



Универзитет у Новом Саду | Природно-математички факултет
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО

др Игор Стаменковић · др Оља Мунитлак Ивановић

СТЕЈКХОЛДЕРСКИ ПРИСТУП СТРАТЕШКОМ УПРАВЉАЊУ У ТУРИЗМУ

Нови Сад, 2023.

Универзитет у Новом Саду | Природно-математички факултет
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО

др Оља Мунитлак Ивановић, др Игор Стаменковић

СТЕЈКХОЛДЕРСКИ ПРИСТУП СТРАТЕШКОМ УПРАВЉАЊУ У ТУРИЗМУ

ISBN 978-86-7031-616-4

Главни и одговорни уредник (ПМФ)

Проф. др Милица Павков-Хрвојевић, декан

Главни и одговорни уредник (ДГТХ)

Проф. др Лазар Лазић

Уредништво

др Александра Драгин

др Милена Недељковић

др Млађен Јовановић

Рецензенти

др Кристина Кошић

др Добрица Јовичић

др Ивана Домазет

Издавач

ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Трг Доситеја Обрадовића 3, тел: 021/450-104

www.dgt.uns.ac.rs

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

338.48:005

СТАМЕНКОВИЋ, Игор, 1978-

Стејкхолдерски приступ стратешком управљању у туризму
[Електронски извор] / Игор Стаменковић, Оља Мунитлак Ивановић. -
Нови Сад : Природно-математички факултет, 2023

Начин приступа (URL): <http://www.dgt.uns.ac.rs/monografije/>. - Опис
заснован на стању на дан 30.1.2023. - Насл. са насловног екрана. -
Библиографија.

ISBN 978-86-7031-616-4

1. Мунитлак-Ивановић, Оља, 1972-

а) Туризам - Стратешко управљање - Стејкхолдерски приступ

COBISS.SR-ID 106805001

САДРЖАЈ

1. ТРЕНДОВИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА	1
1.1. ДЕФИНИСАЊЕ ТУРИЗМА	1
1.2. КАРАКТЕРИСТИКЕ ТУРИЗМА	3
1.3. ЕЛАСТИЧНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ТРАЖЊЕ	6
1.3.1. Примарна еластичност туристичке тражње	6
1.3.2. Секундарна еластичност туристичке тражње	8
1.4. ОСТАЛЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ТУРИСТИЧКЕ ТРАЖЊЕ	8
1.5. НЕЕЛАСТИЧНОСТ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ТУРИСТИЧКЕ ПОНУДЕ	10
1.6. ТУРИСТИЧКИ ПРОМЕТ	11
1.7. ТУРИСТИЧКЕ ПОТРЕБЕ	12
1.8. ТУРИЗАМ У ЕПОХИ ПРИВИЛЕГОВАНИХ КЛАСА	14
2. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ ТУРИЗМА КАО ОБЛИК СТЕЈКХОЛДЕРСКОГ ПРИСТУПА ТУРИЗМУ	17
2.1. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ – ОД ТЕОРИЈЕ ДО КОНЦЕПТА	17
2.2. ПРИНЦИПИ КОЈИ РАЗВОЈ ЧИНЕ ОДРЖИВИМ	20
2.3. ТУРИЗАМ КАО ДЕО ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА – ОДРЖИВИ РАЗВОЈ ТУРИЗМА	21
2.4. ПЛАНИРАЊЕ РАЗВОЈА ОДРЖИВОГ ТУРИЗМА	25
2.5. ИЗАЗОВИ У МЕРЕЊУ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ТУРИЗМА	28
3. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ У ТУРИЗМУ	29
3.1. ЗНАЧАЈ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У ТУРИЗМУ	29
3.2. ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА НА ТУРИСТИЧКОЈ ДЕСТИНАЦИЈИ	30
3.2.1. Еволуција стратегијских менаџмент система у понашању туристичких предузећа услед неочекиваних промена у окружењу	30
3.3. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ КАО КОНТИНУИРАНИ ПРОЦЕС У ТУРИЗМУ	31
3.4. ОДРЖИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	32
3.5. СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ТУРИСТИЧКОМ ДЕСТИНАЦИЈОМ	34
4. АНАЛИЗА ФАКТОРА И ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКОГ ПРЕДУЗЕЋА	37
4.1. КОМПОНЕНТЕ РАЗВОЈА	37
4.2. АНАЛИЗА ФАКТОРА РАЗВОЈА – СИТУАЦИОНИ ПРИСТУП	39
5. ПОСТИЗАЊЕ МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ	41
5.1. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА ТУРИСТИЧКЕ УСЛУГЕ	41
5.2. ОБЛИКОВАЊЕ СИСТЕМА УСЛУГА	42
5.3. ТРОШКОВИ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ	43
5.4. УПРАВЉАЊЕ НЕУСПЕХОМ	43

5.5. УПРАВЉАЊЕ ВАРИЈАБИЛНОШЋУ КОЈА ЈЕ ДЕО УСЛУГЕ	44
5.6. ПОБОЉШАЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ	45
5.6.1. Улога менаџера у побољшању квалитета	45
5.6.2. Мерење квалитета услуге	45
5.7. УПРАВЉАЊЕ УКУПНИМ КВАЛИТЕТОМ (Total Quality Management TQM)	48
5.7.1. Управљање укупним квалитетом у области услуга (Total Quality Management TQM у области услуга)	48
5.8. СЕРИЈА МЕЂУНАРОДНИХ СТАНДАРДА ISO 9000 И ISO 9000:2000	51
6 УЛОГА И ФУНКЦИЈЕ СТЕЈКХОЛДЕРА У ТУРИЗМУ ДОГАЂАЈА	53
6.1. СТЕЈКХОЛДЕР КАО ФЕНОМЕН У ТУРИЗМУ	53
6.1.1. Улоге извршног и генералног менаџера	61
6.1.2. Идентификација и одабир стејкхолдера	62
7. ФЕСТИВАЛСКИ ТУРИЗАМ И ФЕСТИВАЛСКИ СТЕЈКХОЛДЕРИ	67
7.1. ТРИ ГЛАВНА ДИСКУРСА У ИСТРАЖИВАЊИМА О ФЕСТИВАЛИМА	67
7.2. ФЕСТИВАЛСКИ СТЕЈКХОЛДЕРИ – ИСПИТИВАЊЕ МЕЂУОДНОСА И МЕЂУЗАВИСНОСТИ	68
7.3. ФЕСТИВАЛСКИ ТУРИЗАМ И УПРАВЉАЊЕ ФЕСТИВАЛИМА	70
7.4. НЕКЕ ОД ТЕХНИКА МЕРЕЊА УТИЦАЈА И ЕВАЛУАЦИЈЕ ДОГАЂАЈА И ФЕСТИВАЛА	72
7.4.1. Процена животног циклуса фестивала	72
7.4.2. Друштвена одговорност и друштвено извештавање догађаја и фестивала ..	73
7.4.3. Идентификација главних утицаја догађаја и фестивала	75
7.4.4. Развој модела догађаја и фестивала	79
7.4.5. Главни генератори и инпути једног догађаја или фестивала	81
7.4.6. Метафора политичког тржишног квадрата – управљање фестивалским стејкхолдерима	84
7.4.7. Волонтеризам на догађајима и фестивалима	85
7.4.8. Теоријски приступ мерењу утицаја догађаја и фестивала – неки примери ..	86
7.4.9. Мерење утицаја догађаја и фестивала – пример Србије	87
7.5. КИШОБРАН ОРГАНИЗАЦИЈА manifestacije.com – СТЕЈКХОЛДЕР КОЈИ БРИНЕ О ФЕСТИВАЛИМА И МАНИФЕСТАЦИЈАМА У СРБИЈИ	90
8. ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО – НАЈБОЉИ МЕТОД УПРАВЉАЊА ФЕСТИВАЛИМА ..	94
8.1. ПОЈАМ И ДЕФИНИЦИЈА ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА (ЈПП)	94
8.2. ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО КАО ОДРЖИВИ НАЧИН РАЗВОЈА ТУРИЗМА ДОГАЂАЈА И ФЕСТИВАЛСКОГ ТУРИЗМА	95
8.3. ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У ПРАКСИ – ПОЗИТИВНА ИСКУСТВА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ	97
8.4. РАЗВОЈ И СУШТИНА ПАРТНЕРСТВА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА	101
8.5. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ И СИНЕРГИЈА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА	104
8.6. ЕВРОПСКА И СВЕТСКА ИСКУСТВА ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА	106
8.7. МУЗИЧКИ ФЕСТИВАЛИ КАО ДОБРИ ПРИМЕРИ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА	107
8.7.1. Стејкхолдерски приступ организацији спортског догађаја	108
8.7.1.1. Међународни центар за спортску безбедност	110

9 УМРЕЖАВАЊЕ И КЛАСТЕРСКО ПОВЕЗИВАЊЕ.....	111
9.1. ВАЖНОСТ САРАДЊЕ И ПОСЛОВНОГ УМРЕЖАВАЊА РАДИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА	111
9.2. МЕХАНИЗМИ И ПЛАТФОРМЕ ВАЖНЕ ЗА ПОСТИЗАЊЕ КОНСЕНЗУСА У ПЛАНИРАЊУ И ПРЕДОРГАНИЗАЦИЈИ ДОГАЂАЈА УЗ УЧЕШЋЕ МНОГО СТЕЈКХОЛДЕРА.....	112
9.3. КОНЦЕПТ ОСНИВАЊА КЛАСТЕРА КРЕАТИВНИХ ИНДУСТРИЈА И БРЕНДИРАЊА СРБИЈЕ.....	116
10 БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ И ПОБОЉШАЊЕ ИМИЦА	119
10.1. КОНЦЕПТ БРЕНДИРАЊА ДЕСТИНАЦИЈЕ	119
10.2. УЛОГА ОМЛАДИНСКОГ САЈМА И КЛАСТЕРА КРЕАТИВНЕ ИНДУСТРИЈЕ У БРЕНДИРАЊУ СРБИЈЕ И ПОБОЉШАЊУ ИМИЦА.....	119
10.3. ЛОБИРАЊЕ	120
10.3.1. Лобирање као предуслов за почетак планирања и организације догађаја	121
10.4. РАЗВОЈНЕ ТЕНДЕНЦИЈЕ АГЕНЦИЈЕ КАО НАЈАДЕКВАТНИЈИ ИНСТРУМЕНТ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПЛАНИРАНИХ АКТИВНОСТИ	122
10.5. МАРКЕТИНГ ТЕОРИЈЕ И МЕСТА – ДОГАЂАЈ КАО ЈАК ИНСТРУМЕНТ ПРОМОЦИЈЕ И РАЗВОЈА.....	122
11. НАЈВЕЋИ „МЕГА” МУЗИЧКИ ФЕСТИВАЛ У СРБИЈИ – ЕХИТ	125
11.1. НАСТАНАК, СУШТИНА И РАЗВОЈ ЕХИТ-а	125
12. ЗНАЧАЈ АНИМАЦИЈЕ У ТУРИЗМУ.....	127
12.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ И ВРСТЕ АНИМАЦИЈЕ.....	127
12.1.1. Специфични облик анимације туриста и гостију и аниматорски програм кроз тематске вечери	128
12.1.2. Аниматори – најважнији стејкхолдери у процесу едукације и забављања гостију.....	129
ПРИЛОЗИ	131
Прилог 1. Примери аниматорских тематских програма	131
Прилог 2. Феномен ЕХИТ фестивала – велики догађај који настаје кроз синергију мултистејкхолдерског приступа и међусекторске сарадње	135
ЛИТЕРАТУРА	144

1.1. ДЕФИНИСАЊЕ ТУРИЗМА

Туризам као мултидимензионална, сложена друштвено економска појава, нема јединствену односно универзалну дефиницију. Ова чињеница указује на сложеност посматраног феномена. Брз развој туристичког промета и туристичког тржишта, који се и даље убрзано развијају, довели су до чињенице да је туризам на међународном тржишту, на основу величине светског извоза међу првих пет привредних грана. Веће приходе имају нафтна, фармацевтска, војна и хемијска индустрија (UNWTO, 2016). У 21. веку све су очигледније промене у карактеру туристичке тражње. Тако брз и нагли раст било које делатности а тиме и туризма, не може а да нема утицаја на економију, друштво, екологију, културу и друга друштвена, економска и/или политичка читања. Стога је важно представити неке од многобројних дефиниција и схватања туризма.

Од научног приступа схватања туризма, зависи како ће гласити дефиниција туризма, односно на чему ће бити акценат. Неки од приступа су (Bakić, 2010):

- Институционални: баве се значајем посматраних институција односно посредника и различитих организација у туристичкој делатности;
- Историјски: који прате развојне а тиме и историјске карактеристике туризма;
- Производни: фокусирају се на производњу туристичких услуга и производа, фактора који утичу на тражњу и анализу његових тржишта;
- Економски: који се бави анализом утицаја туризма на националну економију, кроз призму понуде и тражње за туристичким производима и услугама;
- Управљачки: који се бави елементима менаџмента у туризму, анализом пла-

нирања, организовања, вођења и контроле;

- Географски: који за предмет анализе има питања која се односе на локацију и природне вредности односно географске елементе атрактивности понуде;
- Социолошки: који се бави анализирањем утицаја корисника туристичке услуге (појединца или групе) на друштво као целину;
- Интердисциплинарни: који је комплексан али најреалнији, јер анализира туризам са становишта свих елемената економског и друштвеног утицаја.

Обзиром на велики број дефиниција, у зависности од језика на ком је писана литература (енглески, немачки, италијански, француски) постоји и наредна подела у зависности које домете и садржаје анализира. Тако су се издвојиле четири групе дефиниција (Bakić, 2010):

1. Номиналистичке,
2. Привредне,
3. Универзалне,
4. Статистичке.

У номиналистичке дефиниције спадају оне које се изводе из имена (помен) делатности коју дефинишу. Оне су прилично уопштене и не дају информације о појму туризма. Обично се ради о дефиницијама које се могу наћи у литератури немачких аутора (Schwaninger, 1986; Ritchie, Zins, 1978). Неке од номиналистичких дефиниција гласе:

- „Туризам, дакле, значи путовање у сврху забаве, одмора, здравља, уживања у природи, из радозналости да се виде нови крајеви и људи, из спорта итд.“
- „Туризам је кретање у простору изван места сталног боравка у циљу упозна-

вања нових ствари, људи и њиховог живота за време пролазног боравка у другом месту.“

У англосаксонској литератури доминирају привредне дефиниције, које продиру у суштину туризма а туризам схватају као привредну делатност (Theobald, 2005; Gunn, 1994).

- „Туризам је сума феномена и релација које произилазе из интеракција туриста, понуђача туристичких услуга, домаће власти и локалне заједнице у процесу привлачења и угошћавања туриста.“
- „Туризам се може дефинисати као део националне економије који снабдева туристе који посећују локалитете изван свог сталног места боравка где живе и раде.“

Групи универзалних дефиниција припадају оне које поред привредне обухватају и функције туризма као што су: здравствена, културна, еколошка, образовна, политичка и слично. Швајцарски аутори Walter Hunziker и Kurt Krapf (1942) су дефинисали туризам као:

„Туризам је скуп односа и појава насталих приликом путовања и боравка странаца у неком месту уколико тај боравак не значи и стално настањивање и није везан за стицање зараде“.

Ову дефиницију је прихватило и међународно удружење туристичких експерата AIAEST (International Association of Scientific Experts in Tourism), јер ова дефиниција обухвата све специфичности туризма као привредне делатности и његове поједине функције.

Групи статистичких дефиниција припадају оне које уважавају активности дефинисања појма туристе како би се статистички обрадили подаци о туристичком промету (број туриста, број ноћења, остварен приход по туристи или укупно и слично).

Универзалан приступ који су у дефинисању туризма одабрали Hunziker и Krapf, коренспондира са схватањем туризма као интегрисаног система. Сваки интегрисани систем, стога и туризам, има своје кохезионе компоненте које се могу дезинтегрисати и на тај начин детектовати те

компоненте (Gunn, 1994; Leiper, 1989; Хаџић et al. , 2018):

- Са становишта тражње, повезујуће компоненте су структуриране од туристичког тржишта и његових карактеристика. Овде се мисли на социодемографске особине посматраних тржишних сегментата, мотиве и перцепције.
- Са становишта понуде, повезујуће компоненте су структуриране од туристичке индустрије (транспорт, природне лепоте и културне знаменитости, сервис и информације). Наведени елементи туристичке индустрије у суштини и представљају базу и срж атрактивности туристичке дестинације.
- Директан или индиректан утицај туризма на туристе и туристичку дестинацију, који може бити и позитиван и негативан.
- Међусобни однос туристичких дестинација, што има велики значај у транзитном и културном туризму.

