинтересовани за задатке и за људе. Проналазе равнотежу оријентишући се на људе и задатке. Ови лидери ублажавају неслагање и више воле решења која свима одговарају (средишња решења).

Тимски менаџмент (9,9) – Овај стил представља лидере чија главна брига су људи и задаци. Ови лидери подстичу укључење, раде одлично, решавају проблем, разјашњавају ауторитет и прате напредак. Такође, он/она је спреман/спремна за предлоге и ужива у послу. Велики ниво учешћа и тимског рада се промовише.

Не постоји концензус око тога који стил управљања је најбоље решење. Неки истраживачи предлажу да су лидери са максимумом бриге око задатака и људи најефикаснији (Blake & McCanse, 1991). Други сматрају да нема потпуне повезаности између најбољих резултат и ефикасности у свим ситуацијама (Yukl, 1994).

3. Методолошки оквир

Главни циљ овог истраживања је следећи: Установити да ли постоји статистички значајна повезаност између оријентације лидера на људе и задатке и задовољство наставника у школи. Специфични циљеви: а) установити да ли постоји статистички значајна повезаност између оријентације лидера на људе и наставнике и б) установити да ли постоји статистички значајна повезаност оријентације лидера на задатке и задовољство наставника.

Проблем овог истраживања је био: Установити однос између стила руковођења директора школе и задовољства послом наставника. Конкретни проблеми су били следећи: а) установити однос између оријентације директора школе ка људима и задовољства послом наставника и б) установити однос између оријентације директора школе ка задацима и задовољства послом наставника. Проблем истраживања је довео до заједничке хипотезе: **X:** Постоји статистички значајна повезаност између стила руковођења директора школе и задовољства послом наставника. Конкретне хипотезе су следеће: **X1:** Постоји статистички значајна повезаност између усмерења лидера на људе и задовољства послом наставника: **X2:** Постоји статистички значајна повезаност између усмерења лидера на задатке и задовољства послом наставника.

Истраживачи су користили два инструмента. Први инструмент је коришћен ради установљивања управљачког стила директора школе. За потребе истраживања понашања директора школе, коришћен је адаптиран Блејков инструмент, који је такође познат као менаџерска мрежа (Blake & Mouton, 1985). Инструмент је садржао 18 питања са петостепеном Ликертовом скалом, од којих је девет питања било у вези са усмереношћу на људе ($y - osa$), а других девет се односило на усмереност на задатке ($x - osa$). Други инструмент је био коришћен како би се добиле информације о задовољству наставника, и он се зове Упитник задовољства послом (*Job Satisfaction Survey* (JSS)) (Spector, 1985). У овом истраживању је коришћена адаптирана верзија, која је садржала 29 питања са петостепеном Ликертовом скалом. Ова питања описују аспекте задовољства послом.

Узорак се састојао од 22 основне и средње школе једне области у Србији. Из сваке школе је по десет наставника и по један директор испунио упитник. На крају процеса било је 242 испитаника, од којих је било 220 наставника и 22 директора. Од 22 директора, 14 је женског пола а осморо мушког. Сви учесници имају завршен факултет.

Зависна променљива је задовољство послом наставника. Манифестује се кроз 10 области: каријеру, комуникацију, природу посла, развој школе, обуке, управљање, однос са колегама, тимски рад, једнакост и безбедност. Ови аспекти су потребни за опис зависне променљиве.

Зависна променљива се односи на стил руковођења лидера. Према томе, две врсте лидера су дефинисане: а) лидер усмерен на људе и б) лидер усмерен на задатке. Лидер усмерен на људе је тимски вођа, и он/она се усмерава на људе. То значи да је овакав лидер стекао боље резултате усмерењем на људе него на задатке. Лидер усмерен на задатке је такође вођа са бољим резултатима када су у питању задаци уместо људи.

При обради података коришћене су: а) дескриптивна статистика (аритметичка средина и стандардна девијација) и б) статистичко закључивање, које укључује корелационе технике за успостављање правца и нивоа повезаности између независне и зависне променљиве. Све статистичке анализе су урађене у SPSS 20.0 (Статистички пакет за Друштвене науке за „Windows“).

4. Резултати

Као што се може видети на Табели 1, сви аспекти задовољства наставника су релативно високи. На скали од 1 – 5 све пралезе вредност 3. Ипак, испитаници су представили највише задовољство безбедношћу, радним вештинама и природом посла. Потом следе: руковођење, комуникација, развој школе, једнакост, тимски рад, однос са колегама и каријера. Требало би нагласити да постоји изузетно мали обим области са највећим и најнижим нивоом задовољства. Као што можемо да видимо у Табели 2 резултат задовољства наставника је релативно висок ($M=3.81$).

Табела 1: Описи аспеката задовољства послом наставника

	N	Min	Maks.	M	SD
Каријера	220	1	5	3,41	0,870
Комуникација	220	1	5	3,94	0,710
Природа посла	220	1	5	3,99	0,761
Развој школе	220	1	5	3,8	0,773
Радне вештине	220	1	5	4,02	0,598
Менаџмент	220	1	5	3,95	0,765
Однос са колегама	220	1	5	3,60	0,762
Тимски рад	220	1	5	3,67	1,049
Равноправност	220	1	5	3,86	0,911
Сигурност	220	1	5	4,10	0,942

Н-Број испитаника, Мин-минимум, Макс-максимум,
М-аритметичка средина, СД-стандардно одступање

Табела 2: Укупно задовољство послом наставника

	Н	Мин	Макс	М	СД
Задовољство наставника	220	1	5	3,81	0,489

Н-Број испитаника, Мин-минимум, Макс-максимум,
М-аритметичка средина, СД-стандардно одступање

Просечна усмереност директора школе на људе је $M=7,36$, док је њихово просечно усмерење на задатке $M=7,45$ (Табела 3). Стога, разлика је изузетно мала, тако да можемо рећи да су директори школа у овом узорку релативно једнако усмерени на људе и на задатке.

Табела 3: Јачина усмерености директора школе на људе и задатке

	Н	Мин	Макс	М	СД
Усмеравање на људе	22	5,8	8,6	7,36	0,783
Усмеравање на задатке	22	6,4	8,4	7,45	0,675

Н-Број испитаника, Мин-минимум, Макс-максимум,
М-аритметичка средина, СД-стандардно одступање

Спирманови коефицијенти корелације коришћени су за истраживање повезаности између оријентације на људе од стране директора и задовољства наставника у појединим областима и у тоталној вредности (Табела 4). Постоји статистички значајна позитивна повезаност оријентације на људе од стране директора школе и задовољства развојем школе ($\rho=0,760$, $p=0,007$), односа са колегама ($\rho=0,691$, $p=0,019$) и тимским радом ($\rho=0,615$, $p=0,044$). Сви статистички значајни међуодноси, који указују на то да повећавање једне променљиве резултира повећањем друге и обрнуто. Требало би напоменути да су све статистички важне повезаности високе и то од 0,615 то 0,760. Не постоји статистички значајна повезаност између оријентације на људе и задовољства у аспектима комуникације, природе посла, радних вештина, каријере, руковођења, једнакости и безбедности. Такође, не постоји статистички значајна повезаност између усмерења на људе и целокупног резултата добијеног из скале задовољства.

Табела 4: Корелација између усмерености на људе и задовољство послом наставника

		Усмереност на људе
Каријера	ρ	,168
	p	,621
Комуникација	ρ	,364
	p	,270
Природа посла	ρ	,377
	p	,253
Развој школе	ρ	,760^{**}
	p	,007
Радне вештине	ρ	-,365
	p	,270
Менаџмент	ρ	,589
	p	,056
Однос са колегама	ρ	,691[*]
	p	,019
Тимски рад	ρ	,615[*]
	p	,044
Једнакост	ρ	,481
	p	,135
Сигурност	ρ	,575
	p	,064
Укупно задовољство наставника	ρ	,581
	p	,061

* Статистички значајно на нивоу 0,05, ** Статистички значајно на нивоу 0,01, ρ -Спирманов коефицијент корелације, p – Статистички значај

Повезаности између оријентације на задатке од стране школског директора и задовољства наставника су такође истражени (Табела 5). Спирманови коефицијенти корелације показали су да постоји статистички негативна корелација између усмерења на задатке и задовољства наставника у области комуникације ($\rho=-0,612$, $p=0,046$), развоја школе ($\rho=-0,380$, $p=0,049$) и безбедности ($\rho=-0,739$, $p=0,009$). Ови резултати показују да је више директора усмерено на задатке, да су наставници мање задовољни комуникацијом, развојем школе и безбедношћу.

Не постоји статистички значајна веза између усмерења на задатке и задовољства у аспектима радних вештина, каријере, односа са колегама, тимског рада и једнакости. Такође, оријентација на задатке није у статистички важном позитивном односу са целокупним резултатом с обзиром на задовољство наставника.

Табела 5: Корелација између усмерености ка задацима и задовољства послом наставника

		Усмереност ка задацима
Каријера	rho	-,043
	p	,899
Комуникација	rho	-,612*
	p	,046
Природа посла	rho	-,433
	p	,184
Развој школе	rho	-,380**
	p	,049
Радне вештине	rho	,122
	p	,721
Менаџмент	rho	-,461
	p	,153
Однос са колегама	rho	,096
	p	,778
Тимски рад	rho	,148
	p	,664
Једнакост	rho	-,582
	p	,060
Сигурност	rho	-,739**
	p	,009
Укупно задовољство наставника	rho	-,462
	p	,152

* Статистички значајно на нивоу 0, 05, ** Статистички значајно на нивоу 0, 01, rho-Спирманов коефицијент корелације, p – Статистички значај

5. Анализа резултата

Најинтересантнији резултат овог истраживања јесте позитивна веза између стила управљања директора усмереног ка људима и задовољства наставника у областима: развоја школе, односа међу колегама и тимског рада. Директор усмерен ка људима позитивно утиче на задовољство наставника у областима развоја школе, односа међу колегама и тимског рада. Директор усмерен на људе има тенденцију ка развијању демократских односа који имају директан утицај на развој школе. Уз то, директор који се брине о људима се такође брине и о њиховим односима, тако да је однос са сарадницима у овим областима добар. Добар тимски рад је доказ позитивне школске климе и сарадње међу наставницима, што се и очекује од наставника.

Истраживање је показало да постоји негативна веза између директора усмереног на задатке и апеката задовољства послом, као што су комуникација, развој школе и безбедност. Директор усмерен на задатке негативно утиче на задовољство

наставника у областима комуникације, развоја школе и безбедности. Закључци који се могу донети на основу резултата такође показују да директор који обраћа више пажње на задатке ће обраћати мање пажње на комуникацију и безбедност. Уз то, наставници мисле да директор усмерен на задатке неће развити људске ресурсе и демократске односе који подстичу развој школе. До сличних резултата је дошао Робинс у свом истраживању (Robbins & Judge, 2009).

Претходно наведени резултати потврђују постављене хипотезе: **X1:** Постоји статистички значајна веза између усмерења лидера на људе и задовољство наставника; **X2:** Постоји статистички значајна веза између усмерења лидера на задатке и задовољство наставника. Сви ови резултати индиректно потврђују заједничку хипотезу: **X:** Постоји статистички значајна веза између стила управљања директора школе и задовољства наставника.

Занимљив резултат до ког се дошло истраживањем јесте схватање наставника да су у највећој мери задовољни аспектима безбедности, радних вештина и природе посла. Наставници су безбедност рангирани на врху елемената задовољства. То значи да су наставници задовољни својим послом због његове безбедности. Прилике за запослење у Србији су још увек веома ретке а посао наставника омогућује виши ниво сигурности у поређењу са осталим професијама. Поред тога, наставници сматрају да су добро обучени за свој посао, што значи да поред почетног образовања стеченог на факултету, они имају и прилику за стручно усавршавање.

Резултати до којих се дошло по питању усавршавања и задовољства наставника су у складу са досадашњим резултатима (Cano & Miller, 1992; Yousef, 2002; Sharma & Jyoti, 2006, 2009). Осим тога, наставници су задовољни својим послом јер воле природу свог посла. Ови резултати су такође у складу са резултатима претходних истраживања (Herzberg и сар., 1959; Kusum & Billingsley, 1996; Perie & Baker, 1997; Dinham & Scott, 1998; Evans, 1998; Tillman & Tillman, 2008; Sharma & Jyoti, 2006).

Наставници су мање задовољни тимским радом, односима са колегама и каријером. Каријера је на последњем месту јер школа не пружа финансијску подршку за раст и развој наставника као и њиховог унапређивања. До сличних резултата су дошли и претходни истраживачи (Домовић, 2004; Taylor & Tashakkori, 1995).

Представљено истраживање показује једнак број директора усмерених на људе и директоре усмерене на задатке. То значи да су директори успешни у одржавању равнотеже између најважнијих аспеката њиховог посла: људи и задатака.

6. Закључак

У времену брзих и турбулентних промена, проблем задовољства запослених, као и њиховостанак у организацији, постаје изузетно важан. Србија има велики одлив високообразованих људи у друге земље. Постаје све теже пронаћи људе за рад у образовним институцијама, као и начине за подстицање ових људи на рад. У Србији такође важи схватање да већина наставника није задовољна својим радом. Чини се да је растуће незадовољство послом резултат опадајућег образовног стандарда. Наставници су несрећни упркос различитим плановима и програмима који су примењени како би се унапредио посао. Стога, задовољство послом је кључни фактор у унапређењу квалитета предавања, образовања и истраживања, као и односа међу ученицима, а и међу ученицима и наставницима.

Задовољство послом је важан конструкт који утиче на организационо понашање запослених као и организациони учинак. Задовољство наставника је важно јер доприноси изучавању организационе и наставне ефикасности, која на крају утиче на постигнуће самих ученика, заједно са њиховим учењем. Образовне институције са задовољним наставницима су ефикасније и продуктивније од институција са мање задовољним или незадовољним наставним особљем. Студија је изведена са циљем стицања увида у поље задовољства наставника својим послом и способности утицања на одређене стилове руковођења а у вези са задовољством наставника.

Стил руковођења директора и задовољство наставника су два веома важна фактора за школски посао. Управо тај стил руковођења који имају директори је основно понашање у радном процесу и оно утиче на све школске учинке. Задовољство послом наставника може бити дефинисано као афективни став наставника према њиховој улози, изведеној из евалуације карактеристика самог посла. Резултати бројних истраживања указују на то да стил руковођења утиче на задовољство наставника.

Представљено истраживање је показало утицај стила руковођења у школи на задовољство наставника. Директор усмерен на људе позитивно утиче на задовољство наставника у области развоја школе, односа са колегама и тимског рада. Директор усмерен на задатке утиче на задовољство наставника у областима комуникације, развоја школе и безбедности.

Приказани резултати показују да су наставници задовољни својим радом. Наставници су углавном задовољни аспектима безбедности, радним вештинама и природом посла. Закључено је да ће обратити пажњу на рад са ученицима и на бољи рад школе. Наставници имају високо мишљење о директорима школа који негују демократске односе и који се брину по питању односа. Они верују да су добро обучени за изазован посао у школи, због чега би омогућавање напредовања у каријери могло имати позитиван утицај на њихово задовољство послом и могло би бити одличан подстицај.

Литература

1. Andermann, E., Belzer, S. & Smith, J. (1991). Teacher commitment and job satisfaction: The role of school culture and principal leadership. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
2. Benmansour, N. (1998). Job Satisfaction, Stress And Coping Strategies Among Moroccan High School Teachers. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 3, 1.
3. Billingsley, B. S. (1993). Teacher retention and attrition in special and general education: A critical review of the literature. *The Journal of Special Education*, 27 (2), 137-174.
4. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing.
5. Blandford, S. (2000). *Managing Professional Development in Schools*. London: Routledge.
6. Blake, R. & McCause, A. (1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions*. Houston: Gulf.

7. Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
8. Blake, R. & Mouton, J. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
9. Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–83.
10. Brunetti, G. J. (2001). Why do they teach? A Study of job satisfaction among long-term high school teachers. *Teacher Education Quarterly*, 28(3), 49-74.
11. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
12. Вујић, Д. (2008). *Менаџмент људских ресурса и квалитет (3. издање)*. Београд: Центар за примењену психологију.
13. Grinberg, B. & Baron, R.A. (1998). Понашање у организацијама: *Разумевање и управљање људском страном рада*. Београд: Želnid.
14. Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. *Journal of Educational Administration*, 42, (3), 333–356.
15. Гузина, М. (1980). *Кадровска психологија*. Београд: Научна књига.
16. De Cotiis, T. A. & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
17. DeJesus, S. N. (1991). Intrinsic and extrinsic motivational objects in teachers and future teachers, Paper presented at the International School of Psychology Colloquium, Braga, Portugal.
18. Dinham, S. & Scott, C. (1998). A Three Domain Model of Teacher and School Executive Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36 (4), 362–78.
19. Dinham, S. & Scott, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 379–96.
20. Dinham, S. & Scott, C. (1996). Teacher satisfaction, motivation and health: Phase one of the Teacher 2000 project, Presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. New York.
21. Домовић, В. (2004). *Школско озрачје и учинковитост школе (2. издање)*. Загреб: Наклада Слап.
22. Evans, L. (1998). *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*. London: Paul Chapman.
23. Evans, V. & Johnson, D. J. (1990). The Relationship of Principals' Leadership Behavior and Teachers' Job Satisfaction and Job-Related Stress. *Journal of Instructional Psychology*, 17(1), 11–19.
24. Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357–74.
25. Јеротић, В. (2003). *Србија и Срби*. Београд: Ars Libri.
26. Јошанов-Врговић, И. (2012). *Задовољство послом и организациона приврженост запослених у образовним институцијама (Докторска дисертација)*. АЦИМСИ, Универзитет у Новом Саду.

27. Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999). *Organizational Behaviour (First European Edition)*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
28. Kusum, S. & Billingsley, B. S. (1996). Intent to stay in teaching. *Remedial & Special Education*, 17(1), 11-37.
29. Lashbrook, W. (1997). Business performance, employee satisfaction, and leadership practices. *Performance Improvement*, 36(5), 29-33.
30. Lee. H. Y. & Ahmad, K. Z. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53 – 86.
31. Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development*, 20, 365–376.
32. Locke, E. A. (ed) (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1349.
33. Marston, S., Courtney, V. & Brunetti, G. (2006). The Voices of Experienced Elementary Teachers: Their Insights about the Profession. *Teacher Education Quarterly*, 33(2), 111-131.
34. Ма, X. & MacMillan, R. (1999). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Educational Research*, 93(1), 39–47.
35. Mehrotra, A. (2005). *Leadership Styles of Principals*. India: Mittal Publications.
36. Noddings, N. (2006). Educational Leaders as Caring Teachers. *School Leadership and Management*, 26(4), 339–45.
37. Northouse P. (2008). *Лидерство (4. издање)*. Београд: Data Status.
38. Пастуовић, Н. (1997). *Основе психологије образовања и одгоја*. Загреб: Знамен.
39. Perie, M. & Baker, D. P. (1997). *Job Satisfaction among America's Teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. Washington, D.C.: National Center for Education Statistics.
40. Porter, J. E. (1993). *An investigation of secondary teachers' motivation orientation and their attitudes about extrinsic incentives* (Doctoral dissertation). The University of Nebraska-Lincoln, Dissertation Abstracts International, 54-12.
41. Robbins S. P. & Judge T. A. (2009). *Организацијско понашање*. Загреб: Мате.
42. Robbins, S. (2001). *Organizational behavior (9th edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.
43. Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. New York: Longman.
44. Rowan, B., Correnti, R. & Miller, R. J. (2002). What Large-Scale, Survey Research Tells us About Teacher Effects on Student Achievement: Insights

- From the Prospects Study of Elementary Schools. *Teachers College Record*, 104(8), 1525–67.
45. Skrapits, V.A. (1986). School leadership, interpersonal communication, teacher satisfaction and student achievement. *Dissertation Abstracts International*, 47(2), 2409, 1986.
 46. Smith, J. M. (2000). *Analysis of the relationship between principal leadership style and teacher job satisfaction*. (Unpublished doctoral dissertation). The University of North Carolina at Charlotte, North Carolina.
 47. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, IL: Rand-McNally.
 48. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks: CA:Sage
 49. Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
 50. Sharma, R. D. & Jyoti, J. (2006). Job satisfaction among school teachers. *IIMB Management Review*, 18(4), 349-363.
 51. Sharma, R. D. & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Services Research*, 9(2), 51-80.
 52. Schulz, I. L. & Teddlie, C. (1989). The relationship between teacher's job satisfaction and their perceptions of principals' use of power and school effectiveness. *Education*, 109(4), 461-8.
 53. Schultz, I.L. & Teddlie, C. (1999). The Relationship between Teachers' Job Satisfaction and their Perceptions of Principals' Use of Power and School Effectiveness. *Education*, 19(4), 461–480.
 54. Taylor, D. L. & Tashakkori, A. (1995). Decision participation and school climate as predictors of job satisfaction and teacher's sense of efficacy. *Journal of Experimental Education*, 63(3), 217-227.
 55. Tillman, W. R. & Tillman, C. J. (2008). And you thought it was the apple: A study of job satisfaction among teachers. *Academy of Educational Leadership Journal*, 12(3), 1-18.
 56. Timothy, A. J. & Ronald, F. P. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5.
 57. Farrar, S. M. (1981). Teacher performance. Paper presented at the annual meeting of the American Research Association, Los Angeles, CA.
 58. Filak, V. F. & Sheldon, K. M. (2003). Student Psychological Need Satisfaction and College Teacher-Course Evaluations. *Educational Psychology*, 23(3), 235-247.
 59. Friday, S.S. & Friday, E. (2003). Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5), 426-442.
 60. Hackman J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

61. Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). Exploring the principals' contribution to school effectiveness. *School effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
62. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
63. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland,: World Publishing.
64. Hilgerman, R. (1998). Communication satisfaction, goal setting, job satisfaction, concrete control, and effectiveness in selfmanaged teams. *Dissertation Abstracts International*, 59, 1661.
65. Hoppok, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
66. Huang, Y. C. (2004). *Job satisfaction and organizational commitment among faculty at Taiwan's higher education institutions* (A Dissertation). Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska, Omaha.
67. Cano, J. & Miller, G. (1992). An analysis of job satisfaction and job satisfier factors among six taxonomies of agricultural teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33, 9-16.
68. Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
69. Chieffo, A. M. (1991).. Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams. *Community College Review*, 19(2), 15-25.
70. Choy, S. P., Bobbitt, S. A., Henke, R. R., Horn, M. L. & Lieberman, J. (1993). *America's Teachers: Profile of A Profession*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Educational Research And Improvement, National Center For Education Statistics.
71. Yousef, D. A. (2002). The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change: a moderated multiple regression approach. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 289-303.
72. Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
73. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis. Universtiy of Minnesota: Industrial Relation Cente

Примљено: 31.01.2014. Прихваћено: 17.02.2014.

Current situation in management of tourism in Slovakia

Boris Michalík^{1*}, Michala Dubská¹

¹ Constantine the Philosopher University in Nitra, Faculty of Arts,
Department of Culture and Tourism Management

Abstract: For the European Union, as well as for other countries in the world, tourism represents an important economic activity based on a wide range of products, attractions and destinations. Cross-sectorial character of tourism industry significantly determines the system of management which must be coordinated at various horizontal and vertical levels. From the vertical perspective, the organizational structure of tourism in Slovakia can be divided into three levels – national, regional and local. Concerning horizontal structure, the system is divided into public sector (state administration and self-government) and private sector (third sector and the business sector). Key institutions in tourism development are the Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic, Slovak Tourist Board, self-governing regions and municipalities, regional and local tourism associations and professional associations and societies. Slovakia finds itself in a rather complicated situation in the international tourism market. The country is now facing some major economic and legal changes in the tourism sector which should accelerate the development of tourism.

Keywords: management in tourism, development, Slovakia, tourism market

JEL classification: L83, R58

Тренутно стање у управљању туризмом у Словачкој

Сажетак: За Европску Унију, као уосталом и за остале земље у свету, туризам представља значајну привредну активност засновану на широкој понуди производа, атракција и дестинација. Међудисциплинарни карактер туристичке индустрије у великој мери одређује систем управљања који мора бити координиран на различитим хоризонталним и вертикалним нивоима. Из вертикалне перспективе, организациона структура туризма у Словачкој може се поделити на три нивоа – национални, регионални и локални. Када је реч о хоризонталној структури, систем се дели на јавни сектор (државна администрација и самоуправа) и приватни сектор (трећи сектор и пословни сектор). Кључне институције за развој туризма су Министарство саобраћаја, изградње и регионалног развоја Републике Словачке, Словачки туристички управни одбор, самоуправа у регионима и општинама, регионалне и локалне туристичке асоцијације и професионалне асоцијације и удружења. Словачка се налази у прилично компликованој ситуацији када је међународно тржиште у питању. Земља

* bmichalik@ukf.sk

се тренутно суочава са кључним економским и правним променама у туристичком сектору које бу требало да убрзају развој туризма.

Кључне речи: управљање туризмом, развој, Словачка, туристичко тржиште.

JEL класификација: L83, R58

1. Introduction

Tourism industry represents a significant economic activity in many countries around the world. As an inter-sectorial industry, it directly and indirectly interferes with other sectors of the economy - industry, trade and services, finance, transport, regional development, culture, health care, education, sports, environmental protection, agriculture or employment. Tourism can stimulate the growth and development of the regions (particularly those that are economically and socially underdeveloped) and can generate employment and business opportunities. It supports the growth of knowledge, understanding and social inclusion. If we look at the international market, we can see that Europe is still the most visited region in the world, although its share steadily decreases. According to the latest statistical survey, tourism accounts more than 5% of EU gross domestic product (and up to 10% when including related activities in other sectors - transportation, retail, etc.) and the share is still increasing. The main priorities of the EU strategy in the field of tourism are a) to stimulate competitiveness in the European tourism sector; b) to promote responsible, sustainable and high-quality tourism; c) to consolidate the image and profile of Europe as a collection of sustainable and high-quality destinations; d) to maximize the impact of financial instruments and policies of the European Union in development of tourism (European Commission, 2010).

2. Position of tourism in Slovakia

Almost all states are seeking to strengthen their position in the competitive tourism market through various incentives and tools. In terms of tourism at European level, Slovakia can be seen as an underdeveloped country. Tourism sector has accounted for only 2.5% of gross domestic product (GDP) in the Slovak Republic in 2011 (Ministry of Transport of the Slovak Republic, 2013).

Table 1: Number of tourists in Central European countries in 2007-2011

	Total number of tourists (in thousands)				
	2007	2008	2009	2010	2011
Slovakia	3,778	4,083	3,381	3,392	3,571
Austria	31,141	32,616	32,317	33,389	34,629
Czech Republic	12,961	12,836	11,986	12,471	12,912
Hungary	7,474	7,651	7,151	7,473	8,021
Poland	18,947	19,556	19,354	20,462	21,477

Source: (The UNWTO World Tourism Organization, 2013)

Of all Central European countries (Slovakia, Poland, Hungary, Austria, Czech Republic), Slovakia performs as the weakest (Table 1). At the same time, it is necessary to note that differences among countries are obvious. Comparing the amount of value added tax, we can see that Slovakia has the highest percentage among all countries

(except Hungary where the VAT on food reached 27%), which negatively affects the final price to the customer and the net income of the entrepreneur consequently (Table 2). Austria, as a major player in tourism in the region, attracted more than 34 million visitors in 2011 and its market continues to grow, even during the global economic crisis. Tourism offer in the Czech Republic is strongly associated with Prague as a major tourist destination in the country. The number of foreign visitors is higher than the number of domestic visitors only in Austria and the Czech Republic. The market in Slovakia peaked in 2008, with a fairly massive decline in 2009 (about 17%). The situation has gradually stabilized since 2011. The strongest international demand for Slovakia as tourist destination is still coming from mainly neighbouring countries – the Czech Republic, Poland, Germany, Austria, Hungary; then, from Italy, Great Britain, Russia, Ukraine and France.