Већ је поменут велики економски утицај туризма на глобалном нивоу. Обзиром да је то радно интензивна делатност која пружа велики број радних места (без обзира на сезоналност карактеристичну за 3S туризам - Sun, Sand, Sea) и да има растући тренд, туризам је важан за праћење и анализу од стране међународних организација (Мунитлак Ивановић, et al. , 2020). Туризам је посебно предмет пажње оних међународних организација које прате развој у области привреде економски недовољно развијених земаља, као што је Светска туристичка организација UNWTO (World Tourism Organization). Обим међународног туризма расте из године у годину. На пример, 1950. године, међународни туристички доласци су износили 25 милиона туриста да би 2015. године порасли на 1. 186 милиона туриста (Хаџић et al. , 2018).

Према подацима UNWTO, међународни туристички доласци су у 2018. години у односу на претходну порасли за 5% и достигли број од 1,4 милијарде и тако су потврдили њихова предвиђања да ће годишња стопа раста износити око 2,5-3%. Изражено у америчким доларима то је раст од 1,7 трилиона

долара. Ови резултати су последица релативно јаке глобалне економије, економског оснаживања средње класе у брзо растућим економијама, технолошког напретка и примене нових модела у пословању. Од 2010. до 2018. године, процентуални раст светског бруто националног производа (GDP) је био праћен процентуалним растом прихода од међународних путовања (UNWTO, 2019). Не очекујући појаву пандемије узроковане COVID-19, Светска туристичка организација је очекивала релативни годишњи раст међународних туристичких долазака од 3,3% у периоду од 2020. до 2030. године (UNWTO, 2018).

Током првих десет месеци 2020. године, међународни туристички доласци су смањени за 72%, као последица смањеног броја путовања, смањене туристичке пот-

рошње и глобалне борбе са пандемијом изазване вирусом COVID-19. Ово је довело до најгорег резултата у пословању у туристичкој делатности у историји туризма од када се прате подаци. Према подацима Светске туристичке организације, туристичке дестинације су на међународном нивоу забележиле пад од 900 милиона туриста у периоду јануар-октобар 2020. године у односу на исти период 2019. године. Вредносно изражено то је губитак од 935 билиона долара прихода од међународног туризма, што је десет пута лошије него када је дошло до пада ових прихода 2009. године од последица глобалне економске кризе која је почела 2008. године на хипотекарним тржиштима Сједињених Држава (<https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>).

1.2. КАРАКТЕРИСТИКЕ ТУРИЗМА

Туризам се према својим специфичностима и карактеристикама разликује од других привредних делатности. Као привредна делатност, туризам поред угоститељства, трговине, услужног занатства и саобраћаја, спада у групу терцијарних делатности, односно радно интензивних делатности.

Обзиром на сложеност ове привредне делатности, потребно је нагласити да он има своје специфичности и карактеристике. Разумевање ових специфичности и карактеристика су нужне због доношења читавог сета одлука везаних за стратегијско планирање и управљање. Такође, оне су неопходне и за формирање различите структуре на свим нивоима управљања у туризму, без обзира да ли се ради о туристичкој дестинацији или туристичком привредном субјекту. Основне карактеристике туризма су (Бакић, 2010):

1. Хетерогеност односно сложеност структуре;
2. Сезонски карактер рада;
3. Непроизводност рада;
4. Елементи туристичког тржишта су специфични и друге.

1. Када је реч о хетерогености туризма, реч је о њеној најизраженијој карактеристици. Може се рећи да је туризам сложен систем састављен од великог броја подсистема, који када се посматрају самостално су опет самостални системи сачињени од великог броја ситнијих подсистема.

Ако на пример посматрамо сам туризам као сложен систем, онда је очигледно да се он може посматрати као привредна делатност која се састоји од подсистема хотелијерства и ресторатерства. Ако се саобраћај унутар туризма посматра као систем, јасно је да се дели на подсистеме копненог, ваздушног и воденог саобраћаја. Затим се копнени саобраћај може посматрати као јединство подсистема друмског и железничког саобраћаја. Ако се за структурирање друмског саобраћаја узме карактер потреба, онда се систем друмског саобраћаја посматра као подсистем јавног друмског (аутобуски саобраћај) и приватног саобраћаја (сопствени аутомобил). Ако се ваздушни саобраћај посматра као систем, онда се као подсистеми могу навести редовни авиопревоз и чартер авиопревоз.

Хетерогеност структуре говори и о комбинацији привредних и непривредних делатности у туризму. Базу туристичке привредне делатности чине: угоститељство, саобраћај, туристичке агенције, путничке агенције, трговина на мало, производна занатства и слично. У непривредне делатности спадају активности које обављају институције: музеји, уметничке галерије, невладине организације, комунала инфраструктура, различита удружења и слично.

Туристичке потребе су такве (смештај, исхрана, забава, разонода. . .) да их могу задовољити различите привредне и непривредне делатности. За разлику од неких других делатности, обично примарних делатности (грађевинарство, пољопривреда. . .) које су издвојене привредне делатности, туризам се може посматрати само као интеграција различитих агрегата који чине окосницу развоја савременог туризма. Сходно томе, туризам као делатност се може посматрати као комбинација основних и допунских туристичких услуга. Основне туристичке услуге су смештај, исхрана и превоз (које пружају угоститељство и саобраћај као подсистеми, у оквиру система туризма). Допунске туристичке услуге су забава, разонода, спорт, рекреација, и може се констатовати да се у структури укупних издатака годишње повећава учешће издатака везаних за допунске туристичке услуге.

2. Сезонски карактер рада је изузетно изражена карактеристика туризма и она је у овој делатности условљена кретањем туристичке тражње у одређеним периодима године (за време празника и годишњих одмора). У туризму, сезоналност зависи од концентрације туристичке тражње, док у неким другим делатностима (грађевинарство и пољопривреда), сезоналност је резултат природних и техничко-технолошких карактеристика производње.

Главни део туристичке тражње за морем (посебно у медитеранском и карипском подручју) се одиграва у делу године који се сматра главном туристичком сезоном. То је период јун-септембар. У главној туристичкој сезони у Медитерану, број ноћења и број туриста у том периоду се креће између

55-75% (Бакић, 2010). Наравно да туристи према топлим морима путују и у другим деловима године, а ако није реч о главној сезони промет се остварује у предсезони (април-мај) односно у подсезони (октобар) односно у периоду празника (Нова година, Божић и слично).

Ако се ради о планинским центрима, посећеност (број туриста и број ноћења) је најинтензивнија у зимском периоду (децембар-март) а затим током летњих месеци (јун-септембар).

Градове карактеришу мање сезонске осцилације у броју посета туриста или броју ноћења. Градови су атрактивни у дужем временском периоду током године. Ипак за туристе су посебно интересантни пролетњи (април и мај) и јесењи (септембар и октобар) месеци. Туристи посећују градове из различитих мотива; посете музејима због одређене поставке изложбе или гостовања различитих музичких атракција, због куповине, одржавања одређених манифестација, обиласка културног и историјског наслеђа и други мотиви.

Сезоналност туристичке тражње за собом повлачи и питање везано за упошљавање капацитета (угоститељски, саобраћајни и други капацитети) што има за последицу кретање цена. Основни проблем је како упослити и користити такве капацитете у периоду када је смањена туристичка тражња. Недовољност коришћења капацитета за последицу има смањење потребе за радном снагом, смањење прихода а тиме и смањење профита, без обзира да ли се посматра туристичка делатност у целини или туристичко предузеће.

Са друге стране, сезоналност изазива и утиче и на друга питања, везана за супротне случајеве, када су капацитети у пуној сезони пуни. Овде се отвара питање управљања и организације рада када за њим постоји потреба и током викенда и празника. Тај геп (јаз) за радном снагом се обично затвара запошљавањем сезонских радника, који обављају радне активности само у том периоду, односно без заснивања радног односа и различити облици рада по основу уговора.

Десезоналост и коришћење капацитета ван главне сезоне је изазов и за државе које

бележе значајан приход од туризма и за појединачна предузећа. Неке државе овај проблем покушавају да реше тако што прописују различито време школских распуста, што значајно утиче као фактор смањења туристичке концентрације тражње у одређеном периоду. Са друге стране сама предузећа а често и туристичке дестинације, различитим садржајима и проширењем понуде покушавају да ублаже интензитет тражње. Са продуженом сезоном у предсезони и подсезони могу да рачунају хотелска предузећа са затвореним базеном или отвореним базеном са топлом водом, затвореним тениским теренима, спортским халама, конгресни центри и организовање различитих манифестација на туристичкој дестинацији.

Десезонирање може да се постигне и планским управљањем односно политиком цена или концентрацијом на уже хомогене групе туриста који су сврстани у кластере, на пример према: годинама старости, полу, висини прихода, мотивима посете. Посебно интересантни сегменти у предсезони и подсезони, праћени смањењем нивоа цена, су спортисти, пословни људи посетиоци конгреса, студенти, пензионери и слично. Ако је адекватна политика цена праћена и рекламним активностима на телевизији, друштвеним мрежама, штампи и другим медијима може се очекивати стимулисање тражње у вансезонском периоду. Ипак, неопходно је водити рачуна о граници рентабилитета односно праћењу прихода остварених током продужења сезоне, водећи рачуна да трошкови који се односе на продужење сезоне буду мањи од реализованих прихода (Munitlak Ivanović et al. , 2011).

3. Непроизводност рада је још једна од специфичности туристичке делатности. Под непроизводним радом се подразумева људски рад који као резултат има личну услугу, односно нема материјализован производ рада. Са друге стране, производан је онај рад који за резултат има материјалну услугу и материјализовани производ. То је основа и за поделу делатности на производне и непроизводне. Производне делатности су у том случају, на пример, индустрија машина, аутомобилска индустрија, индустрија обуће, текстилна индустрија а материјал-

на услуга је робни саобраћај. Услуге попут, осигурања, банкарства и других финансијских услуга, услужног занатства, исхране и смештаја, обзиром да за резултат рада немају опипљив и физички контретан производ су непроизводне делатности (Мунитлак Ивановић, 2018).

Као прва карактеристика туризма је наведена хетерогеност, а она се посебно огледа кроз садејство разних привредних и непривредних делатности уз помоћ којих се задовољавају различите потребе туриста. Због сложености ове делатности потребно је одредити карактер рада других делатности које туризам чине системом.

За угоститељство би се могло рећи да је условно најважнији подсистем односно делатност у оквиру туризма. Угоститељство задовољава потребе туриста које се односе на смештај, исхрану и конзумирање пића. Овде се поставља дилема да ли је у овој делатности резултат рада материјални производ или услуга. Лична услуга је резултат рада у угоститељству осим када се ради о припремању хране или пића. Материјализовани производ су сировине које чине састав неког obroка односно више пића која се стављају у нови напитак-коктел.

Саобраћај пружа задовољење потребе туриста за премештањем са једног на друго физичко место али ова делатност служи и за транспорт производа који ће бити потрошени током пружања туристичке услуге. Како се за резултат не појављује никакав производ, саобраћај се третира као услуга пружања превоза, односно непроизводна делатност.

У групу непроизводних делатности спада и трговина, осим у случајевима сортирања, припреме и паковања производа.

Непроизводни карактер рада имају и туристичке агенције које пружају личну услугу туристима. Ово се односи и на остале пратеће делатности као што су комуналне услуге, поштанске услуге, здравствене услуге, рад музеја, галерија и слично.

Занатство је углавном непроизводна делатност, јер се своди на пружање услуга али део који се односи за производњу различитих сувенира је производна делатност, јер је реч о производном занатству.

Генерално посматрано туризам је привредна, махом непроизводна делатност, коју у 2/3 случајева чини лична услуга. Преостала 1/3 су материјални производи који се конзумирају као храна и пиће, односно сувенири и други производи који задовољавају различите потребе туриста на дестинацији или током путовања.

4. Специфичности елемената туристичког тржишта се огледају у томе што ова делатност има своје саставне елементе: а) понуду и тражњу, б) производ или услугу који су објекат размене и в) цену. На основу претходног може се констатовати да је туристичко тржиште јединство односа понуде и тражње за робом и услугама уз посредство новца, у односу од којих зависе цене тих роба и услуга.

Тражња за туристичком делатношћу не би ни постојала када не би било потребе за тим услугама. Ради се о потребама људи за променом места боравка, одмором, упознавањем са новим културама, одмором, заба-

вом, разонодом које у својој суштини спадају у допунске потребе. Ако је реч о здравственом туризму и обнављању утрошене енергије радног становништва, онда туризам спада и у област егзистенцијалних потреба, које ће се задовољити уколико постоје слободна новчана средства, слободно време и склоност да се део дохотка и слободног времена усмери у туристичка путовања. Склоност за путовање зависи од друштвених и економских чинилаца, географских, личних и осталих особина. На резистентност пак, утиче цена туристичких услуга, трошкови пута, захтевани квалитет услуге и слично.

Сходно наведеном, могло би се рећи да предиспозиције туриста зависе од психографских и демографских карактеристика као и од социо-економских могућности. Са друге стране, резистентност туристичке тражње зависи од „економске и културне дистанце“, трошкова туристичких услуга и њиховог квалитета, као и сезоне када се тражња појавила (Бакић, 2010).

1.3. ЕЛАСТИЧНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ТРАЖЊЕ

Карактеристично за туристичку тражњу јесте да је она прилично еластична. То је једна од изражених особина овог специфичног, „*sui generis*“, тржишта. Еластичност може да се посматра са економског и ванекономског становишта. Када је реч о економском становишту еластичности туристичке тражње може се извршити подела на примарну и секундарну еластичност. У случају примарне еластичности реч је о кретању дохотка а у случају секундарне еластичности ради се о кретању туристичке тражње у односу на промене у понуди.

1.3.1. Примарна еластичност туристичке тражње

Доходовна еластичност, као примарна еластичност, може да се мери кроз коефицијент еластичности. Економска теорија и живот нам показују да неегзистенцијалне, допунске потребе имају релативно виши коефицијент еластичности. То значи да промена

у дохотку за максимум 1% има за последицу бржи пораст трошкова који се односе на туристичка путовања, а сам коефицијент има вредност већу од 1. Наиме, код земаља које су атрактивне као туристичке дестинације, емитивне земље, у случају раста националног дохотка по глави становника (GDP/pc), постоји висок степен корелације. То значи да издаци за туристичка путовања расту брже од раста националног дохотка.

Издаци који се односе на туристичка путовања могу да се анализирају и са становишта промена у личној потрошњи. Коефицијент еластичности има висок степен корелације и приказује се као релативно бржи раст туристичке потрошње од личне потрошње становништва.

Међутим, мора се нагласити да коефицијент еластичности туристичке тражње који карактерише одређену земљу, не значи нужно да је идентичан коефицијенту еластичности која карактеришу одређену групу становника (са одређеним приходима). Ин-

тензитет раста коефицијента еластичности је мањи код становништва са нижим приходима (нижа приходна група). Ова чињеница указује да је неопходно различито посматрати еластичност туристичке тражње у зависности од сегмента који се посматра, односно од припадности посматраног дела становништва одређеној приходној групи.

Истовремено нужно је узети у обзир и фазу коњукурног циклуса у ком се посматрани тржишни сегмент или цела привреда налази. Уобичајен ток привредног циклуса креће се од фаза врха (Peak), преко рецесије (Recession), дна (Trough), опоравка (Recovery) до врха (Peak), у смислу смењивања фаза или другачије речено: криза, депресија, оживљавање и просперитет (Jofidis, Đukić, 1996). Фазе нису једнаког временског трајања. Са друге стране, рецесија не мора нужно да значи озбиљну и дугу незапосленост привреде и становништва, као што ни фаза која означава врх не мора да представља пуну запосленост привреде и становништва.

Како фазу рецесије карактерише генерални пад привредне активности а тиме и раст незапослености становништва, логично је да то има утицаја и на кретање тражње за туристичким производима и услугама. У овом случају коефицијент еластичности туристичке тражње има негативне вредности. Исти коефицијент има позитивне вредности и повећане издатке за туристичка путовања у случају да расту приходи. Раст коефицијента еластичности тражње у овом случају може да расте истим или чак и бржим темпом.

Овакво понашање туристичке тражње има свој одложен карактер (time lags), из разлога што реакција тражње касни у односу на коњукурно циклус. Ово се посебно односи на становништво са нижим и средњим дохотком тј. у средњим и нижим приходним групама. Овакво кашњење у туристичкој тражњи је увек присутно на туристичким тржиштима, у већој или мањој мери, и може се приписати дејству не само бројних економских него и психолошких разлога.

Осетљивост туристичке тражње зависи од кретања цена туристичких услуга. Цене

су веома значајан фактор у опредељивању потрашача за одређену туристичку дестинацију. Потрошачке преференце (склоности, опредељења) су обрнуто пропорционалне кретању цена туристичких услуга. Самим тим, цене представљају средство конкурентске борбе рецептивних земаља. Међутим, треба имати у виду да ова врста кретања тражње поред мотива путовања зависи и од врсте услуге код којих долази до промене цена. Исто тако, од врсте односно сврхе путовања зависи да ли ће туристичка тражња бити зависна од кретања цена. На пример, пословна путовања и конгресни туризам немају изражену еластичност тражње у зависности од кретања цена, за разлику од туристичких путовања у сврху одмора, забаве, рекреације и слично.

Са економског становишта, постоје и следећи облици еластичности туристичке тражње (Бакић, 2010):

1. Еластичност туристичке тражње која је зависна од смањења цена елемената туристичке услуга (трошкови пута, трошкови смештаја, трошкови исхране и слично).
2. Конкурентска еластичност различитих видова превоза. Смањење или повећање цена једног вида превоза утиче да се смањује туристичка тражња за тај вид превоза али истовремено расте туристичка тражња за другим видовима превоза. На пример, авио превоз високом ценом својих услуга често утиче на избор другог вида превоза где су трошкови нижи, уколико брзина превоза не игра посебно важну улогу за путника односно туристу.
3. Интерна еластичност. У овом случају се мисли на одабир различите класе превоза у истом виду превоза, на пример одабир комерцијалне (јефтине) у односу на бизнис (скупљу) класу истог вида - авио превоза.
4. Ценовна еластичност која се односи на висину дохотка коју примају корисници туристичких услуга. У овом случају реч је о доходовној еластичности која потрошачима са вишим дохотком и вишим животним стандардом, пружа могућност да се тражња пренесе на скупље ви-

дове превоза (на пример авио превоз). Као пример може се посматрати случај смањења цена авио превоза преко Пацифика која мање погађа становнике Сједињених Држава него становнике Балкана, јер је доходак у просеку виши у Сједињеним Државама него у балканским земљама.

5. Субституционална еластичност такође зависи од кретања цена. У овом случају ради се о одређеним туристичким дестинацијама. Промена цене може бити разлог преливања тражње са једне туристичке дестинације на другу. Обично се ради о привлачењу туриста односно расту тражње на скупљим дестинацијама кроз смањење цена.

1.3.2. Секундарна еластичност туристичке тражње

Када се ради о секундарној еластичности мисли се на повратни утицај понуде туристичке услуге на тражњу. Неосетљивост туристичке тражње од понуде је последица утицаја бројних и различитих фактора који детерминишу понуду а истовремено утичу на секундарну еластичност туристичке тражње.

Једна од неосетљивости (резистентности) је удаљеност туристичке дестинације, изражено трошковима пута или временом које је потребно издвојити за путовање. Постоје туристичке дестинације које потрошачи преферирају из разлога

близине, насупрот оних дестинација које су баш из тог разлога мање атрактивне.

Ова појава је ублажена масовном употребом млазних авиона (од шездесетих година 20. века) и широког трупних авиона (од седамдесетих година 20. века). Комерцијалном употребом ових авиона омасовила су се туристичка путовања у целини а и одређене далеке дестинације су постале доступније за туристе.

Редукција трошкова путовања и временна утрошеног на сам превоз, интензивно су утицали да одређене туристичке дестинације постану пожељне и лакше доступне. Не узимајући у обзир катастрофу која је 2020. године погодила све нације и државе, због појаве COVID-а 19, чиме су угрожене читаве економије, а посебно делатност туризма и свих делатности који су у (ин)директној вези са њом, постоји ценовна еластичност која се односи на авио превоз. Наиме, последњих година постало је уочљиво кретање тражње авио путника, до тада лојалних класичном авио превозу, ка Low cost авио превозницима, који нуде нижи квалитет услуге током превоза, али и изузетно ниске тарифе у авио превозу путника и туриста. Овај облик путовања брзо осваја тржишта у авио саобраћају.

Ако би на исти начин вршили анализу сваког фактора туристичке понуде, дошло би се до закључка да се резистентност смањује ако су посматрани фактори понуде усклађени са туристичком тражњом, и обрнуто. Ово јесте суштина секундарне еластичности туристичке тражње.

1.4. ОСТАЛЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ТУРИСТИЧКЕ ТРАЖЊЕ

1. Туристичка тражња је хетерогена, јер су потребе туриста хетерогене, као што су хетерогени и начини за излазак у сусрет тим потребама. Да би се задовољиле ове различите потребе њених различитих носилаца и да би се водила адекватна пословна и стратешка политика предузећа или дестинације, потребно је извршити груписање туриста (сегментирање) у групе које су хомогене и које имају исте варијабле као основу сегментације. Те ва-

ријабле које су основа за сегментацију су врло различите. На пример, то су пол, године старости, величина породице, географско подручје и величина државе из које долазе туристи, склоност ка одређеној врсти потрошње, идентични ставови, мишљења и интереси и друге карактеристике које су у основи исте и представљају основ за груписање.

2. Туристичка тражња је мобилна. Овде се мисли на усмереност тражње ка понуди,

јер је за реализацију туристичке тражње и других личних услуга нужно физичко присуство потрошача. Истовремено морају бити присутни и давалац и прималац услуге на истом месту. Мобилност је посебно зависна од развоја транспорта и транспортних средстава, јер се на тај начин омогућава приступ одређеним удаљеним дестинацијама. Из наведеног се може закључити да за разлику од „класичних производа“, у туристичким услугама су истовремено присутни и производња и потрошња услуге, што значи да не постоји могућност складиштења туристичких услуга. Ово је специфичност туристичке делатности и туристичке тражње. Због тога је од великог значаја функција планирања коју мора карактерисати висок степен опрезности, посебно када се ради о пласману туристичких производа.

3. Туристичка тражња је осетљива на сезонске осцилације. Ова особеност туризма је истакнута и раније а испољава се у сезонској концентрацији тражње у кратком периоду времена у години. Међутим, ова специфичност има своја одступања у смислу да потрошачи (туристи) почињу да деле своје слободно време (годишњи одмор) на више сегментата времена. Наиме, уочено је да се годишњи одмор не троши у један (лети) или два (лети и зими) дела, него се годишњи одмор конзумира више пута у току године али у краћем трајању. Оваква подела годишњег одмора на више делова смањује притисак тражње који је до ове појаве био изразито сезонског карактера (Munitlak Ivanović et al. , 2020).
4. Туристичка тражња је усмерена ка медитеранском подручју. У овом случају се мисли на подручје четири туристички најразвијеније дестинације у Медитерану: Шпанију, Француску, Италију и Грчку (Swarbrooke, Horner, 1999).
5. Туристичка тражња је веома осетљива на промотивне активности. Туристичке пропагандне активности треба да привуку туристичку тражњу, односно да утичу на њен раст, што значи да се крива тражње помери у корист носиоца

туристичке тражње. Све чешће се промоција сели у сајбер простор, који је интересантнији и приступачнији већем броју потенцијалних потрошача, који поседују основно информатичко знање. Успешне и континуиране пренезтације на интернету могу утицати на изузетан пораст потражње за одређеном дестинацијом, насупрот стереотипној пропаганди која утиче на резистентност туристичке тражње (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000187629>).

Сва питања која су до сада била предмет истраживања која се односе на еластичност туристичке тражње су економског карактера односно последица деловања економских фактора. Примарна и секундарна еластичност туристичке тражње су били облици деловања економских фактора. Међутим, треба напоменути да је и утацај неекономских фактора на туристичку тражњу значајан. Овде се мисли на деловање различитих криза, пре свега политичких криза, ратова, тероризма, природних непогода (попут земљотреса, поплава, реактивности вулкана, олује и слично), пандемија и других неекономских фактора који значајно могу да смање интересовање туриста за одређеном туристичком дестинацијом. Дестинација на којој се појави нека од наведених појава, постаје мање интересантна, тиме се тражња за њом смањује, јер се губи значајан број туриста – потрошача. Туристи, баш као и капитал, не воле несигурност и склањају се у она подручја која им за њихова новчана средства нуде мир и сигурност.

Здравствена ситуација у свету у 2020. години је била погубна за већину привредних делатности а посебно за све оне које су везане за туризам. COVID-19 је утицао на драстичан пад туристичке посете и прихода на скоро свим светским дестинацијама а посебно на територији Европе. Према подацима Светске туристичке организације, туристичка потрошња у Европи је опала за 68% у односу на 2019. годину. Италија је можда највише погођена падом туристичке потрошње од 96% (<https://www.unwto.org/am-newsletter-volumen-dec-2020>). Према по-

дацима групације „Confindustria Alberghi“ услед уведеног ограничења кретања од 10. марта 2020. године, више од 95% хотела у Италији је било привремено затворено. Само у време ускршњих празника, делатност туризма у Италији је забележила губитак од 300 милиона евра (<https://www.slobodnaevropa.org/a/turizam-korona-virus-evropa-italija/30575735.html>). Оваква ситуација се није десила од Другог светског рата. Погођене су међународне авио компаније за превоз путника, ланци хотела као и мали породични апартмани. Мада је ситуација слична и на другим дестинацијама у свету (затворени комплекс пирамида у Египту у близини Каира, скоро осам месеци затворен Мачу Пикчу, стари град у Анди-ма) стари континент је ипак био нарочито погођен, јер представља половину глобалне туристичке потрошње. Истовремено је смањена потрошња иначе нарастајућег броја кинеских туриста за 84,6% у односу на посматрани период у претходној години. То има за последицу масовно отпуштање радника у свим делатностима које зависе или су везане за туризам. Постоје процене да би тај проценат отпуштања могао износити и више од 27% колико је износио за време глобалне економске кризе 2008. године.

Ситуација у туристичкој привредној делатности зависи од великог броја фактора а можда је најважније питање везано за период када ће се у потпуности отворити међу-државне границе и на који начин. То је мера која ће вероватно бити међу последњим ме-

рама у фази попуштања рестрикција услед пандемије.

Туристичка индустрија би могла и требала да ову кризну ситуацију постави као тачку за неке промене у туристичкој понуди, односно да ову кризну ситуацију искористи као прекретницу. Последњих година због изузетно велике гужве у европски најатрактивнијим дестинацијама, градови Амстердам, Барселона, Фиренца и Венеција, све теже су нормално функционисале и све теже су могле да изађу у сусрет потребама свих туриста. Неконтролисани и неодрживи развој туризма је довео до интензивног аеро и воденог загађења. Издувни гасови великог броја авио летова и испусне воде крузера и других бродова који крстаре, су нарушили одрживост туризма. Стога би се текућа ситуација могла искористити као прилика за развој и имплементацију нових стратегија у сврху помоћи градовима који су најугроженији приливом великог броја туриста. Нова стратегија би требало да омогући да ови градови редовно и нормално функционишу уз примену принципа одрживог развоја туристичких дестинација, чиме би се истовремено спречило досадашње загађење животне средина на овим дестинацијама.

Како ситуација са пандемијом вируса COVID-19 није готова, имајући у виду наведене податке, можемо само да закључимо да неекономски фактори који утичу на туристичку тражњу могу да имају изузетно велик значај као и економски фактори.

1.5. НЕЕЛАСТИЧНОСТ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ТУРИСТИЧКЕ ПОНУДЕ

Више пута је наведено да је једна од основних карактеристика туристичке тражње хетерогеност. Хетерогеност је карактеристика која детерминише и туристичку понуду. Туристичке потребе различитих индивидуалних јединица туристичке тражње су диференциране и сложене. Те потребе представљају комбинацију низа основних и допунских услуга и треба да буду задовољене. На другим тржиштима задовољавање потреба потрошача је једноставније

јер се тражња подударе са понудом произвођача. Када се ради о задовољењу потреба потрошача у туристичкој делатности, задовољење потребе је компликованије, јер услуга која је предмет понуде је далеко комплекснија, односно, она се састоји од више међусобно повезаних различитих услуга.

Држава која има намеру да озбиљно развија ову делатност, мора различитим мерама и подстицајима помоћи, водећи рачуна о релативној уједначености развоја

свих облика туризма. У овом случају не говоримо о посебним подстицајима који су нужни за опоравак и опстанак туристичких капацитета на свим дестинацијама услед драстично смањене тражње за овим услугама узроковано пандемијом COVID-19. Овде је реч о озбиљним инвестицијама у развој инфраструктуре, који ће накнадно подстаћи и прилив приватног капитала у ову делатност. Крупни инфраструктурни пројекти у путну, водоводну и канализациону мрежу, покривеност мреже за мобилну телефонију и подршку интернет мреже, су предуслови за развој савремених облика туризма. Високи фиксни трошкови комуникативних и рецептивних фактора, који карактеришу понуду, доводе до спорог обрта средстава, што дестимулативно делује на прилив приватног капитала у ову област. Да би се повећала улагања приватног капитала, неопходно је да постоји основна инфраструктура, која ће неку дестинацију учинити привлачном за приватни капитал, који тежи бржем стицању профита. Поред тога, још једна карактеристика туристичке понуде је релативна непроменљивост атрактивних фактора у дужем периоду времена.

1.6. ТУРИСТИЧКИ ПРОМЕТ

Туристички промет је збирни односно синтетички показатељ, који обухвата два појма: туристе и ноћења. Континенти, региони, земље или само туристичка места према којима се креће туристичка тражња су просторне целине. Степен атрактивности тражње неке просторне целине се мери кроз туристички промет, односно мери се укупан број туриста и број њихових ноћења на посматраној просторној целини.

Фактори који одређују туристички промет се мере кроз:

- Обим туристичког промета;
- Динамику туристичког промета;
- Структуру туристичког промета.

Анализом сва три фактора истовремено, долази се до правог стања о реализова-

Наредна специфичност и карактеристика туристичке тражње је појава да се ово тржиште понаша и мења од тржишта продавца до тржишта купца односно туристе. Када је интензитет тражње у опадању ситуација се описује као тржиште купца. Та ситуација је карактеристична за период предсезоне и подсезоне. У овом периоду је кључно питање запошљавања свих капацитета, обзиром да у овој делатности не постоји могућност преоријентације производње. У неким случајевима основа на којој се води политика пословања је концентрација на маргиналним трошковима, што је полазна основа за вођење политике цена, односно флексибилних цена и њиховог диференцирања у односу на промене у тражњи.

Наведене карактеристике говоре о нееластичности туристичке понуде. Све три наведене карактеристике представљају примарну еластичност. Поред примарне, постоји и секундарна еластичност. Она се јавља у случајевима када се квалитет туристичке понуде побољшава и утиче на њу допуном садржаја понуде изградњом нових капацитета или потпуно новом градњом која је прилагођена тражњи и на тај начин се утиче на тражњу.

ном туристичком промету и његовом значају за поједине туристичке дестинације. Мерењем ових фактора може се утврдити и туристички промет који је остварен у посматраном смештајном капацитету у одређеном временском периоду.

Укупан број туриста који прати туристичка кретања је обим туристичког промета. Ако се наведе да је од педесетих година 20. века стопа раста туристичког промета износила и више од 10% а да се последњих деценија та стопа креће у распону 3-4%, онда је реч о динамици туристичког промета. Расподела туристичког промета (изражено бројем туриста) по одређеним регионима, континентима или дестинацијама представља структуру туристичког промета. На пример, обично на територији Евро-

пе у току године борави више од половине укупног броја туриста, односно 52% а други по посећености је регион Источне Азије и Пацифика са учешћем око 20%. Наредни региони према уделу посећености су Северна и Јужна Америка са око 17%, Блиски исток са уделом од око 5% и афрички континент са 4,5% (UNWTO, 2018). Ови релативни бројеви показују фактор структуре туристичког промета.

Туристички промет се посматра кроз две димензије:

1. Структуру, динамику и обим реализованог броја туриста;
2. Структуру, динамику и обим реализованог броја ноћења.

Из тог разлога, када се наводи туристички промет, битно је нагласити да ли се промет (структура, динамика и обим) посматрају кроз број туриста или број ноћења.

Такође, када се наводе показатељи промета кроз структуру, динамику и обим, важно је напоменути да ли се остварене величине посматрају у збиру (збир домаћег и

иностраног туристичког промета) или појединачно, у домаћем односно у иностраном туристичком промету посебно.

Из анализе показатеља туристичког промета може се извући више различитих информација које указују на квалитет или друге особине посматране целине:

- Просечна дужина боравка туриста на туристичкој дестинацији;
- Структурне промене које се дешавају у анализираној туристичкој регији или дестинацији, односно на посматраном туристичком простору;
- Развој туризма као феномена у посматраном периоду времена;
- Постигнут ниво развоја туризма у анализираној географско-просторно-туристичкој целини;
- Упоредна анализа (компарација) одабраних временских периода са становишта успешности;
- Упоредна анализа (компарација) појединачних места међусобно;
- Упоредна анализа (компарација) успешности домаћег и иностраног туризма и слично.