Table 2: Value Added Tax in the Central European countries, 1st January 2012

	Accommodation (%)	Food (%)
Slovakia	20	20
Austria	10	10
Czech Republic	14	20
Hungary	18	27
Poland	8	8

Source: (Ministry of Transport of the Slovak Republic, 2013)

There are several reasons for relatively modest contribution of tourism to Slovak economy. Firstly, economic and social importance of tourism has not yet been fully appreciated in Slovakia, particularly at the national and regional levels. The state lacks a long-term, stable and continuous tourism policy that would cover/manage all activities related to tourism at lower levels. Along with the changes of political parties in the national government, approaches to tourism sector change as well. Tourism promotion and development is very uneven and it can hardly be considered as systematic. The absence of a coherent policy of tourism has resulted in the adoption of various decisions and approaches of the government, self-governing authorities or tourism associations, without having common visions or shared goals. Only basic rules exist for the management, coordination and assignment of responsibilities for individual players in the tourism industry. Tourism market is developing very spontaneously and non-systemically. Another point is the question of using resources. The country has an amazing natural and cultural potential for tourism, but the existing resources are not used or used only partially. If the country wants to succeed in the international market, the resources must be transformed into marketable products or destinations able to satisfy changing demand of domestic and foreign customers.

3. Tourist potential of Slovakia

On the other hand, we can point out some positive aspects and changes in the tourism sector in Slovakia. The country has great cultural and natural sources that are unique and among most interesting in whole Central Europe (Lenovský, 2013a; Lenovský, 2013b). Let's briefly mention more than 12 accessible caves, 30 spa resorts with natural healing resources (water/ mud/ gas/ climate), around 15 high quality ski resorts, 10 folk reservations, 10 open-air museums, dozens of important archaeological sites, more than 20 thermal parks and 9 beautiful national parks, including the High and Low Tatras (Žabenský, 2013). There are thousands of churches, castles, chateaux, historic buildings,

historic parks, libraries, archival documents and historical artefacts. There are also beautiful villages with preserved cultural traditions – clothing, folk art, architecture, food, and customs. Untouched rural areas, five sites listed on the UNESCO World Heritage List (folk village Vlkolinec, the Spis castle with its environs, historic mining town of Banská Štiavnica with technical objects, historical square of Bardejov and its suburbs, a set of wooden churches) and a natural UNESCO site - caves in the National Park Slovenský kras (Žabenský, 2011; Kurpaš, 2012). Forests cover more than one third of the surface in Slovakia. Infrastructure is constantly improving and latest technologies are used in ski or spa resorts. Several golf parks set in beautiful surroundings offer high quality experience. New accommodation facilities (wellness, business, family) cover the whole range from small private accommodation in family houses up to the world famous hotel chains, such as Kempinski, Hilton, Holiday Inn and others. The offer in restaurants has also made a significant progress – visitors can choose from small family-owned businesses to luxury restaurants. Slovak wine, beer, honey products, milk products and other regional products (some of them registered in the EU quality system) face a new period of their revitalization. The capital city of Bratislava is becoming the new European destination for MICE (meetings, incentives, conferencing, exhibitions) market. Slovak government also prepares motivational tools to attract international film corporations to locate their production in Slovakia.

Regarding the Slovak tourism, an important element in its development has been the accession of the country to the EU. Free movement of goods and services made the offer open to the entire EU territory and it is easier to enter new markets now. Business entities face increasing competition, which positively stimulates the growth of quality for products and services. Many tourism subjects (municipalities, museums, schools, hotels, food companies, spas, ski resorts, thermal parks etc.) have managed to strengthen their position and to streamline their activities through EU funds, Cross-Border Cooperation Programmes and the Rural Development Programme. Slovakia invests in highways, railways, waterways and local infrastructure. Legislative and quality standards in Slovakia are gradually improving. Control bodies and responsible institutions (e.g. Slovak Trade Inspection) have successfully eliminated several negative effects, such as unauthorised tour guiding, illegal private accommodation, sale of goods of unspecified origin or the operation of uninsured travel agencies. In the following years, Slovakia is planning to adopt the National Quality System in tourism services. Slovak Tourist Board has stabilized its position and it uses latest marketing methods (YouTube commercials, TV shots, unusual exhibition presentations etc.) to attract more visitors to Slovakia. Tourism professionals constantly strengthen their prestige. On the other hand, their social status is still rather underestimated if we compare it with e.g. banking sector, industry, technology or IT sector.² Education in tourism is provided at many high schools and five universities. A new generation of tourism professionals is growing – young people with new approaches, fresh ideas, international experience, knowledge of languages and technologies.

4. Management of tourism in Slovakia

The absence of a single European tourism policy implicates that the industry is regulated individually by the Member States. The system of regulation in a particular country reflects the importance of tourism in the economy. The concept of tourism development

² It should be noted that a surprising winner in the competition for the Best Entrepreneur of the Year 2011 in Slovakia was Lubos Fellner, the owner of the out-going travel agency BUBO, providing tours to adventure and exotic destinations.

strategy is unique and specific to each country. Therefore no single handbook or generally accepted model for the tourism development can be applied. Most European standards and best practices in tourism are related to the protection of consumers, local communities and the protection of environment.

Activities in other sectors are usually realized on the base of a relatively narrow vertical approach. But tourism is characterized with a horizontal connection to various sectors, which is a result of cross-sectoral character of tourism industry. Tourism is influenced by many subjects and entities - some of them are primarily concentrated on tourism, some of them consider it as one of their wide range of activities. What makes the situation even more complicated is the fact that the main issues of tourism industry affect many other sectors, e.g. finance, culture, regional development, economy, agriculture, even education and social care. It is very difficult to clearly define the duties and competences – which institution or subject is uniquely responsible for a particular aspect/segment of tourism industry. In the paper, we provide a basic organizational scheme of tourism in Slovakia.

Figure 1: Organizational structure of tourism in Slovakia

	PUBLIC SECTOR		PRIVATE SECTOR	
	STATE SECTOR	SELF-GOVERNING SECTOR	THIRD SECTOR	BUSINESS SECTOR
National level	<ul style="list-style-type: none"> • Ministry of Transport, Construction and Regional Development • Slovak Tourist Board • related ministries 	ZMOS (Association of Slovak towns and villages)	more than 15 national Associations and Societies (e.g. Slovak Association of Hotels and Restaurants)	
Regional level		8 Self-governing regions	4 Regional Tourism Associations	
Local level		more than 2800 Local municipalities	<ul style="list-style-type: none"> • 35 officially registered Local Tourism Associations • 30 Local Action Groups • other non-governmental organizations, associations, etc. 	entrepreneurs and businesses (natural and legal persons)

Source: (edited by authors, 2013)

From the vertical perspective, the organizational structure of tourism in Slovakia is divided into three levels – national, regional and local (Figure 1). Concerning horizontal structure, the system is divided to public sector (state and self-government) and private sector (third sector and business sector). Key institutions in tourism development are the Ministry of Transport, Construction and Regional Development of the Slovak Republic, Slovak Tourist Board, self-governing regions and municipalities, regional and local

tourism associations and professional associations and societies. Cross-sectorial character of tourism requires the coordination of development that should be encouraged by cooperation at inter-sectorial level.

Ministry of Transport, Construction and Regional Development – Section of Tourism

The Section of Tourism under the Ministry of Transport, Construction and Regional Development is central body for tourism sector on the national level (Figure 2). General objectives of the section are to create legislative and policy conditions for tourism development; to coordinate government agencies; to create and implement supporting programmes and schemes of the state financial support; to create administrative and technical conditions for obtaining the EU funds; to realize bilateral cooperation in tourism and to support education of tourism professionals.

Figure 2: Organizational structure of the Ministry of Transport, Construction and Regional Development

MINISTER			
MINISTER'S OFFICE	STATE SECRETARY 1	STATE SECRETARY 2	HEAD OF THE OFFICE
Institute of Strategies	Section of EU and Foreign Affairs	Section of Road Transport	
Department of Crisis Management	Section of Operational program Transport	Section of Rail Transport	
Department of Internal Audit and EU funds Audit	Section of Budget and Finance	Section of Civil Aviation and Water Transport	
Air and Naval investigation	Section of Construction	Section of Communications and Postal Services	
Plenipotentiary for the Waterworks System Gabčíkovo-Nagymaros	SECTION OF TOURISM	Section of Public-Private Partnership	
	Section of Housing Policy and Urban Development		

Source: (Ministry of Transport of the Slovak Republic, 2012)


The scheme clearly shows that tourism is still considered as a minor economic discipline in Slovak economy. In many countries, the industry is managed by its own ministry. In Slovakia, tourism is considered almost a burden – in a short period the section of tourism was transferred from the Ministry of Economy, added to the Ministry of Culture (in this period, the Ministry even changed its name to the Ministry of Culture and Tourism) and finally was included in the organizational structure of the Ministry of Transport (all of them having its pros and cons in terms of conditions for tourism development). Along with these changes, the crucial positions change as well (minister, director of the section or the director of the Slovak Tourist Board). This has caused certain problems and difficulties - new management usually brings new approaches, methods and totally different objectives, which leads to a lack of continuity, coordination, conceptual and

comprehensive approach. If the country really wants to strengthen the competitiveness of the tourism sector, it is necessary to build a system of coordination between these subjects, particularly the ministries, because almost all of them have some responsibilities concerning certain tourism tasks. We can argue if the current position of the tourism sector under the Ministry of Transport is appropriate, but what is more important is the need of a stable and long-term position which would create proper conditions for systematic work.

Slovak Tourist Board

Presentation of Slovakia as an attractive tourist destination is in competence of a specialised agency - Slovak Tourist Board (STB) founded by the Ministry of Economy in 1995. This or a similar type of institution is established in every country within the European Union (e.g. Czech Tourism in Czech Republic, Polish National Tourist Office in Poland, Hungary National Tourist Office in Hungary). The aim of the institution is to build a positive image of the country on foreign and domestic market and to present Slovakia as well developed and hospitable tourist destination. The institution also provides various marketing researches of tourism market (the research of demand, offer and competition) and consulting services. The agency participates at international tourism fairs and it is also responsible for the national tourist portal www.slovakia.travel. The board has established the national tourism information system and the databases of domestic and foreign subjects in tourism. It provides statistics and information for the media, organizes press trips and supports over-all partnerships in tourism. One of the priorities of the Slovak Tourist Board in recent years was the establishment of foreign representative offices (Figure 3). At present there are 6 offices – in Czech Republic, Hungary, Poland, Germany, Austria and the Russian Federation.

Figure 3: Organizational structure of the Slovak Tourist Board

MANAGING DIRECTOR (CEO)				
			DEPUTY MANAGING DIRECTOR	
			DEPUTY MANAGING DIRECTOR FOR SUPPORT PROGRAMS	
Section of Tourism Marketing	Department of Congress Tourism	Department of Strategy and Department	Section of Economy and Administration	Section of EU Structural Funds
Analysis and Product Design Department	Department of Destination Management	Internal Control	Funding Department in Bratislava	Department of Administration and EU projects monitoring
Department of Marketing Communication		Control Department for EU Structural Funds	Funding Department in Banská Bystrica	Department of Financial Management of Projects
Department of Marketing Events		Legal Department	Department of Internal Administration	Department of Publicity and Implementation

				on of EU projects
E-marketing Department		HR Department (Personnel and Payroll)		Department of STB National Projects Management
International Relations				

Source: (Organizational structure of the Slovak Tourist Board, 2011)

Great problem of the Slovak Tourist Board has been the lack of funds. In 2007-2013, the majority of activities was financed through EU structural funds. The perspective of the agency for the period until 2020 is very insecure since tourism industry will not be more supported through specific schemes, but only indirectly through other priorities. If we compare budgets of these institutions in the European Union, we recognise that the sector is fairly underestimated in Slovakia. But in recent years, the Board made a relatively impressive progress. They launched a long-term marketing campaign for Slovakia, using the symbol of a butterfly and the slogan: *Slovakia – Little Big Country*. New marketing methods and tools – interactive videos, communication on social networks, web presentation and others were used. A new section specifically focused on the MICE segment - the Slovak Convention Bureau was included in the structure of the organization.

Self-governing regions (SGR) and municipalities

One of the principles of European regional policy is the principle of subsidiarity, which aims to support decentralization through the transfer of certain rights, duties and competences to lower levels. Together with a reduction of support in tourism from the state level, the activities and responsibilities of self-governing regions and municipalities in tourism are still extending.

The territory of Slovakia is now divided to eight self-governing regions - Bratislava, Trnava, Trenčín, Nitra, Zilina, Banská Bystrica, Prešov and Košice. In organizational structure of each region, it is possible to find a certain department with competences in tourism (sometimes established as a specified and independent office of tourism, sometimes it is included in the regional development, cultural or international relations section). These bodies have powers and duties to develop tourism in a particular region. First of all, they create plans for economic and social development in the region and they also publish tourism development strategies and regional planning schemes in the region. They should be involved in the implementation and coordination of regional development programs. The regions are responsible for traffic infrastructure and can create their own funds for the implementation of tourism activities in the area. Self-governing regions also invest in institutions and property (museums/ galleries/ theatres/ sport clubs) within their authority, which has also a positive effect on tourism development. According to the latest Act relating to tourism, No. 91/2010, they can establish regional tourism associations. The status of self-governing regions is still not stable and clearly defined. There exists a quite large disparity between the competences they have been given and available material, financial and personal sources. In the following years, the position of self-governing regions will probably be stabilized and strengthened.

Regional and local tourism associations

Each state that wants to develop tourism must support (using financial, methodological or personal tools) the process of establishing local and regional tourism associations. When we look at (not only in terms of tourism) successful European countries, we must understand that their success is built on strong regions. For many years (the first attempts were made in 1991!) there was an effort in Slovakia to define legislation about establishing and financing tourism associations. Finally in 2010, the new act on the promotion of tourism was adopted in Slovakia. It can be considered as one of the major changes in the tourism system in recent years. The Act no. 91/2010 on the promotion of tourism was updated by amendment no. 386/2011. It is sometimes called the Act on destination management or tourism cooperation, since it focuses on motivation of tourism subjects to create partnerships and to establish relations of cooperation in Slovak regions. The main novelty is the possibility of establishment of local tourism organizations (OOCR) and regional tourism organizations (KOCR). Members of local organizations must represent public and private sector as well (e.g. city, transport company, spa resort, hotel, tourguide, folk group, university etc.). The organization must generate at least 50,000 nights per year. One of the aims of the Act was to clarify the situation among various types of organizations, clusters and associations which have been non-systematically established in Slovak regions in the previous period (between 1991 and 2010). The act also guarantees state funding for registered organizations in 1:1 ratio (collected membership fees – state support) with the limit of 90% of the total tourist tax collected. The idea of the Act was to invest in active and well-established destinations in the first stage and to support new destinations in the next stage.¹ Through a motivational aspect of government aid, the act tries to promote public-private partnerships in tourism and to accelerate cooperation between (now fairly disintegrated) tourism entities. The status of regional and local tourism associations is not very clear today. Most of them focus on new websites, presentation at fairs, marketing activities, travel packages and common tourism products, creation of information systems, the support for their members and organization of events. One issue is still under discussion - tourism associations in Slovakia are based on optional membership. But in some of other European countries, membership in the association is mandatory, which brings better regulation and more investments for tourism development.

5. Conclusion

Slovakia finds itself in a complicated situation on the international tourism market. Although it has sufficient potential for tourism development in terms of primary and secondary supply, these resources are largely unused as a product. In such circumstances, tourism in Slovakia cannot have a major impact on the strengthening of economic performance although it might significantly help in increasing the value added, reducing unemployment and settling inter-regional differences. The new stage of Slovak tourism must reflect current trends and dynamic changes in the industry – sustainability,

¹ About 34 local organizations and four regional organizations have been registered so far, consisting of 220 municipalities, 500 entrepreneurs and 50 other subjects. The total amount of the state support in 2012 was 3.3 million EUR. Unfortunately, Slovak government decided to reduce the state support for organizations to the share 1:3 (This means that if the organization generated € 90,000 from membership fees, it will be supported only with the sum max € 30,000.

quality standards, new trends in mobility, tourism for all (marginalized and disabled included), innovations, new forms of tourism (shopping/ adventure/ gastronomy/ new culture/ women oriented), strong public-private partnerships, new markets (Asia/Africa – in terms of both demand and supply). The environment is changing – the competition continues to evolve, the needs and expectations of consumers grow. Moreover, these steps must be implemented in a relatively unstable economic situation in the world. The following years will reveal if the State is able to build a stable position in the central European market. Slovakia needs to find its competitive advantage if it wants to achieve its strategic goal (Ministry of Regional Development of Slovak Republic, 2013) - increasing tourism share in GDP from the current 2.45% to 3.2% in 2020.

References

1. European Commission. (2010). *Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe*. Taken on 5 December 2013, from http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=5936
2. Kurpaš, M. (2012). *Manažment kultúry a trvalodržateľný rozvoj kultúrneho dedičstva*. Marketing kultúrneho dedičstva v kontexte konkurencieschopnosti v cestovnom ruchu. Nitra: UKF v Nitre.
3. Lenovský, L. (2013). *Kontexty kultúrneho dedičstva a turizmu na Slovensku*. Nitra: UKF v Nitre.
4. Lenovský, L. (2013). History marketing: kultúrne dedičstvo v cestovnom ruchu. *Hotelier*, 7(1), 20-26.
5. Ministry of Transport of the Slovak Republic. (2012). *Organizational structure*. Taken on 15 December 2013, from <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=13511>
6. Ministry of Regional Development of Slovak Republic. (2013). *Tourism Development Strategy for 2020*. Taken on 10 December 2013, from <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=143975>
7. Slovak Tourist Board. (2011). *Organizational structure*. Taken on 12 December 2013, from <http://www.sacr.sk/sacr/o-nas/o-nas/>
8. UNWTO World Tourism Organization. (2013). *Compendium of Tourism Statistics, Data 2007 – 2011* (2013). Taken on 2 December 2013, from <http://publications.unwto.org/en/publication/compendium-tourism-statistics-data-2007-2011-2013-edition>
9. Žabenský, M. (2013). *Náuka o krajine. Kultúrna geografia Slovenska*. Nitra: UKF v Nitre.
10. Žabenský, M. (2011). *Legislatívna podpora ochrany prírodného a kultúrneho dedičstva na Slovensku a jeho kategorizácia*. In: Teoretické východiská marketingu v kultúre. Trenčín.

Прегледни рад

УДК: 659.113.25:640.41(497.11); 005.52:005.33

Истраживање маркетинг менаџмента у српским хотелима

Драгиша Радојковић^{1*}, Јанко М. Цвијановић², Гордана Станојевић³

¹Техничка ПТТ школа Београд

²Економски институт Београд

³ЈП ПТТ “СРБИЈА”, Београд

Сажетак: Рад се бави анализом оствареног прихода појединих хотела на годишњем нивоу, као и ценама хотелских услуга. Евидентно је да многи хотели имају пад прихода и да су неопходне промене како би се унапредило њихово пословање. У овом раду истакнут је значај примене маркетинг филозофије у туризму и израде маркетинг плана као основе за успешно пословање. Примена маркетинга као савременог концепта менаџмента илустрована је примером концептуалног модела маркетинга. Маркетинг оријентација и примена стратегијског маркетинг менаџмента у хотелијерству је новина у услужним делатностима и пружа добру основу за идентификовање тржишних захтева, сагледавање позиције у реалном окружењу и проналажење начина за достизање постављених циљева. Маркетинг концепт пословања подразумева да се производ и услуга креирају према потребама клијената, водећи при томе рачуна да они буду задовољни услугом, а не само њени пуки корисници.

Кључне речи: маркетинг, концептуални модел, приход, лидерска позиција.

ЈЕЛ класификација: М21, М31

Marketing management research in Serbian hotels

Abstract: This paper analyzes the revenues of individual hotels annually, and prices hotel services. It is evident that many hotels have a drop in income and that it demands expert analysis in order to improve their business. This study highlighted the importance of applying marketing philosophy in the development of tourism and marketing plan as the basis for a successful business. Application of marketing philosophy as a modern management concept is presented for the conceptual model of marketing. Marketing orientation and implementation of strategic marketing management in the hotel industry is new in the service industry and provides a strong basis for identifying market requirements, analyzing the position in a real environment and finding ways to achieve the set goals. Marketing business concept means that the product is created according to

* d.radojkovic@live.com

**This paper forms part of the results of research on project 179001 „Organizational and information support to the quality management system as a key factor in improving the competitiveness of domestic enterprises and ensuring their faster access to EU and world markets“ financed by Ministry of Education, Science and Technological Development of Serbia.

the clients' needs, taking into account that they are happy with the service, and not just the mere users.

Key words: marketing, conceptual model, income, leadership position.

JEL Classification: M21, M31

1. Увод

Пракса туристичког пословања у Србији се показала као неефикасна, јер није у могућности да одговори на нове захтеве тржишта. Кроз рад су приказани пословни резултати одређених хотела. У економском окружењу нема егзистенције без прихватања маркетинг начина размишљања, који заједно са другим научним дисциплинама омогућава дефинисање и примену практичних модела који се уграђују у пословну концепцију. Маркетинг план пружа поуздану основу за препознавање тржишних захтева, сагледавање позиције у реалном окружењу и налажење начина за достизање постављених циљева (Бакић, 2007). Маркетинг је битна компонента за стварање мисије и стратегије предузећа у циљу остварења конкурентске предности. Маркетинг је један од главних елемената који користе привредни субјекти у њиховом сталном трагању како за опстанком, тако и за растом. На примеру хотела Извор Аранђеловац, показано је како од хотела који је 2009. године имао приход од 7,5 милиона РСД, могуће створити хотел који је у 2012. години остварио приход од 437,8 милиона РСД. Процесом власничке трансформације 2003. године хотел Извор добио је новог власника који кроз нова улагања уочава нове шансе и снаге, али је свестан претњи и слабости и уз примену маркетинга, успева да након неколико година пословања заузме водеће место међу хотелима у Србији. Међутим, сада се јавља још већи изазов, а то је да овај хотел задржи лидерску позицију коју је стекао успешним пословањем. Хотели који имају пад прихода, мањи број гостију, госте незадовољне услугом или ценом, што резултира смањењем прихода, могу да уче из примера поменутог хотела. Анализа раста и пословања хотела Извор представља добар пример за хотеле како се треба борити за позицију на тржишту, како остварити конкурентску предност, како повећати приход, али и како имати задовољног госта. Већина хотелијера не користи своја стручна академска знања, пре свега из области маркетинга, јер би знали да је цена један од основних елемената маркетинг микса. Са друге стране, требало би да знају да се у маркетинг концепту пословања, производ креира према потребама клијената, водећи при томе рачуна да они буду задовољни услугом, а не само њени пуки корисници. Менаџменти хотела веома нестручно приступају креирању цене смештаја у хотелској понуди и као резултат тога јесте оно што данас имамо на туристичкој мапи, шароликост понуде цена и на коју утиче само категорија објекта, не водећи при томе рачуна шта се заправо за тај новац може добити, односно да ли се задовољавају потребе клијената. Повећањем и разноврсношћу туристичке понуде доћи ће до пораста броја страних туриста у Србији, а нова стратегија развоја туризма, која је урађена у складу са међународним стандардима и допринеће расту ове привредне гране и развоју комплетних регија и подизању стандарда људи укључених у туризам као и комплетног становништва кроз развој других привредних грана.

2. Анализа остварених пословних резултата у хотелијерству

Анализирани су хотели како са малим бројем соба тако и хотели са значајним смештајним капацитетима, изабрани случајним узорком. Приход остварен у овим хотелима у периоду 2009-2012. године креће се од 10 милиона динара до преко 500 милиона динара. Пад прихода у односу на 2009. годину уочава се код следећих хотела: Хотел Панорама-Нови Сад, Хотел Нарвик-Кикинда, Хотел Оплепац-Топола, Хотел Бела Лађа-Бечеј, Хотел Нови Сад-Нови Сад.

Хотел Панорама Нови Сад има пад прихода у 2012. у односу на 2009. годину од 23%. Такође је евидентан мањи број запослених. Хотел Нарвик Кикинда има пад прихода у 2012 у односу на 2009. годину од 67%. Хотел Оплепац Топола има пад прихода у 2012 у односу на 2009. годину од 7%, и смањење броја запослених од 37,5%. Ово је још један пример хотела код кога приход мањи за 1,64 милиона динара у 2012. у односу на 2009. годину. Хотел Бела Лађа Бечеј има пад прихода у 2012. у односу на 2009. годину од 12%, и у 2011. године приход је био преполовљен у односу на 2009. годину. Хотел Нови Сад, Нови Сад има пад прихода у 2012. у односу на 2009. годину од 7,5% (Агенције за привредне регистре, 2013). Градски одмори су производ који може да понуди овај хотел. Овај производ треба да представља први корак према развоју осталих туристичких производа. Недостаци овог производа везани су за доступност, смештај и низак ниво управљања дестинацијом. Услед тога конкурентска стратегија на краћи рок треба да се заснива на стратегији ниских трошкова, док на средњи рок треба да буде стратегија диференцирања и специјализације.

Због евидентног пада прихода код ових хотела потребно је истражити и прикупити информације скенирањем окружења, прикупити информације маркетиншким истраживањем као и информације које се изводе из интерних извештаја хотела. Основно питање је да ли је гост задовољан и каква се услуга нуди, да ли је особље обучено и стимулисано да одговори на све захтеве госта? Да ли особље професионално обавља свој посао? Шта је разлог што је мање гостију посетило хотел у 2012. години? Да ли је на прави начин извршена промоција хотела и реклама, који су канали продаје? Потребно је да се одреде приоритети у решавању проблема који се јављају. Раст прихода уочава се код следећих хотела: Хотел Србија-Београд, Хотел Извор-Аранђеловац, Палисад-Златибор.

Хотел Србија Београд има раст прихода у 2012 у односу на 2009. од 21%, тј. 37,6 милиона динара и пораст броја запослених за 21%. Реч је о градском хотелу са 3 звездице. Да ли је цена коју је хотел понудио за своје услуге права показује и остварени приход који је повећан. Београд као главна туристичка атракција, град на две реке, са богатом историјом, великог броја манифестација, несумњиво је да су могућности велике за развој понуде и да је неопходно пажљиво осмислити нове понуде у оквиру хотелских садржаја, као и допуњавати постојећу понуду како би хотел могао да опстане на тржишту и задовољити све захтевнијег госта.

Хотел Палисад Златибор има раст прихода у 2012. у односу на 2009. год од 68%, али и пад прихода за 10% у односу на 2011 годину, број запослених је остао готово на истом нивоу као и 2009 године. Уочава се да приход у овом хотелу веома варира и да је веома тешко изборити се за уједначен приход из године у годину поготову за раст прихода. Велики број фактора утиче на одлуку госта да дође у одређени хотел, као и да исти препоручи некоме или да се поново врати у њега.

Хотел Извор Аранђеловац има изванредне пословне резултате, повећање пословних прихода неколико десетина пута и повећање броја запослених 4 до 5 пута. Овај престижни хотелско-туристички комплекс своје госте очаравала складном

архитектуром, модерним ентеријером и највишим нивоом услуге и садржаја из ког посебно истичемо wellness центар са девет базена са преко 1000м² воденог огледала са природном, лековитом, термо-минералном водом, пречишћеном најсавременијом технологијом. Посебну целину чини велики aqua парк са три базена, дванаест слајдова за одрасле, три слајда за децу и другим атракција. Ови подаци говоре да је потребно кроз маркетинг процесе и стратегијски приступ опстати на тржишту које је веома променљиво и испунити очекивања госта који је све захтевнији. Потребно је рационално реаговање на догађаје у окружењу и кроз сагледавање окружења одредити циљеве и политику предузећа. Стручним анализама потребно је одредити циљна тржишта као и одређивање оптималног маркетинг микса за конкретни циљни маркетинг сегмент. Хотел мора да се прилагоди променама циљног тржишта, а брзина реаговања на промене је у директној вези са приходом који ће хотел остваривати. Цена као елемент пословне политике је најосетљивије подручје јер је у директној вези са пословним резултатима и елемент је који одређује позиционирањехотела на тржишту.