1.7. ТУРИСТИЧКЕ ПОТРЕБЕ

Туристичке потребе се налазе високо на „пирамиди“ потреба према Масловљевој теорији људске мотивације (Maslow, 1943), као потребе за самоактуализацијом и потребама за „знати“ или „разумети“ (Mauro, Jarvis, 1981).

Потребе могу да се дефинишу као осећај недостатка нечега (Munitlak Ivanović, 2008) односно као унутрашња тензија или незадовољство које појединац има потребу да задовољи а тензију отклони или ублажи (Бакић, 2010). Дакле, потреба је осећај нелагодности, уз јасну свест да се она може отклонити односно да постоји средство путем ког ће се такав осећај или стање превазићи. Потребе су стално присутне и бројне, а нису непроменљиве или статичне, већ се стално и протоком времена мењају. Неке потребе нестају стицањем знања или искуства а појављују се неке нове. То значи да

их је тешко у целини задовољити јер су зависне од различитих промена. Најчешће, када се задовољи једна потреба, код људи се на новом нивоу јавља нова потреба, што у крајњој линији поприма облик пирамиде (Maslow, 1943). На дну пирамиде се налазе основне, физичке потребе, затим их редом следе потребе за сигурношћу, па потребе за љубављу и припадањем а при врху (када се задовоље претходно наведене потребе) јављају се потребе за уважавањем и потребе за самоактуализацијом.

Урођене или физиолошке потребе тј. читав них биолошких потреба можемо означити као примарне и њих људи прво задовољавају. Стечене потребе су научене и оне су под утицајем низа фактора као што су припадност друштвеној класи, групи, одређен стил живота, утицај културе и оне су секундарне. У њих спадају и потребе за

путовањем. Потреба за путовањем односно туристичка потреба би спадала у категорију „потреба из фантазије“, како је секундарне потребе Маркс назвао у свом чувеном делу „Капитал-критика политичке економије“, за разлику од „потреба из стомака“ односно примарних потреба (Marks, 1973).

Међутим, туристичке потребе једним својим делом спадају и у групу егзистенцијалних потреба, ако се посматра функција надокнаде радом утрошене физичке енергије, посебно ако се у обзир узме здравствено-рекреативна односно куративна карактеристика туристичких путовања (Бакић 2010).

Имајући све ово у виду, могло би се рећи да је туристичка потреба специфична потреба која има задатак да задовољи потребу за туристичким коришћењем слободног времена. По начину на који смо детерминисали туристичку потребу, јасно је да се ради о сложеној потреби која се састоји из задовољења различитих потреба (McIntosh, Goeldner, 1984):

- Потреба за одмором;
- Потреба за рекреацијом у свим облицима;
- Потреба за културним доживљајем;
- Потреба за упознавањем других људи и географских простора;
- Потреба за разонодом и забавом;
- Потреба за превозом, смештајем и исхраном и друге.

За разлику од неопходних, примарних потреба које задовољавањем престају, па се после неког периода поново јављају, туристичке потребе су у том смислу специфичне, јер се не може доживети потпуна сатурација ових потреба. Туристичке потребе се проширују, јер се за задовољење ових потреба могу користити другачије и сложеније услуге, могу се посетити нове туристичке дестинације или се могу користити различити видови транспорта односно различита превозна средства у истом виду транспорта.

Из разлога што се не може достићи потпуна сатурација (задовољење) туристичких потреба, туризам као делатност има нове перспективе развоја на глобалном нивоу.

Обзиром да туристи могу да посећују за њих нова подручја, да користе другачије видове превоза и транспортна средства, да користе нове туристичке производе, јавља се потреба за развојем селективних облика туризма.

Као и када је у питању било која потреба и туристичке потребе се јављају пре туристичке потрошње. Поред осталих, слободно време и поседовање слободних финансијских средстава уз постојање туристичке потребе доводе до туристичке потрошње. Можемо рећи да је туристичка потрошња део националне потрошње у виду националног дохотка које становништво троши на задовољавање туристичких потреба.

На микро нивоу, на нивоу породице, из породичног буџета се прво задовољавају примарне потребе (становане, храна, одевање, основно школовање, одмор да би се надокнадила радом утрошена енергија). Остатак дохотка служи за задовољавање секундарних потреба (куповине које не служе задовољавању егзистенцијалних потреба, издвајања за културу: позориште, биоскоп, изложбе и слично, туристичка путовања и друге неегзистенцијалне потребе). Ако се ово посматра са макро нивоа, са нивоа националног дохотка државе којим располаже њено становништво, део дохотка који се одваја за задовољавање туристичких потреба и намењен је потрошњи у туризму, назива се туристичка потрошња.

То значи да ће богатија друштва, друштва са већим националним дохотком, имати и већу туристичку потрошњу. Посматрајући развој туризма, кроз историју, постоји груба подела на епоху туризма привилегованих класа и епоху савременог туризма, за коју је карактеристична масовност. Сматра се да је савремена епоха у развоју туризма почела у другој половини 19. века (Хаџић et al., 2018, Бакић 2010).

Пример: сматра се да је прво туристичко путовање креирао Thomas Cook (Томас Кук), 1841. године, када је за велики број чланова антиалкохоличарског друштва први пут приредио организован пут. Организатор путовања је путницима понудио превоз железницом између два града у Енглеској, при чему је унапред закупио композицију

воза, која је у то време била нова атракција. За време трајања путовања, путници су били послужени чајем и слушали су музику. Цена овог аранжмана је била унапред дефинисана и јединствена. Како је путовање било изузетно добро прихваћено од стране путника, исти организатор, Томас Кук, је 1845. године основао прву путничку агенцију. Његова идеја је била да споји односно да посредује између туристичке понуде и тражње. На тај начин Кук почиње да се бави туристичким пословањем. Организатора овог а касније и других путовања можемо сматрати иноватором, јер је увео појам резервације, ваучера и програм путовања (итинерер). Он је у бити оснивач савременог организованог облика путовања, јер не само да је посредовао између туристичке понуде и туристичке тражње, него је и самостално почео да прави тематски заокружене целине, туристичке услуге – пакет аранжмане. Томас Кук је 1867. године отворио и нова продајна места у Лондону.

Кукова агенција је 1951. године организовала посету Светској изложби у Лондону коју је посетило око 165. 000 посетилаца. Године 1967. Кук је организовао посету

изложби у Паризу (20. 000 путника) а 1971. године је организовао прво путовање око света.

Ова врста путовања ће постати атрактивна нарочито завршетком Другог светског рата. На овај начин врши се омасовљавање туризма, односно туристичке тражње, те туризам престаје бити начин уживања привилегованих класа и престаје бити доминантно индивидуални туризам. Туризам постаје масовни феномен. Томе значајно доприноси и развој нових саобраћајних грана, попут ваздушног и аутомобилског саобраћаја. После Другог светског рата а посебно увођењем млазних авиона шездесетих година 20. века односно широкогрупних авиона седамдесетих година 20. века туризам се додатно омасовљава. Отварају се и нове путничке агенције и развијају се паушална путовања. Омасовљавањем туристичке тражње кроз креирање организованих путовања – паушалних путовања, олакшавањем и убрзањем транспорта између различитих дестинација, туризам почиње да поприма карактеристике праве „индустрије“ односно постаје самостална делатност.

1.8. ТУРИЗАМ У ЕПОХИ ПРИВИЛЕГОВАНИХ КЛАСА

Као и у свакој области, и када је реч о туризму постоје различита схватања теоретичара и практичара када и како је настала ова делатност (Burkart, Medlik, 1984; Čačić, 1997; Ćirić, 2010; Đorđević, Ćomić, 1994). Два супротстављена схватања су:

- Туризам се развијао у далекој прошлости још у античком периоду, те је историја развоја прилично дугачка, или
- Туризам је феномен новог периода а историја развоја је релативно кратка и обухвата период краја 19. и 20. века.

У првом случају ради се о појавама у раном понашању друштва у предисторијском времену, у време привилегованих класа, односно мисли се на аналогне појаве, сличне туризму у робовласништву, феудализму и делу капитализма. Наравно да

у том периоду не могу да се пронађу примери масовног и организованог туризма, у данашњем поимању ове делатности. Ако се развој туризма посматра на први начин, полази се од схватања да постоје две велике временске епохе када се ради о развоју туризма:

1. Епоха туризма привилегованих класа,
2. Епоха савременог туризма, онаквог каквог га данас познајемо.

Ове две велике епохе развоја туризма су подељене на основу располагања факторима слободно време и слободна новчана средства. Без слободног времена (времена у ком се не стиче доходак) и слободних финансијских средстава (део дохотка који остаје после задовољења основних потреба) не може бити ни туристичких путовања.

У периоду робовласништва, феудализма и дела капитализма такве могућности су имале привилеговане класе, односно власници средстава за производњу (робовласници, феудалци капиталисти), они који су могли присвајати резултате туђег рада (робова, кметова, радника). Прва група је наравно чинила релативно мали број популације. Првобитни облици туризма тако нису могли бити масовни јер већина становника није имала ни слободно време ни слободна новчана средства и зато се тај период означава као епоха туризма привилегованих класа. Другу половину 19. века и посебно 20. век карактеришу друштвена кретања и борба за раст новчаних примања радника, скраћење радног времена а касније и плаћени годишњи одмори. Тиме се стварају услови за другу епоху у развоју туризма, савремени туризам, чији су предуслови раст броја становника, урбанизација, развој саобраћаја и низ психолошких фактора који утичу на омасовљавање туризма.

Може се рећи да је временски период од преко 5. 000 година део који је обухваћен епохом туризма привилегованих класа. У суштини реч је о појавама које су сличне данашњем поимању туризма. Снажан подстрек овом виду туризма је дала још сумерска цивилизација, када су установљени неки облици новца као средства плаћања и откриће писма и точка који су позитивно утицали на развој путовања пре свега из разлога размене и трговине.

Пример: једно од првих првих туристичких путовања се сматра да је организовала египатска краљица Хачепсут (Hatshepsut), о чему постоје зидни рељефи у храму у Луксору, у Долини краљева у данашњем Египту. Пут је организован 1. 500 година пре нове ере, на некадашњој територији Пунта. Сврха путовања краљице Хачепсут је било успостављање мира на тој територији.

У старом Египту, Феникији, Персији, Асирији, Вавилну, Кини, Индији али и у другим деловима света (Западној Европи, Африци, острву Јави) могу се пронаћи докази о путовањима аналогним данашњем схватању туризма. Разлози за покретање тадашњих путовања су били обично успостављање мира, развој трговине, религиозни, спортски и

здравствени разлози. Стара грчка и римска цивилизација су развиле претпоставке за развој туризма, јер су уложиле напор у изградњу саобраћајне инфраструктуре, супраструктуре и угоститељских објеката али су развијени и први облици правне регулативе (због заштите путника и гостију). У старој Грчкој се сматрало да путнике чува бог Зевс а касније ће таква схватања прихватити и римска цивилизација.

Примери: у античко доба, у периоду робовласништва значајан догађај који је утицао на покретање путовања су биле Олимпијске игре, које су први пут организоване 884. године пре нове ере. У том периоду године је проглашаван свети мир и престајали су ратови између грчких градова-држава. У то време Олимпијских игара су се одржавала такмичења, и то не само у спортским дисциплинама (трчање, бацање копља, бацање диска) него и надметања у драми, комедији, музици и поезији.

Примери аналогни верском туризму су путовања која су била популарна а подразумевала су посете светилиштима у Делосу и Делфима као и „Панателејске“ и „Питијске“ свечаности у храму пророчице Питије у Делфима. Чувене лековите бање су постојале у Епидаруму (на Пелопонезу) и Еубеји. У Епидаруму су пронађени остаци лечилишта из 1. 800 година пре нове ере. Наиме, ово лечилиште је имало чак 120 соба за госте који су дошли у посету бањи.

Са друге стране, Римска држава је исто градила јаку путну инфраструктуру, мрежу путева укупне дужине 90. 000 километара. Пажња је била усмерена ка здравственој рехабилитацији римских легионара и у ту сврху је изграђен велики број терми за њихов опоравак али и за одмор римских грађана. У термама су се одмарали слободни римски грађани и виши слојеви друштва (плебејци и патрицији). Богати патрицији су градили и самосталне виле на јадранској и лигурској обали ради одмора.

У феудализму, услед јачања активности католичке цркве, долази до опадања обима путовања. Јака црквена догма је пропегларала молитву и пасивност и забрањивала је све облике активне и динамичне рекреације. Смањила су се и нестајала путовања

чији је мотив био здравље и рекреација, али су подстицана путовања мотивисана религиозним и верским разлозима.

Пример: у време феудализма су постојала организована ходочашћа и верске процесије до црквених центара (Лурд у Француској, Рим и Бенарес у Италији. . .). Ипак, у исто време привилегована класа феудалаца је организовала различита путовања у сврху лова, такмичења и турнире, са релативно малим бројем учесника.

У периоду хуманизма и ренесансе поново се развијају идеје о слободи тела и духа. Од 17. века млада буржоазија се под утицајем научних и техничких достигнућа, укључује у путовања која трају и по неколико месеци.

Пример: у оквиру „Великих путовања по Европи“ (Grand Tour) посећују се културни центри попут Рима, Прага, Берлина и

Париза. Постају интересантни и планински центри у Алпима и бањска лечилишта у Француској и Италији. Ова путовања се интензивирају кроз 18. и прву половину 19. века када су писци Русо, Бајрон, Гете, Стендал и други утицали на настанак покрета „повратак природи“ (Retour a la nature). У то време на путовања мотивисана одмором, рекреацијом, забавом, учењима и културом крећу трговци, лекари, банкари, уметници, рентијери, професори и друге професије покренуте ослобађањем од „мрачног“ средњег века и феудализма.

Посебан значај за даљи развој путовања који све више попримају садржај сличан данашњем путовању, дају проналазак парне машине, појава железнице и пароброда, изградња савремених путева, проналазак мотора са унутрашњим сагоревањем и коначно појава аутомобила пред крај 19. века.

ОДРЖИВИ РАЗВОЈ ТУРИЗМА КАО ОБЛИК СТЕЈКХОЛДЕРСКОГ ПРИСТУПА ТУРИЗМУ

2.1. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ – ОД ТЕОРИЈЕ ДО КОНЦЕПТА

Савремени туризам тежи да се уклопи у захтеве одрживог развоја и временом се развио одрживи туризам. Одрживи развој туризма је посебна област истраживања у оквиру концепта одрживог развоја (Munitlak Ivanović, 2018a).

По завршетку Другог светског рата, пре него што се одрживи развој издефинисао као концепт, аутор Џон Хикс (John Hicks) анализирајући капитал и вредност, се залагао за концепт „идеалног дохотка“ (Hicks, 1946). Хикс под идеалним дохотком подразумева доходак који је резултат таквог обрачуна који приказује максимални износ који може да се утроши на нивоу друштва у наредном периоду, при томе не смањујући ниво могуће потрошње у будућем периоду. Овакво поимање дохотка је веома слично схватању одрживог развоја, на начин како га је дефинисала Брундтландова комисија у свом Извештају (Unaited Nations, 1983).

Чувени Брундтландов извештај под називом „Наша заједничка будућност“, је тек 1983. године, у оквиру Уједињених нација дао прву али и најпотпунију дефиницију одрживог развоја. Комисија при Уједињеним нацијама, World Commission on Environment and Development, је представљајући поменути Извештај, одрживи развој дефинисала као „развој који треба да задовољи потребе садашње генерације без довођења у питање могућности будућих генерација да задовоље своје потребе“.

Између ова два периода, 1946. године када је Хикс дао своје виђење идеалног дохотка и 1983. године када су се Уједињене нације почеле бавити правилним интрагенерацијским и интергенерацијским развојем, било је још аутора који су се бавили

овом облашћу (Golušin et al., 2012). Група познатих економиста је 1972. године, окупљена око друштва познатог као Римски клуб је објавила књигу „Границе раста“ и тиме изазвала пажњу светске јавности (Medaows et al., 1972). Предвиђања ових аутора нису била оптимистична. Иако су рађена на бази рачунарских модела она нису била политички прихватљива али су пробудила првобитну еколошку свест и наишла на пажњу других економиста. Римски клуб је у овој књизи скренуо пажњу на последице које изазива експоненцијални економски раст уз истовремени неконтролисани раст светског становништва, праћен убрзаном индустријализацијом, девастацијом природне средине кроз загађење природних ресурса и неконтролисано трошење сировинске базе, и све то уз пораст јаза између богатих и сиромашних земаља. Иако „Границе раста“ имају исту етичку и еколошку поруку као Брундтланд извештај, оне су наишле на критику дела економске јавности. „Границе раста“ су перципиране као дело где аутори стављају акценат на улогу прерасподеле богатства и дохотка а „Наша заједничка будућност“ - Брундтланд извештај је схваћен као предложен наставак привредног раста, што је наишло на опште политичко одобравање. Ова идеја је била политички и економски прихватљивија за јавност (Munitlak Ivanović, 2012). Роберт Репето (Robert Repetto) је истакао да у процесу одлучивања, текуће одлуке не би требало да лоше утичу на одржавање животног стандарда односно да утичу на његово смањење (Repetto, 1985). Репето се залаже за живот будућих генерација на истом нивоу квалитета као и претходне генера-

ције тј. да постоји међугенерациска правичност, коју аутор овде не спомиње, али је то суштина Репетове теорије. Системи или економски субјекти треба да буду вођени на начин да одржавају ниво природне базе ресурса. У том случају потрошња се обавља на нивоу дивиденди од природних ресурса и на тај начин се постиже несмањени квалитет живота будућих генерација (Мунитлак Ивановић, 2018).

Већ је истакнуто, и из претходних Репетових ставова, да је одрживи развој међугенерациски (интергенерациски) правичан. Трошење ресурса ради богаћења садашње генерације а које чини штету будућим генерацијама, са становишта међугенерациске правичности није допустиво и није дугорочно одрживо. Одржива употреба и трошење природних ресурса подразумева трошење ресурса до максималног нивоа, изнад кога би даље трошење од стране садашње генерације, ресурсно осиромашивало наредне генерације. Тиме би природни почетни услови живота били лошији за будуће у односу на претходне генерације. Оно што представља изазов јесте како операционализовати начин функционисања целокупне економије, поштујући овај принцип (Golušin, Munitlak Ivanović, 2009).

Наведене теорије и схватања су довела до тога да одрживи развој постане пожељан концепт даљег развоја глобалне економије, па је 1980. године Међународно удружење за заштиту природе и природних ресурса, дефинисало стратегију развоја на бази овог концепта. „Остваривање одрживог развоја кроз заштиту животних ресурса“ је постала визија развоја (Lele, 1991). На 42. седници заседања Генералне скупштине Уједињених нација је званично представљен одрживи развој као пожељан концепт даљег развоја. Комисија за екологију и развој (Commission for Environment and Development) је 1987. године представила овај Извештај који је носио назив „Наша заједничка будућност“ („Our Common Future“). Како је овим заседањем Генералне скупштине Уједињених нација председавала председница Владе Норвешке, Gro Harlem Brundtland, овај Извештај се назива још и Брундтланд извештај.

Овим Извештајем одрживи развој имплицира да се благостање временом не редукује него управо супротно, долази до његовог раста. Овако представљен концепт одрживог развоја је политички прихватљив и зато је широко прихваћен. Поред тога постоји још неколико разлога који су утицали да овако дефинисан концепт одрживог развоја буде званично прихваћен и презентован од стране Уједињених нација:

- У оваквом презентовању концепта јасно се потенцира међугенерациска правичност. Наглашава се да се ради о развоју којим садашње генерације својим трошењем ресурса не угрожавају ресурсну базу будућих генерација, те ће и будуће генерације имати барем исту почетну позицију за развој.
- Концепт подржава и подстиче међународну сарадњу. Ово је битно јер самосталне државе или интеграције којима државе припадају воде самосталну политику која одговара уским интересима, а која често нису у складу са потребама на глобалном нивоу. То се посебно односи на еколошка питања. Овај део Извештаја касније је још прецизније правно формулисан и део је два документа: Миленијумских развојних циљева (The Millennium Development Goals) и Циљева одрживог развоја (The 2030 Agenda for Sustainable Development).
- Концепт предлаже креирање и прихватање Програма Уједињених нација о одрживом развоју те организацију међународне Конференције о животној средини и развоју.
- Концепт даје препоруку за подршку институционалних капацитета на свим нивоима. Предлог је да се јачају институције на националном нивоу али и да се организују нове агенције и други облици институционалног организовања који ће пружити подршку међународној сарадњи и генерално очувати и унапредити статус животне средине.

Овако схваћен концепт одрживог развоја је само генерални пут којим треба да се крећу националне и међународна политика. Реални проблем је настао када је овако

дефинисан концепт требало прилагодити пракси. Била је потребна суштинска промена и имплементација а не само прихватање одрживог развоја као фразе. Из овога се развила потреба да се креирају конкретнији међународни споразуми, конвенције и протоколи који ће детаљније дефинисати инструменте за примену концепта и то

налне и националне. Закључци конференција су били нови споразуми од стратешког значаја. Неки од њих су Агенда 21 (која је донета 1992. године), Рио 10+ (донет 2003. године), Рио 20+ (донет 2012. године), Париски споразум (донет 2015. године) а касније и опсежнији стратешки документи Миленијумски развојни циљеви и као њихов наставак, Циљеви одрживог развоја.

У свим документима постоји јасно дефинисан став о једнакости у развоју три стуба или три подсистема који чине окосницу развоја који је одржив. Ниједан стуб не би требало да се развија брже и посебно не на штету било која два преостала стуба. Обично се форсира економски развој на штету друштвене једнакости и еколошке стабилности (заштите животне средине).

У том смислу, концепт одрживог развоја са своја три стуба или три подсистема, је могуће шематски представити на различите начине. Битно је да постоји једнакост између три стуба (подсистема) (Мунитлак Ивановић, 2018):

1. Економски стуб (подсистем),
2. Еколошки стуб (подсистем заштите животне средине),
3. Друштвени стуб (подсистем).

Ипак, мора се нагласити да је првобитно схватање одрживог развоја било примарно еколошко, односно концепт одрживог развоја је схватан као део еколошке а не интегралне политике. Овакво схватање је потпуно било погрешно.

Насупрот томе, аутори Хинтербергер и Сајферт (Hinterberger и Seifert) су веома јасно дефинисали одрживи развој као економски развој који има за последицу раст реалног бруто друштвеног производа по становнику (GDP/pc) ако тај раст не ремети животну средину и не угрожава друштвене односе (Hinterberger, Seifert, 1997).

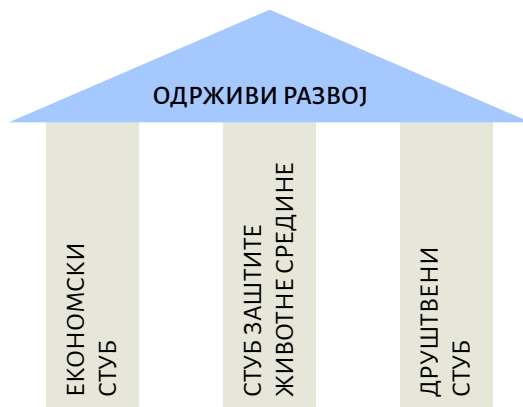
Ако се на одрживи развој гледа као стални раст благостања по глави становника (per capita) онда је овакво схватање пре свега економско, јер се не води рачуна о последицама које раст благостања има на заштиту животне средине. У том примарно економском тумачењу концепта одрживости мери се раст одабраних индикатора кроз време.



▲ **Схема 1.** Одрживи развој приказан као садејство три подсистема
Извор: Аутор према <http://www.odrzivezajednice.org/post-archive/page/2/> (у Мунитлак Ивановић, 2018, 18)

у одређеним временским роковима. Једино се на тај начин концепт могао спровести у реалност.

Стога су у више наврата од када је презентован концепт одрживог развоја организоване конференције под покровитељством Уједињених нација. Временом, конференције су се „спуштале“ на ниже нивое, на регио-



▶ **Схема 2.** Одрживи развој приказан као садејство три стуба
Извор: Аутор прилагођено према Dubinski, 2013. (у Мунитлак Ивановић, 2018, 18)

У каснијим расправама теоретичара на тему концепта одрживости јавила су се појашњења, јер је уочена потреба да се уз економски развој истовремено смање: емисије гасова стаклене баште (Greenhouse Gases-GHG), последице изазване климатским променама, биодиверзитет, ерозије, дезертификација и друге негативне промене у природном окружењу.

Међутим, ова питања нису обухваћена у првобитном дефинисању концепта одрживог развоја а самим тим нису ни схваћене као област којом се концепт бави. Каснији, далеко обухватнији документи од стратешког значаја за имплементацију одрживости, као што су Миленијумски циљеви развоја и Циљеви одрживог развоја који су јасно дефинисани у оквиру документа Агенда 2030, су ову област потпуно јасно и прецизно дефинисали.

Никако се не би могло говорити о одрживом развоју туризма, да није прецизно дефинисан однос између економије, екологије и друштвених односа, јер туризам као мултидимензионалан феномен у својој суштини истовремено обухвата сва три подсистема.

Крајем деведесетих година 20. века се појавила сумња да економски развој и очување животне средине никако не могу да се дешавају истовремено. Економија *versus*. Екологија је становиште које предност даје једном од два стуба (подсистема). Оно што је у високоразвијеним, еколошки и етички освешћеним земљама попут Скандинавских земаља доказано, јесте да очување природе и ресурсне основе не значи и ограничење економског развоја. Одрживи развој не угрожава економски раст (Прекајац, Јосифидис, 1998; Ђукић, 2015; Munitlak Ivanović, et al., 2011).

2.2. ПРИНЦИПИ КОЈИ РАЗВОЈ ЧИНЕ ОДРЖИВИМ

Како одрживи развој не би остао само теорија или концепт, потребни су инструменти који ће се уградити у систем да би постао самоодржив. Потребни су и одређени принципи који ће се уградити у политике и спроводити од локалног, преко регионалног и националног до међународног нивоа. Једино ако се ови нови принципи уграде кроз нове активности доћи ће до имплементације одрживог развоја (Стевановић et al., 2003):

- Правна и институционална основа;
- Свеж и одржив начин у техничким и технолошким решењима;
- Економски уговори и финансијски извори који подржавају самоодрживост;
- Образовање становништва од најранијег нивоа и укључивање екологије у план образовања;
- Подржавање права јавности и право становништва на потпуну обавештеност о еколошким темама и потенцијалним еколошким проблемима;
- Свеопшти широк приступ у решавању еколошких проблема који су већ настали.

Наведене активности, уколико постоји потреба, треба детаљније декомпоновати и разрадити да би се оне примениле. Најчешћи принципи који служе да се утврди и створи самоодржив систем су следећи (Стевановић, et al., 2003):

- Строго очување стања животне средине и принцип предострожности;
- Алтернативна решења (базирана на анализи добити за друштво и трошкова који се односе на животну средину *cost-benefit analysis*);
- Строго очување природних ресурса и њихово штедљиво трошење;
- Дуготрајност производа и услуга (чиме се смањује отпад и продужава употреба а чува се ресурсна основа);
- „Загађивач плаћа“ и „Корисник плаћа“ (трошкове које је узроковао неки производ или процес његове производње плаћа произвођач или корисник);
- Увођење еколошких казни, еколошких прописа и стандарда, еколошке дозволе и ограничења (користе се самостално или комбиновано);

- 3R (Reduce, Reuse, Recycle) је принцип који истиче значај смањења коришћења свежих сировина јер долази до поновне употребе неотровног отпада и рециклаже. Овај принцип је покренуо нови модел циркуларне производње који је потпуно супротан доминантном „класичном“ моделу линеарне производње (Munitlak Ivanović, 2018a);
- Интензивније учешће међународних сертификованих институција које вреднују индиректне и директне трошкове на животну средину приликом одабира неког пројекта;
- Информисање јавности, потпуна отвореност у информисању, учешће што већег броја заинтересованих стејкхолдера.

Посматрано на локалном нивоу, за становнике су одрживе оне активности које пружају могућност да се друштво дугорочно економски развија и бележи јасан економски раст. У последње време, када долази до великих миграција становништва у потрази за послом, изузетно је важно да се от-

варају организације за пружање услуга или производњу које запошљавају домицилно и придошло становништво а истовремено су конкурентне. Развој је одржив ако је друштвено прихватљив. Под овим принципом се подразумева да се инсистира да подизању образовног нивоа становништа уз инклузију маргинализованих група, да се подстиче доживотно учење, да се смањује насиље у породици уз јачање економске улоге жене која постаје истински родно равноправна. Развој је одржив ако је политички прихватљив, те је неопходно непрекидно усаглашавање еколошке, економске и сваке друге политике на свим нивоима.

У пракси је прави изазов испоштовати све наведене принципе и карактеристике одрживости. Из овог разлога је неопходно континуирано преиспитивање приоритета и „еластичност“ приликом доношења одлука, односно са стратегијске тачке то би био ситуациони приступ који води рачуна да се било који облик „штете“ сведе на минимум а да економска/еколошка/социјална добит буду што веће.

2.3. ТУРИЗАМ КАО ДЕО ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА – ОДРЖИВИ РАЗВОЈ ТУРИЗМА

Оно што друштвени систем чини одрживим није само међугенерациска (интергенерацијска) равноправност, него и унутаргенерацијска (интрагенерацијска) правичност (Verburg, Wiegel, 1997). У овом случају се мисли на правичност расподеле дохотка и природних ресурса у оквиру исте генерације, што је етичко питање.

На основу става ових и теоретичара до сада наведених, може се приметити да се одрживост може посматрати на различите начине:

- Као филозофски поглед на друштво и свет (који укључује и етичка питања),
- Као принципи (који су били предмет анализе у претходном делу),
- Као систем индикатора којима се мери одрживост.

Етичко питање одрживости је директно везано за туризам због сложености

пословног и природног окружења у коме се обављају туристичке активности. Овде се отвара и питање задовољавања потреба туриста на дестинацији, који треба да се понашају тако да не угрожавају животну средину али да осете максимум позитивних доживљаја на дестинацији. У оваквом схватању одрживог развоја намеће се и потреба да се подмире потребе и других стејкхолдера, посебно оних који чине локалну заједницу. Уколико се ово не испоштује може се јавити незадовољство локалних стејкхолдера (на дестинацији) у односу на туристичке активности а то дугорочно посматрано не може бити економски исплативо јер неће довести до дугорочног развоја туризма. Недостатак етичке одговорности у стратегијама има са једне стране као резултат незадовољну локалну заједницу а са друге стране ће довести до смањеног броја посета на тој дестинацији,

а тиме и последице по развој целог туристичког сектора на дестинацији.

Улога стејкхолдерског приступа у развоју одрживог туризма треба да пружи ову етичку компоненту. Потребно је ускладити интересе различитих стејкхолдера и креирати такву стратегију и планове да се обезбеди оптимална и што праведнија расподела ресурса на туристичкој дестинацији. Зато се не може говорити о одрживом развоју туризма ако се у планирање и реализацију планова на дестинацији не укључи локална заједница и њене потребе (Hunter, 1997).

Иако смо се претходно бавили принципима који чине одрживи развој, ипак треба нагласити да омасовљавање одрживог туризма има своје принципе на којима се базира. Један од базичних принципа је поштовање права и интереса свих стејкхолдера који су на било који начин обухваћени туристичким активностима на дестинацији. Ово ће резултирати одличним синергетским ефектом који ће се прво огледати у имплементацији дефинисаних стратегија које се баве развојем одрживог туризма.

Оно што је обухваћено последњим глобалним документима, Миленијумским циљевима развоја (The Millennium Development Goals) и њиховим наставком кроз документ Циљеви одрживог развоја (The 2030 Agenda for Sustainable Development) и што представља најважнију окосницу тих докумената је редукција сиромаштва на глобалном нивоу и интензивна међународна сарадња у овој области. Без обзира што Агенда 2030 односно Циљеви одрживог развоја имају чак 17 главних циљева са 169 потциљева у оквиру њих, одрживи туризам се не спомиње у овом документу (United Nations, 2015). Отуда је веома значајно постојање међународног часописа *Journal of Sustainable tourism*, чији је предмет интересовања одрживи развој туризма, који на овом месту објављује теоријске опсервације али и конкретне податке и резултате „са терена“. Европска унија праксом и међународним конвенцијама снажно подупире реализацију одрживог развоја, те не чуди што је Европска комисија подр-

жала образовни пројект у области одрживог туризма као специфичне категорије. Ради се о пројекту The Sustainable Tourism Management Education Project (Хаџић et al., 2018).

Управо оно што је у центру Миленијумских циљева развоја и Циљева одрживог развоја – смањење сиромаштва може се реализовати применом одрживог туризма, јер има за циљ радно ангажовање локалног становништва и укупан регионални економски развој, чиме се редукује сиромаштво.