3. Маркетинг туристичке дестинације (концептуални модел)

Концептуални модел маркетинг менаџмента туристичке дестинације обухвата следеће елементе:

- A. Ситуациону анализу
- B. Дефинисање мисије и циљева
- C. Дефинисање Маркетинг стратегије
- D. Дизајниране организованости
- E. Контрола активности

Сваки од приказаних елемената маркетинг менаџмента туристичке дестинације је посебна област и као такав треба да буде предмет истраживања менаџера.

Слика 1: Концептуални оквир за маркетинг менаџмент туристичке дестинације



Према маркетинг концепту, сви елементи који чине средину предузећа сматрају се спољним факторима пословања. Суштина и улога маркетинга је да хотел води ка тржишту. У интересу је сваког хотела је да истражи своје окружење и да

непрестано идентификује, прати и предвиђа промене у окружењу, анализира утицај екстерних фактора како би се на време припремило да што успешније искористи све погодности које промене доносе, односно да је у могућности да што више ублажи дејство негативних промена (Дулчић&Петриц, 2001). Без детаљне анализе и праве информације немогуће је доношење одлуке као и утврђивање циљева, реализација циљева и спровођење контроле.

Да би се успешно спровело било какво истраживање основни задатак је прикупљање информација. Маркетинг треба да обезбеди изворе информација и података који ће да пруже подршку у одлучивању, како би понудио праве производе на правом месту по прихватљивој цени. У окружењу сваког хотела налази се велики број различитих субјеката који утичу на пословање хотела и чији се интереси у већој или мањој мери укрштају с интересима хотела. Ови субјекти, зависни су од опште климе у друштвеној средини и од снага друштвеног развоја. Истовремено и хотел представља средину, где запослени обављају своје послове, остварујући у том процесу и неке своје циљеве.

Такође, у савременом пословном окружењу актери су све више упућени једни на друге, па постоји одређена међузависност, која се сваким даном повећава. На предузећу је да у том контексту изгради и сачува што боље пословне односе са одговарајућим субјектима, који имају утицај на резултате пословања предузећа (Inkson&Minnaert, 2012). Овакав поглед на истраживање маркетинга омогућава контролисање средине у којој се налази хотел, као и добрих услова за добијање релевантних информација. Истраживања маркетинга омогућава комуникацију са тржиштем, дефинисање проблема, смер којим је потребно ићи, развој нових услуга, диверсификација услуга, смањење губитака, смањење трошкова. Према Котлеру маркетинг има задатак да утврди потребе, жеље и интересе циљних тржишта и да – на начин који одражава или повећава добробит потрошача и друштва – делотворније и успешније пренесе жељена задовољења. Применом маркетинга задржавају се стари и стварају нови купци, а тиме предузеће јача свој имиџ.

4. Ситуациона анализа

Предузеће је са екстерним окружењем у интерактивној вези. На предузеће утичу бројни чиниоци, а са друге стране предузеће мора деловати на окружење одређеним акцијама и мерама. Ситуациона анализа је први елемент у маркетинг менаџменту, која се састоји од анализе: макро окружења, тржишта, конкуренције и интерног окружења. Према маркетинг концепту, сви елементи који чине пословну средину предузећа сматрају се спољним факторима пословања (Радосављевић, 2009). У интересу је сваког хотела је да истражи своје окружење и да непрестано идентификује, прати, и предвиђа промене у окружењу, анализира утицај екстерних фактора како би се на време припремило да што успешније искористи све погодности које промене доносе, односно да је у могућности да што више ублажи дејство негативних промена.

5. Екстерно окружење

Макро окружење обухвата бројне факторе демографско-привредне, природно-технолошке, правно-политичке и друштвено-културне природе. У окружењу сваког хотела налази се велики број различитих субјеката који утичу на пословање хотела и чији се интереси у већој или мањој мери укрштају са интересима хотела.

Ови субјекти, зависни су од опште климе у друштвеној средини и од снаге друштвеног развоја.

Економско окружење – Пораст друштвеног производа и националног дохотка који је у економски најразвијенијим земљама света евидентан, то се очекује и у нашој земљи. Раст стандарда доводи до потребе за вишим квалитетом живота, што директно утиче и на повећање потребе за путовањима и самим тим и већу посећеност хотела.

Демографско окружење – Демографија се бави проучавањем становништва односно његовог броја, густине, животне доби, пола, расе, занимања и других статистичких података. Пораст броја образованог становништва доводи до повећања потражње за квалитетним услугама и производима укључујући и луксузне хотеле.

Политичко окружење – На доношење одлука утичу догађаји из политичког окружења. У блиској прошлости политичка ситуација била доста нестабилна. Међутим, постоји воља за стабилизацијом политичке сцене, добијање датума за почетак преговора са Европском Унијом доноси олакшање. Србија је на путу испуњавања политичких критеријума и услова из Споразума о стабилизацији и придруживању. Показана је воља за изградњу стабилних државних институција која позитивно утиче на повећање имиџа наше земље па и на туризам, тј. већи број страних туриста. Туристичка организација Србије (ТОС) из године у годину бележи све више страних гостију. У првој половини 2012. нашу земљу је посетило 10% више странаца него у истом периоду претходне године, што наговештава и већи девизни прилив од претходне године и остварених 710 милиона евра, односно 991 милиона долара. Иначе, државна статистика је забележила да је 2011. године у Србији било 764.167 страних гостију, што је за 12% више него претходне.

Табела 1: Број ноћења страних и домаћих туриста у Србији

Ноћења туриста – подаци	РЕПУБЛИКА СРБИЈА		
	Укупан број	Домаћи	Страни
2010	6413515	4961359	1452156
2011	6644738	5001684	1643054
2012	6484702	4688485	1796217
2013/јануар	413296	299688	113608
2013/февруар	392015	290221	101794

Извор: Републичког завода за статистику, 2013

Правно регулаторно окружење – Законске промене у области својинске трансформације предузећа, затим страних улагања, концесија и друге промене створиће позитиван привредни амбијент, и нове власничке и управљачке односе у предузећима и привреди.

Технолошко окружење – Технолошке промене су веома значајне. То је посебно уочљиво код веома брзе примене савремених технолошких решења у домену тзв. “информационе технологије” коју карактерише компјутеризација субјеката туристичке привреде као што су авио-компаније, путничке агенције, хотелијери, и друге. Све више се прожимају информационе технологије и маркетинг. Хотели који користе интернет имају конкурентну предност у односу на хотеле који га не

користе, а он се може користити као значајан маркетиншки алат. Интернет је створио нове дистрибуционе канале за производе угоститељства, хотелијерства и путовања. Интернет је извор информација како за хотелијере тако и за туристе. Истовремено, велики број туристичких дестинација постају “доступне” захваљујући интернету.

Соционо-културолошко окружење – Културолошке карактеристике могу утицати на доношење маркетиншких одлука, тј. припадност људи одређеним групама и социјалним слојевима одређује и начин њиховог понашања као потрошача. Животни стил је, свакако, од кључне важности за одабир начина провођења слободног времена. Директна последица повећаног фонда слободног времена и личног дохотка је повећање интересовања људи за укључивање у туристичка путовања, данас обogaћена разноврсним елементима културе, спорта, забаве, разоноде и рекреације.

6. Тржиште и конкуренција

Анализа тржишта и конкуренције омогућава комуникацију са тржиштем, дефинисање проблема, смер којим је потребно ићи, развој нових услуга, диверсификацију услуга, смањење губитака, смањење трошкова (Weaver&Lawton, 2010). Полази се од претпоставке да различити носиоци тражње имају различите потребе, сегментација тржишта је процес који омогућава да се успешно обави прилагођавање производа потрошачима. Хотел мора да се прилагоди променама циљног тржишта, а брзина реаговања на промене је у директној вези са приходом који ће хотел остваривати.

Циљна тржишта су:

- Привредне и непривредне организације
- Образовне институције (конгресни туризам);
- Спортисти (спортске екипе из земље и иностранства);
- Индивидуални туристи (туристи који су на одмору или на лечењу)
- Пословни туристи.

Јавила се потреба да се креирају нови модерни и атрактивни производи који омогућавају остваривање конкурентске предности у туристичкој понуди. Квалитетом и широким асортиманом услуга ствара се додатно задовољство код клијента чиме се ствара лојалан клијент. Корисници услуга хотела пре свега желе квалитет и индивидуализацију услуга тј. прилагођавања њиховим захтевима. Испуњавањем разноврсних захтева боравак у хотелу се чини пријатним, ствара се осећај задовољства, а то је примарни услов дугорочног успеха. Сваки гост се разликује према својим жељама, висини личног дохотка, ставовима, потребама па је и сваки туриста потенцијално одвојено тржиште. Одрасле особе у браку које имају малу децу имају различите потребе од самаца, па је основни задатак да се проуче тржишни делови и да се идентификују под група клијената унутар целокупног тржишта и да своје напоре усмери на задовољавање њихових потреба. Корисници конгресног туризма захтевају простране сале за састанке и опремљену салу са свом потребном опремом. Састанци, конференције и семинари су од посебног интереса за предузећа. Пословни туризам – пословни свет захтева луксузан ниво целе услуге почев од разних специјалитета што се тиче хране до луксузних соба опремљених разном опремом (ЛЦД ТВ, рачунар, интернет). Спортистима је потребно да хотел поседује базен, сауну, теретану, спортске терене, појачану храну. Поред ових специфичних захтева сваке циљне групе сваки корисник услуга може уживати у осталим, пратећим елементима услуге.

7. Интерно окружење

Истовремено и хотел представља средину, где радници обављају своје послове, остварујући у том процесу и неке своје циљеве. Такође, у савременом пословном окружењу актери су све више упућени једни на друге, па постоји одређена међузависност, која се сваким даном повећава. На предузећу је да у том контексту изгради и сачува што боље пословне односе са одговарајућим субјектима, који имају утицај на резултате пословања предузећа. Додајмо (види Цвијановић, Лазић & Настасић, 2006) да је вероватно најважнији фактор интерног окружења корпоративна култура предузећа.

Овакав поглед на истраживање маркетинга омогућава контролисање средине у којој се налази хотел, као и добрих услова за добијање релевантних информација. Потребно је да се утврде сопствене компаративне предности у домену атрактивног комуникативног и рецептивног фактора. За анализу слабих и јаких тачака које се доводе у везу са шансама и претњама користи се SWOT анализа. Најбитније је да се компаративне предности које хотел има у односу на друге хотеле у окружењу промовишу, да их туриста препозна и да квалитет услуге који је основно стратегијско средство омогући конкурентску предност у односу на конкуренцију.

8. Студија случаја: Хотел „Извор“ Аранђеловац

SWOT анализа

За успешно пословање неопходно је урадити SWOT анализу хотела која ће показати која је снага и које су слабости. На тој основи потребно је одредити се за стратегију будућег развоја, а на основу тога утврдити које су стратешке конкурентске предности на којима хотел може да гради политику успешног пословања. Познато је да се конкуренција у туризму више не руководи само критеријумима производа и квалитета туристичке понуде у ужем смислу. У време глобалних комуникација и све општег приступа информацијама, технологије развоја производа и различитих врста туристичких понуда свима су доступне. Међутим, данашње озбиљне туристичке политике, све више су усмерене на изградњу и неговање сопствених дугорочних стратешких потенцијала иза којих стоје различити асортимани услуга, понуда и производа са препознатљивим квалитетом, и који су гаранција квалитета. Они представљају стратешке ресурсе за успех у будућности и остварење добрих пословних резултата.

Изведена SWOT анализа показује слабости, у којима је потребно што пре започну промене. Анализа је указала и на поједине сегменте, који такође траже спровођење одређених активности у циљу њиховог одржавања на постојећем нивоу, односно даљем унапређењу. У зависности од брзине промена на ова два подручја стратешког деловања, оствариће се и успех у коришћењу туристичких потенцијала и минимизирање утицаја опасности.

Хотел Извор располаже са довољно финансијских и техничких ресурса за задржавање лидерске позиције. Потребно је додатно усавшавања особља (учење страног језика, нових вештина услуживања, коришћење нових технологија пре свега информационалних), као и стимулисати запослене да функционишу као тим и развијају боље међуљудске односе и прихватају заједничку филозофију пословања као идеју водилу.

У том смислу стратешки потенцијали хотела дефинишу се на следећи начин (табела 2):

Табела 2: SWOT анализа хотела „Извор“

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
-Спортски објекти -Професионалан топ менаџмент -Обучен кадар за хотелијерство	-Мала заступљеност у медијима -Лоша туристичка сигнализација -Недовољна обученост кадра у сектору соба
ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
-Природна богатстава; Буковичка Бања (ваздух, термалне воде, клима) -Опленац и Орашац: културно и историјско наслеђе -Гостољубивост становништва -Добар географски положај -Приступачност: добар друмско - саобраћајни положај, удаљеност од Београда (аеродрома) само 75 км -Изградња нових магистралних и ауто-путева -Отварање наше земље ка Европи -Стимулисање развоја туризма на макроекономском нивоу -Рад на побољшању квалитета и обучености кадра сталном едукацијом	-На међународном тржишту још нема Србије као јаке туристичке дестинације -Непостојање речног, железничког и авионског саобраћаја у непосредном окружењу хотела -Недостатак локалних визија о Србији као туристичкој дестинацији -Променљива политичко-економска ситуација -Ниска куповна моћ домаћег становништва -Не може да се рачуна на иностране инвеститоре -Већа заинтересованост инвеститора за друге, застареле хотеле на територије општине -Отварање нових и адаптација постојећих хотела

Велики број инвеститора како домаћих тако и страних искористио је прилику да посрнуле објекте ревитализује или да се направе потпуно нови. Многе заостале општине су захваљујући новим туристичким објектима оживеле и постале препознатљиве пре свега по тим објектима. Све се мења и прилагођава савременим трендовима, потребама купаца, мењају се пакети, понуде, јеловници, чак и правилници, али никако да се промени наше схватање о сектору соба, његовој важности као и правилног функционисања рада овог сектора, који је фундамент сваког хотела. Веома мали проценат наших хотела има стандарде рада у овом сегменту пословања. Са друге стране, запослени се не едукују, у њих се не улаже, али ни они сами немају визију на који начин могу допринети побољшању рада својих одељења, а самим тим и хотела у целини. Треба водити рачуна о шансама и претњама из окружења, јер су само у краћем периоду предности на страни туристичке понуде, а како се потребе туриста мењају само применом одговарајућих стратегијских алтернатива се може задржати позиција коју хотел сада има.

Отварање нових и адаптација постојећих хотела су такође претња за хотел Извор, а то су хотели “Старо здање” и “Шумадија” са рестораном “Аркаде” који су скоро приватизовани и предстоји њихова обнова и рехабилитација.

Дефинисање мисије, циљева и маркетинг стратегије

Након што је одређена мисија и спроведена SWOT анализа, потребно је одредити циљеве. Немогуће је одредити само један циљ за сва времена, јер је туристичко тржиште променљиво и за опстанак хотела неопходно је циљеве доносити на основу добро одређене ситуационе анализе. Већина компанија одређује више различитих циљева, укључујући профитабилност, раст продаје, веће учешће на тржишту, смањење или задржавање трошкова на истом нивоу, итд. Хотел одређује циљеве и управља у складу с њима.

1. Комерцијални циљеве – подстицати кориснике на већу потрошњу и повећавати искоришћеност расположивих капацитета у циљу повећања прихода (повећањем броја индивидуалних туриста, повећањем броја породичних посета, повећањем броја спортских екипа, успешном организацијом симпозијума, научних скупова и изнајмљивањем спортских терена, базена, сауне).
2. Некомерцијални циљеве – повећати сопствени углед и заузети лидерску позицију на тржишту (стварање лојалног и задовољног туристе, туристе упознати са лепотама Буковичке бање и информисати туристе о лековитим особинама минералне воде, повећати број културно уметничких манифестација).

Уз оптималну комбинацију елемената маркетинг микса могу се достићи постављени маркетинг циљеве, нападају се одабрани сегменти тржишта чиме је искристалисана разноврсна понуда производа која је понуђена туристима. Потребно је наћи праву меру између потребе за профитом и логике одговорног привредног и друштвеног развоја у туризму. Прилагођавањем услуга различитим захтевима туриста креирана је богата туристичка понуда. Свим сегментима је значајно да хотел Извор осете као приступачан, узбудљив, па је формирано доста програма како за индивидуалце тако и за групе, и понуђени су парцијални производи уз диференцирање цена при чему се водило рачуна о квалитету смештаја, исхране, пратећих садржаја.

Инструменти маркетинг микса

Производ

Пружање различитих видова услуга туристима уз коришћење одговарајућих ресурса Хотела:

Услуге смештаја: Хотел располаже са 165 смештајних јединица (капацитета до 500 гостију) распоређених у 1/1 и 1/2 собе, супериор собе, апартмане и супериор апартмане.

- Услуге изнајмљивања сала: Конгресни центар хотела “Извор” се састоји од пет мултифункционалних сала: Кристална дворана (600 места), Београд (100 места), Топола (70 места), ВИП (35 места) и Букуља (15 места).
- SPA&Wellness центар: SPA&Wellness програми су идеални за подмлађивање коже и тела, отклањање стреса, побољшање имунитета, смањење килограма и повећање енергије.
- Аква парк са три базена, дванаест великих тобогана од којих је највиши 22 м, дечијим атракцијама, националним рестораном, кафема, теренима за мале спортове и тенис, као и амфитеатром за концерте и друге догађаје на отвореном простору.

- Фитнес центар – опремљен најсавременијим и најквалитетнијим “ПлатинумЕдитион” справама – мултифункционалне справе, кардио линије, слободне тежине и пратећа опрема.
 - Програм сезонских анимација – Хотел пружа својим гостима и услуге анимацијског програма који обухвата различите видове активности као што су аџааеробиц, аперитив игре, јутарња гимнастика и шетња или џогинг стазом здравља
 - Услуга рекреативних активности (куглање, стони тенис, билијар, тенис, изнајмљивање опреме, индивидуални тренинг са фитнес тренером, изнајмљивање бицикла, чување деце)
 - Услуга изнајмљивања спортских објеката (Спортских терена, базена, сауне).
 - Организовање обилазака културно-историјских и других знаменитости – Рисовача, Орашац, Оплепац, винарије у околини)
 - Услуга ресторана – Поред разноврсних оброка на бази шведског стола у пансионском ресторану, специјалитети италијанске, националне и интернационалне кухиње у пријатном амбијенту у два *a la carte* ресторана (Сан Марино и интернационални ресторан).
 - Услуга Интернет кафеа - Интернет сала опремљена је са четири рачунара
- Хотел Извор је схватио да је задовољство клијента у директној вези и са производом који се нуди клијенту. Клијенти одлучују које догађаје желе доживети, које дестинације ће да посети, у којим ће хотелима одсести, у којем ресторану ће се хранити. За клијента су све ово производи, који се нуде и који треба да испуне клијентова очекивања.

Цена

Цена је само један од елемената маркетинг микса и она се квантитативно изражава и директно утиче на приход. Она је једини елемент у маркетинг миксу који производи приход. Уколико се не води рачуна о конкуренцији цена и сталним променама које се дешавају у окружењу јавља се проблем. Неопходно је диференцирање цена по врстама услуга:

- Цена *Стандардних соба* су приступачне просечном туристи, док цене осталог смештаја експоненцијално расту. *Апартмани* и *Супериор апартмани* имају знатно више цене.
- Цена услуга *Конгресног* и *Спортског туризма* формиране су на нивоу конкурентских како би се преузео већи део овог тржишта.
- Ценовник *Рекреативних активности* (куглање, стони тенис, билијар, тенис изнајмљивање опреме, индивидуални тренинг са фитнес тренером, изнајмљивање бицикла, чување деце...)
- Ценовник *пакета* садржи следеће понуде (промо пакет, породични викенд, извор љубави, Spa&Wellness за двоје, колико дама толико дана, етно доживљај)
- Ценовник услуге *Активан одмор* обухвата следеће понуде: *мини екскурзије, јахање, бициклизам, риболов на Гарашком језеру, пешачке туре до Букље.*
- Ценовник *SPA & Wellness* / Ценовник *SPA & Wellness – посебна понуда*

Потребно је сагледавање великог броја фактора како би се одредила горња и доња цена која се може понудити кориснику. Примена маркетинга омогућава да се одреди она цена која ће са осталим инструментима маркетинг микса да омогући

остварењу стратегијских циљева предузећа. При одређивању цене хотелског смештаја мора да се третира понуда и тражња с обзиром на тржиште на коме се налази хотел, узимајући у обзир и цену коштања (трошковне цене). Потребно је стално праћење понашања конкуренције, како би смо омогућили позитиван пословни резултат и имали реалне цене. Цена која не прати промене на тржишту може да има последицу пад прихода односно мању посећеност хотела, као и друге негативне последице, што је приказано код великог броја хотела који су разматрани. Цена као елемент пословне политике је најосетљивије подручје јер је у директној вези са пословним резултатима и елемент је који одређује позицију хотела на тржишту.

Канали продаје

- Непосредна (директна) продаја. Хотел Извор продају својих аранжмана обавља и путем: телефона, у хотелу, е-маил-а. Овим начином дистрибуције смањују се трошкови јер нема агенцијске провизије.
- Посредна (индиректна) продаја. Резервисати Хотел Извор могуће је посредством туристичких агенција и туроператора. Посредном продајом продаја се врши на ширем подручју, јер Хотел Извор агенцијама одобрава провизију на име продаје. Цена за купца је иста без обзира да ли је продаја извршена путем агенције или је у питању директна продаја.

Промоција

- Комерцијална туристичка пропаганда која користи разна средства: графичка средства (проспект, плакат, каталог), огласна средства (штампа и медији), пројекциона средства (видео-туристички филм уз примену модерне технологије, Веб портал), просторно-пластична средства (сувенири,...), лична пропагандна средства (конференције за новинаре, интерна новина, интерна ТВ и радио станица, студијска путовања).
- Односи са јавношћу: Мишљењем независних посматрача и независним информацијама пласира се примамљивија туристичка понуда (организовањем промоција, посебних догађаја, фестивала, ствара се прилика да се угосте и позову добављачи, новинари, дистрибутери, клијенти, и на тај начин скрене пажњу на производе и услуге хотела)
- *Word of mouth* (облик промоције где туристи имају највеће поверење – лична искуства).
- Публицитет – стални контакт са медијима - то је промоциони елемент који је најмање скуп (Хотел „Извор“ добио је признање под називом „ПРЕСС ЗВЕЗДИЦА“ у 2012. години).
- Унапређење продаје – давање попушта.

Постоји изражена конкуренција између дестинација, па је потребно пробудити искуство путовања пружајући већу вредност и чинећи то искуство значајнијим. Кључ се крије у историји, култури и људима. Задатак ТОС-а је стварање пријатељског односа према туристима у некој дестинацији. ТОС је основана 1994. године, као владина организација која има за циљ промоцију и унапређење туризма Републике Србије на домаћем и иностраним туристичким тржиштима, у циљу афирмисања њених туристичких вредности и могућности.

Делатност ТОС-а је усмерена ка позицији туристичког производа Србије на домаћем и иностраним тржиштима и туристичкој валоризацији компаративних предности Србије, као што су њен геостратешки положај, историјски, културни и природни идентитет. ТОС је присутна на свим већим светским сајмовима туризма,

сарађује са другим националним туристичким организацијама и другим међународним, регионалним и струковним туристичким асоцијацијама. ТОС у сарадњи са туристичким организацијама градова и општина ради на унапређењу туристичке понуде Србије и стварању позитивног става становништва према туризму Србије и њиховом окретању домаћим туристичким центрима, чиме се стварају основе за усмеравање и подстицање развоја туризма као дела друштвено-економског развоја Србије.

За успешно пословање велика одговорност и заслуге су на маркетинг менаџменту. Израдити савршен маркетиншки план је веома тешко, јер се стално јављају разне промене у окружењу. Улога маркетинг и продајних менаџера је да осигурају да су сви циљеви испуњени на време. Без информација која подразумева разне податке добијене од госта, добијене анализом конкуренције, од особља, не може се дефинисати циљ ни утврдити алтернативна решења. Да би се успешно спровело било какво истраживање основни задатак је прикупљање информација. Потребно је обезбедити изворе информација и података који ће да пруже подршку у одлучивању, како би хотел понудио праве производе на правом месту по прихватљивој цени. Контрола, као последњи корак у маркетинг менаџменту, треба да обезбеди континуирано функционисање, јер не благовремена реакција менаџера туристичке дестинације у било којој фази процеса маркетинг менаџмента може да угрози имиџ дестинације и да потрошач дестинацију види као непожељну.

9. Закључак

Модеран изглед хотела, добра услуга, добро осмишљен производ, може да служи као пример добре праксе другим хотелима. Стратегија сегментације коју је користио менаџмент хотела Извор се показује као добра јер се туристи разликују по економским, социо-културним, личним, психолошким и другим факторима. Туристи се могу груписати у сегменте који су довољно хомогени унутар групе, па се на тај начин туристички производ лакше пласира на унапред утврђене тржишне мете. Развијањем услуга које су прилагођене сегментираним циљним групама доводе до задовољења потреба изборљивог клијента. Менаџмент хотела "Извор", направио је тек један корак у освајању тржишта, али пред хотелом су и велики изазови и могућности да привуку већи број како домаћих тако и страних туриста. ТРЕЋИ БАЛКАНСКИ СПА САМИТ одржао се у Србији у 2013. години, а домаћин овог значајног скупа био је хотел Извор у Аранђеловцу. Под слоганом "Имамо заједничку прошлост, хајде да креирамо заједничку будућност" окупили су се најеминентнији стручњаци у области туризма и хотелијерства, у организацији Удружења Бања Србије. Све земље чланице су заједнички сакупљале етно-компоненте земаља Балкана (традицију, културу, гастрономију, музику, обичаје и сведочанства бурне историје) са основним циљем дефинисања, креирања и промоције новог туристичког производа на тлу Европе – Бање Балкана. Циљ самита био је да све што прати квалитетне програме релаксације, превенције или рехабилитације у бањама Балкана "упакује" у један аутентичан и интригантан туристички пакет и тако остатку света покаже зашто је такав туристички пакет јединствен. Хотел "Извор" који је много пута награђиван као најбољи хотел у Србији, има већ велико искуство у организовању сличних скупова, али овог пута заједно са Удружењем бања показао је да је Србија мала земља са великим срцем, у коме још увек борави традиција и култура неких старих, добрих времена, и у коме има места за цео Балкан. Овај самит је уједно био и велика шанса да се промовише и сам хотел.

Потребно је водити рачуна о slabим и jakim тачкама и шансама и претњама из окружења, јер су само у краћем периоду предности на страни туристичке понуде, а како се потребе туриста мењају и само применом одговарајућих стратегијских алтернатива иза критичких потеза се може задржати позиција коју хотел сада има. Такође претња за хотел Извор су хотели “Старо здање” и “Шумадија” са рестораном “Аркаде”. Потписан је купопродајног уговора са представницима Агенције за приватизацију, фирма Амасисд.о.о. у власништву господина Мирољуба Алексића постала је власник хотела “Старо здање” и “Шумадија”, ресторана “Аркаде”, два помоћна објекта и једног од првих базена изграђених у Краљевини Југославији. Иако су уговором предвиђена обавеза улагања од пет милиона евра, извесно је да ће неопходне инвестиције знатно премашити ову цифру. Имајући у виду искуство са хотелом “Извор” који је од потпуно запуштеног објекта постао један од најлукусузнијих хотела у Србији, несумњиво је да би хотел Извор задржао лидерску позицију и у будућности мора да се бори за конкурентску предност.

Једно је од најзанимљивијих подручја маркетинг планирања је развој производа. Клијенти индустрије путовања непрестано траже нове производе, а хотел Извор разноврсном понудом производа и услуга успева да одушеви туристу и на тај начин створи емоционалну везу с производом, чиме се ствара одан клијент, који је мање осетљив на цену, који другима преносе позитивна искуства о хотелу и остају клијенти дуже време.

Литература

1. Агенције за привредне регистре. *Регистар финансијских извештаја и података о бонитету правних лица и предузетника*. преузето 19. маја 2013. са <http://www.apr.gov.rs>
2. Бакић, О. (2007). *Маркетинг у туризму*. Београд: Чигоја штампа.
3. Дулчић, А., Лидија, П. (2001). *Управљање развојем туризма*. Загреб: Мате.
4. Закон о туризму. („Сл. гласник РС”, бр. 36/2009, 88/2010, 99/2011 – др. закон и 93/2012)
5. Inkson, С., Lynn, М. (2012). *Tourism Management, anintroduction*. Sage Publications Ltd.
6. Радосављевић, Г. (2009). *Менаџмент у туризму*. Крагујевац: Универзитет у Крагујевцу. Економски Факултет.
7. Републички завод за статистику. *Доласци и ноћења туриста-годишњи подаци*. преузети 4. маја 2013. са [хттп://webрзс.стат.гов.рс/ВебСите/Публиц/ПагеВиев.aspx?пKey=180](http://webрзс.стат.гов.рс/ВебСите/Публиц/ПагеВиев.aspx?пKey=180)
8. Хотел Бела лађа. *Ценовник услуга*. преузето са www.bela-ladja.co.rs
9. Хотел Врујци. *Ценовник лето 2013. (јун, јул, август)*. преузето са www.hotelvrujci.org/pdf/cenovnikleto.pdf
10. Хотел Извор. *Ценовник услуга и подаци о пословању хотела*. преузето са www.a-hotel-izvor.com
11. Хотел Нови Сад. *Ценовник услуга*. преузето са www.hotelnovisad.co.rs
12. Хотел Оплепац. *Ценовник услуга*. преузето са www.hoteloplenac.rs
13. Хотел Палисад. *Ценовник услуга*. преузето са www.palisad.rs
14. Хотел Панорама. *Ценовник услуга*. преузето са www.hotelpanorama.co.rs
15. Хотел Србија. *Ценовник услуга*. преузето са www.hotelsrbija.com

16. Цвијановић, Ј. М., Лазић, Ј. и Настасић, А. (2006). *Корпоративна култура и организациона структура*. Београд: Економски институт.
17. Weaver, D., Laura, L. (2010). *Tourism Management*. Wiley.

Примљено: 19.11.2013. Прихваћено: 02.03.2014.

Прегледни рад

УДК: 338.487:339.13(497.11); 005.334:338.48

Проблеми управљања туристичком понудом Србије

Татјана Цветковски^{1*}, Ана Ланговић Милићевић², Виолета Цветковска Оцокољић³

¹Мегатренд универзитет, Факултет за пословне студије

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

³Мегатренд универзитет, Факултет за културу и медије

Сажетак: Иако многи у туризму виде кључ развоја светске економије, изгледа да се у Србији туризму још увек не придаје довољно пажње. То је донекле и оправдано уколико се узму уобзир многи проблеми који су повезани са туристичком понудом Србије. Непрепознатљивост Србије као туристичке дестинације на међународном туристичком тржишту, недостатак квалификованих људских ресурса у туристичким занимањима и објектима, ограничени приступ у туристички интересантне делове Србије, лоша инфраструктура и слично, само су неки од проблема са којима се Србија сусреће. Циљ рада јесте да укаже на проблеме са којима се сусреће Србија у области туризма и дефинисања туристичке понуде.

Кључне речи: управљање, Србија, туристичка понуда, конкурентност, туристи.

JEL класификација: L83, Q01

Problems in management of tourism offer of Serbia

Abstract: While many in the tourism industry see the key of the world economic development it seems that in Serbia, tourism has not given enough attention. It is somewhat justified if we consider many problems that are directed to Serbia's tourist offer. Unrecognizability of Serbia as a tourist destination in the international tourism market, the lack of qualified human resources in tourism professions and facilities, limited access to interesting destinations in Serbia, poor infrastructure are just some of the problems that Serbia faces. The aim of this paper is to highlight the problems in the field of tourism and in the defining of tourist offers in Serbia.

Keywords: management, Serbia, tourist offer, competitiveness, tourists

JEL classification: L83, Q01

* tcvetkovski@megatrend.edu.rs

** Рад је урађен у оквиру пројекта: „Национална стратегија прилива страног капитала у циљу реинтеграције Србије у светске економске токове“ (179032), Министарство за просвету, науку и технолошки развој Републике Србије.

1. Увод

С обзиром на све веће приходе који се у свету остварују од туризма и на предвиђени раст броја туриста у будућности, многе земље решење за сопствени развој проналазе управо у конкурентној туристичкој понуди. Неке од њих већ имају развијен туристички бренд, док неке у туристичком смислу нису препознате. Међу тим земљама је и Србија.

Сваки бренд поседује физичку и апстрактну компоненту. Бренд могу бити производи, услуге, особе, градови, све оно о чему када размишљамо то не повезујемо само са физичким карактеристикама, већ и са одређеним емоцијама (Цветковски, Ланговић Милићевић, Цветковска Оцокољић, 2012).

Туризам такође подразумева емоције и искуство. То није само дестинација или туристички производ. Док Словенија истиче рекреативну димензију своје понуде, Мађарска емотивну а Румунија ставља акценат на гостопримство, поставља се питање на чему ће Србија позиционирати своју туристичку понуду и како ће градити свој туристички бренд.

Добра туристичка понуда подразумева обједињености смештаја, превоза и додатних услуга. Управљање овим ланцем понуде омогућава пружање квалитетне туристичке услуге, а да би се то обезбедило потребно је између осталог пратити промене у окружењу, посебно тенденције у развоју туризма и иновације у туристичким производима. Све ово захтева визионаре и особе са менаџерским вештинама.

2. Туризам у Србији

Конкуренција за најбољи туристички бренд и дестинацију у Европи је велика, с обзиром на то да је Европа у свету најпопуларнија туристичка дестинација.

Према извештају Блум консалтинг(који на годишњем нивоу објављује „Bloom Consulting Country Brand Ranking for Trade and Tourism“) за 2013. годину, у пет најпопуларнијих дестинација, односно туристичких брендова, у Европи спадају Шпанија, Немачка, Француска, Уједињено Краљевство и Италија. Одмах иза њих се налазе Аустрија, Швајцарска, Грчка, Холандија и Португалија. Србија се нашла на 34. месту од 39 ранжираних држава у Европи.

Са простора бивше Југославије, најбоље рангирана држава је Хрватска која се нашла на 11 месту. Међу земљама у региону Југоисточне Европе, испред Србије су такође Мађарска на 18. месту, Словенија на 22., Бугарска на 23. месту, Румунија на 29. и Црна Гора на 33. месту. Лошије пласиране у односу на Србију су само Босна и Херцеговина на 37. месту и Македонија на 38. Месту(извештај: Bloom consulting, Country Brand Ranking, 2013). Ово показује да Србија као туристичка дестинација очигледно није препозната, али и то да ово вероватно није једини проблем који Србија има у области туризма.

Питање које се поставља јесте шта то привлачи туристе у Србију и на чему би Србија требало да базира и развија свој туристички бренд.

Према подацима Републичког завода за статистику, у периоду јануар-август 2013. године у Републици Србији боравило је укупно 1,503.008 туриста (6% више у односу на период јануар-август 2012. године), од чега је домаћих било 901.194 (+2%), што чини 60 % од укупног броја гостију, а иностраних 601.814 (+11%), односно 40 % од укупног броја гостију. Ови подаци не обухватају податке за територију АП Косово и Метохија (РЗС, Статистика угоститељства и туризма, Туристички промет у Републици Србији - август 2013.)

Табела 1: Број туриста по врстама туристичких места у Републици Србији (у периоду јануар-август 2013. године)

	Укупно	Домаћи гости	% 2013/2012.	Инострани гости	% 2013/2012.
Република Србија	1,503.008	901.194	+ 2 %	601.814	+ 11 %
Београд	445.766	117.231	- 5 %	328.535	+ 11 %
Нови Сад	75.652	27.559	+ 4 %	48.093	+ 16 %
Бањска места	291.747	252.750	+ 10 %	38.997	+ 29 %
Планинска места	292.013	249.415	- 1 %	42.598	+ 19 %
Остала туристичка места	333.577	210.885	- 2 %	122.692	+ 4 %
Остала места	64.253	43.354	+ 29 %	20.899	+ 17 %

Извор: (РЗС, Статистика угоститељства и туризма, 2013)

Ако погледамо број остварених ноћења, домаћи гости су највише боравили у бањским и планинским местима, док су инострани гости највише боравили у Београду а затим следе остала туристичка места. Генерално, у Србији је евидентан пораст страних туриста у односу на домаће у 2013. години. Највећи број иностраних туриста долази првенствено у Београд и Нови Сад, што указује да су то вероватно пословна путовања или да туристе привлаче догађаји који се организују у овим градовима.

Међутим, ово показује и да инострани туристи вероватно нису упознати или су мало упознати са понудама осталих туристичких места у Србији.

Табела 2: Остварена ноћења по врстама туристичких места у Републици Србији (у периоду јануар-август 2013. године)

	Укупно	Домаћи гости	% 2013/2012.	Инострани гости	% 2013/2012.
Република Србија	4,661.104	3,336.924	- 1 %	1,324.180	+ 9 %
Београд	817.749	191.440	- 17 %	626.309	+ 6 %
Нови Сад	157.828	48.086	+ 3 %	109.742	+ 11 %
Бањска места	1,500.854	1,370.619	0 %	130.234	+ 24 %
Планинска места	1,228.894	1,081.856	- 3 %	147.038	+ 22 %
Остала туристичка места	784.370	519.082	- 2 %	265.288	+ 1 %
Остала места	171.409	125.841	+ 38 %	45.568	+ 36 %

Извор: (РЗС, Статистика угоститељства и туризма, 2013)

Највећи број ноћења у периоду јануар-август 2013.године остварили су туристи из Босне и Херцеговине (106.626 ноћења, што је за 3 % више у поређењу са периодом

јануар-август 2012. године), затим следе туристи из Црне Горе (+5%), Русије (+35%), Словеније (+4%) итд.

Табела 3: Ноћења страних туриста по земљама из којих долазе(у периоду јануар-август 2013. године)

Земља	Ноћења иностраних туриста	Индекс (I-VIII) 2013/(I-VIII) 2012.
Босна и Херцеговина	106.626	103,1
Црна Гора	97.503	105,4
Русија	83.953	134,7
Словенија	76.562	104,2
Италија	75.224	78,9
Немачка	71.214	101,2
Хрватска	60.432	99,9
Румунија	47.683	104,8
Македонија	46.850	104,8
Грчка	42.128	122,4
Бугарска	42.033	86,8

Извор: (РЗС, Статистика угоститељства и туризма, 2013)

Очигледно да су највернији посетиоци они који долазе из бивших југословенских република, као и из околних или нама блиских земаља.

3. Црна Гора, Хрватска и Словенија као туристичке дестинације

С обзиром на то да су Хрватска, Словенија и Црна Горе, као бивше југословенске републике, боље рангиране туристичке дестинације у односу на Србију, интересантно је погледати шта туристи посећују и из којих земаља долазе.

Према подацима МОНСТАТ-а (Завода за статистику Црне Горе) у Црној Гори у 2013. години, остварено је 1.492.006 долазака туриста што је за 3,6% више у односу на 2012. годину, док је број остварених ноћења од 9.411.943, виши за 2,8%. Од тога су 89,4% ноћења остварили страни, 10,6% домаћи туристи. У структури ноћења страних туриста, у 2013. години, највише ноћења оставрили су туристи из Русије (28,1%), Србије (25,1%), Босне и Херцеговине (7,5%), Украјине (5,6%), Косова (3,3%), Пољске (2,7%), Немачке (2,3%), Француске (2,2%). Туристи из осталих земаља остварили су 23,2%. У структури ноћења поврстама туристичких места у 2013. години највише ноћења остварено је у приморским местима (97,0%), главном граду (1,2%), планинским местима (1,1%), осталим туристичким местима и осталим местима.

Према званичним подацима Министарства туризма Републике Хрватске (Туристички промет у 2013. години), у 2013. години Хрватску је укупно посетило 12,5 милиона туриста (раст од 5,1% у односу на 2012.), од чега је 1,5 милиона (раст од 1,4%) било домаћих туриста и 11 милиона (раст од 5,7%) страних туриста. Они су остварили укупно 64,8 милиона ноћења (раст 3,3%), од чега је домаћих ноћења чинило 5,1 милион (пад 1,5%) и 59,7 милиона страних ноћења (раст 3,8%). Просечан број дана боравка износио је 5,2 дана. Највећи број долазака био је из Немачке (1,9 милиона – раст од 4,3%) са остварених 14,4 милиона ноћења (раст 3,5%), затим из Словеније (1,1 милион долазака – раст 1,3%) са 6,2 милиона

ноћења (оад 1,3%), док се на трећем месту налази Италија са 1 милион долазака (пад 3,1%) и остварених 4,4 милиона ноћења (пад 3%). У просеку су све жупаније забележиле раст туристичког промета. Највећи раст у приморским жупанијама забележен је у Шибенско-книнској (9,1% више долазака и 9% више ноћења), а на континенту у Загребачкој жупанији (23,1% више долазака и 23,2% више ноћења)

Према подацима Статистичког завода републике Словеније, у 2013. години је регистровано око 3.320.000 долазака туриста, који су остварили око 9.388.000 ноћења. У 2013. години број туриста се повећао за око 2%. Док се број домаћих туристасмањило за око 2% (број њихових ноћења се смањило за око 1%) у односу на претходну годину, број страних туриста се повећао за 4,4% (број ноћења се повећао за 2,8%). У децембру 2013. године од укупног броја ноћења, 53% су остварили инострани туристи, од којих је већина била из Италије, Аустрије, Хрватске, Немачке, Русије и Србије. У Зависности од месеца у години, у Словенији највеће посете бележе задрвствени и Спа-центри, планинска места или приморје.

Такође, Хрватска и Црна Гора имају дефинисане стратегије развоја туризма до 2020. године и јасно издвојена министарства која се баве туризмом. У Хрватској је то Министарство туризма Републике Хрватске, док Црна Гора има Министарство одрживог развоја и туризма. Словенија има Сектор за туризам смештен у оквиру Министарства за економски развој и технологију, док се у Србији туризмом бави Сектор за туризам смештен у оквиру Министарства привреде. Србија је такође дефинисала своју „Стратегију развоја туризма Републике Србије (до 2015. године)“, која треба да повећа конкурентност српског туризма али она указује и на многе проблеме које треба решити.

Интересантно је видети и да Словенија и Хрватска настављају заједничку промоцију на далеким тржиштима Јапана, Кине, Јужне Кореје и Бразила, под слоганом "Experience Croatia, Feel Slovenia".

Анализирајући понуду и структуру гостију ових земаља, може се видети да гости углавном долазе из суседних земаља или из бивших југословнских република, што је углавном случај и са Србијом, али за разлику од суседа где је примарна заступљеност странаца везана за приморје, Србија није приморска земља и очигледно је да мора креативније користити своје друге, а опет многобројне потенцијале.

4. Зашто се бавити туризмом?

Туризам је кључ развоја, просперитета и благостања – ово је реченица којом Светска туристичка организација UNWTO, започиње своје издање „UNWTO Tourism Highlights“ - за 2013. годину. Суштина лежи у томе да:

- Све већи број дестинација се отвара и инвестира у туризам, претварајући туризам у кључни покретач социо-економског напретка кроз стварање нових радних места и предузећа, развој инфраструктуре и сл.
- Током протеклих шест деценија, туризам доживљава експанзију и даљу диверсификацију, постаје један од највећих и најбрже растућих економских сектора у свету. Многе нове дестинације су се појавиле, поред традиционалних фаворита Европе и Северне Америке.
- Упркос повременим ударима, међународни туристички доласци су показали практично непрекидан раст - са 25 милиона у 1950, на 278 милиона у 1980, 528 милиона у 1995, и 1.035 милиона у 2012. години (UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition).

Разлози за веће улагање у туризам могу се наћи у следећој статистици (UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition):

- Туризам чини 9% светског БДП (директног или индиректно оствареног),
- Туризам чини 6% од светског извоза,
- Од 11 радних места, једно је у области туризма,
- Број страних туриста у 2012. години је први пут прешао бројку од једне милијарде,
- Број долазака међународних туриста у Европу, најпосећенијем региону света, порастао је 2012. године за 3% у односу на 2011. годину,
- Приходи од иностраног туризма достигли су у 2012. години у свету, 1,075 милијарди америчких долара, у односу на 1,042 милијарди долара у 2011.

У 2012. години нешто више од половине свих међународних туристичких путовања (52% или 536 милиона долазака) односило се на празнична путовања, путовања ради рекреације и на разне врсте доколице. Око 14% страних туриста изјавило је да путују због посла или професионалних разлога, док је 27% путовало због других разлога, као што су посете пријатељима и рођацима, због верских побуда и ходочашћа, здравствених третмана итд. Сврха путовања за преосталих 7% није наведена.

Према извештају Светске туристичке организације Европа је задржала највећи удео прихода (43%) од међународног туризма, остваривши 458 милијарди америчких долара (356 милијарде евра) у 2012. години. Рачунајући на 52% свих интернационалних путовања у свету, Европа је достигла број од 534 милиона туриста у 2012, 18 милиона више него у 2011.

- Раст су предводиле дестинације у централној и источној Европи које су оствариле 7% више међународних долазака у 2012. год. Овом расту су посебно допринеле Руска Федерација (+13%) и Пољска (+11%), али и Грузија (+36%) и Азербејџан (+27%).
- Западна Европа остварила је раст од 3% у доласцима са најбољим резултатом за Немачку (+7%) и Аустрију (5%).
- Доласци у северној Европи су порасли за скромних 1%.
- Дестинације у јужном медитерану Европе (+2%) консолидовале су своје одличне перформансе у 2011. (+8%) и вратиле се у 2012. на своју нормалну скромну стопу раста. Од већих дестинација, Хрватска (+4%), Португал (+4%), Шпанија (+3%) и Турска (+3%) забележиле су раст броја туриста изнад просечног за субрегион.

Европа је тренутно још увек најпосећенија светска регија, затим су ту Азија и Пацифик (23%), Северна и Јужна Америка (17%), Блиски Исток (3%) и Африка (3%).

Према прогнозама Светске туристичке организације број међународних туриста широм света очекује се да ће се повећавати за просечно 3,3% годишње у периоду од 2010. до 2030. Временом, стопа раста ће се постепено успорити (са 3,8% у 2012. на 2,9% у 2030).

У апсолутним бројевима, међународни туристички доласци ће се повећати за око 43 милиона годишње, у поређењу са просечним повећањем од 28 милиона годишње у периоду 1995. до 2010.

Ово би требало да буде довољно да се Србија активније укључи у развој своје туристичке понуде, као и туристичког брэнда.

5. Проблеми и могућности у управљању туристичком понудом Србије

Иако Србија има велики туристички потенцијал, туризам Србије још увек није довољно развијен. Србија још увек нема изграђен идентитет у туристичком смислу који би је издвојио од других туристичких дестинација и привукао туристе. Међутим, ово је само један од многобројних проблема. Као што је наведено и у стратегији развоја туризма Републике Србије „српски туристички потенцијали нису досад довољно валоризовани, јер туризам није никад био озбиљна тема развојне политике Републике Србије“.

Могућности Србије су велике, посебно у области екотуризма, здравственог туризма, руралног и културног туризма, пословног туризма, међутим у Србији не само да није дошло до развоја нових облика туристичке понуде, већ су изостале инвестиције чак и у инфраструктурно одржавање наслеђених туристичких дестинација. Такође, присутна је илегална градња на туристички атрактивним локацијама, стварање илегалних депонија, као и недовољна заштита природних и културних ресурса Републике.

Реализација туристичке понуде отежана је и услед ограниченог приступа у туристички интересантне делове Србије, а чак и када би се све то превазишло, у Србији је очигледан и недостатак квалификоване радне снаге у области туризма, почев од менаџера преко неких нових туристичких занимања (нпр. у области анимације, тематских паркова и сл). У том смислу, требало би систем образовања из области туризма и хотелијерства ускладити са међународним стандардима, обухвативши тиме цео систем средњих школа и факултета, али би такође требало и реформисати систем запошљавања и радних односа у туризму, јер се ради о специфичној грани.

С обзиром на то шта туристи највише посећују у Србији, очигледно је да би Србија могла да развија на првом месту градски туризам („City Breaks“). Највећи број туриста посећује првенствено Београд, због разних манифестација које се овде одржавају (нпр. Београдски фестивал пива - Belgrade Beer Fest) али и због доброг провода. Нови Сад је постао препознатљив по Егзиту (*EXIT*) а Лесковац по „Лесковачкој Роштиљијади“. У Србији су људи склони забави, гостопримљиви али и енегрини, поносни и отворени што води томе да се инострани туристи у Србији осећају пријатно. Ово би могао да буде само почетни корак у развоју осталих туристичких производа Србије.

Планине и језера су тренутно слабо развијен туристички производ али производ са великим потенцијалом, као и рурални туризам. Познате и тражене планине, од стране домаћих али у све већој мери и иностраних туриста, су Копаоник, Златибор, Стара планина, Тара.

Све интересантније постају и понуде салаша у Војводини.

Одређени потенцијали постоје и у области здравственог туризма. Здравствени туризам односно медицински туризам у свету постаје све заступљенији. Сматра се да се око 5% свих међународних путовања односи управо на ову врсту туризма. Компаративна предност би могла бити у изузетно повољним ценама различитих здравствених али и других третмана у Србији (од стоматолошких услуга, преко ортопедије, кардиологије, неурохирургије, до естетске хирургије). Цене ових третмана знају да буду и за више од упола мање у односу на исте услуге у земљама западне Европе. Међутим, поред цене, важан фактор избора јесте и стандард медицинске услоге, стурчност и опремљеност болница, атарктивност локације на којој се болница налази и друго.

Поред наведеног у туристичкој понуди Србије су све заступљенији програми сплаварења, као и лова и риболова.

На најширем нивоу посматрано, један од основних проблема је што Србија нема општеприхваћену националну визију туризма. Такође, потребно је подићи општи ниво конкурентности кроз развој инфраструктуре и лакшег приступа атрактивним дестинацијама у Србији, али и самој Србији.

Имајући у виду све потенцијале и недостатке, поставља се питање управљања туристичком понудом Србије, да ли нудити свету различите туристичке производе или се одредити за један примарни који ће обезбедити препознатљив бренд? Свакако да ће без обзира на избор, улога државе морати да буде огромна, јер су приходи од туризма из године у годину све већи, а број туриста у свету ће се према предвиђањима у наредним годинама константно повећавати.

Држава може да подстиче развој на различите начине, а примере имамо у непосредном окружењу. Држава може да либералном земљишном и пореском политиком утиче на прилив страних директних инвестиција које би опоравиле туристички сектор (што су урадиле Бугарска и Чешка). Може да се понаша заштитнички тако што ће постепено да развије области које сматра да су важне – бањски, планински туризам (као што је урадила Словенија) или може по узору на Мађарску да изабере мешовити пут уласка међународног капитала и менаџмента, отварајући паралелно пут развоју сопствених ресурса и експертизе у хотелијерству и туризму.

Оно што у сфери управљања треба урадити након утврђивања националне визије туризма и развоја инфраструктуре, јесте дефинисати српски туристички бренд и обезбедити међународну рекламну кампању српског туризма, како би се Србија као туристичка дестинација пробила на циљна тржишта. Улога државе би била у томе да централизује иницијативу у сфери развоја туристичких дестинација Србије, да ојача продају и комерцијализацију те понуде, да утиче на развој нових туристичких производа и пакета, управља конкурентношћу туристичке понуде Србије али и да позитивно утиче на ефикасност свих који послују у области туризма. Држава би требало да идентификује изворе конкурентске предности, да прати лојалност туриста и трендове у доласцима и ноћењима.

6. Закључак

Иако у свету туризам чини 9% БДП, туристичко-угоститељска привреда у БДП Републике Србије износи свега око 3% (према подацима Привредне коморе Србије).

И поред тога што Србију још увек у свету повезују са политичком нестабилношћу, бомбардовањем и ратовима, последњих година се она повезује и са великим и интересантним манифестацијама, добрим проводом и сл. Овај негативан имиџ који Србија има, постепено се мења али на томе треба активно радити између осталог и кроз адекватно управљање и промовисање туристичке понуде Србије.

Земље у окружењу очигледно усмеравају пажњу на госте из Европе. Неке се удружују и пласирају своју туристичку понуду на шире светско тржиште. С обзиром на то да велики број туриста у Србији чине домаћи туристи, туристичку понуду Србије треба да прате маркетинг активности усмерене на домаће, али и на међународно тржиште које постаје све веће.

Србија својом туристичком понудом доста заостаје за осталим дестинацијама у региону, и зато није конкурентна на међународном туристичком тржишту. Србија би, као туристичка дестинација, могла да заузме много бољу позицију на

међународном туристичком тржишту, али је неопходно туристичку понуду прилагодити потребама савремених туриста. У туризму је неопходно континуирано иновирање туристичке понуде, јер туристи данас све више теже новим туристичким производима, новим дестинацијама, новим доживљајима и искуствима (Миловановић и Милићевић, 2014).

Према стратегији развоја туризма Републике Србије, три кључна питања су:

- 1) успостављање институционалне инфраструктуре туризма Републике Србије;
- 2) конкурентско управљање;
- 3) питање вођства.

Управљање подразумева планирање, организовање, вођење и контролу. Србија је изгледа увек у фази планирања.

Литература

1. Bloom Consulting. Country Brand Ranking. Tourism Edition 2013. преузето 21. фебруара 2014. са http://bloom-consulting.com/sites/default/files/files/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism_2013.pdf
2. Завод за статистику Републике Словеније (Statistical Office of the Republic of Slovenia). Tourist arrivals and overnight stays - detailed data. Slovenia. December 2013 - final data. преузето 20. фебруара 2014. са https://www.stat.si/eng/novica_prikazi.aspx?id=6076
3. Миловановић, В., Милићевић, С. (2014). Управљање туристичким производима Србије у функцији унапређења конкурентности на међународном туристичком тржишту. *ХиТ менаџмент*, Год. 2(1), 38-48.
4. Министарство туризма Републике Хрватске. *Туристички промет у 2013. години (службени подаци)*. преузето 1. марта 2014. са <http://www.mint.hr/UserDocsImages/140228-tpromet-013sl.pdf>
5. МОНСТАТ (Завода за статистику Црне Горе). преузето 1. марта 2014. са <http://www.montenegro.travel/me/content/monstatcrnu-goru-prosle-godine-posjetilo-skoro-milion-i-po-turista>
6. Привредна комора Србије. *Србија ваш пословни партнер*. преузето 25. фебруара 2014. са <http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/CMIP/Brosura%20PKS%20sr.pdf>
7. РЗС - Републички завод за статистику. Република Србија. *Статистика угоститељства и туризма. Туристички промет у Републици Србији - август 2013*, Саопштење Број 265 - год. LXIII, 30.09.2013., ISSN 0353-9555, СРБ265 УТ10 300913) или преузето 21. фебруара 2014. са <http://www.srbija.travel/turisticki-promet-u-republici-srbiji-u-periodu-januar-avgust-2013-godine/>
8. Стратегија развоја туризма републике Србије. преузето 21. фебруара 2014. са <http://media.dijasporanis.com/2014/02/Strategija-razvoja-turizma-2006.pdf>
9. UNWTO Tourism Highlights. 2013 Edition. преузето 03. марта 2014. са <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>

10. Цветковски, Т., Ланговић Милићевић, А. & Цветковска Оцокољић, В. (2012). *Регрутовање и селекција кандидата у служби брендирања послодавца*. Међународна конференција „Савремени концепти и изазови друштвеног и технолошког развоја у ери глобализације - СТЕД 2012“, Бања Лука, 295-312.