Оно што туризам чини посебно интересантним и подесним за реализацију концепта одрживости је да осим транспорта, туризам као делатност не троши додатне необновљиве ресурсе. Оно што чини суштину разлога посете некој дестинацији јесте упознавање са ресурсима који су карактеристика локалне заједнице: традиција, култура, услуга боравка и исхране што нису необновљиви ресурси. Посебан облик туризма који нарочито доприноси развоју одрживог туризма је волонтерски туризам, који подстиче снажне партнерске и пријатељске односе између туристе који волонтира на пословима јачања локалне заједнице док је на дестинацији. Послови које обавља овакав туриста су усмерени ка очувању природних ресурса и културних вредности, те овај облик туризма истовремено припада и одрживом и културном туризму.

Напредак локалне заједнице праћен развојем туристичке делатности, уз чување природних и културних богатстава је туризам који је одржив. Светска туристичка организација (World tourism Organisation - WTO) одрживим туризмом подразумева ону туристичку делатност која задовољава економске, социјалне и естетске потребе, поштујући културни идентитет, не омета еколошке процесе и биодиверзитет и подиже квалитет живота становништва које живи на туристичкој дестинацији. Према UNWTO „туризам који доводи до управљања свим ресурсима на такав начин да се испуњавају економске, друштвене и естетске потребе, уз одржање културног интегритета, битних еколошких проце-

са, биолошке разноврсности и побољшање квалитета“ је одрживи туризам (UNWTO, 2016). Ова дефиниција у потпуности коренспондира са дефиницијом концепта одрживог развоја према Брундланд извештају. Светска туристичка организација одрживи развој туризма дефинише као „побољшање живота локалне заједнице, али и пружање туристима квалитетни доживљај, као и очување ресурса, које туристички систем конзумира“ (WTO, 1993, 1997).

Као и концепт одрживог развоја и одрживи туризам је базиран на иста три стуба (подсистема). У случају туризма, Светска туристичка организација је подсистеме представила на следећи начин (WTO, 1993):

1. Економски подсистем, који туризам чини делатношћу која ће бити ефикасна и ефективна, запошљавати становништво а тиме смањивати сиромаштво али ће истовремено водити рачуна о пажљивом трошењу ресурса, чиме ће оне бити доступне и за будуће генерације.
2. Еколошки подсистем, у коме се туризам развија на дестинацији а истовремено чува биодиверзитет, природне ресурсе и одржава нормалне еколошке процесе.
3. Друштвени подсистем, у коме се туризам развија на начин да се живот локалне заједнице неометано обавља и заједница има контролу над очувањем локалне културе и идентитета.

Пажња локалне заједнице посебно треба да буде усмерена на очување оних дестинација које су институционално стекле статус заштићеног подручја које је од виталног значаја за регион или се ради о националном парку или неком другом облику институционалне еколошке заштићености. У том случају туристичке активности треба да буду посебно избалансиране, да са једне стране пруже потпун доживљај квалитета услуге туристи, а са друге стране треба да обезбеде понашање туриста које еколошки и друштвено неће угрожавати ту дестинацију. Управо стејкхолдерски приступ у развоју одрживог туризма омогућава овај баланс. Овај приступ подразумева свеобухватно партнерство између локалне зајед-

нице и туристичке индустрије на дестинацији.

Као што је непотребно сучелити једно наспрам другог економија vs. екологија, тако је нелогично посматрати, као супротности, квалитет услуге који се пружа туристи и развој одрживог туризма. Потребно је наћи начин да се превазиђе схватање да постоји антагонизам између квалитета услуге и интереса туриста са једне стране и конкурентности туристичке услуге чији елементи морају бити квалитет понуде и одрживост, са друге стране. Тај антагонизам није природан а савремену конкурентност у туристичкој индустрији није могуће замислити без одрживости, која ће омогућити дуговечност и још бољи квалитет туризма (Klein, 2001).

Пример: масовни туризам је већ показао своје негативно лице на многим дестинацијама у окружењу. Као пример за то може да послужи неконтролисана градња на Златибору и Копаонику који је те две планинске лепотице претворио у пренатрпане дестинације које имају проблем са неадекватним одлагањем смећа и неконтролисаним сечом шума (иако Копаоник има статус националног парка). Оваква непланска градња која оптерећује недовољну инфраструктуру доводи до преоптерећења исте па чак и до нестанка струје у јеку сезоне, јер постојећи капацитети и инсталације када су грађени нису узели у обзир непланску и „дивљу градњу“. Дугорочно посматрано, то доводи до смањења тражње туриста за тим дестинацијама али и до негодовања локалне заједнице. Много боља ситуација није ни на скоро целој дужини црногорске обале од око осамдесет километара дужине. Тамо је изразито изражена потреба за канализационом инфраструктуром. Недопустиво је да крузери, хотели или приватни објекти своје отпадне и канализационе воде изливају без икаквог пречишћавања у море. Не само да вода у приобалном појасу није погодна за купање, него је биодиверзитет Јадранског мора са црногорске стране девастиран. Још један проблем је постојање адекватне водоводне и електричне инфраструктуре, која за последицу има ресрикције струје и воде у време главне сезо-

не (јун-септембар). Као последица наведеног, временом долази до преоријентације туриста на друге дестинације. Осим традиционално посећених летовалишта у Хрватској, Италији, Шпанији, последњих година су на значају добила и леговалишта која су и ценовно прихватљивија у Грчкој, Египту, Турској, Бугарској а последњих година и у Албанији.

Ово указује на потребу да се традиционално схватање туристичке индустрије замени развојем одрживог туризма, а да планирање базирано на потребама туриста буде замењено новим обликом планирања које узима у обзир и потребе локалне заједнице – што је окосница стејкхолдерског приступа. Ново планирање интегрише потребе локалне заједнице и туристичке индустрије, чиме се избегава вештачки креиран антагонизам.

Пример: Венеција, вишевековна лепотица и радо посећивана дестинација туриста широм света, је била пример неодрживог туризма. До појаве пандемије COVID 19, Венецију је карактерисао масовни туризам али са кратким (једнодневним) бораваком. Венецију је просечно годишње посећивало око тридесет милиона туриста што је био превелик притисак на инфраструктуру, природне капацитете и цене. Ова ситуација, која је била карактеристична за Венецију деценијама, је довела до депопулације становника са сталним бораваком. Процене су да је у Венецији после Другог светског рата живело 175.000 становника, али се тај број драстично смањило на 52.000. Ово је постало посебно очигледно од марта и априла 2020. године када је цела Италија услед пандемије COVID 19, била једна од првих држава у свету која је увела потпуно затварање становника (lock down). Самим тим, престале су посете туриста чувеним дестинацијама у Италији, а Венеција није била изузета од овог догађаја. Многобројни туристи који су посећивали канале, тргове, мостове, ресторане, цркве, музеје и друге локалне знаменитости 2020. године су изостали. Тада је на видело изашло оно на шта су многи активисти, еколози и локална заједница скретали пажњу а то је да се из Венеције иселило много становника услед изу-

зетно високих цена, инфраструктуре која није могла да издржи тако масован туризам и еколошких проблема изазваних загађењем. Посебан економски проблем који је обележио период потпуног затварања становника је да је велики део локалног становништва остао без посла.

Пре појаве пандемије локална заједница је на различите начине покушавала да реши неке од ових проблема. Посебно се истичу напори организације „We are here Venice“. Активности ове организације су познати локалном становништву а организација је поставила себи као обавезу реализацију пет циљева (<https://www.weareherevenice.org/>):

1. Забрана уласка великих крузера у лагуну;
2. Еколошка заштита лагуне;
3. Спречавање континуираног смањења локалног становништва и напори усмерени за њихов повратак;
4. Одрживи развој туризма Венеције кроз нове облике контроле туризма;
5. Подизање свести локалног становништва и туриста да чувају Венецију од даљег пропадања.

У оквиру последње тачке, организација „We are here Venice“ је организовала процес обнове сланих мочвара. Ово је један од начина да се заштити биодиверзитет и цео екосистем канала и лагуне. Овај пројекат је познат под називом „умиваоници угљеника“. Активисти се надају да ће обнова сланих мочвара довести како до ублажавања климатских промена тако и до отварања нових радних места, који су дефисани као „зелени послови“.

Активности локалне заједнице су ишли у смеру да подстакну дужи боравак туриста у Венецији путем „Venice Card“ – обликом картице лојалности, који су добијали туристи који продуже боравак преко једног дана. „Venice Card“ је требало да обезбеди попусте на коришћење услуга и цене улазнице у музејима, приликом употребе локалног транспорта али и попуст на цене у ресторанима и продавницама. Корисници хотелских услуга би ту картицу добијали бесплатно. Међутим, како је број туриста драстично опао 2020. године, чак и кад је

lock down престао, коришћење картица је одложено за 2021. годину.

Посебан, вишегодишњи проблем је била одбрана Венеције од нарастања нивоа мора па чак и од плиме. Поплаве које су потопиле Венецију новембра 2019. године су узроковале материјалну штету која се процењује на око милијарду евра уз губитак два људска живота. У време кад туристи нису посећивали ову лепотицу 2020. године, тестиран је систем новопостављених брана, који је пројектован 1984. године али до тада није био у употреби. Систему брана који је добио име „Мојсије“, је потребно око 48 часова и око 80 радника да затвори пролазе између мора и лагуне и тиме заштити град. Пројекат изградње система брана је био вредан око шест милијарди евра, и требало би

да има могућност да заштити Венецију од плиме висине до три метра.

Сви наведени проблеми су подстакли активисте и љубитеље Венеције да предложе нови тип туризма, чија основна карактеристика неће бити масовност. Међутим, италијанске власти о таквом локалном плану се још не изјашњавају. Туризам у свету је током 2020. године забележио огроман губитак, па су и локални планови да се уведу посебне туристичке мере и таксе остављени за боље дане. План локалних власти је био да се почетком јула 2020. уведу посебне таксе за различите видове туризма у висини од три до осам евра. Увођење ове мере је остављено за неодређени период у 2021. години.

2.4. ПЛАНИРАЊЕ РАЗВОЈА ОДРЖИВОГ ТУРИЗМА

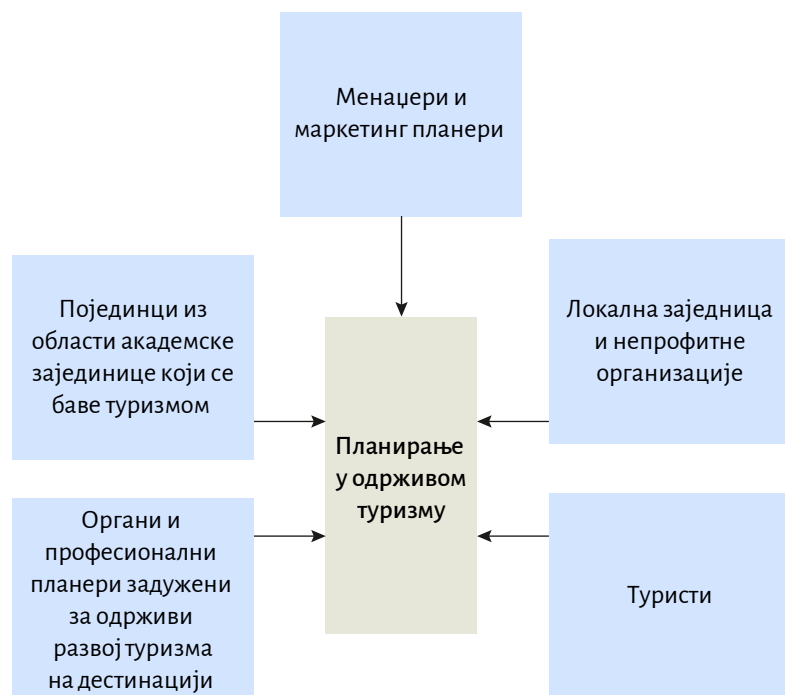
▼ **Схема 3.** Субјекти планирања у одрживом развоју туризма
Извор: Аутор, прилагођено према Morrison, 2013.

Планирање као активност је један од елемената оперативног менаџмента али и стратегијског менаџмента. Како је развој у класичном смислу стигао до концепта одрживог развоја, тако се и функција планирања мењала. Мењало се и планирање у туризму од шездесетих година

20. века када су настали савремени облици туризма (Morrison, 2013). Са усложњавањем будућности, која је све комплекснија а могућности за предикцију су све мање, и менаџмент системи планирања се нужно допуњују, проширују и постају софистицирани у односу на претходне (Mašić et al., 2017; Ansoff, McDonnell, 1990).

Владине агенције и институције су првиле првобитне планове који су се односили на туризам. Материјале за припрему планова су обезбеђивали регионални планери и урбанисти, а тек касније су се у планирање укључили планери са искуством у туризму. На крају су се придружили географи и економисти из академске заједнице и експерти у области туризма (Схема 3).

Друштвено учење (social learning) је основа за планирање развоја одрживог туризма, а то подразумева и дефинисање тзв. носећег капацитета дестинације и активности на имплементирању развојних планова. Овакав начин планирања развоја туризма акцентира значај стејкхолдерског приступа овом питању. Стејкхолдерски приступ планирању у случају одрживог туризма се намеће као једини могући облик, обзиром на супротне потребе и интересе



различитих стејкхолдерских група (Хаџић et al., 2018):

- Становништво које има стално пребивалиште на туристичкој дестинацији није посебно заинтересовано за развој масовног туризма, јер то негативно утиче на цене хране и свих трошкова становања (барем у време трајања сезоне), гужве у ресторанима, на улицама и свим битним локалитетима на дестинацији, велика концентрација ГХГ.
- Становништво са пребивалиштем на туристичкој дестинацији жели очување свог културног и сваког другог облика интегритета.
- Високи трошкови осигурања на дестинацијама које су окарактерисане као ризичне области из разлога пандемије, политичке или било које друге кризе.
- Еколошки активисти желе да туристи својом посетом не угрожавају еколошка станишта нити природне ресурсе или биодиверзитет на локалитету који је предмет интересовања туриста.
- Менаџери који управљају радом културних установа нису заинтересовани за масовност посете односно присуство великог броја туриста у истом моменту на истом локалитету, јер је немогуће пружити једнак квалитет услуге истовремено свим туристима.
- Пружаоци културних услуга такође не желе масовну посету у истом моменту, јер масовност онемогућава индивидуалнији приступ а тиме је и слаба комуникација са туристима.

Ово су само неки од примера различитих потреба које имају различите стејкхолдерске групе. Са друге стране, туризам који није широко распрострањен, не може користити бенефите које доноси туристичка индустрија заснована на економији обима.

Да би туризам био одржив али и „оптимално масован“ важну улогу имају маркетинг који креира имиџ туристичке дестинације али и носећи капацитет. Носећи капацитет, према методологији UNWTO може бити: физички, еколошки, културни, туристичко-друштвени. И други аутори су извршили у суштини исту поделу носећег

капацитета (Williams, Gill, 2005; Wahab, Pigram, 1997).

Под носећим капацитетом који се дефинише као физички, подразумева се максимални број туриста који могу истовремено боравити на неком простору а да се осетно не смањи туристички доживљај који је разлог посете. Под носећим капацитетом који се дефинише као еколошки, подразумева се број посетилаца који представља максималан број, јер би број већи од тога изазвао негативне еколошке екстерналије. Капацитет који се дефинише као културни је она количина посетилаца преко које ће културно-историјско или археолошко благо бити угрожено. И на крају, капацитет који се дефинише као туристичко-друштвени је количина посетилаца, изнад које би доживљај и задовољство посетиолаца било угрожено због гужве која постоји на том простору.

Друштвено одговоран маркетинг подржава одрживи развој и фокусира се на економију, екологију и праведну расподелу, односно на 3Е - Economy, Ecology, Equity (Buckley, 2001). Како Бакли истиче, постоје две компоненте имиџа дестинације:

- Органски аспект имиџа (органски имиџ),
- Индуковани аспект имиџа (индуковани имиџ).

Ова два дела имиџа дестинације морају бити у складу, јер у супротном, са једне стране може бити редуковано интересовање туриста за дестинацију, а са друге стране може се смањити интерес локалне заједнице да учествује у маркетиншким активностима. Док органски имиџ суштински представља однос између туристе, дестинације и локалне заједнице, индуковани имиџ је оно што туриста очекује од дестинације пре него што је посети. Посао маркетиншких стручњака је да на адекватан начин презентују одређену дестинацију и учине је привлачном за туристе, прво се водећи потребама туриста а затим водећи рачуна да истовремено буду задовољне све стејкхолдерске групе. Посебну пажњу треба имати у случају промоције природних добара која имају статус националних паркова, културних доба-

ра која су под заштитом државе и у другим законом заштићеним областима.

Агенда 21 је била основа за креирање Агенде 21 за путну и туристичку индустрију (Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry). Агенда 21 је један од основних, кључних међународних докумената од стратешког интереса за примену одрживог развоја на глобалном нивоу у 21. веку. На Земаљском самиту (Earth Summit) у Рио де Жанеиру, 1992. године она је усвојена од стране 182 државе.