Примљено: 20.02.2014. Прихваћено: 05.03.2014.

Прегледни рад

УДК: 005.961:005.336.1 ; 005:78.071(497.11)

Организација ресурса музичко - сценских уметности у Србији

Смиљка Љ. Исаковић^{1*}

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

Сажетак: У Републици Србији још увек се недовољно вреднују догађања у култури и уметности, да би се путем уметности постигло побољшање друштва, јер по Платону "држава је добра онолико колико и музика у њој". Музичко-сценске уметности нису толико комерцијалне да би саме опстале на тржишту оријентисаном на масовни, комерцијални производ. Међутим, у Србији постоје врхунски уметници, који нису на најбољи начин подржавани, ни пласирани. Очигледно је потребно да се схвати значај врхунске професионалне уметничке производње и организације у овом сектору. Нова структура менаџмента, као и организација у култури, морају бити синхронизовани и у сваком другом погледу усклађени са могућностима профита, али и са вишим опште друштвеним циљевима и захтевима пред које нас ставља врхунска уметност, као главна компонента развоја постиндустријског друштва. Реч је о настојању да се рационалан приступ, потврђена теоријска и практична достигнућа организације у култури и уметности примене на начин и у мери који ће допринети да се у сфери музичко-сценске уметности створи боље организован и стваралачки подстицајан амбијент, уз очување уметничког интегритета и релативне слободе уметничког стварања.

Кључне речи: култура, музичко-сценске уметности, организација, менаџмент, транзиција

JEL класификација: Z11, M29

Organizing resources in music performing arts in Serbia

Abstract: The value of cultural and artistic events is not yet fully understood in Serbia, so important in achieving an improvement of the society. According to Plato, "the state is as good as the music in it." Music and performing arts are not sufficiently commercial to survive in the market – oriented, commercial, mass – product society. However, in Serbia, there are great artists, who are not supported or marketed in the best way. Obviously, it is necessary to understand the importance of the high level professional artistic production and organization in this sector. The new management structure, as well as supporting cultural organizations, must be synchronized and in all other respects

* smiljkais@gmail.com

** Рад представља део истраживања на пројекту „Унапређење јавних политика у Србији у функцији побољшања социјалне сигурности грађана и одрживог привредног раста“ број 47004, који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

harmonized with the current profit opportunities, but also with higher general social objectives and requirements that high art represents, as the main component of the post-industrial society development. Effort has to be made for the rational approach, confirmed by theoretical and practical achievements, applied in the manner and to the extent that will contribute to the field of music and performing arts, in order to be able to create a better organized and creatively stimulating environment, while preserving the artistic integrity and relative freedom of artistic creativity.

Keywords: culture, music performing arts, organization, management, transition.

JEL classification: Z11, M29

1. Увод

Развој културе је веома значајан за напредак друштва. У том смислу је врло важно да добро организовани систем подржава културне институције, чија је основна сврха да својим производима и услугама уздижу свест друштва. Уметност је повезана са формирањем и ширењем друштвених вредности, а као авангардна снага може бити катализатор оштрих друштвених промена, средство развоја нове друштвене свести која одговара новој стварности (Адижес, 2002:13). Ако је једина константа новог доба промена, уметност је нешто трајно, што везама за трајне вредности прошлости амортизује негативне последице наступања новог. *„Друштво је доделило уметности значајан циљ - да помогне нашим грађанима да буду у додиру са прошлошћу, да дефинишу садашњост и да размишљају о будућности“* (Адижес, 2002). Већ сам избор термина "за културу" показује Адижесов заштитнички однос према култури и лепим уметностима, за које треба све организовати, припремити терен на коме ће се оне одвијати несметано и на најбољи начин, да би позитивно утицале на целокупно друштво. Уметностима је потребна заштита друштва, јер оне нису усмерене ка тржишту нити могу издржати тржишне законе. Уметничке организације на слободном тржишту тешко да могу да преживе без јавне помоћи, јер је уметничка пракса економски неефикасна. Ако се уметност прилагоди комерцијалном друштву, губи своју друштвену улогу катализатора промена. Тај губитак се не може надокнадити, јер као последица настају „еколошке пукотине“, повећање отуђености, друштво које себично и хедонистички одлази у самоуништење (Maslow, 1998). Уметности се виде као лек за ову песимистичку слику будућности.

Погледом на конкретно стање у културној стварности Србије, намеће се невесела слика опште некултуре на ширем плану. Становници Србије су у великом броју незаинтересовани за догађаје у култури, учешће је минимално и сведено на најнижи ниво. Дуга насилна изолација и велике препреке за путовања у иностранство, довели су до самоодбранбеног става, по коме стране културе и нису толико вредне пажње. Немогућност путовања довела је до ситуације да се друге земље упознају преко телевизијских серија и филмова сумњивог квалитета. Директно упознавање са историјом, културом и уметношћу Европе и света, за већину становника Србије је недостижно, а у школском систему већ се годинама смањују „културни“ програми (ликовно, музичко, историја музике, историја уметности). На духовно осиромашеном терену лако је развити „потребе“ за кичом и шундом, свим оним што не изискује много времена, ни новца, нити концентрисаног учешћа. Без развијених истинских духовних и културних потреба, појединац се налази на ветрометини глобалне надкултуре, где је све бизнис, па и култура. Масовна потрошња „културних“ садржаја доводи до масовне

производње мање културних садржаја. Увезени кич је у пуном замаху, културна колонизација у току (Кнежевић, 2012). Стална борба за развијање уметничких потреба мора бити снажна, посебно у земљама транзиције, којима припада и Србија.

2. Ресурси

Ресурси Републике Србије у култури нису занемарљиви, а чини се да нису ни толико оштећени у општој економској кризи. Материјални ресурси уметничке Србије су релативно очувани. Позоришта, концертне дворане, културни центри, споменици културе у служби музичко-сценске уметности једнако су вредни и у функцији као било где у свету. Све је то наслеђе прошлих генерација, остављено за будућност, „на ползу“ свима нама. Проблем никада није био „где“ него „ко“ и „како“. Људски ресурси, као прво уметници, најважнији су, јер је човек темељ сваке организације (Chong, 2002). Људски фактор важан је за успешност било које компаније са 80%, док сви остали ресурси заузимају 20%. Запослени улажу сваког дана свој креативни радни потенцијал. Кадровски менаџмент (менаџмент људских ресурса) појавио се са настанком неокласичне школе организације, у којој је најважнији људски фактор, зато што су најпре људи капитал компанија у новом миленијуму (Радосављевић, 1997). Сам новац не покреће свет. У новој ери глобалног знања, знање, људски ум, покреће све.

У Србији постоји велики капитал у уметничким ресурсима, уметницима извођачима у музичко-сценској уметности. Ту се можемо мерити са најразвијенијим земљама света, јер је музички школски систем још увек на врло високом нивоу (Исаковић, 2012а). Потенцијали и таленти постоје, школовање уметника задовољава високе професионално-уметничке домете. Међутим, оно што није на нивоу уметничке понуде, је ниво трансмисије од стране менаџера у уметности, који би требало да организују музички живот и пласирају уметнике у иностранство, наравно, на одговарајућем уметничком и организационом нивоу. Резултат „недомаћинског“ односа према уметницима био је одлив претежно младих у иностранство, где су могли да успешније развијају и пласирају своје потенцијале. Да би се зауставио уметнички одлив мозга, потребно је уложити напор у стварање боље организације у уметности.

Други сегмент људских ресурса у култури су организатори, менаџери у уметности. За време Југославије, држава се бринула о финансирању уметности на домаћем терену, као и пласирању уметности на иностраним сценама. Док су се турнеје солиста и ансамбала одвијале према међудржавним споразумима, државна концертна агенција „Југоконцерт“ је само реализовала оно што је већ било потписано на државном нивоу, и све је савршено функционисало. Велика тржишта знала су за југословенске уметнике и ансамбле и ценила их. Тада су тзв. СИЗ-ови (самоуправне интересне заједнице) културе функционисали на бази делегатског система (Исаковић, 2012б). Данас у свету томе одговара савремени модел „парадржавне“ културне политике („at arms' length“), у којем су организације, које спроводе у живот одлуке донешене на државном нивоу, делегиране од стране јавне управе да то ураде. Овај савремени модел већ има своје корене у Србији (за разлику од других земаља, које нису имале самоуправљање), само је потребно да се систем осавремени и прилагоди новом времену и новим условима. Наравно, људски ресурси, кадрови у култури се морају стално едуковати, перманентно оспособљавати новим нивоима сазнања у култури, светским трендовима у организацији у уметности (сложени систем маркетинга, fund-raising, менаџмент), као и осећањем за културне потребе, од локалне до опште заједнице (Kotler, 2003).

То би требало да буде задатак јавне управе, Министарства културе и Секретаријата за културу града Београда, у сарадњи са заинтересованим невладиним организацијама, фондацијама и свим релевантним чиниоцима културног живота Србије. И не треба заборавити, култура и уметност су производња, а не потрошња (Друкер, 1996).

И на крају, *the last but not the least*, људски ресурси су и публика, јер без публике ниједна активност у култури и уметности нема смисла. Публика је интегрални део уметничког искуства. Само онда када публика осећа оно што уметник жели да пренесе, креативни процес је целовит. Развијање навика код публике мора бити планиран процес, који продубљује позитивне асоцијације у већ доживљеном догађају (DeVeraux, 2009). Свако од нас на различити начин схвата шта то значи учествовање у уметничком доживљају, што зависи од много фактора (социјалних, психолошких, културолошких, бивших искустава). Разбијање мита о уметности као изолованом гету изабране елите, први је корак ка успостављању контакта са неком новом публиком. Некадашња публика, из времена педесетих и шездесетих година двадесетог века, полако нестаје. Време је за нова лица, за младе. Образовни систем морао би бити основа на којој млади граде своја каснија интересовања и укусе, везане за праву уметност (Dewey, 1938). Ако се не постави основа, све накнадне акције у култури биће без резултата. Циљ културне стратегије је да доведе што више људи, из што ширег социјалног, економског и демографског дијапазона у одговарајући контакт са уметношћу. Негде се мора почети, па се у локалној средини најлакше могу организовати предавања гостујућих уметника, радионице, семинари, концерти и сусрети са уметницима, све оно што врхунску уметност приближава онима који још немају навику да је конзумирају (Dubois, 2010). И ту на сцену ступају менаџери у уметности и култури, не само у скупим међународним пројектима. Уз организовану активност медија, разбијање мита о елитности и приказивање уметности као стожера развоја једног друштва, свакако је основа за освајање нових конзумента културе (Lewis, 1990). Публика није „купац“, публика је партнер! Без тога, без обнављања аудиторијума, свака уметничка активност постаје крајње бесмислена.

3. SWOT анализа музичко-сценских уметности у Србији

Истраживањем путем примене SWOT анализе, која се иначе употребљава углавном у класичном менаџменту, могуће је утврдити тренутно стање музичко-сценских уметности у Србији. Снаге и слабости (унутрашњи фактори), као и могућности и претње (спољашњи фактори) само су назнаке у садашњем транзиционом тренутку, који више од свега погађа културу и уметност. Елементи SWOT анализе су, такође, путокази у борби за очување и даљи развој ове специфичне и сложене области уметности, која није имуна, а ни изолована од општих глобалних трендова (Passman, 2003).

S (Strengths) – снаге	W (Weaknesses) – слабости
Квалитет уметника у музичко – сценској уметности Квалитетно музичко школство Солидна институционална инфраструктура Интегрисаност у европске културне токове	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Неадекватни модели финансирања ➤ Неразвијено тржиште уметности ➤ Неразвијен систем ауторских и извођачких права Одсуство музичког образовања у редовном школовању Неактивна јавна политика <ul style="list-style-type: none"> ➤ Неадекватан однос медија
O (Opportunities) – могућности	T (Threats) – претње
Успостављање дугорочне националне стратегија у области музичког образовања <ul style="list-style-type: none"> ➤ Деметрополизација, стварање нових навика и нове публике ➤ „Просветитељско“ деловање уметника и организација Најшира друштвена промоција (сваке врсте) музичко-сценске уметности Обезбеђење планског и дугорочно извесног финансирања Дубља интеграција са другим друштвеним и привредним делатностима Различити облици партнерства, посебно међународна сарадња <ul style="list-style-type: none"> ➤ Имплементација менаџмента 	Нелојална тржишна утакмица са тзв. популарним музичким жанровима Индустријализација музичке продукције <ul style="list-style-type: none"> ➤ Медијска конкуренција ➤ Нове технологије, посебно Интернет који угрожава ауторска и извођачка права ➤ Одлив мозга (brain drain)

Снаге (S)

- Квалитет уметника у музичко –сценској уметности

Српски уметници се могу мерити са врхунским уметницима света, што је доказано много пута у прошлости (сопран Даница Мاستиловић била је најомиљенија „Вагнеријанка“ Херберта фон Карајана, виолиниста Сретен Крстић је концерт-мајстор Минхенске филхармоније, диригент Бојан Суђић успешно је водио Шведску филхармонију, виолончелисткиња Ксенија Јанковић је носилац престижних светских награда).

- Квалитетно музичко школство

Захваљујући још увек очуваном и државно подржаваном музичком школству, уметници добијају још за време школовања врхунски извођачки квалитет и припрему за даљи развој.

- Солидна институционална инфраструктура

Државне институције функционишу као релативно солидна подршка музичко-сценској уметности. Активан је и сектор невладиних организација, од којих су неке до скоро тражиле начин да се укључе у уметничке активности, а неке већ дуже време успешно функционишу (Музичка омладина, Културно-просветна заједница Србије, Уметничка удружења, Балканкулт).

- Интегрисаност у европске културне токове
Српски уметници су били укључени у европске уметничке токове и када је то било скоро немогуће, да би се баш на уметничком плану освојили позитивни поени у тешким временима транзиције и несигурности.

Слабости (W)

- Неадекватни модели финансирања
Још увек није пронађен одговарајући начин да се пројекти врхунске уметничке вредности и врхунски уметници адекватно награде. Буџетски систем једнаког вредновања не делује мотивационо на унапређење музичко-сценске уметности.

- Неразвијено тржиште уметности
Српско тржиште уметности није довољно развијено нити флексибилно да апсорбује и подржи различитости у уметничком стваралаштву.

- Неразвијен систем у области ауторских и извођачких права
Најмање заштићени су уметници извођачи у музичко-сценској уметности, јер закон којим се штите извођачка („мала“) права није довољно јасан у том домену (*Закон о ауторским и сродним правима*)

- Одсуство музичког образовања у редовном школовању
Недостатак правог музичког образовања у редовном школовању, као и нестанак организованог упознавања са музиком, опером и балетом од најранијег узраста, доводи до перманентног смањења аудиторијума, а затим и до стварања општег стања некултуре.

- Неактивна јавна политика
Јавна политика у области музичко-сценске уметности је без континуитета, а спорадичне акције на том плану су углавном хаотичне, неприпремљене и неконзистентно спроведене (Ђукић, 2011).

- Неадекватан однос медија
Уметничка музика никад није заузела одговарајуће место у медијима Србије. Чини се да су догађаји на том плану неинтересантни медијским кућама. Без медијске „покривености“ догађаји музичко-сценске уметности не заузимају право место у уметничком миљеу, а због оскудности информација, често се догађа да је и посећеност слаба (Исаковић, 2010).

Можућности (O)

- Успостављање дугорочне националне стратегија у области музичког образовања (веза музичког и редовног школства)

У образовању будуће публике од малих ногу и стварању њихових културних потреба и навика лежи будућност опстанка музичко-сценске уметности.

- Деметрополизација, стварање нових навика и нове публике
Ширењем поља уметничког деловања на простор целе Србије створио би се већи аудиторијум, на који би се, интерактивно, организовано и перманентно деловало у циљу стварања културних навика и потреба (Татјакова et al, 2012).

- „Просветитељско“ деловање уметника и организација
Упорним, дуготрајним, организованим и промишљеним уметничким деловањем уметника на целој територији земље могао би се оплеменити културни ниво, а самим тим и ниво свести заједнице.

- Најшира друштвена промоција (сваке врсте) музичко-сценске уметности.
У организованој акцији промовисања музичко-сценске уметности морала би учествовати ресорна министарства, медији, центри културе, локалне самоуправе и сви други релевантни фактори.

- Обезбеђење планског и дугорочно извесног финансирања

Без континуираног финансирања и највеће уметничке идеје остаће само – идеје (Колбер, 2012).

- Дубља интеграција са другим друштвеним и привредним делатностима
У транзиционим превирањима створене су веома профитне организације и компаније, које треба мотивисати да, кроз пореске и друге олакшице, спонзорство, донаторство, меценатство) помажу уметничке манифестације и програме (Гај, 2012).

- Различити облици партнерства, посебно међународна сарадња
Међународна сарадња у уметности од виталног је значаја за уметничку сцену Србије, која после година изолације још увек мора поново да се доказује у свету. Међудржавни и међурегионални споразуми у области културе полазна су тачка за партнерски однос у међународној сарадњи. Сваки облик међународне сарадње, на равноправним основама, доприноси бољем квалитету уметничке продукције у земљи.

- Имплементација менаџмента
Дисциплине класичног менаџмента још увек се стидљиво примењују на терену организовања музичко-сценске уметности. Водећи људи концертних агенција нису прави менаџери, а неће ни морати да буду све док држава у потпуности буџетски финансира њихове активности и програме. Мешовит систем финансирања могао би бити добра полазна тачка за оживљавање праве менаџерске активности организатора у култури, који су се успавали у својој финансијској сигурности (Ђукић, 2011).

Претње (Т)

- Нелојална тржишна утакмица са тзв. популарним музичким жанровима
Врхунска уметничка музика нигде не може да се такмичи са масовношћу забавне, народне и остале „лаке“ музике. Издавачке куће у Србији повеле су се за лаком зарадом, смањивши издања класичне музике.

- Индустријализација музичке продукције
Концерт, опера, балет, јединствен су и непоновљив живи доживљај. Они се могу поновити више пута, али никад не могу достићи масовност индустрије забаве. У том „хендикепу“ лежи ексклузивност музичко-сценског доживљаја, али и опасност да се овај терен претвори у гето у коме ће уживати мали број одабраних (Рић, 2012).

- Медијска конкуренција
Ништа не може надокнадити живи доживљај концерта. Међутим, у савременом друштву времена је све мање, савремени човек је ујурбан, запослен, а у слободно време углавном пасиван. Телевизија, специјализовани канали, а у новије време Интернет и ДВД снимци, довели су концертну салу у кућу. Живи концерти губе публику, а публика губи јединствен доживљај живог сусрета са уметницима, на дуге стазе и саму потребу за одласком у концертну дворану или оперу.

- Нове технологије, посебно Интернет који угрожава ауторска и извођачка права

Нове технологије олакшале су многе техничке процесе у презентацији, складиштењу, репродуковању и дистрибуцији музичко-сценске уметности, али су отежале контролу квалитета, као и ауторских и извођачких права. Механизми заштите, који су застарели, морају да се унапреде.

- Одлив мозга (brain drain)
Спречавање одлива мозга кључ је развоја у будућности. Уметнички потенцијал представља стратешки важан део општег потенцијала земље. Млади уметници, најчешће музичари (немају проблем језика), одлазе зато што желе боље економске

услове и афирмацију. У земљи делују „скаути“, ловци на талентоване младе музичаре, којима се најпре омогућава учествовање у страним оркестрима младих, што је први корак ка дефинитивном одласку. Тако инострана музичка сцена добија бесплатно готов српски врхунски производ, а Србија губи подмладак и будућност музичко-сценске уметности.

4. Студија случаја - Симфонијски оркестар Београдске филхармоније

Београдска филхармонија представља јединствен пример коришћења сопствених снага и могућности у циљу смањења слабости и претњи у временима кризе и транзиције. Не говорећи о славној прошлости овог оркестра у двадесетом веку, основног 1923. године, задржаћемо се на новом миленијуму и ономе што оркестар сада ради и планира.

Материјални и људски ресурси оркестра су импресивни. Материјални ресурс највишег степена представља зграда Филхармоније. Током сезоне 2003/2004 оркестар се после реконструкције вратио у своју модерно опремљену зграду смештену у самом центру града, са адекватном двораном изузетне акустике, која поседује 201 место. Већи део концерата, по традицији, одржава се у дворани Задужбине Илије М. Коларца, док се матична сала користи за посебне догађаје или се уступа другим уметницима за камерне наступе. У сали Београдске филхармоније снимали су се уметнички и мултимедијални спотови, али су се представиле и многе светске компаније, као што су Америчка привредна комора, Рош, Фарма Свис, Атика Медиа, итд. Када се створе материјални услови, Београдска филхармонија има у плану изградњу нове зграде, коју би пројектовао чувени шпански архитекта Калатрава (*Santiago Calatrava*). Осим дворане, материјалне ресурсе представља и инструментаријум - инструменти у својини Београдске филхармоније, које користе неки, али не сви, музичари у оркестру. За оне који свирају на својим инструментима, одређена је надокнада за коришћење. Овај део организације спада истовремено у технолошку стратегију: Београдска филхармонија улаже у инструменте, јер само са dobrим инструментима постиже се квалитетан звук оркестра.

У јуну 2003. године, влада Јапана, преко Амбасаде у Београду, донирала је Београдској филхармонији музичке инструменте у вредности од око 400.000 долара (*ISDACON*, 2013). То је до данас највећа донација Јапана српској култури. Два клавира, харфа, тимпани, контрабаси, лимени дувачки инструменти налазили су се у овој донацији. Иако буџетски финансирана установа, управа Филхармоније настоји да се укључи у савремене менаџерске токове, проналазећи алтернативне начине финансирања, у циљу постизања још бољег уметничког квалитета - већ дуже времена представља јединствен пример културне институције на буџету која користи и спонзорство и донаторство у класичној музици. *Фондација Београдске филхармоније* основана је у јуну 2004, затим и *VIP клуб* Фондације Београдске филхармоније. Основна идеја овог пројекта је да се на једном месту окупе најугледније институције, компаније и појединци, који ће поред добротинства према Београдској филхармонији и међусобно сарађивати и образовати својеврсну интересну групуацију. На иницијативу једног од највећих диригената данашњице, Зубина Мехте, у сезони 2005/2006 у оквиру Фондације Београдске филхармоније основан је и посебан фонд који носи његово име, за обнову инструментаријума набавком нових инструмената (*Фондација БФ*, 2013). Маестро Мехта се одрекао свог хонорара за концерте одржане 2005. године, у вредности од 60.000 долара, и

то је положио као почетни улог фонда. Акцији набавке нових инструмената крајем 2006. године прикључила се и држава. Из средстава Националног инвестиционог плана Републике Србије у децембру 2006. издвојено је 85.000.000 динара (милион евра) за набавку уникатних гудачких инструмената мајсторске израде, које су вође деоница у фебруару 2008. изабрале у Цириху (Јованцаи, 2011). Захваљујући овој донацији, оркестар је богатији за седамнаест нових виолина, седам виола, седам виолончела, два контрабаса, двадесет гудала, као и за нове кутије за инструменте.

Људски ресурси Београдске филхармоније су највећа снага ове организације. То су директор, уметнички директор, руководилац продукције, два уредника програма, шеф диригент и музичари у оркестру. Млади музичари, школовани у светским музичким центрима дошли су у Београдску филхармонију градећи нови имиџ оркестра, чији је просек старости 28 година. У пуном саставу свира 92-100 музичара у оркестру, плус диригент и солиста /солисти. Осим уметничко-извођачког сектора, постоји и административно-организациони сектор који чине менаџер за односе са јавношћу (PR), менаџер маркетинга, секретар БФ (уговори, заштита права-*copyright* за композиције које се изводе, извођачка права, права на снимање и одложено емитовање, итд.), нототекар, бинемајстор и мајстор светла, шеф рачуноводства и преводилац за енглески језик (Статут БФ, 2013). Интерна култура развоја кадрова (Human resources management) односи се на извођачки сектор, и ту се организују аудиције за рад у оркестру, које подлежу посебним стандардима и условима прописаним за оркестре оваквог типа у свету.

Београдска филхармонија је једна од ретких институција у култури која се зналачки и плански односи према медијима, од којих у многоме зависи успех концертне сезоне и концерата. Осим тога, брига о публици усмерила је пажњу Филхармоније на најмлађе, којима се организују концерти са посебном, лакшом тематиком. "Пилот" програм, у сарадњи са основном школом "Мајка Југовића" у Земуну, са програмом од Вагнера до *Марша на Дрину*, показао је да је ово позитиван начин освајања нове концертне публике. Тиме се, уосталом, системски и организовано у свету баве многе културне и уметничке институције, у циљу ширења интереса за класичну музику и оперу од малих ногу (Tai, 2012). Организују се и посебни концерти за децу, са лаким и прихватљивим програмом. Под називом *Филхармонијица*, циклус дечјих концерата покренут је сезоне 2006/7. Идеја водила и покретачка визија музичара Београдске филхармоније била је откривање мистерије настанка музике кроз програм специјално прилагођен деци.

Такође, у циљу "мапирања" публике, неколико година се свим посетиоцима концерата Београдске филхармоније у дворани Коларчеве Задужбине дели анкета, помоћу које би подаци о културним навикама, потребама, познавању класичне музике, проценама квалитета Филхармоније, музичким жељама, као и демографске карактеристике посетилаца концерата (пол, године, брачни статус, стручна спрема, радни статус...) постали информативна база даљег деловања оркестра. На жалост, стиче се утисак да овај савремени маркетиншки приступ нема много резултата, због пословичне инертности концертне публике. У циљу приближавања класичне музике обичном слушаоцу, концерти Филхармоније су праћени, боље речено, уведени, коментарима музиколога пола сата пре почетка концерта, којима се публика информише и едукује о ономе што ће слушати. Ова пракса увелико се користи у свету, јер музичку публику не представљају само музички професионалци, већ и љубитељи уметничке музике (DeVereaux, 2009). Приближавање онога што ће се чути на концерту први је корак у квалитетнијем слушању концерта. Овде се ради о тактици задржавања трајне и верне публике и освајања и "завођења" нове, што се показало успешним маркетиншким, али и едукативним потезом.

У области примене нових технологија, Београдска филхармонија има један од најуређенијих Интернет сајтова у Србији. Могућност интерактивног обилажења зграде Филхармоније, интересантни форуми, свеже новости, информације о концертима, програмима и учесницима, само су један део овог креативног и добро одржаваног сајта. Интернет форум је замишљен као место размене идеја, коментара, критика и сугестија на рад Филхармоније и њене концертне активности.

Конкурентску стратегију и позицију за будућност Београдска филхармонија гради и на својој светлој прошлости, не одричући се великана који су је довели на сам врх. Фебруара 2008. у издању Београдске филхармоније изашла је књига "Ритмови немира", аутобиографија једног од првих диригената и директора Маестра Оскара Данона, који је те године прославио свој 95. Рођендан (Данон, 2008). Ради будућности и континуитета међу члановима оркестра, Београдска филхармонија је крајем 2007. године, у сарадњи са Публицис групом, а под покровитељством Скупштине града Београда, покренула оснивање *Београдске деचे филхармоније*. Циљ пројекта је подстицање развоја младих музичких талената и популаризација класичне музике. Конкурс је завршен великом аудицијом, када се прешло на реализацију програма. Према плану, на почетку сваког годишњег доба, Београдска филхармонија организује деچی донаторски концерт, а укупни приход од улазница намењен је фонду "Деца деци", из којег се стипендирају млади таленти, купују инструменти, финансира учешће младих талената на домаћим и међународним такмичењима, и формира деچی оркестар.

Београдска филхармонија је од пре неколико година постала придружени члан - посматрач Међународног удружења менаџера у уметности (International Artist Managers' Association, IAMA), једине светске асоцијације која обједињује менаџере и агенте у области класичне музике. Као једина музичко-сценска институција са простора бивше Југославије која је постала члан ове јединствене организације, Београдска филхармонија и њен менаџмент су се званично представили први пут на конференцији IAMA-е у априлу 2008. године у Берлину.

Савремена примена менаџмента догађаја (концертна сезона и концерт) и менаџмента циљевима (МВО) довела је до максималне искоришћености капацитета Београдске филхармоније. У оквиру деловања институционалне форме оркестра сваке године одвија се концертна сезона, а у оквиру концертне сезоне, концерти, сваки релизован као посебан пројекат. Концерт је пројекат у оквиру концертне сезоне, која представља годишњу извођачко-програмску активност Београдске филхармоније.

5. Уместо закључка - могућа решења у временима кризе

Добро организовани систем који подржава културне институције мора имати јасно одређену културну политику. Стратешко планирање је један од најважнијих организационих инструмената културне политике (Burnes, 2008). Усвајање стратешког приступа развоју културе сматра се посебно важним у земљама које се налазе у процесу транзиције и које се крећу између старих организационих модела и старих навика и захтева за стварањем новог културног система, који би одговарао промењеним околностима у друштву. У случају Републике Србије, ресурси у култури се исцрпљују у решавању свакодневних проблема, без озбиљнијих структуралних промена самог система, што често доводи до нетачног закључка да српска културна политика не постоји. Наравно да културна политика увек постоји, али је она у Србији тренутно без јасних путоказа куда се жели стићи и јасних идеја како догле доћи. Музички живот, један од важних сегмената

културе једног друштва, чини стваралаштво (продукција), извођачка активност (репродукција), музичка наука, критика, публицистика, затим школство и музичко образовање, издавачка делатност (музикалије, носачи тона), маркетинг и пропаганда, установе за организовање музичке и сценске делатности јавног, приватног и цивилног сектора, заштита ауторских и осталих извођачких права (Исаковић, 2010:108). У сваком овом делу, а посебно у извођаштву као најнезаштићенијем, потребна је обједињена (или "скројена" за посебне потребе) стратегија, која се базира на процени постојећег стања.

Литература

1. Адигес, И. (2002). *Менаџмент за културу*. Нови Сад: Адигес консалтинг.
2. Београдска филхармонија. (2013). *Статут БФ*. <http://www.bgf.rs/> Приступљено 18. децембра 2013.
3. Београдска филхармонија. (2013). *Фондација БФ*. <http://www.bgf.rs/> Приступљено 18. децембра 2013.
4. Burnes, W. J. (2008). *Management and the Arts*. Focal Press, GB.
5. Данон, О. (2008). *Ритмови немира*. Београд: Београдска филхармонија.
6. DeVereaux, C. (2009). Practice versus a Discourse of Practice in Cultural Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(1), 65-72.
7. Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. New York: Macmillan and Co.
8. Друкер, П.Ф. (1996). *Иновације и предузетништво: пракса и принципи*. Београд: Грмеч.
9. Dubois, V. (2010). *Who wants to become an arts manager?*, University of Strasbourg, Strasbourg
10. Ђукић, В. (2011). Држава и култура – студије савремене културне политике. Београд: Факултет драмских уметности.
11. „Закон о ауторским и сродним правима“. Службени гласник РС, бр. 104/2009; 99/2011; 118/2012.
12. Исаковић, С. (2010). *Менаџмент музичке уметности*. Београд: Мегатренд.
13. Исаковић, С. (2012а). *Бемус преплетум мобиле*. Београд: Службени гласник.
14. Isaković, S. (2012б). Self-Governed Interest Associations: Forgotten Past or Future for Serbian Culture. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 42(1), 4-10.
15. Исаковић, С. (2012в). Српска култура и уметност – где смо и куда идемо?. *Мегатренд ревија*, 9(1), 111-130.
16. ISDACON. (2013). *Procena realizacije međunarodne pomoći – po razvojnim partnerima*, <http://www.evropa.gov.rs/Isdacon/DONATIONS/InternationalAssistanceByDevelopmentPartners> Приступљено 22.12.2013.
17. Јованџан, А. (2011). Реализација Националног инвестиционог плана Републике Србије 2006-2010. Мегатренд ревија, 8(1), 229-243.
18. Кнежевић, Н. (2012). Кич и уметност, *Педагошка стварност*, 58(2), 246-253.
19. Kolber, F. (2012). Finansiranje umetnosti: neka pitanja vezana za zrelo tržište. *Megatrend revija*, 9(1), 85-98.
20. Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z*. New Jersey: John Wiley and Sons.
21. Lewis, G. (1990). *Business Planning for Arts Organizations*. Edinburgh: Schott.
22. Maslow, H.A. (1998). *Maslow on Management*. New York: John Wiley & Sons.

23. Passman, D. S. (2003). *All You Need to Know about the Music Business*. Free Press. USA.
24. Радосављевић, Ж. (1997). *Менаџмент менаџмента*. Београд: Проналазаштво.
25. Rič, D. (2012). Baumolova bolest u Americi. *Megatrend revija*, 9(1), 99-110.
26. Tai, J. (2012). Efikasnost izgrađivanja gledališta neprofitnih organizacija u oblasti kulture: uticaj marketinških strategija i organizacionih osobenosti. *Megatrend revija*, 9(1), 181-210.
27. Tajtakova, M., Žak, Š. & Filo, P. (2012). Promene uu strategijama za razvoj gledališta u vremenima ekonomsko krize. *Megatrend revija*, 9(1), 131-148.
28. Chong, D. (2002). *Arts Management*. London: Routledge.

Примљено: 02.12.2013. Враћено на дораду: 25.01.2014. Прихваћено: 04.03.2014.

Прегледни рад

УДК: 338.483.12:7/8(497.11 Београд)

Културно историјско наслеђе градске општине Савски венац као основа за развој туризма

Влада Милић^{1*}

¹Студент докторских студија, Универзитет Привредна академија у Новом Саду,
Правни факултет за привреду и правосуђе

Сажетак: Да бисмо могли реално да сагледамо могућности развоја туризма у општини Савски венац у Београду, морамо анализирати потенцијале којима општина располаже, а који су неопходни да би се туризам, као веома битна и профитабилна привредна грана развијао. Поред развијене саобраћајне инфраструктуре и угоститељства, за развој туризма у старим градским језгрима од изузетне је важности културно-историјско наслеђе. У овом раду, покушаћемо да проценимо да ли и у којој мери културно-историјско наслеђе на територији градске општине Савски венац може да се посматра као покретач развоја туризма.

Кључне речи: културни туризам, културно наслеђе, Савски венац, Београд
JEL класификација: L83

Cultural and Historic Heritage of the Urban Municipality Savski venac as a Basis for Tourism Development

Abstract: For recognition of possibilities of development of cultural tourism in the Municipality of Savski venac in Belgrade, it is necessary to analyse available potentials as preconditions for development of tourism as a very important and profitable sector of the economy. Apart from well-developed transportation infrastructure network and catering industry, historic and cultural heritage is of primary importance for tourism development in old city centers. In this article, an attempt will be made to assess if and to what extent cultural and historic heritage of the Municipality of Savski venac could be considered as an impetus for tourism development.

Key words: cultural tourism, cultural heritage, Savski venac, Belgrade
JEL classification: L83

1. Увод

Реч туризам, настала је од француске речи „tour“, што значи путовање, екскурзија, обилазак. Дефиниција туризма коју су обликовали теоретичари W.Hunziker и K.Krapf, која је прихваћена уз мале допуне 1954. године од Међународног удружења научних и туристичких стручњака AIEST (Association of Scientific Experts in Tourism) гласи „Туризам је скуп односа и појава које произлазе из

* vlada.milic@hotmail.com

путовања и боравка посетиоца неког места, ако се тим боравком не заснива стално пребивалиште и ако с таквим боравком није повезана никаква њихова привредна или пословна делатност“ (Планина и Михалич, 1997). Прво организовано путовање везано је за име Томаса Кука. Он је организовао превоз 570 туриста, који су 1841. године путовали да би учествовали на конгресу. Тада је први пут добијен попуст у цени групног путовања. За учеснике је обезбедио чај и свечану музику, а цена овог аранжмана по особи је износила један шилинг (Ingle, 1991).

Годишње, Београд посети око 600.000 туриста. Они се у Београду задржавају у просеку само два дана (Републички завод за статистику, 2012), што је валидан показатељ недовољне искоришћености могућности туризма као потенцијално профитабилне привредне гране.

Градска општина Савски венац је једна од општина у Србији и Београду која има богату културну туристичку понуду. Захваљујући изграђеној инфраструктури, сва културна добра су лако доступна јер је Савски венац централна градска општина и као таква је добро повезана свим видовима путничког транспорта (градски аутобуси и трамваји, бицикличке стазе, градска железница, улична инфраструктура).

Богато културно-историјско наслеђе, излаз на реку, смештајни капацитети и остали туристички потенцијали су нешто што ову општину издваја као посебну туристичку дестинацију. У наредним редовима пробаћемо да покажемо какви су и колики културно историјски туристички садржаји општине Савски венац и да укажемо на значај организовања посебне туристичке организације која би се бавила очувањем и унапређењем туристичке понуде, засноване првенствено на културно историјском наслеђу територије ове општине.

2. Старо језгро градске општина Савски венац

Општина Савски венац је једна од 17 градских општина у Београду. То је централна градска општина која заузима површину од скоро 1.600 хектара. Непосредно после Другог светског рата, на територији општине налазили су се III и VII градски рејон. У времену од 1952. до 1957. године, територију општине чине три некадашње општине: Топчидерско Брдо, Савски венац и Западни Врачар, да би 1957. године била основана општина Савски венац онаква какву данас знамо. Сваки путник који иде из једног дела Београда у други, то мора учинити преко Савског венца. Занимљиво је да се пет од шест мостова који спајају Београд и Нови Београд (Стари и Нови железнички мост, Газела, Бранков и Стари савски мост) налазе на Савском венцу. Општина је добила назив по томе што се попут венца сместила уз саму обалу реке Саве. Општина Савски венац је једна од најстаријих у Београду (Градска општина Савски венац, 2011).

Много тога се први пут у Београду појавило баш на територији општине Савски венац до краја 19. века:

- „Савамата“ је прво урбано насеље које се развијало ван зидина калемегданске тврђаве. Основано је око 1830. године.
- Још од времена кнеза Милоша, на територији општине Савски венац су се формирала прва урбана језгра, резиденцијални објекти, од Милошевог конака на Топчидеру, Старог и Белог двора, па све до данашњих тридесетак амбасада.
- На Савском венцу су осниване прве радње, кафане, пијаца, позориште.
- Основане су прве пиваре, међу којима и Велика пивара у којој су се одржавале и позоришне представе и заседала Народна Скупштина.

- Изграђена је прва приватна зграда у Гаврила Принципа 15, тада Пиварској улици.
- Отворен је први варијете у Србији, у Манаковој кући.
- У савагалском хотелу „Босна“ отворена је 1895. године Београдска берза, чиме је савска чаршија постала најважнији чинилац у трговачком свету ондашње Србије.
- Отворене су прве банке: „Прва српска банка“, Управа фондова“, „Београдски кредитни завод“, „Београдска задруга“.
- Отворена је 1836. године прва болница: „Солдачки шпитал“ у Савамали.
- Прорадила је прва трамвајска линија Калемегдан-Славија.
- Дошло је до првог организованог окупљања грађана, на прослави педесет година од Другог српског устанка, у Топчидеру, 23. маја 1865. године.
- На Топчидерском друму, почео је да ради први парни млин у Србији.
- Отворена је Прва српска парна пивара Ђорђа Вајферта, у Београду, 1872. Године.
- Појавило се прво дивље насеље у Београду, Јатаган мала.
- Хуго Були је подигао прво фудбалско игралиште у Србији, у Делиградској улици, 1898. године.
- У Карађорђевој парку, почела је са радом прва астрономска и метеоролошка станица 1887. године.
- Изграђен је 1884. године први мост, данас познат као стари железнички мост.

3. Туристичка тражња на територији градске општине Савски венац

Број туриста који посете општину Савски венац 13 пута је мањи од броја који посети Србију и скоро четири пута мањи од броја који посети Београд. Такође у односу на Републику Србију, на територији општине Савски венац остварује се скоро 30 пута мање ноћења, док се у односу на Београд, на територији општине остварује скоро 6 пута мање ноћења (Табела 1).

Табела 1: Упоредни преглед туристичке посете, 2011.

	Туристи			Ноћења туриста			Просечан број (ноћења/туриста)	
	свега	домаћи	страни	свега	домаћи	страни	домаћи	страни
РЕПУБЛИКА СРБИЈА	2068610	1304443	764167	6644738	5001684	1643054	3,8	2,2
Град Београд	619124	178777	440347	1337199	466227	870972	2,6	2,0
Барајево	181	153	28	195	161	34	1,1	1,2
Вождовац	58228	16750	41478	144859	69445	75414	4,1	1,8
Врачар	68952	13392	55560	132948	19771	113177	1,5	2,0
Гроцка	771	267	504	1343	344	9991	1,3	2,0

Звездара	3261	863	2398	22916	1629	21287	1,9	8,9
Земун	21736	5256	16480	36744	7969	28775	1,5	1,7
Лазаревац	414	292	122	996	749	247	2,6	2,0
Младеновац	7674	7020	654	148210	146784	1426	20,9	2,2
Нови Београд	126685	15042	111643	250042	26584	223458	1,8	2,0
Обреновац	4390	2353	2037	9903	4723	5180	2,0	2,5
Палилула	30777	4438	26339	63296	9255	54041	2,1	2,1
Раковица	13203	6868	6335	42065	30147	11918	4,4	1,9
Савски венац	157105	82173	74932	228353	105542	122811	1,3	1,6
Сопот	2569	2073	496	5511	4546	965	2,2	1,9
Стари Град	107275	17533	89742	216361	28953	187408	1,7	2,1
Сурчин	-	-	-	-	-	-	-	-
Чукарица	15903	4304	11599	33457	9625	23832	2,2	2,1

Извор: (Републички завод за статистику, 2012.)

Мада Савски венац заузима прво место по броју туриста као и по броју ноћења у односу на остале београдске општине, морамо да приметимо да је 1,4 ноћења по туристи, занемарљиво мали број ноћења за општину у односу на могућности туристичке понуде. Наиме, градска општина Савски венац, на својој територији, располаже великим по броју и разноликим по садржају туристичким потенцијалима. На територији општине се налази 25 хотела и хостела и сматрамо да је тај број довољан да задовољи туристичку тражњу. Поред тога, на територији општине налази се и око 50 угоститељских објеката. Међу најпознатијим угоститељским објектима, који имају своју историјску и музејску вредност, налазе се „Господарска механа“ из 1820. године и „Царева ћуприја“ из 1846. године.

4. Културно историјско наслеђе као елемент туристичке понуде градске општине Савски венац

Специфичност положаја централне градске општине, омогућава Савском венцу да се у туристичкој понуди ослони у значајној мери на културни туризам. На територији општине Савски венац постоји довољан број смештајних капацитета, па би ова општина могла да постане база туристима за културно историјски обилазак Београда.

Културни туризам подразумева посете особа ван домаће заједнице које су мотивисане потпуно или делимично интересовањем за историјску, уметничку, научну или „lifestyle/heritage“ (животни стил/наслеђе) понуду локалне заједнице, региона, групе или институције (Хацић, 2005).

Онима који су заинтересовани за овај вид туризма, општина Савски венац може да понуди низ културних добара (Табела 2).

Табела 2: Културна добра на територији градске општине Савски венац

Културна добра од изузетног значаја

Споменици културе:	Илегална партијска штампарија, Бањички венац 12; Конак кнеза Милоша, Топчидер 2; Музеј 4. јула, Булевар кнеза Александра Карађорђевића 10
Просторне културно историјске целине	Топчидер

Културна добра од великог значаја

Споменици културе:	Београдска задруга, Карађорђева 48; Докторова кула, Кнеза Милоша 103; Манаква кућа, угао Г. Принципа 7 и Краљевића Марка 12; Зграда Официрске задруге, Масарикова 4; Зграда Прве српске опсерваторије, Булевар ослобођења 8; Железничка станица, Савски трг 1
---------------------------	--

Културна добра

Споменици културе:	Абацијске куће, Краљице Наталије 8,10 и 12; Амам Кнеза Милоша, Адмирала Гепрата 14; Црквени конак у Топчидеру; Дом сиротне деце, Светозара Марковића 72; Хотел „Бристол“; Касарна VII пука, Немањина 15; Крст са Мале пијаце, парк између Карађорђевог, Светониколског трга и Земунског пута; Кућа Бранислава Нушића, Шекспирова 1; Кућа доктора Александра Белића, Августа Цесарца 30; Кућа доктора Арчибалда Рајса, Булевар војводе Мишића 73; Кућа Драгољуба Гошића, Војводе Дојчина 7; Кућа Исидоре Секулић, Васе Пелагића 70; Кућа краља Петра I Карађорђевића, Васе Пелагића 40; Кућа породице Најдановић, Гаврила Принципа 35; Кућа породице Поповић-Предић, Пушкинова 21; Кућа породице Вељковић, Бирчанинова 21; Кућа Вукићевића, Катићева 2; Музеј Томе Росандића, Козјачка 30; Обелиск у Топчидерском парку; Официрски дом, Краља Милана 48; Палата Министарства финансија Краљевине Југославије, Кнеза Милоша 22; Палата Министарства шума и руда и Министарства пољопривреде и вода, Кнеза Милоша 24-26; Парни млин, Булевар војводе Мишића 15; Породична кућа Николе Несторовића, Кнеза Милоша 40;
---------------------------	--

	Скулптура Жетелица и Споменик Арчибалду Рајсу, оба у Топчидерском парку; Споменик Васи Пелагићу, Парк код Старе опсерваторије између Катићеве и Булеvara ослобођења; Топчидерска црква, Војводе Путника 11; Унивезитетска дечја клиника у Тиршовој; Вазнесењска црква, Адмирала Гепрата 19; Вила Душана Томића, Ужичка 8; Вила Олге Мос, Толстојева 29; Војна болница на Врачару, Пастерова 2; Вучина кућа на Сави, Карађорђева 61-61а; Заоставштина Драгомира Глишића, Биничког 4; Зграда Државне штампарије, Булевар војводе Мишића 17; Зграда Генералштаба; Зграда Мањежа, Краља Милана 50; Шкаркина вила, Делиградска 13; Манастир Ваведење Пресвете Богородице, Василија Гаћеше 2; Црква Св. Архангела Гаврила, Хумска 26; Зграде Генералштаба Војске Србије и Црне Горе и Министарства одбране у Београду, Кнеза Милоша 33-41; Зграда Соколског дома „Матица“, Делиградска 27; Зграда Архива Југославије, Васе Пелагића 33; Кућа трговца Душана Лазића, Булевар кнеза Александра Карађорђевића 47; Вила Стевке Милићевић, Ужичка 54; Зграда Министарства саобраћаја, Немањина 6; Хала 1 Београдског сајма; Дворски комплекс на Дедињу
Археолошка налазишта	Антички Сингидунум

Добра која уживају претходну заштиту

Објекти градске архитектуре:	Војна академија, Бирчанинова 5а; Вапина фабрика хартије, Булевар Војводе Мишића 10-12; Кућа Јована Илкића, Милоша Поцерца 32; Кућа породице Бајлони, Кнеза Милоша 68; Министарство социјалне политике и народног здравља, Кнеза Милоша 101; Зграда социјалног осигурања, Немањина 30; Зграда државног савета и главне контроле, Кнеза Милоша 20; Вила адвоката Милорада Дивјака, Булевар кнеза Александра Карађорђевића 27; Вила глумице Марице Поповић, Сењачка 35; Вила у Темишварској 2;
-------------------------------------	--

	<p>Вила Раде Петровића, Симићева 6; Вила Стевана Карамате, М. Глишића 1; Вила Лазића и Митровића, М. Глишића 4; Кућа Манојла Маше Димића, Пушкинова 9; Вила Рајх, Сање Живановић 2а; Окретница, ложионица и водоторањ Железничке станице, Савска улица; Државна маркарница, Булевар војводе Мишића 43, Руска, Виктора Игоа 2-6; Кућа Ђорђа Вајферта, Булевар војводе Путника 5; Фабрика фармацеутских производа „Срболек“, Сарајевска 82-84; Ковница, Булевар војводе Мишића 45; Палата Београд, Краља Милана 38, Масарикова 5; Пилони Моста краља Александра И – Пилон 1, Савски кеј; Пилон 4, Карађорђева 13; Пилон 5, Црногорска 12 – који још припадају територијама општина Нови Београд и Стари град</p>
Јавни споменици и спомен обележја:	<p>Чесма Краља Александра У Лисичијем Потоку; Споменик Франше Д'епереу, аутор Риста Стијовић</p>
Целине	
Стари Београд (обухвата општине Стари Град, Врачар, Савски венац, Палилула, Звездара)	<p>границе: Булевар Франше д' Епереа, обале Саве, обале Дунава, улице Дунавски кеј, Дунавска, Кнежепољска, Ђуре Ђаковића, Цвијићева, Деспота Стефана, Стеријиним, Митрополита Петра, Здравка Челара, Старине Новака, 27. марта, Булевар краља Александра, Голсвордијева, Баба Вишњина, Макензијева, Катанићева, Боре Станковића, Браничевска, Интернационалних бригада, укључујући и парцеле непарне стране улице, Максима Горког, Јужни булевар, Бокељска</p>
Сењак, Топчидерско брдо и Дедиње	<p>границе: Булевар војводе Мишића, границом просторне целине Топчидер, Бањичких жртава, Пушкинова, Жупана Часлава, Мила Милуновића, северном границом просторне целине Топчидер до Теодора Драјзера, Теодора Драјзера, Булевар кнеза Александра Карађорђевића, Михајла Аврамовића, Крупањска, Шолина, Младена Стојановића, преко улице Незнаог јунака, границом парцеле у правцу улице Младена Стојановића до Хероја Милана Тепића, Хероја Милана Тепића, Љутице Богдана, Пуковника Баџића, Симе Луке Лазића, Ружићева, Маглајска, Булевар кнеза Александра Карађорђевића, траса железничке пруге, Васе Пелагића, Сењачка, Војислава Вучковића, Лазе Симића, Руска, Виктора Игоа, Булевар војводе Мишића</p>

Извор: (Завод за заштиту споменика културе Града Београда, 2013)

Посебан елемент културно историјске туристичке понуде општине Савски венац представља чињеница да су на овој територији забележени почети развоја

различитих спортских дисциплина у Србији, због чега се ова општина сматра колевком српског и београдског спорта (Антонић, 2009).

- Прва витешка такмичења одржана су на Топчидеру 1865. године.
- Прва атлетска, бицикличка и ходачка надметања, била су на истом месту, у оквиру квалификација за Олимпијске игре у Стокхолму 1912. године.
- Прву игру са лоптом одиграли су чланови Гимнастичарског друштва „Соко“ са Савског венца, давне 1896. године, када се у Србији појавила и прва фудбалска лопта.
- Прва рукометна утакмица (велики рукомет) одиграна је на Савском венцу на Стадиону ЈНА, 29. јуна 1947. године. Први основани рукометни клубови у Београду били су РК Партизан, РК Црвена звезда и РК Железничар, сви са Савског венца.
- Године 1926, основан је Спортски боб клуб „Београд“, који је у исто време оформио и пливачку секцију и подигао пливалиште на Сави. Убрзо је формиран и „ВК Север“, од кога је касније настао пливачки и ватерполо клуб „Црвена звезда“.
- Почети кошаркашког спорта у Србији везани су, такође, за Савски венац. Наиме, први који су имали прилику да заиграју ову игру, 1936. године, били су ученици Гимназије „Краљ Александар“ (данас Војна гимназија), а убрзо су се са овим спортом упознали ученици Соколског дома „Матица“ (данас „Стари ДИФ“). Средњошколско првенство у кошарци, одиграно је 1939. године у делу тадашњег игралишта „СК Југославија“ (данас стадион Фк Црвена звезда).
- На Савском венцу се налазе и два највећа стадиона на овим просторима. Стадион Црвене звезде и Партизана. Треба свакако поменути и музеј ФК Црвена звезда који се налази на самом стадиону. Пре Другог светског рата, рата, на месту данашњих стадиона (Црвене звезде и Партизана) била су игралишта БАСК и Велике Србије (касније мења назив у ФК Југославија)

За развој културног туризма на територији општине Савски венац од изузетног значаја су и сакрална здања. У том смислу, храмови, цркве и капеле различитих вероисповести чине основу религијског туризма ове општине. Религијски туризам је скуп односа и услужних активности којима се задовољавају претежно духовне, али и културне и социјалне потребе верника које произилазе из њиховог религијског опредељења (Пивац, 2013). На Савском венцу се налазе следећи верски објекти:

- Храм Светог Мученика Трифуна
- Црква Светог Архангела Гаврила
- Храм Ваведења Пресвете Богородице из 1935.
- Црква Светог Вазнесења (Вазнесењска црква) из 1862.
- Црква Светих Апостола Петра и Павла (Топчидерска црква)
- Капела Светих Врачева Козме и Дамјана
- Англиканска Црква Свете Марије.

Нови вид културног туризма који би сигурно привукао велики број људи на речни појас општине Савски венац је подводна археологија. Београд није још увек прихватио овај вид туризма мада лежи на две реке. Такође ни у Савском венцу који лежи на реци Сави, се по овом питању није ништа урадило. Ово пре свега због тога што у Србији, не постоји институција која је кадровски и технички оспособљена да се бави истраживањем и заштитом подводних археолошких локалитета. Речно корито Саве крије велики број бродова који су потонули како у ратовима око Београда тако и у миру, од античког доба до недавне прошлости.

5. Закључак

Из свега изложеног може се закључити да на територији општине Савски венац постоји огроман потенцијал културног туризма који до сада није довољно искоришћен. Град Београд и Туристичка организација Београда баве се промоцијом туризма главног града, али без специфичног акцента на туризам Савског венца као београдског културно историјског језгра. Основни разлог за то је свакако недовољно познавање културно-историјског туристичког потенцијала који постоји на територији ове општине и недостатак квалитетног, образованог кадра који може да изнесе промоцију општине Савски венац као туристичке дестинације. Због тога су запостављени туристички потенцијали општине, ослоњени на културно историјско наслеђе, па се пропушта велика развојна шанса од које би користи имали како општина тако и њени грађани.

Основни проблем је у томе што у општини не постоји организација која би се бавила развојем туризма. Схватајући значај туристичке промоције локалних заједница, неке београдске општине, на пример, Сурчин и Младеновац, већ су основале своје туристичке организације. Такав је случај и са многим градским општинама у Србији, као што су, на пример, Ивањица и Вршац.

За промоцију културног туризма на територији општине Савски венац свакако је од приоритетног значаја оснивање туристичке организације у којој ће бити запослени квалификовани стручњаци. На тај начин би се спасле од пропадања националне вредности попут кафане „Златна моруна“, изграђене крајем 19. века, или један од најлепших српских бродова „Драгор“. Ова луксузна дворска јахта изграђена је у Регенсбургу 1928. године, а градња је коштала 1,5 милиона златних марака.

Задаци туристичке организације били би и уређење савског шеталишта што би подразумевало селидбу гробља бродова које са налази између моста Газела и Савског (трамвајског) моста, отварање марине за домаћа и страна пловила, отварање пумпе за гориво на реци чиме би се хиљадама власника чамаца и јахти значајно олакшао боравак на реци, уређење обале типским сплавовима на којима би се пренео део друштвеног живота из центра града. Сплавови би могли да буду оно на шта смо већ навикли: кафићи, посластичарнице, рибљи и национални ресторани, али и уметничке галерије и атељеи.

Литература

1. Антонић, Д. (2009). *Почеци спорта у Србији а на Савском венцу*. Београд: градска општина Савски Венац.
2. Вуконић, Б. (2001). *Рјечник туризма*. Загреб: Масмедиа.
3. Градска општина Савски венац. (2011). *Стратешки план развоја градске општине Савски венац 2011-2015*. Београд.