Агенда 21 за путну и туристичку индустрију је креирана и објављена нешто касније од Агенде 21. Наиме 1997. године Светска туристичка организација је представила 12 принципа на којима се базира одрживи туризам (<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284403714>):

1. Путна и туристичка индустрија треба да помажу одрживи развој поштујући одрживост процеса производње и потрошње.
2. Постоји међусобна зависност између заштите природног окружења, туризма, мира и генералног економског и друштвеног развоја.
3. Путна и туристичка индустрија треба да помогну људима у одржавању здравог и

продуктивног живота који је у складу са природом.

4. Туристичка индустрија има задатак да узме учешће у заштити, конзервацији и рестаурацији целокупног екосистема.
5. Економски систем треба да буде отворен и да у њему путна и туристичка индустрија учествују на начин који подржава одрживост а нације имају задатак да промовишу такав економски систем.
6. Било који облик протекционизма који се појављује у путној или туристичкој индустрији треба да се заустави и промени.
7. Туристичка индустрија треба да се развија у склопу одрживог развоја а то подразумева и заштиту природног окружења.
8. Туристичка индустрија треба да у своје активности инкорпорира локално становништво а туристичке планске одлуке усагласи са интересима локалне заједнице.
9. Постоји обавеза обавештавања између држава како би се потенцијална опасност могла смањити и на тај начин заштитити туристи или цела област.
10. Агенда 21 као и Агенда 21 за путну и туристичку индустрију подржавају и промовишу родну равноправност, стога је потребан развој туристичке индустрије који ће пружити прилику женама да се запосле.
11. Стејкхолдерске потребе у локалној заједници морају бити подржане а туристичка привреда треба да се развија тако да одржи аутентичност културе, идентитета и интереса локалне заједнице.
12. Путна и туристичка индустрија се обавезују да поштују међународно право о заштити свих облика природног окружења.

▼ **Схема 4.**
Развијање програма у оквиру планова за одрживи развој туризма
Извор: Агенда 21 за путну и туристичку индустрију у Серовић, 2002, стр. 28

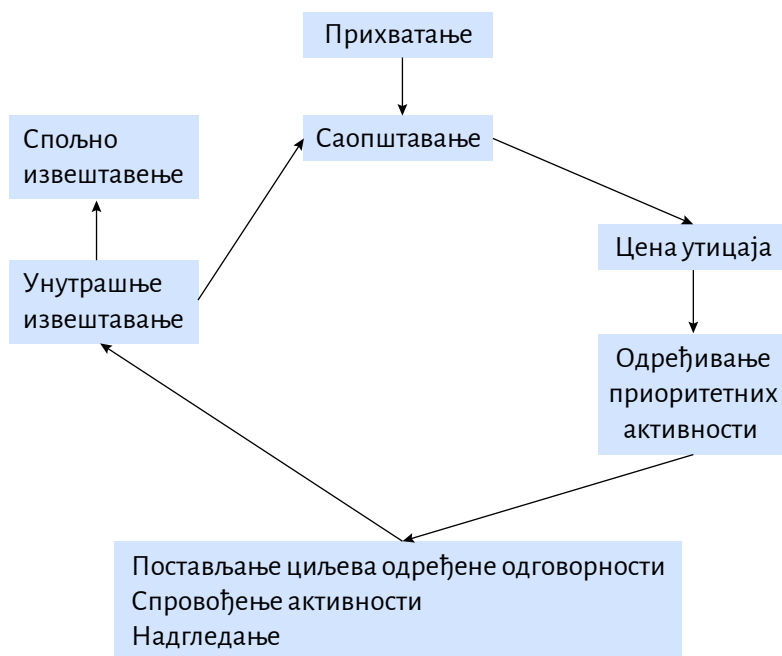


Схема број 4 шематски приказује процес у имплементирању одрживог развоја туризма који креће од постављања циљева, затим преко прихватања и саопштавања завршава у одређивању приоритетних активности, па се процес поново наставља у истом циклусу.

2.5. ИЗАЗОВИ У МЕРЕЊУ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ТУРИЗМА

Економисти су се суочили са правим изазовом мерења нивоа одрживог развоја. У том смислу развијене су различите методологије. Овде ћемо набројати само неке од њих, како би појаснили колико је комплексно поставити индикаторе за мерење нивоа одрживости туризма у развојним плановима (Pearce et al., 1996).

Начини за мерење одрживог развоја могу бити:

- Кроз концептуални оквир „Притисак – стање – одговор“.
- Употребом система националних рачуна и подешавања националног дохотка као показатеља одрживости развоја (а у том смислу посебно се вреднују необновљиви ресурси, обновљиви ресурси и загађење животне средине).
- Применом економских инструмената (где велику улогу игра OECD класификација економских инструмената).

У већ поменутој Агенди 21, у 40. поглављу, државе потписнице су позване да учествују у развијању индикатора за мерење одрживости развоја. У том смислу је формирана Комисија за одрживи развој (Commission on Sustainable Development) чији задатак је био формулисање и одабир индикатора (https://www.un.org/esa/sustdev/csd/csd9_indi_bp3.pdf). Резултат рада ове комисије је била тзв. „Плава књига“ односно Уједињене нације су 2001. године усвојиле водич „Индикатори одрживог развоја: мрежа индикатора и методологија“ (Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies). У овом документу је извршен одабир и класификација индикатора а затим су они подељени у четири категорије:

- Економски индикатори,
- Еколошки индикатори,
- Социјални индикатори,
- Институционални индикатори.

За потребе детаљног мерења одрживог развоја у оквиру наведене четири категорије индикатора је извршена даља подела на појединачне индикаторе.

Када је реч о начину мерења одрживог туризма, такође се користе индикатори које су

развили грчки аутори Фарсари и Прастакос. Ови индикатори су веома сложени и садржајни и узимају у обзир делове који се односе на одрживи туризам а који до тада нису били обухваћени (Хаџић et al., 2018).

Представљене су следеће категорије индикатора који мере одрживи развој туризма:

- Индикатори намењени мерењу нивоа одговорности у управљању у туризму,
- Индикатори који утврђују одрживу разноликост биолошких и културних елемената на регионалном нивоу,
- Индикатори степена укључености туристичке делатности у планове целокупног развоја и друштвено одговорни маркетинг,
- Индикатори који утврђују стање ресурса,
- Индикатори намењени мерењу друштвене и економске одрживости,
- Индикатори који подржавају развој локалне економије као подсистема одрживог развоја,
- Индикатори који идентификују удео локалне заједнице у процесу одлучивања који се односи на одрживи развој туризма,
- Индикатори намењени идентификовању степена едукације особља које ради у туристичкој индустрији,
- Индикатори који мере истраживања.

Остварујући велико учешће у креирању светског бруто производа и укупној запослености, туризам је преузео и одговорност за економско, друштвено, културно и природно наслеђе. Смисао развоја одрживог туризма је да корисници односно туристи делују у складу са природним окружењем дестинације, поштујући обичаје и културу локалне заједнице, како би туристи остали стални корисници а не жртве масовног и небрижљиво вођеног туризма. Приказом самог начина процеса одлучивања односно начина како се туристички планови примењују кроз оперативне програме и упознавањем са индикаторима којима се мери одрживи развој туризма, део који се односи на одрживи развој туризма је приведен крају.

3.1. ЗНАЧАЈ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У ТУРИЗМУ

Да би се бавили улогом стратегијског менаџмента у туризму, посебно имајући у виду стејкхолдерски приступ, неопходно је прво дефинисати појам стратегијског менаџмента. Увидом у доле наведене дефиниције, може се уочити да се све баве стратегијским менаџментом али са различитих становишта. Сваки аутор дефинише ову економску дисциплину на свој начин, стављајући акценат на неки други економски аспект. Како је стратегијски менаџмент дисциплина која постоји неколико деценија, тим питањем (како се мењало тржиште и шире друштвено окружење а глобализација постајала све интензивнија) се бавило много теоретичара и практичара. Овде смо навели неколико поимања овог појма, да би истакли различитост приступа.

Реч „стратегија“ је превасходно везана за војну терминологију. У дословном схватању кад се каже стратегија мисли се на „вештину генерала“ односно на вештину вођења војске где је акценат на примени и употреби војних снага на ратишту да би се остварио војни циљ (Машић, 2001). Још су стари Грци дошли до закључка да су за доброг стратега потребне поред интелектуалних вештина и знања која су резултат претходног искуства. У том правцу се крећу и размишљања једног од најпознатијих стратега у употреби ове дисциплине у вођењу ратовања, Carl von Clausewitz, који је добру стратегију окарактерисао као једноставну али тешку за разумевање: „Тако је у стратегији све једноставно, али није због тога веома лако“ (Ђорђевић, 2005).

Кинески генерал Сун Цу (Sun Tzu) је аутор чувене књиге „Умеће ратовања“ која се често користи од стране менаџера у процесу пословања, јер је важна за разумевања стратегије као процеса.

Вероватно прво објашњење појма стратегије је дао грчки писац Ксенофон (Xenophon), који сматра да је „Стратегија знање о послу који предлагате да треба остварити“. Sun Tzu је први аутор који уочава везу између стратега и лидера, који имају доста сличних особина али не морају бити иста особа: „Велике резултате способан је да оствари само брилијантан владар и изврстан лидер, који је способан да управља својом интелигенцијом супериорно и разумно. На ту способност ослања се сва моћ при сваком покрету. Ово је суштина стратегије“ (Munitlak Ivanović, 2009).

Ансоф и Мекдонел, стратегијски менаџмент дефинишу као системски приступ управљању променама (Ansoff, McDonnell, 1990). Чињеница је да је савремени менаџмент – менаџмент промена. Овом дефиницијом поменути аутори праве разлику између појмова стратегија и политика. Под политиком Ansoff и McDonnell подразумевају општу одлуку која се доноси на исти начин уколико су околности непромењене у односу на претходне, док примена одлука у стратегији зависи од непосредних конкретних околности.

Кенечи Оми истиче значај задовољења очекивања купаца као основу стратегије и наглашава значај конкурентске борбе на тржишту, која ће обликовати потребан стратегијски менаџмент. Према овом аутору стратегија је: „Начин на који корпорација тежи да себе диференцира на позитиван начин у односу на своје конкуренте, користећи своје релевантне снаге за боље задовољење потреба купца“ (Ohmae, 1982).

Кенет Ендрјуз стратегију дефинише кроз однос циља и могућности да се жељени циљ реализује, а стратегија постаје осетљива за вредности и културу али и за настале шансе

и прилике у окружењу. Ендрујз веома „широко“ дефинише стратегијски менаџмент и стратегију: „Моделирање главних циљева, сврха и остварења битних политика или планова за остварење тих циљева, који су изречени на такав начин да дефинишу у ком послу је компанија или у ком ће бити, као и тренутни облик компаније или каква треба да буде“ (Andrews, 1971).

Керто и Петер, су објаснили да је стратегијски менаџмент континуирани, инеративни процес са циљем за одржавањем организације као потпуно подесне да одговори својој средини (Certo, Peter, 1991). Ово је дефиниција која је можда најближа данашњем схватању стратегијског менаџмента.

Наши веома значајни и први аутори у области стратегијског менаџмента, проф. Милосављевић и проф. Тодоровић, су стратегијски менаџмент дефинисали као науку и вештину коришћења начина да се остваре циљеви и да стратегија представља рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обављају своју пословну активност. Стратегија је оријентисана на избор подручја пословне делатности и алокацију фактора производње да се створи и одржава конкурентска предност предузећа у средини (Milosavljević, Todorović, 1991).

Професор Машић, истиче да је „задатак стратегијског менаџмента да омогући организацији рационално и благовремено реаговање на промене у средини у којој она обавља своју пословну и ширу активност. У том смислу, стратегијски менаџмент

укључује у себе: стратегијско планирање као свој есенцијални део (стратегијску анализу и стратегијски избор) али и стратегијску промену (стратегијску имплементацију и контролу) (Mašić, 2007).

Видимо да је код наших аутора, када је реч о стратегијском менаџменту, снажан акценат стављен на циљеве предузећа, стратегијско планирање и окружење у коме предузеће послује. Ово је резултат степена убрзања промена у окружењу, које је некад било статично а данас је динамично и веома неизвесно. Циљ предузећа је свакако задовољити потребе купаца, али истовремено и других стејкхолдера, јер само такво пословање је дугорочно профитабилно и дугорочно одрживо. Циљ није пораст профита на кратак, него на дуги рок што захтева веома студиозно планирање сваке пословне активности, од циља до реализације.

„Стратегијски менаџмент снажан акценат ставља на потребу благовремене спознаје подстицаја и праваца промена као и мудро управљање њиховом имплементацијом... Отуда су кључне одреднице стратегијског менаџмента: стратегијска анализа, креирање стратегијске визије, фокус на тржишну активност и конкурентску предност, генерисање стратегијског леверица, управљање променама, оптимизирање микса пословних функција, као и концепти и модели планирања, организовања, координације, вођења, мотивисања и комуникација којима се осигурава пропулзивно пословање предузећа“ (Todorović et al., 2003).

3.2. ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА НА ТУРИСТИЧКОЈ ДЕСТИНАЦИЈИ

3.2.1. Еволуција стратегијских менаџмент система у понашању туристичких предузећа услед неочекиваних промена у окружењу

Година 2020. може и хоће дуго представљати пример неочекиваних и турбулентних промена у окружењу. Управо је задатак стратегијског менаџмента да колико је могуће ублажи дејство неочекиваних промена, при-

премајући туристичко предузеће на пословање у нејасној и турбулентној будућности.

Са смањењем могућности дугорочнијег планирања због раста турбулентности у окружењу, и сам стратегијски менаџмент се током времена мењао и прилагођавао новим, динамичким условима пословања. Еволуција менаџмент система је била неопходна и представља одговор на будућност

коју је све теже предвидети и која постаје све комплекснија, а као последица тога менаџмент системи су „префињенији“ и свеобухватнији од претходног система.

Неки трендови могу да се предвиде а неки се дешавају неочекивано. Сваки наредни ниво у еволуцији стратегијског система има за сврху да ојача позицију туристичког предузећа у будућности и да га учини предузећем које има адаптивну организацију која ће спремније дочекати неизвесне и мало предвидиве ситуације.

У том смислу постоје четири фазе у развоју менаџмент система које се користи приликом управљања сваког, а посебно туристичког предузећа. Фазе су следеће (Munitlak Ivanović, 2009):

1. Фаза базичног финансијског планирања,
2. Фаза планирања које је засновано на предвиђању догађаја у будућности,
3. Фаза екстерног планирања и
4. Фаза употребе стратегијског менаџмента.

3.3. СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ КАО КОНТИНУИРАНИ ПРОЦЕС У ТУРИЗМУ

Да би туристичко предузеће реализовало постављене задатке, оно мора обављати активности које идентификују шансе и претње из окружења односно јаке и слабије стране предузећа. Овакве активности преиспитују и по потреби мењају, раније дефинисану мисију и дугорочне циљеве и у складу са тим дефинишу правац, методе и темпо развоја туристичке организације. На основу дефинисаних претходних фаза, врши се имплементација планираног и на крају контрола. Тако схваћен стратегијски менаџмент јесте континуирани и итеративни процес који има пет корака (Certo, Peter, 1991).

Из шематског приказа се уочава пет великих целина односно корака који се дешавају истовремено и непрекидно. Туристичко предузеће не чека да се заврши процес контроле да би поново приступило новој анализи окружења у коме послује, јер се окружење у коме предузеће послује непрекидно мења под утицајем интереса различитих стејкхолдера.

Како су и туризам и стратегијски менаџмент сложени феномени, различити ау-

тори су на различите начине пришли дефинисању процеса стратегијског менаџмента.

На овом месту нећемо шематски приказати схватање процеса стратегијског менаџмента свих аутора, али ћемо представити укратко како су процесе дефинисали и други аутори.

На пример, Џонсон и Шолс, бавећи се корпоративним менаџментом, у процесу стратегијског менаџмента уочавају три корака (Johanson, Scholes, 1998):

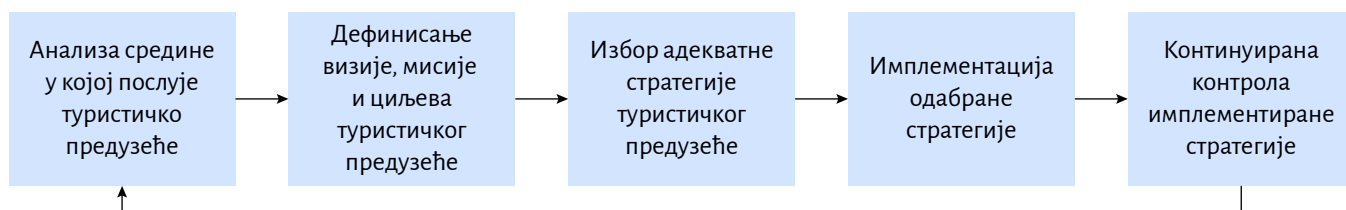
1. Стратегијска анализа,
2. Стратегијски избор,
3. Стратегијска имплементација.