4. Градска општина Савски венац. (2013). *О нама*. преузето 14. новембра 2013, са <http://www.savskivenac.rs/start.php>
5. Завод за заштиту споменика културе Града Београда. (2013). *Културна добра градске општине Савски венац*. Београд.
6. Ingle, R. (1991). *Thomas Cook of Leicester*, Bangor: Headstart History.
7. Инфотоурс. (2013). *Општина Савски венац*. Београд.
8. Пивац, Т. (2013). *Религијски туризам*. Департман за географију, туризам и хотелијерство, Природно математички факултет, Нови Сад.
9. Планина, Ј. и Михалич, Т. (1997). *Економика Туризма*. Љубљана: Економски факултет.
10. Републички завод за статистику. (2012). *Општине и региони у РС*. Београд.
11. Хацић, О. (2005). *Културни туризам*. Нови Сад: Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство.

Примљено: 08.10.2013. Враћено на дораду 29.11.2013. Прихваћено: 25.02.2014.

Прегледни рад

УДК: 338.487:339.137.2(497.11 Чајетина)

Модел конкурентности општине Чајетина као туристичке дестинације

Стефан Денда^{1*}

¹ Студент мастер студија, Универзитет у Београду, Географски факултет

Сажетак: Овај рад се бави оценом конкурентности општине Чајетина као туристичке дестинације применом модела који су пласирали Crouch и Ritchie 1999. године. Овим моделом обухваћено је пет компоненти туристичке дестинације: кључни ресурси и атракције, фактори подршке, менаџмент дестинације и детерминанте које одређују и повећавају конкурентност (ситуациони услови). Модел обухвата 36 атрибута конкурентности дестинације који су груписани у оквиру наведених детерминанти. У конкретном примеру налазе се детерминанте које се односе на природне услове, културу, догађаје и забаву, супраструктуру, везе са емитивним тржиштима, инфраструктуру и приступачност, комуналне услуге, гостољубивост, предузетништво, политичку вољу, али и на локацију, безбедност, цене, међузависност дестинација, имиџ и носећи капацитет. Поред набројаних, овај модел је инкорпорирао појам политике, планирања и развоја дестинације са издвојеним приоритетним пројектима у наредном периоду. Циљ овог рада је указивање на значај Чајетине и Златибора на туристичкој мапи Србије.

Кључне речи: Чајетина, туристичка дестинација, конкурентност, пројекти

JEL класификација: L83

Model of competitiveness of Čajetina Municipality as a tourist destination

Abstract: This paper deals with the competitiveness of Čajetina Municipality as a tourist destination by using model that is placed by Crouch and Ritchie in 1999. This model includes five components of tourist destination: key resources and attractions, support factors, destination management and determinants that define and enhance competitiveness (situational conditions). This model includes 36 attributes of destination competitiveness which are grouped within these determinants. In this particular example there are determinants which are related to natural conditions, culture, events and entertainment, suprastructure, relations with emissive markets, infrastructure and accessibility, utilities, hospitality, entrepreneurship, political will, but also include location, safety, prices, and interdependence of destinations, image and carrying capacity. In addition, this model incorporates the concept of policy, planning and destination development with separate priority projects in the future. The aim of this paper is to emphasize the importance of Čajetina and Zlatibor on the tourist map of Serbia.

* stefandenda1990@yahoo.com

Key words: Čajetina, tourist destination, competitiveness, projects

JEL classification: L83

1. Увод

Према (Crouch, & Ritchie, 1999) конкурентност дестинације заснива се на њеним наслеђеним ресурсима који су основа компаративне предности и способностима да те ресурсе искористи, што је основ конкурентске предности. Конкурентност дестинације чине два различита али међусобно повезана окружења: микро (сама дестинација и предузећа из различитих сектора у њеном оквиру) и макро (спољни елементи који чине макро окружење и утичу на њега). У наредном краћем излагању биће приказане конкурентске предности општине Чајетина у функцији њеног развоја као туристичке дестинације. Кроз њена основна обележја стећи ће се основна слика о Чајетини и туристичком центру Златибор као репрезентима туризма на туристичкој мапи Србије и ширег региона.

2. Кључни ресурси и атракције

Природни услови

Општина Чајетина се налази у Динарском пределу Србије обухватајући таласасту висораван између река Сушице и Увца и планина Таре и Муртенице са планинским масивом Златибора као њеним средишњим и главним делом (Јовичић, 2009). Просечна надморска висина општине износи 1000 m, а највиши планински врхови су Торник (1496 m) и Чигота (1422 m). У геолошком погледу територију карактерише део Мачкатске површи, плато Златиборске висоравни као и долинске стране река. Због карактеристичног терена сачињеног од кречњака са доломитима уз присуство ултрабазичних стена (периодита) и серпентина овај део Динарске платформе карактерише изузетно геонаслеђе. У том контексту су присутни и многи геоморфолошки објекти у виду поља (Бранешко, Рожанско итд.), спелеолошких објеката (Споменик природе „Стопића пећина“), као и кањон Увца иначе специјални резерват природе. Због мешавине медитеранске и континенталне климе и услед заштићености од удара јаких ветрова овај простор има одлике ваздушне бање па самим тим и основу здравственог туризма. Читав простор је прожет многобројним водним објектима као што су речни токови Великог и Црног Рзава, Увца, вештачким лимнолошким објектима (Краљеве воде на Златибору, Рибничко језеро на Црном Рзаву), Гостиљски водопад и бројни извори хладне али и термоминералне воде (Беле воде, бања Вапа код Рожанства). Сам терен и климатске одлике су условиле специфичан ландшафт (пејсаш) који се огледа у травнатим пашњацима (суватима) са једне и пределима борових шума са друге стране. То су можда и били кључни разлози због чега овде има више заштићених природних добара попут Парка природе „Мокра Гора“ и „Златибор“ (у поступку заштите), Природни резерват „Парк шума Рибница“ Споменик природе „Три стабла црног бора“ као и пређашња поменута добра (<http://www.zlatibor.org.rs>).

Култура

Ово поднебље у којем је данас туризам веома заступљен негује и многобројне антропогене потенцијале који су настали као последица богате историје овога краја. Присутна су археолошка налазишта из најранијег доба (градине – илирска керамика и тумулуси – гробнице), сакрални објекти у виду цркава брвнара из турског периода у насељима Јабланица, Кућани и другим, цркве грађене од

тесаног камена у Сирогојну, Мачкату али и манастири „Увац“ у селу Стублу из 17. века и „Дубрава“ у Доброселици. Бурни историјски догађаји оставили су за собом и бројна спомен обележја попут спомен чесама („Краљева чесма“ на Краљевим водама, чесма краља Милана Обреновића у Чајетини), спомен обелиска на Шуматовом брду у част изгинулим партизанима, али и спомен бисти академика Миладина Пећинара, армијског ђенерала Крста Смиљанића и стећака у Шљивовици, Кривој Реци и Семегњеви (Бјељац, 2006). Значајну атрактивност има и архитектура овога краја оивичена у „осећанкама“ – ручно изграђеним кућама од боровог дрвета постављеним на подлогу од камена. У том правцу ишло је и стварање „Старог села“ – јединственог музеја плетилца под отвореним небом у Сирогојну са комплексом цркава Св. Апостола Петра и Павла. Ова тематска целина заједно са одвојеним објектима у виду „Титове виле“ на Златибору и родних кућа Димитрија Туцовића у Гостиљу и Саве Јовановића Сирогојна у Трнави представљају споменике културе од изузетног значаја (Станковић, 2012).

Активности, догађаји и забава

У понуди општине се налазе многе активности које одсликавају живот и традицију његових житеља изражену кроз богат мелос и фолклор (игре у крзним златиборским ношњама уз развучену песму из тзв. „вика“). Свој карактер аутохтоно становништво илуструје кроз шаролике туристичко – забавне (Златиборско лето, Летњи улични ерски кабареи у Чајетини), етнографске (Сабор изворне народне песме „Без извора нема воде“ у Рожанству), спортске („Златиборска хајка на вукове“ и „Сеоски вишебој“ у Јабланци) али и привредно – туристичке манифестације као што су „Шљивовички сајам ракије“ и „Пршутујада“ у Мачкату (Бјељац, 2010).

Супраструктура

Сви објекти од којих се већина налази на Златибору подређени су развоју угоститељско – туристичке привреде. У понуди се налази велики број различито категорисаних смештајних капацитета намењених различитим тржишним нишама посетилаца. Према подацима Општине Чајетина понуда располаже са око 60 регистрованих објеката од чега са 12 хотела (Мона, Палисад, Олимп и др.), четири мотела, Институтом за болести штитасте жлезде и метаболизма „Чигота“, апартманским насељем „Краљеви конаци“, 19 радничких, два дечја и једним студентским одмаралиштем (Ратко Митровић, Дунав, Голија и др.), 7 приватних пансиона и 14 високо категорисаних вила. Укупна број лежаја којим општина располаже је знатан и износи око 15.000 од чега је у основним смештајним капацитетима има око 4.000 лежаја, домаћој радиности 10.500, а у оквиру сеоских домаћинстава још 400 лежаја (Стратегија одрживог развоја општине Чајетина, 2010). Поред смештајних присутни су и многи угоститељски објекти за исхрану и пиће (барови, ресторани, кафане, вајати, етно ресторани) али и рецептивне туристичке агенције (Гага турс, Златибор турист, Анитурс и др.) који су организатори локалне понуде.

Везе са емитивним тржиштима

Чајетина са Златибором има велику контрактивну зону што је директно условљено и добрим везама са туристичком тражњом у местима њиховог домицила. Поред великог броја излетника из Златиборског округа и њему припадајућим општинама, бројне домаће госте чине житељи Београда и Новог Сада као и других већих градских центара. Присутан је и значајан број туриста „са друге стране Дрине“ односно Републике Српске али и Црне Горе због изражене транзитне улоге пута

који води из Црне Горе ка северу наше земље и даље ка централној, западној и источној Европи (Јовичић, 2009). Од иностраних туриста најбројнији су житељи земаља бивше СФРЈ међу којима предњаче Словенци и Хрвати нарочито током зимске сезоне и новогодишњих празника док су гости из других емитивних подручја Европе мање заступљени. Чајетина је од Београда удаљена 230 km, Подгорице 180 km, а од Сарајева 200 km. Ипак после Београда и тик уз Врњачку Бању инострани туристи најчешће посећују Златибор као туристичку дестинацију.

3. Фактори подршке

Инфраструктура и приступачност

Општина Чајетина доста улаже у пратећу инфраструктуру. У погледу путне инфраструктуре она располаже са укупно 353 km изграђених путева, од чега је 250 km локалних путева, 70 km регионалних и 33 km магистралних путева. Територија општине покривена је мрежом путева чију структуру чине: 1. магистрални пут М – 21 према Црној Гори, тзв. „Јадранска магистрала“ и 2. регионални путеви R – 112 према Републици Српској, R – 228 према Ариљу, R – 252 према Ужицу, R – 253 према Крсту и Рибници и R – 230 према Сирогојну као и мноштво локалних путева. Преко овог простора пролази и пруга Београд – Бар (станица Бранешци), а непосредној близини се налази и војни аеродром „Поникве“ удаљен од Чајетине 20 km, где се очекује његова активација у комерцијалне сврхе. Удаљеност од аеродрома „Никола Тесла“ у Сурчину је 240 km. У плану је и изградња модерне трансферзалне саобраћајнице Е – 761 од Бихаћа (БиХ) преко Ужица и Чачка долином Западне Мораве и Појата ка Зајечару и граници са Бугарском (Просторни план општине Чајетина, 2006). Систем водоснабдевања општине се врши са акумулације „Рибница“ која тренутно покрива 80% територије. Телекомуникациона инфраструктура покрива 85% општина и она је на задовољавајућем нивоу. У области електроенергије изграђено је 293 km далеководне преносне мреже и 565 km нисконапонске мреже. Ова мрежа је повезана у оквиру 164 трафостанице. Покривеност становништва са електричном енергијом је 99% (<http://www.cajetina.org.rs>). У плану је и гасификација општине и прикључење на гасоводну мрежу ради економске и еколошке оправданости (очувања еколошки здраве и чисте средине).

Комуналне услуге

Ове активности налазе се у надлежности два комунална предузећа и то Јавног комуналног предузећа „Златибор“ – Чајетина и Јавног комуналног предузећа „Дубоко“ – Ужице. ЈКП „Златибор“ се бави одржавањем водовдне и канализационе мреже, јавних површина, уклањањем отпада и зимским одржавањем. Ово предузеће има на располагању комплетну механизацију за вршење услуга реконструкције путне мреже. Оно такође води бригу о постројењу за прераду воде у Рибници, а и о робној пијаци и паркинг простору на Златибору и санитарној депонији „Брегови“ (<http://www.cajetina.org.rs>). Са друге стране, ЈКП „Дубоко“ је задужено за изградњу и унапређење регионалног система управљања комуналним отпадом при чему преузима сав комунални отпад из девет локалних самоуправа са површином депоније од 5.300 m² обухватајући 335 насеља са преко 350.000 становника. То је први пројекат те врсте у Србији настао уз подршку Владе Републике Србије и Европске Уније на пољу скупљања и селекције отпада, а све у циљу заштите средине која посебно долази до изражаја у оквиру туристичких центара (ЈКП „Дубоко“ – Ужице, 2014).

Гостољубивост

Локално становништво се пријатно опходи према туристима, а све у циљу успешне промоције своје понуде. Они то чине кроз пласман својих локалних производа (пршуте, сира, ракије, џемова, јагњећег печења и др.) али и кроз едукацију гостију у погледу њиховог учешћа у традиционалним активностима (агроактивности, фолклор у оквиру КУД – а „Златибор“, презентације рукотворина).

Предузетништво

Општина Чајетина нема неке велике капацитете за запошљавање. У току 2012. године од 14.745 становника Чајетине било је запослено 2.819 људи (Републички завод за статистику - Општине у Србији, 2013). Учешће радног континента (15–64) износило је 65,4% што је ниже од републичког просека од 68,3%. Од тога у примарном сектору је било запослено 510/18,1% (510 запослених – сви у оквиру категорије пољопривреда, шумарство и рибарство), у секундарном 648/23,0% (388 или 13,8% у прерађивачкој индустрији), терцијарном 907/32,3% (633 или 22,4% у оквиру услуга смештаја и исхране) док је кварталном сектору било 26,7% (њих 382/13,5% у здравству и 270/9,6% у образовању. Просечна зарада у општини за период јануар – децембар износила је 31.893 динара што је за око 10.000 динара ниже од републичког просека који је износио 41.377 динара (Републички завод за статистику - Општине у Србији, 2013). Нижи просек зарада последица је слабијег развоја секундарног сектора (изузев прерађивачке индустрије), великог учешћа пољопривреде али и сектора туризма у којем зараде и даље нису на високом нивоу.

Политичка воља

Клима за улагање на локалном нивоу у потпуности је подређена развоју туризма. Она се огледа у постојању већег броја планских докумената који се посредно или непосредно односе на туризам. Међу њима се посебно истичу стратегије (Стратегија локалног економског развоја Општине Чајетина из 2005. године, Стратегија одрживог развоја Општине Чајетина из 2010. године), локални акциони планови (Локални еколошки акциони план Општине Чајетина за период 2013-2017. године, Локални акциони план за младе за период 2010-2014.) и Пословни (мастер) план туристичке дестинације Златибор – Златар из 2007. године израђен од стране Факултета за туристички и хотелијерски менаџмент – Универзитета Сингидунум. Као хијерархијски надређени документи налазе се Просторни план општине Чајетина из 2006. године израђен од стране Саобраћајног института „ЦИП“ и Стратегија развоја туризма Републике Србије из 2005. године. Одлуком Скупштине Општине 2000. године формирана је Туристичка организација „Златибор“ која је наследник Туристичког савеза општине „Чајетина“ (<http://www.cajetina.org.rs/>). Према овим плановима основне делатности организације су унапређење и промоција туризма Златибора, подстицање изградње туристичке инфраструктуре и уређења простора, организовање и учешће у туристичким и другим манифестацијама и скуповима, као и друге активности које су непосредно везане за туризам.

4. Ситуациони услови

Локација

Општина Чајетина има периферан положај у оквиру граница Републике Србије. Налази се у границама Златиборског управног округа заузимајући површину од

647 km². Смештена је у југозападном делу Србије, са севера је окружена општином Ужице, са истока општином Ариље, са југоистока општином Нова Варош, на југу са општином Прибој, док се на западу граничи са Федерацијом БиХ тј. ентитетом Републиком Српском (насеље Семеѓево). У близини се налази и гранични прелаз Увац – Рудо према Републици Српској. Постојање једне од најфреквентнијих саобраћајница као што је пут ка Јадранском мору умањило је ефекте периферног положаја општине у оквиру наше земље (Просторни план општине Чајетина, 2006).

Безбедност

То је један од основних предуслова боравка у дестинацији. О безбедности туриста која је иначе на завидном нивоу брину представници Секретаријата унутрашњих послова Ужице - Одељења унутрашњих послова Чајетина са полицијском станицом на Златибору. Поред насеља подручје ОУП – а обухвата и државну границу према Босни и Херцеговини у дужини од 15 km (<http://www.cajetina.org.rs>). У оквиру овог секретаријата ради и Ватрогасно одељење у Чајетини. О здравственој безбедности поред Дома здравља Чајетина са здравственим станицама у Сирогојну, Љубишу, Јабланци и на Златибору брине и сектор за санитарни надзор и јавно здравље - Републичке санитарне инспекције. За нормалан боравак на овом простору бригу води и Сектор туристичке инспекције - Одељење за моравички и златиборски округ која послује у оквиру Министарства привреде. Она се брине о заштити права путника приликом боравка на територији општине (категоризација објеката, препоруке путницима, рекламације, лиценцирање и одузимање лиценце).

Цене

Цене пансионских и ванпансионских услуга варирају али у суштини могу да подмире потребе различитих сегмената тржишта. Оне се из сезоне и сезоне незнатно коригују, а понуда се обогаћује. Полупансион се већ може наћи од 2.500 динара и иде до 13.500 у двокреветном апартману хотела „Златибор – Мона“, док се ценовник ски услуга креће од 150 динара за тјубинг (скијање гумама на пластичној подлози лети и зими) па до полусатног коришћења моторних санки за 3.000 динара. Посета неким од културних атрактивности је приступачна свима, а креће се од 150 динара за посету „Стопића пећини“ и „Старом селу“ па до 600 динара за вожњу чувеним „Ћиром“. За провођење рекреативног летњег боравка интересантна је и цена купалишних садржаја која се креће од бесплатног коришћења „Јокиног врела“, преко купалишта „Мушвете“ од 100 па до хотела „Чиготе“ где купање достиже 500 динара (<http://www.zlatibor.org.rs/>). Ценовних услуга исхране и пића као и робе на мало је разнолик и не разликује се превише од осталих центра у Србији.

Међузависност дестинација

Конкуренцију чајетинске општине чине суседне општине које се налазе у оквиру Туристичке организације регије „Западна Србија“ од којих се посебно истичу општине Нова Варош, Прибој и Ариље, али Златибору паритет чине и дестинације Мокре Горе, Таре и Голије. Предност општине Чајетина јесте што се на њеној територији налази Златибор као туристички центар који се истиче по својој понуди и разноврсном природном и културном богатству. Према мастер плану „Златибор – Златар“ на темељу бенчмарк анализе која је извршена на основу неколико

критеријума** издвојено је следећих пет конкурентских међународних дестинација и то: Salzkammergut (Аустрија), Interlaken (Швајцарска), Sinaia (Руминија), Vysoke Tatry (Словачка), Блед (Словенија), Банско (Бугарска) и Закопане (Пољска) (Мастер план Златибор - Златар, 2007). Оно што треба следити јесте стварање целогодишње комплексне понуде засноване на високом стандардима и примени савремених технологија уз могућност задржавања постојеће (конкурентне) цене у односу на друге центре.

Имиџ

Чајетина са Златибором има изграђени реномирани имиџ планинске дестинације ширег региона Југоисточне Европе. У својој понуди истиче могућности развоја зимског – спортско рекреативног, здравственог, летњег рекреативног, конгресно – пословног, манифестационог, образовног, сеоског (етно) па и транзитног туризма. Свој имиџ је изградила истичући своју понуду на домаћим сајмовима туризма у Београду и Новом Саду али и иностраним на којима учествује Туристичка организација Србије. Посебно су битни односи са јавношћу кроз континуиране промотивне кампање приликом посете новинара из Француске, Италије, Немачке, Велике Британије, Израела, Хонгконга (Le Mond, WAZ Mediengruppe, Suddeutsche Zeitung, CNN Traveller Magazine). Нека предузећа стварају сопствено име као што је Институт „Чигота“ који заједно са руским партнером води кампању на огромном руском тржишту. Поред присуства у понуди домаћих организатора путовања, богатство овога краја се налази у програмима иностраних организатора у којима се може провести део одмора на пропутовању у погледу шире регионалне туре (британски организатор путовања „The Railway Touring Company“ и хонгконшки S.K.Y. Travel). Нема ничег бољег од доброг имена које се може створити само кроз добру и квалитену услугу, тако да у том циљу треба радити у наредном периоду (Мастер план Златибор- Златар, 2007).

Носећи капацитет

Однос између обима туристичке активности са једне и природних и створених вредности са друге стране на овом простору је одавно прешао граничне параметре. Она се огледа у непланској изградњи, раубовању ресурса и енормном загађењу животне средине чврстим отпадом. Највећи проблем представља велики број викендица без локацијских дозвола са нерегулисаним водоводном и канализационом мрежом уз пораст употребе нових материјала који нису у складу са архитектуром овог простора. Даљи развој масовног туризма уз повећање броја посетилаца је други велики проблем јер би требало више тежити селективним облицима уз истовремену заштиту простора и увођења нових законом дефинисаних подручја у погледу Парка природе „Златибор“, иначе у догледном периоду може доћи до девастације кључних туристичких мотива ове дестинације.

5. Менаџмент дестинације

Менаџмент туристичке дестинације обухвата организацију, маркетинг, квалитет услуга, истраживање, кадрове, инвестиције, посетиоце, управљање ресурсима и кризни менаџмент (Јовичић, 2011). Имајући у виду велики значај туризма у погледу запослености, оживљавања и покретања низа пратећих привредних и

** географски положај, сличности у географским карактеристикама, сличности у инфраструктури и постојање природно – лечилишног фактора.

непривредних делатности морамо навести основне постулате концепције/смерница развоја туризма општине Чајетина:

- примена принципа одрживог развоја у свим видовима туристичког привређивања
- формирање туристичке понуде која би обухватила све туристичке садржаје општине
- успостављање стратешко – јавног партнерства у области развоја туризма
- активирање сеоских насеља у сврху туризма односно заштите културно – историјске баштине
- усаглашавање развојних приоритета из области туризма унутар региона
- израда маркетиншког плана развоја различитих облика туризма кроз промотивне и информационе кампање
- побољшање материјалне базе кроз оснивање услужног центра за инвестирање (поједностављено добијање документације за инвестирање у хотелијерство)
- успостављање интересекторских односа свих актера на републичком, окружном и локалном нивоу (нарочито саобраћаја, трговине, привреде, спорта и културе)
- уређење туристичких актракција за пријем и боравак посетилаца (пројекти уређења пећина, видиковаца, тематских рута итд)
- дефинисање законских оквира у погледу одговорности за поједине активности које се спроводе у простору везане за туризам

У наредном периоду нарочито треба радити на побољшању и осавремењавању инфраструктуре у виду „greenfield“ инвестиција и истовременог подизања квалификационе структуре запослених у туризму што ће несумњиво довести до подизања квалитета и до привлачења већег броја тако жељених иностраних гостију и већег девизног прилива. Све је то могуће само ако се прате околности у глобалном поретку и кроз кризни менаџмент антиципирају промене које се могу позитивно или пак негативно одразити на нашу дестинацију.

6. Политика дестинације, планирање и развој

Имајући у виду туризам као приоритетну развојну шансу, општи дугорочни циљ представља подстицање развоја туристичких подручја са најповољнијим могућностима за максимално продужење туристичке сезоне и повећање степена искоришћености капацитета туристичке понуде, као и организовање, уређење, заштиту и коришћење туристичких простора уз целовиту примену закона (и правилника) који се односе на заштиту животне средине, природе, природне и културне баштине, а све у смислу њеног одрживог коришћења и утицаја на развој осталих привредних грана општине. Да би се то остварило неопходно је извршити неколико секторских/оперативних задатака (Програм развоја – Чајетина, 2011):

- регистровати, установити врсту и просторни размештај туризма
- формирати јединствену базу свих туристичких ресурса
- израдити програме за укључивање других локалних делатности у туристичко привређивање
- кроз побољшање односа локалних - републичких органа и адекватну маркетинг промоцију привући инвеститоре

- подићи ниво инфраструктурне опремљености
- задржати и унапредити ниво животне средине у складу са концептом одрживог развоја и Агенде 21
- градити нове и квалитетне смештајне капацитете (објекте) у складу са носећим капацитетом дестинације
- формирати бренд/имиџ туристичке дестинације
- израдити понуду прилагођену боравку у вансезонским месецима
- едуковати и информисати локално становништво о значају туризма

На основу свих показатеља и постављеног циља, а и концепције на територији општине Чајетина се могу издвојити следећи плански приоритети оствариви до 2016. године:

- „*здрава природа – здрав туризам*“ – везује се рурални део општине Чајетина (изузетак су насеља Златибор и Чајетина) у смислу стављања дела општине под одређени режим заштите уз дефинисање облика туризма прикладних за поједине локалитете.
- *пројекат „попис културне баштине – траг за будућност“* – односи се на читаву општину у погледу евидентирања свих невалоризованих објеката културе који се улагањем рада и средстава могу привести намени и добити употребну вредност.
- *пројекат „локална туристичка инспекција – у нашем је интересу“* – спроводиће се у свим деловима општине у којима постоје регистрована домаћинства, угоститељски, смештајни и други комплементарни објекти при чему ће локални едуковани радници спроводити контролу таквих објеката спуштајући надлежност са републичког на „непосредни, комшијски ниво“ (прицип top – down) указујући на опасности поступања према једином дому који поседујемо – „Чајетини и њеној природи“.
- *пројекат „ваше мишљење нам значи“* – спроводиће се на пунктовима широм општине, али и у индивидуалним објектима (тајно, путем анкета) испитивањем мишљења посетилаца о проблемима, понуди и могућностима за њено побољшање.
- *пројекат „гондола“* – односи се на данас афирмисане терене за скијање пре свега Чигота и Торник, а у каснијим фазама Лиска и Муртеница. На тај начин ће се обезбедити квалитетнији превоз скијаша до жељених терена налик на све друге европске центре зимско – спортског туризма.
- *пројекат „Сирогојно – слика Србије“* – односи се на истоимено насеље где се настоји искористити популарност музеја „Старо село“ и чувене моде „плетилца Сирогојно“ у домаћим оквирима за наступ на иностраном тржишту које захтева очуване, аутохтоне одлике живота из свих крајева света. У наведеном планском периоду треба остварити контакте са највећим туроператорима и обезбедити услове за долазак првих већих група иностраних посетилаца.
- *пројекат „Златибор – лидер конгресног туризма“* – мисли се на сам туристички центар Златибор који би улагањем страних инвеститора могао да се профилише као лидер конгресног туризма Србије у рангу са Београдом истичући неке своје предности (клима, амбијент, аутентичност, бројне природне и културне вредности, цене итд.). У првој фази плана реално је очекивати изградњу једног до два објекта већих капацитета опремљена аудио и визуелном опремом и другим садржајима у складу са постављеним стандардима у тој области.

- *пројекат „невалоризовани минерални и термални извори“* – на простору насеља Рибница, Рожанство и Бранешци постоји могућност употребе воде за флаширање али што је битније и балнеолошке сврхе (бања Вапа код Рожанства), чиме би овај простор осим епитета ваздушне бање имао и статус бање са употребом термоминерале воде. У периоду до 2016. године требају се извршити геолошко – медицинска и техничка истраживања, припремити документацију за коришћење вода најпре за загревање објеката али и привредне сврхе (производња хране у пластеницима) па тек онда и њено коришћење у балнеолошке сврхе јер то захтева већа улагања и дужи период спровођења.
- *пројекат „итинерера“* – пре свега изградња железнице узаног колосека која би се повезала са постојећом Шарганском осмицом и даље ишла ка Вишеграду, али и путеви завичаја који би повезивали традиционалне архитектонске објекте (брвнаре, вајате), манифестације и гастрономску понуду златиборског краја. Када је реч о прузи узаног колосека очекује се израда неопходне документације, нарочито анализе утицаја по животну средину и прва фаза грубих земљишних радова јер се ради о неприступачном терену.
- *пројекат аутопут „Београд – Бољари – Бар“* (тзв. Јужни Јадран) – условио би повећану фреквенцију посетилаца уз изградњу пратећих садржаја (мотели, станице, одморишта) али уз примену модерне технике градње у односу према људима и околини. Уз постојећу документацију реално је очекивати завршетак радова на више деоница и њихово повезивање са већ постојећим магистралним правцем до потпуне изградње аутопута пуног профила на читавној деоници.

У даљој активности треба кроз рад државних органа, Туристичке организације „Златибор“ и надлежних државних органа радити на издвајању о означавању зона, тачака и кључних праваца на подручју општине. Треба применити различите правне, економско – финансијске, организационе и техничке инструменте за имплементацију овог веома захтевног плана и радити конитинуирано на евалуацији постигнутог.

7. Закључак

На основу наведених показатеља видели смо каква је улога туризма у општем привредном развоју општине Чајетина. Сазнали смо за енорман значај туристичког центра Златибор за афирмисање Чајетине али и читавог краја Западне Србије. Увидели смо да се досадашњи „стихијски“ развој мора успорити да би смо испоштовали крилатицу о равномерном еколошком, социјалном па потом и економском развоју. Указали смо значај постојања планских докумената и њихово поштовање уз присуство квалитетних кадрова и добру организацију на самом терену. На крају морамо напоменути да треба избалансирати улогу државе и приватних инвеститора где ће свако обављати свој део посла, држава инфраструктуру, легислативу и повољан амбијент за улагање, а инвеститори домаћинско понашање према нашим ресурсима.

Литература

1. Бјељац, Ж. (2010). *Туристичке манифестације у Србији*. Београд: Географски институт „Јован Цвијић“.
2. Бјељац, Ж. и сар. (2006). *Туризам у пограничном простору Србије према Босни и Херцеговини*. Зборник радова Географског факултета, (54), 163-182.
3. Група аутора. (2006). *Просторни план општине Чајетина*. Београд: Саобраћајни институт – ЦИП.
4. Група аутора. (2007). *Пословни (мастер) план туристичке дестинације Златибор – Златар*. Београд: Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент.
5. Група аутора. (2010). *Стратегија одрживог развоја општине Чајетина*. Чајетина: Скупштина општина Чајетина.
6. Група аутора. (2011). *Програм развоја – Чајетина*. Чајетина: Скупштина општине Чајетина
7. ЈКП „Дубоко“ – Ужице. (2014). *Делатност предузећа*. преузето 9. јануара 2014, са <http://www.duboko.rs/>
8. Јовичић, Д. (2009). *Туристичка географија Србије*. Београд: Географски факултет.
9. Јовичић, Д. (2011). *Менаџмент туристичких дестинација*. Београд: Географски факултет.
10. Општина Чајетина. (2014). *Инфраструктура и јавна предузећа*. преузето 5. јануара 2014, са <http://www.cajetina.org.rs>
11. Републички завод за статистику Србије. (2013). *Општине у Србији 2012*. преузето 1. децембра 2013, са <http://webrzs.stat.gov.rs/>
12. Станковић, С. (2012). *Туристичке дестинације*. Београд: Завод за уџбенике
13. Туристичка организација Златибор. (2014). *Цене ванпансионских и пансионских услуга*. преузето 5. јануара 2014, са <http://www.zlatibor.org.rs/>
14. Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), 137–152.

Примљено: 01.02.2014. Враћено на дораду 03.03.2014. Прихваћено: 07.03.2014.

Савремени концепти процене равнотежног реалног девизног курса

Бранкица Пажун^{1*}

¹Мегатренд универзитет, Факултет за пословне студије

Сажетак: Амбивалентни ставови експерата и различити емпиријски резултати, често неуспешни, као последица примене традиционалних концепата формирања девизног курса, допринели су новом таласу истраживања на тему равнотежног реалног девизног курса, која у својој основи виде тзв. фундаменталне променљиве девизног курса као факторе који одређују његов равнотежни или одрживи ниво. Притом избор фундаменталних варијабли, иако у глобалу дефинисан, зависи од земље која је предмет проучавања, као и од самих аутора и методологија. У овом раду се настоји приказати једна у низу коришћених метода за процену равнотежног реалног девизног курса, као и одступања реалног курса од свог оцењеног нивоа, а то је концепт фундаменталног равнотежног девизног курса - FEER.

Кључне речи: девизни курс, фундаментални равнотежни девизни курс, FEER, текући рачун

JEL класификација: F31, F32, F37, D50

Modern concepts of the equilibrium real exchange rate estimates

Abstract: Ambivalent attitudes of experts and different empirical results, often unsuccessful, as a result of the application of traditional concepts forming the exchange rate contributed to a new wave of research on the equilibrium real exchange rate, which basically see exchange rate fundamental variables as factors that determine its equilibrium or sustainable level. While the choice of fundamental variables, although in general defined, depends on the country which is the object of study, as well as the authors themselves and methodology. This paper aims to show one of many methods used to estimate the equilibrium real exchange rate, as well as the real exchange rate deviation from its estimated level - the concept of fundamental equilibrium exchange rate - FEER.

Keywords: exchange rate, fundamentelequilibrium exchange rate, FEER, current account

JEL clasification: : F31, F32, F37, D50

1. Увод

Уопштено говорећи, сви концепти који се користе у циљу процене равнотежног реалног девизног курса могу се поделити у две групе: приступи који укључују

* bpazun@megatrend.edu.rs

структурне моделе где се претпоставља да ће се одржати интерни и екстерни баланс, и приступи помоћу којих се врши директна процена (равнотежни реални девизни курс се добија решавањем редуковане једначине у којој је реални девизни курс функција фундаменталних детерминаната).

Применом економетријских метода настоји се оценити утицај који изабране фундаменталне варијабле имају на кретање реалног девизног курса. Обзиром да су детерминанте динамичне природе, може се закључити да ни равнотежни ниво као њихова функција није константа (као што је случај код паритета куповних снага). Покушава се одредити, тачније оценити, његова вредност која би обезбедила на средњи или дуг рок постизање унутрашње и спољне равнотеже привреде, а на основу дефинисаних реалних макроекономских варијабли. Тада се може израчунати и одступање (енг. *misalignment*) тренутног (текућег) реалног девизног курса од свог (оцењеног) равнотежног нивоа. На основу тих података се даље могу проучити и узроци који су довели до девијације. Тако постоји могућност да, за разлику од традиционалне теорије, валута може бити и прецењена и потцењена када долази до смањења вредности реалног девизног курса.

Како је до 70их година прошлог века функционисао фиксни режим девизног курса, категорија платног биланса (и његовог дела текућег рачуна) се могла проучавати независно од девизног курса. Данас, у времену глобализације и интеграције и система флукутирајућих девизних курсева, немогуће је одвојено посматрати наведене категорије (Ковач, 2003).

Одступања реалног девизног курса се сматрају узроком губитка конкурентности и успоравања привредног раста, као и могуће валутне кризе (прецењености и потцењености), и на крају, глобалне макроекономске неравнотеже (у односу на фундаменталне променљиве). Управо то захтева извођење “равнотежних” вредности девизног курса и текућег рачуна платног биланса на основу добро специфицираних модела. Овај подухват испоставља се да представља изазов обзиром на велики број фактора који могу утицати на девизни курс и текући рачун платног биланса и на саму комплексност присутних механизма. Сходно томе, литература на ову тему је прилично обимна. Свакаод метода има одређене предности и недостатке, а понекад даје и сасвим другачије резултате.

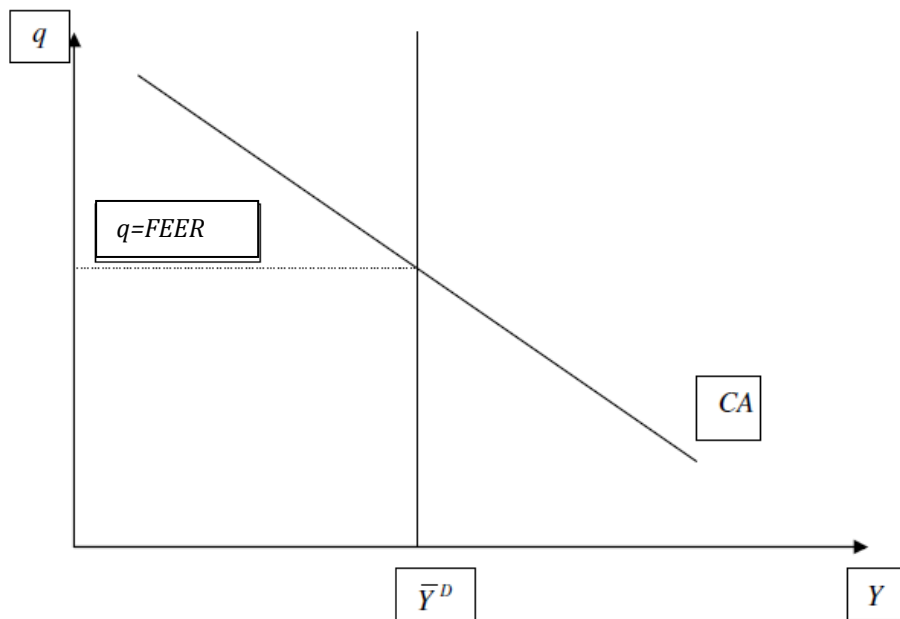
Driver и Westaway у свом истраживању (2004) дају преглед 14 различитих концепата за оцену равнотежног девизног курса. Неки од ових концепата одговарају паритету куповне моћи и непокривенокamatном паритету, док се већина проналази у мало компликованијим економским презентацијама. Додатно, зависна променљива варира од студије до студије: негде је истраживање фокусирано на номиналним или реалним серијама, на билатералним или ефективним (посматрају се сви трговински партнери) девизним курсевима,...(Bussière и сар., 2010)

2. Концепт фундаменталног равнотежног девизног курса – FEER

Фундаментални равнотежни девизни курс – FEER (енг. *fundamental equilibrium exchange rate*), акроним који је увео Williamson (1983), је (оцењени) равнотежни реални девизни курс конзистентан са средњорочном макроекономском (унутрашњом и спољном макроекономском) равнотежом. Појам средњорочног еквилибријума у овом концепту представља ситуацију у којој се салдо текућег рачуна изједначава са одрживим салдом капиталног рачуна (што представља спољну равнотежу), и где привреда послује у условима пуне запослености и ниске

инфлације (услов унутрашње равнотеже), притом изостављајући утицај цикличних и случајних фактора.

Слика 1: FEER, девизни курс конзистентан са спољном и унутрашњом равнотежом



Извор: Bayoumi et al. (1994, стр.24)

Ниво FEER је равнотежни реални девизни курс конзистентан са интерним балансом, односно равнотежом тржишта роба и рада (\bar{Y}^D), и са екстерном равнотежом (одрживим стањем текућег рачуна) представљеној на слици правом (CA).

Основни теоријски концепти

FEER се сматра нормативном оценом равнотежног девизног курса, обзиром да је то приступ који је конзистентан са идеалним економским околностима (присутна и унутрашња и спољна равнотежа, како је претходно наведено).

За разлику од ППП приступа, FEER приступ указује на то да ће равнотежни реални девизни курс варирати током времена. Томе иде у прилог чињеница да нпр. одржавање равнотеже текућег рачуна на нивоу циљане инфлације захтева одговарајућу апресијацију и депресијацију локалне валуте. Према Siregar (2011) трајекторија FEER-а ће бити изведена као промена реалног ефективног девизног курса која би обезбедила достизање планираног салда текућег рачуна.

Обично се претпоставља да ће унутрашња равнотежа (тј. стање пуне запослености и ниске инфлације) аутоматски бити задовољена када спољни баланс (одржив и жељени ниво текућег рачуна) буде остварен. Тако, као што је приказано у радовима Clark-а и MacDonald-а (1998) и MacDonald-а (2000), формирање FEER садржи следеће кораке: првосе идентификује једначина спољне равнотеже тако

што се изједначава текући рачун платног биланса (енг. *current account* - TR) са капиталним рачуном (енг. *capital account* - KR):

$$TR = -KR \quad (1)$$

Како се текући рачун представља као збир нето трговинског биланса *ntb* (енг. *net trade balance*) и приноса нето стране активе (енг. *return of net foreign assets*, у овом случају обележен као *nsa*) и притом се претпоставља да је нето трговински биланс *ntb* у функцији пуне запослености и на страни домаће и стране економије, у ознакама \bar{y}_d и \bar{y}_f респективно, и реалног ефективног девизног курса q , а принос нето стране активе је такође под утицајем кретања девизног курса, релације изгледају овако (Siregar, 2011):

$$TR = ntb + nsa \quad (2a)$$

$$ntb = \delta_0 + \delta_1 q + \delta_2 \bar{y}_d + \delta_3 \bar{y}_f \quad (2b), \text{ где су: } \delta_1 > 0, \delta_3 > 0 \text{ и } \delta_2 < 0.$$

$$nsa = f(q) \quad (2c)$$

У већини случајева је ниво равнотеже рачуна капитала на средњи рок \overline{KR} егзогено одређен^{**}. Важно је напоменути да у овом случају \overline{KR} искључује шпекулативни ток капитала (енг. *speculative capital flow*).

Комбинујући претходне једначине и наведене основне претпоставке, може се формирати једначина која описује средњорочни платни биланс:

$$TR = f(q^{\text{FEER}}, \bar{y}_d, \bar{y}_f) = -\overline{KR} \quad (3)$$

С обзиром на дату пуну запосленост обе економије, \bar{y}_d и \bar{y}_f , и унапред одређен средњорочни равнотежни капитални рачун \overline{KR} , реални девизни курс који се изводи из једначине (2) је уствари FEER. Последњи корак јесте решавање једначине (2) за q^{FEER} , што би значило да је достигнут одржив ниво текућег рачуна или је економска власт на путу да постигне макроекономски биланс:

$$q^{\text{FEER}} = f(\overline{KR}, \bar{y}_d, \bar{y}_f) \quad (4)$$

FEER приступ је првенствено креиран као метод одређивања актуелне вредности реалног девизног курса. Поређењем q и q^{FEER} оцењује се дали је тренутни девизни курс прецењен (случај кад је $q > q^{\text{FEER}}$) или потцењен ($q < q^{\text{FEER}}$).

Ослањајући се превише на трговинску еластичност, могуће је формирати нетачну процену FEER путање. Депресијација реалног курса домаће валуте не би само довела до побољшања *ntb*, него би повећала и *nsa*. У свом раду из 1995. Obstfeld и Rogoff показују да уколико FEER бележи само промене *ntb*, под претпоставком да је утицај на *nsa* егзогено одређен, захтевана априоријација реалног девизног курса може бити прецењена. То значи да је највероватније нетачна вредност одступања валуте израчуната помоћу FEER приступа.

3. Новије истраживање FEER

Новина у приступу фундаменталног равнотежног девизног курса приказана је у раду аутора Cline из 2008. године^{***}. Рад утврђује нову методологију за добијање скупа поравнања девизних курсева у циљу постизања фундаменталне равнотеже девизног курса (FEER). Овај приступ је назван инверзним методом симетричне матрице (енг. *symmetric matrix inversion method* - SMIM). Помоћу њега се тежи осигурати конзистентност између једначина текућег рачуна и односа међу

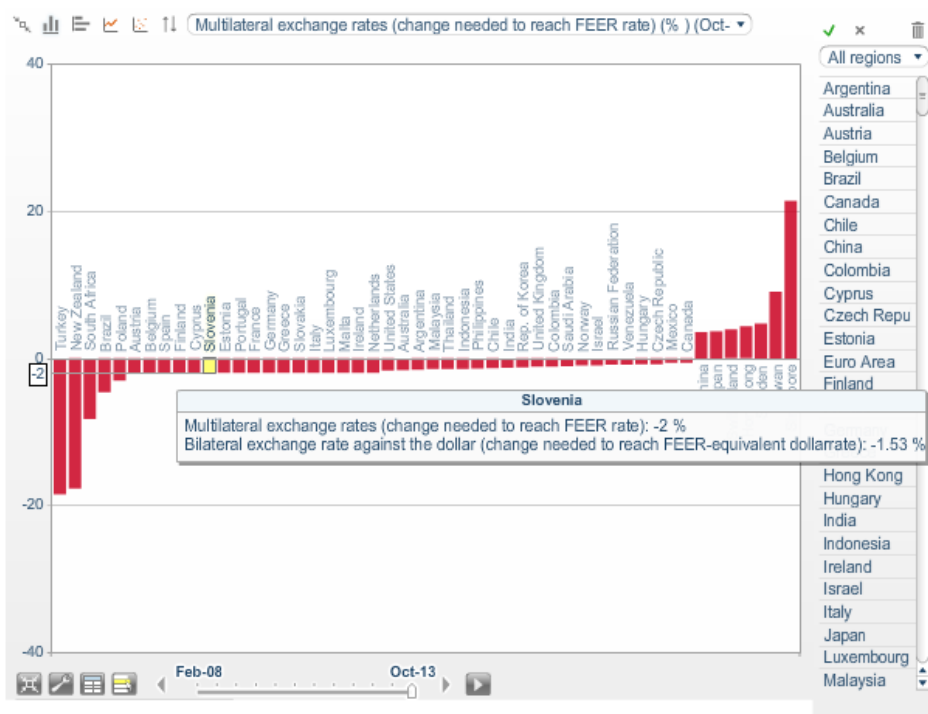
^{**} Опширније у радовима Williamson (1994) и Bayoumi et al. (1994)

^{***} Cline, W. и Williamson, J. са Peterson института за међународну економију баве се оценом одступања равнотежног девизног курса земаља у односу на амерички долар.

променама у билатералним и мултилатералним девизним курсевима. Бројчане процене су вршене на бази најновијих ММФ-ових пројекција нивоа текућих рачуна. Техника инверзије матрице примењује се ради идентификације одговарајућег сега промена у билатералним девизним курсевима наспрам долара, а с циљем да се приђе што ближе задатом скупу промена ефективног девизног курса. Проблем код овог приступа може да буде степен субјективности приликом одабира циљног нивоа текућег рачуна.

На следећем графикону је приказана интерактивна мапа земаља са могућношћу селекције региона, начина приказа у циљу праћења девијације реалног ефективног девизног курса као и билатералног девизног курса од равнотежног нивоа према FEER приступу, у периоду од фебруара 2008. године до октобра 2013. године. Мапа је креирана на бази новембарског издања чланка „*Estimates of Fundamental Equilibrium Exchange Rates*“, аутора Cline-а.

Слика 2: Одступање реалног ефективног девизног курса од равнотежног нивоа према концепту FEER



Извор: <http://www.iie.com/interact/feers/map.html>, приступдецембар 2013.године

Конкретно је представљен пример Словеније као једине земље у окружењу за коју је могуће оценити равнотежни ниво и одступање од истог применом овог концепта. Као што се види, неопходно је да реални девизни курс ап्रेसира за 1.53%, док је реални ефективни курс прецењен и треба да депресира за 2% како би достигао равнотежни FEER ниво.

4. Закључак

У раду је наведен начин одређивања равнотежног курса према FEER концепту а који подразумева прво дефинисање вредности одрживог прилива страног капитала, а затим процену девизног курса који нивотекућеграчуна изједначава са одрживим токовима капитала. Притом постоји ограничење у смислу обрачуна коефицијената еластичности одабраних показатеља екстерне и унутрашње равнотеже у односу на реални девизни курс.

Бројне претпоставке везане за унутрашњу и спољну равнотежу поједностављују кораке процене и генеришу низ равнотежних курсева, но, истовремено имплицирају доста ограничења у вођењу монетарне политике.

Ипак, овај приступ се показује као користан инструмент у прорачуну курса под различитим условима, односно постављеним циљевима.

Литература

1. Bayoumi, T., Clark, P., Symansky, S. & Taylor, M. (1994). "The Robustness of Equilibrium Exchange Rate Calculations to Alternative Assumptions and Methodologies", ed. J. Williamson, *Estimating Equilibrium Exchange Rates*. Washington, D.C: Institute for International Economics.
2. Bussière, M., Ca' Zorzi, M., Chudik, A., et al. (2010). *Methodological Advances in the Assessment of Equilibrium Exchange Rates*. ECB Working Paper, No. 1151, 87 p.
3. Driver, R., Westaway, P. (2004). *Concepts of Equilibrium Exchange Rates*. Bank of England
4. Ковач, О. (2003). Међународне финансије. Економски факултет
5. MacDonald, R. (2000). *Concepts to Calculate Equilibrium Exchange Rates: An Overview*. Discussion Paper 3/00. Economic Research Group of the Deutsche Bundesbank.
6. Obstfeld, M., Rogoff, K. (1995). "The Intertemporal Approach to the Current Account". in eds. Grossman, G. and Rogoff, K., *The Handbook of International Economics*, Vol. 3, Amsterdam: Elsevier Press, 1731-1799.
7. Peterson Institute for International Economics. <http://www.iie.com/interact/feers/map.html>, приступ децембар 2013. године
8. Siregar R. (2011). *The Concepts of Equilibrium Exchange Rate: A Survey of Literature*. Munich Personal RePEc Archive. Paper No. 28987, 21-37
9. Clark, P.B., MacDonald, R. (1997). *Exchange rates and economic fundamentals: a methodological comparison of BEERs and FEERs*. paper presented at Conference on Exchange Rates, Strathclyde University.
10. Clark, P.B., MacDonald, R. (1998). *Exchange Rates and Economic Fundamentals: A Methodological Comparison of BEERs and FEERs*. IMF Working Paper WP/98/67.
11. Clark, P.B., MacDonald, R. (2000). *Filtering the BEER: A Permanent and Transitory Decomposition*. IMF Working Paper No. 144.
12. Cline, W.R. (2008). *Estimating Consistent Fundamental Equilibrium Exchange Rates*. Working Paper 08-6, Peterson Institute for International Economics. Washington D.C.
13. Cline, W.R. (2013). *Estimates of Fundamental Equilibrium Exchange Rates*. Policy Brief 13-29. Peterson Institute for International Economic. Washington D.C.

14. Williamson, J. (1983). *The Exchange Rate System*. Washington DC: Institute for International Economics, pp. 85.
15. Williamson, J. (1994). Estimates of FEERs, in ed. J. Williamson, *Estimating, Equilibrium Exchange Rates*. Washington DC: Institute for International Economics.

Примљено: 18.02.2014. Прихваћено: 06.03.2014.

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

Наслов рада на српском језику

Име Презиме^{3*}, Име Презиме², Име Презиме³

¹Институција

²Институција

³Институција

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 its relevancy. The authors should elaborate the goals of the research or state their reason (reasons) for writing the paper. It is additionally required for them to describe the methods used during the research and give a brief description of the results and conclusions of the research. The abstract should be between 100 and 250 words in length.

Keywords: 3-5 keywords

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

1. Увод

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

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

* Е-маил адреса аутора за кореспонденцију

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

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

2. Структура рада

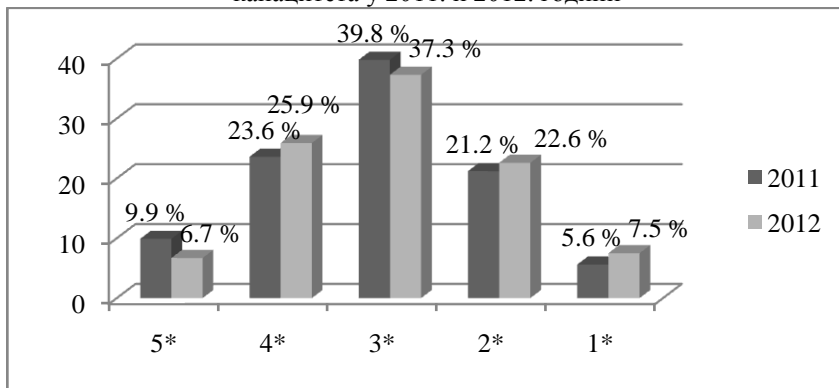
У првом реду на првој страни треба написати наслов рада на српском језику (16 пт). Испод наслова рада треба навести име(на) аутора, називе институција аутора онако како је назначено у овом Обрасцу. Након институције последњег аутора, оставити један празан ред и у следећем написати кратак сажетак (10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

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

3. Графички и табеларни прикази и формуле

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

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



Извор: (Министарство финансија и привреде, 2013)

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

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

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

Извор: (Министарство финансија и привреде, 2013)

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

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

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

4. Закључак

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

Литература

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

Приликом цитирања унутар текста, када у реченици спомињете аутора и наводите његове речи, онда после имена аутора треба навести годину издања цитираног текста у загради, а на крају реченице потребно је навести број стране на којој се налази реченица у тексту из кога наводите: према Черовићу (2012), „цитирани текст“ (стр.10). Када се аутор не спомиње у реченици онда његово презиме, годину издања рада и број стране у раду навести у загради и на крај реченице, а ако је цитат настао парафразирањем или резимирањем, онда податак о броју стране није неопходан: (Черовић, 2012). Уколико се наводи две или више референци истог аутора, а при том су објављене у истој години, позив на референце треба навести на следећи начин (Harish, 2008a; Harish, 2008b). Када су два аутора рада, наводе се презимена оба аутора на следећи начин (Петковић и 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: Varrows, 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. N. (2011). *Уметност и психа: студија о психоанализи и естетици*. (А. Никшић, прев.). Београд: Clío.

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 смањео 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

¹Institution

²Institution

³Institution

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.

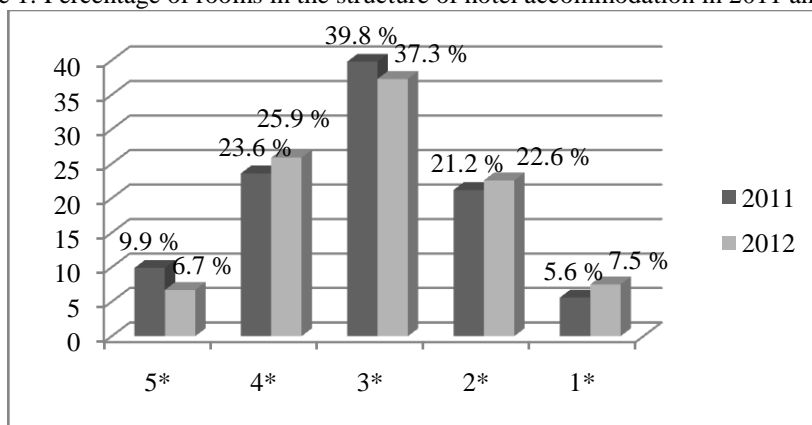
previous page. After the address of the last author, leave an empty row followed by a short abstract (10pt). Key words should follow the abstract. Below the key words, the title of paper and the abstract are to be given in Serbian.

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: Клио.

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.: Турковић, 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

E.g.: 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 рецензента:

- 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 Рефик Шећибовић – Висока школа за туризам и менаџмент, Коњиц
- 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 Гњатовић – 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 Стево Јаносевић – Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет
- Проф. др Милан Амброж – Универзитет у Марибору, Словенија
- Проф. др Миле Васић – Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент у Бања Луци
- Проф. др Андриела Витић Петковић – Универзитет Црне Горе у Котору, Факултет за туризам и хотелијерство
- 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 Ева Храбовски-Томић – Универзитет Едуконс, Факултет пословне економије
- Проф. др Марија Чукановић - Каравидић – 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 Арсенић – 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 Бојана Јокић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
- 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 Зоран Срзентић – Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи
- Доц. др Јелена Петровић – 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 Небојша 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