Сваки од ова три корака, аутори затим деле на мање кораке, односно сваки корак се састоји од три фазе.

Хигинс и Винц, процес стратегијског менаџмента виде слично као Керто и Петер, кроз пет фаза (Higgins, Vincze, 1996):

1. Фаза формулисања визије, мисије и циљева,
2. Фаза одређивања стратегијских циљева,
3. Фаза формулисања стратегије,

▼ **Схема 5.**
Приказ процеса стратегијског менаџмента
Извор: Аутор
прилагођено према
Certo, Peter, 1991, 14.



4. Фаза имплементације одабране стратегије,
5. Фаза оцене и контроле стратегије.

Ових пет фаза су праћени одговарајућим плановима. За прве три фазе доноси се стратегијска политика, за четврту фазу се доносе политике које помажу стратегију а за фазу контроле се доноси политика контроле.

Наши аутори су цео процес изделили на осам корака или фаза (Todorović et al., 2003). Елементи процеса стратегијског менаџмента према овим ауторима су:

1. Дефинисање визије и мисије,
2. Анализа и пројекција интерних могућности,
3. Анализа и предвиђање окружења,
4. Дефинисање циљева,
5. Идентификовање критичних фактора успеха,
6. Идентификовање и оцена стратегијских опција,
7. Имплементација стратегије,
8. Контрола и ревизија.

Без обзира који концепт посматрамо, да ли има пет, три или осам корака односно фаза, уочава се да је редослед суштински исти. Неопходно је дефинисати правац којим се туристичко предузеће креће (кроз визију, мисију и циљеве) јер се ради о усмеравању напора предузећа. Анализира се окружење предузећа и упознају се интереси стејкхолдера. На основу добијених података из претходних корака дефинише се једна или више алтернативних стратегија која ће се применити у зависности од тога који услови буду карактерисали туристичко окружење у моменту имплементације стратегије. У наредној итерацији се реализује стратегија која је одабрана на основу прикупљених премиса и на крају, као и код сваког процеса следи контрола. У фази контроле упоређују се задати циљеви и степен њихове реализације, а у складу са добијеним резултатом поређења примењују се корективне активности уколико је то потребно.

3.4. ОДРЖИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Да би постојала конкурентска предност туристичке дестинације потребно је да туристи на то место желе да дођу и да се врате и да се осећају добро јер су им пружене услуге које су квалитетне. Туристичка дестинација треба да је јединствена по природним лепотама или да поседује неке друге специфичности и све то треба да буде финансијски приступачно за туристе. Са друге стране, локална заједница треба да жели да се развија као туристичка дестинација, да може да очува своју културу и идентитет а власници туристичких капацитета морају да остварују приход из кога ће плаћати трошкове, амортизацију и обезбеђивати радна места. Власници средстава, да би били заинтересовани за обављање туристичке делатности морају да остваре профит који им остаје и који треба да буде задовољавајући. Пружена услуга туристима треба да буде јединствена и да задовољава стандарде квалитета, а да истовремено

буде другачија и диференцирана у односу на друге туристичке услуге које се пружају на другим дестинацијама.

Невезано за туристичку индустрију, конкурентност је крајњи циљ сваке државе, јер технолошке, организационе и друштвене промене отварају значајан простор у коме је могуће остварити примат а тиме и конкурентску предност. Конкурентност се посматра у међународним размерама на глобалном тржишту, на нивоу државе или на „нижим“ нивоима. Овде се мисли на конкурентност региона, привредне делатности, компаније и предузећа. Конкурентност је тржишна оцена успешности државе, економије и појединачних организација.

Конкурентност у свим привредним гранама па и у туристичкој делатности је императив пословања. Ово је посебно постало битно након светске кризе која је почела 2008. године а биће још значајнија када се заврши пандемија COVID 19 и када се туристич-

тичка привреда буде покренула са тачке у којој се сада налази. Година 2020. је била пугубна како за туристичке дестинације тако и за авио компаније, туристичке ланце и хотеле, туроператере, мале и средње туристичке агенције и предузетнике. Биће потребно доста напора да туристи поново осете сигурност да посете било коју туристичку дестинацију. Са друге стране, државе које су до тада бележиле масовне туристичке посете ће желети да заштите домицилно становништво од евентуалних зараза које туристи могу донети својим доласком. У плану је увођење различитих облика дозвола за путовање и здравствених пасоша, чиме ће туристи доказивати да су здрави или да су примили неку вакцину која је гарант да се туриста на дестинацији неће претворити у здравственог пацијента и/или још горе да ће угрозити здравље других туриста или туристичких радника. Каква форма документа ће бити потребна, шта ће се од туриста захтевати, ко ће издавати здравствене исправе, да ли ће све државе прихватити овакав начин пословања, да ли ће Европска унија увести неке облике „COVID пасоша“ и друге дилеме остају да се реше током 2021. године. Решење ових питања ће свакако бити од значајног утицаја на конкурентност туристичке државе, регије и дестинације.

И до сада се изазов издвајања од конкуренције постављао као један од можда најзначајнијих момената који је неку туристичку дестинацију чинио више или мање привлачном. Улога државе по овом питању није занемарљива, јер она креира услове у којима туристичка предузећа а тиме и предузећа повезана са овом делатношћу стварају вредност. Држава не ствара вредност, али је дужна да привредницима обезбеди услове за стварање предности. Питања која су везана за подстицање предузетништва, подизање квалитета пословног окружења, које утиче на раст продуктивности и креирање иновација, су питања која су у надлежности државних институција и утичу на перцепцију туриста о некој држави која је предмет инетересовања посете. У ту сврху је Портер националну конкурентност поделио на четири групе детериминанти које су у међусобном односу, додајући као посебне

детериминанту политике коју држава води и шансе које пружа окружење (Porter, 1990):

1. Структура и стратегија посматраног предузећа и конкурената,
2. Услови који утичу на (туристичку) тражњу,
3. Ситуација у сродним гранама (транспортна делатност, ресторатерство и слично),
4. Факторски услови.

Модел 7P су сви елементи маркетинг микса и они могу и требају да буду предмет јединствености и диференцирања. Овде се мисли на: производ/услугу (product), вид дистрибуције (place), висину цене (price), облике промоције (promotion), све процесе (process), природно тј. физичко окружење (physical environment), локалну заједницу и запослене (people) али и на елементе који нису део 7P а чијим се диференцирањем утиче на конкурентност туристичке дестинације. У ову групу би могли сврстати квалитет, иновативност и креативност запослених, организациону културу, имиџ и брендирање производа и услуге.

Предмет одрживог конкурентског развоја су јединственост, трошковна предност и диверзификација. Предмет диверзификације могу бити свих пет примарних активности (улазна логистика, производња, излазна логистика, маркетинг и продаја и услуге) односно четири активности за подршку (инфраструктура предузећа, људски ресурси, развој технологије и набавка) (Porter, 1980). Цео генерички ланац вредности, тзв. Портеров „ланац вредности“ (value added chain) може диверзификацијом да утиче на повећање или креирање конкурентске предности туристичког предузећа или туристичке дестинације. У већини случајева одржива конкурентска предност се остварује кроз остваривање јединствености односно диференцирања у више области истовремено.

Да би конкурентска предност дестинације била одржива, поред утицаја на елементе „ланац вредности“, може се предузети и следеће (Porter, 1998):

- Диференциране активности у односу на конкуренте а које произилазе из стратегије,

- Активности које су усмерене на конкурентске позиције туристичког предузећа и дестинације,
- Баланс и избор који се разликује у поређењу са конкурентима.

Одржива конкурентска предност је резултат различитих али усаглашених активности. Она је резултат синергетског деловања система активности а не појединачних делова, где је оперативна ефикасност део свакодневног пословања.

Неки аутори сматрају да на конкурентност дестинације утичу само две групе фактора: компаративни и конкурентски. Ове две групе фактора могу да се поделе на низ појединачних фактора.

Компаративни фактори конкурентности дестинације су природни ресурси и капацитети које је друштво развијало током времена. У суштини то су фактори окружења:

- Људски ресурси (Human Resources),
- Знање као ресурс (Know How),
- Капитални ресурси,
- Постојећа инфраструктура и туристичка супраструктура,
- Историјско и културно наслеђе,
- Величина туристичке и укупне привреде.

Конкурентски фактори туристичке дестинације су активности на туристичкој дестинацији који креирају вредност коју туристи доживљавају као значајну за њих, а базирају се на компаративним предностима и природним карактеристикама окружења. У ову врсту предности спада развијање, прерасподела и боља употреба постојећих ресурса.

Овакав модел одрживе конкурентности туристичке дестинације је широко прихваћен у теорији и пракси, а њихови аутори, Ричи и Крауч, су дефинисали 36 атри-

бута које су укључили у овај модел (Ritchie, Crouch, 2003). Креатори ових 36 атрибута су их поделили у неколико група:

- Кључни фактори и ресурси који чине факторе привлачности за туристе,
- Менаџмент туристичке дестинације,
- Стратегија туристичке дестинације одређена политиком, планом и развојем туристичке дестинације,
- Фактори кроз које се јача конкурентност,
- Фактори који чине подршку.

Пар година касније, један од твораца описаног модела одрживе конкурентности (укључујући 36 атрибута), у даљим научним и практичним истраживањима је дошао до десет атрибута који имају највећи пондер у конкурентности туристичке дестинације (Crouch, 2007):

- Климатске, физиографске и друге природне карактеристике,
- Тржишна повезаност,
- Културно и историјско богатство,
- Политички и сваки други облик безбедности и сигурности туриста,
- Туристичка супраструктура,
- Однос цене и вредности која се за њу добија,
- Приступачност дестинације,
- Препознатљивост дестинације и њен имиџ,
- Локација дестинације,
- Развијеност инфраструктуре на туристичкој дестинацији.

Још један елемент који је значајан за јачање конкурентности је развој иновација, где се пре свега мисли на информационе технологије. Оне су веома важне као подршка коју користе самостални предузетници, мала и средња предузећа али и велики јавни и приватни туристички оператери.

3.5. СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ТУРИСТИЧКОМ ДЕСТИНАЦИЈОМ

Мултидимензионалност туризма као привредне делатности и система, чине многи елементи на којима туризам заснива свој одрживи развој. Неки од ових елемената и

њихови садржаји утичу на креирање нових врста туризма.

Ипак, основа за развој туризма је туристичка дестинација. Ширење туристичких

кретања, обухватање све већег броја туриста, утиче да се туристичком дестинацијом стратегијски управља. Стратегијско управљање туристичком дестинацијом, како је већ истакнуто, имплицира да се нарочита пажња усмери према атрактивности, квалитету и организацији туристичке дестинације.

Атрактивност простора је најчешће фактор због којег туристи доносе одлуку да посете баш одређену дестинацију. Природне и антропогене атрактивности су биле први фактори који су утицали да нека дестинација постане привлачна за туристичка путовања. Треба напоменути да су неке атрактивности ограниченог времена трајања и периодичне. У овом случају се мисли на конгресе, сајмове, фестивале, манифестације посвећене одређеним врстама хране и пића и слично. Такве дестинације не морају бити атрактивне у класичном смислу речи, али управо дешавања на тим локацијама су разлог њихове посећености, иако је та посета ограничена на неколико дана.

Најчешћа подела туристичких атрактивности је следећа (Ћеровић, 2002):

Прва група:

- а) спољашње (национални паркови, сафарни паркови, археолошки локалитети, зоолошки вртови, тематски паркови),
- б) унутрашње (маузолеји, дворци, палате),

Друга група:

- а) природне (клима, хидрографија, рељеф),
- б) антропогене (музеји, галерије, културни и историјски споменици),

Трећа група:

- а) примарне,
- б) секундарне.

Оно што се прво дефинише код стратегијског управљања дестинацијом јесу облик и врста туристичке атрактивности а затим квалитет. Квалитет је субјективан осећај клијента који он добија за плаћену цену и није само саставни део стила и рада већ основа за развој туризма. Туристичке атрактивности не могу да се пренесу, а то значи да су туристичка тражња и понуда везане за туристичку дестинацију. Ако се број туриста на некој дестинацији повећа из било ког

разлога, оно што је добро јесте да се јавља потреба за новим или пратећим туристичким услугама што утиче на пораст запослености на тој дестинацији.

Стратегијско управљање туристичком дестинацијом своје упориште налази у развоју менаџмента квалитета. У туризму, управљање квалитетом је комплексно јер мора обухватити промоцију и продају дестинације. Квалитет у туристичкој делатности обухвата све делове туристичког производа. Са друге стране, концепт стратегијског управљања дестинацијом треба континуирано прилагођавати променама које се дешавају на страни туристичке тражње. Све постаје још комплексније ако се узме у обзир да је потребно време да неки простор постане туристичка дестинација.

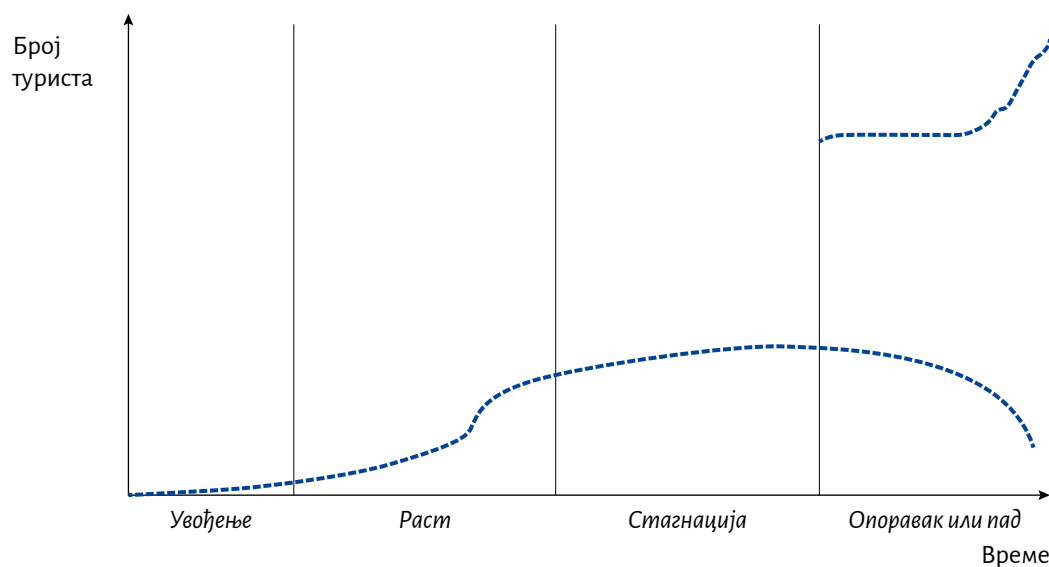
Туристичке регије, постојеће и потенцијалне, привлаче туристе из различитих мотива. Доминантни природни и антропогени мотиви, утичу на развој и специфичности туризма дестинације. Због чињенице да је туризам интердисциплинаран и његов развој треба да се третира интердисциплинарно, зато што туризам није сачињен само од простора и запослених, него и од транспорта, пропратне индустрије и других фактора.

Развој туристичке дестинације и постојећих туристичких регија су у међусобној зависности. Последњих деценија све је више потенцијалних туристичких регија које атрактивним комуникативним и рецептивним условима почињу да се укључују у туристичку делатност. Развој ових туристичких регија је праћен развојем локалних служби.

Вредновањем конкретних ресурса на одређеном простору који представљају компаративну предност тог простора, почиње стварање туристичке регије. Развој (еволуција) потенцијалних ка реалним туристичким регијама је слична кретању и развоју животног циклуса производа. Ово је и делимичан одговор на питање из којих разлога туристички промет бележи варијације у свим деловима света.

Да ли ће потенцијална туристичка регија заиста то и остати зависи од многих квалитативних и квантитативних факто-

► **Схема 6.** Етапе у развоју туристичке дестинације
 Извор: Ćerović, 2002, 145



ра. Улагање у инфраструктуру и опремање потенцијалне туристичке регије зависи од интензитета тражње и од могућности локалне заједнице. Сталне промене нивоа туристичке тражње, простора и могућности локалне заједнице утичу на приступ стратегијском управљању који је флексибилан и примерен конкретној туристичкој дестинацији.

Уколико се туристичка регија довољно развије а то бива праћено и већом тражњом, односно већом посетом туриста, повећавају се улагања у све области те регије, а посебно у промоцију, што још више интензивира пораст тражње од стране туриста. Временом се са националног прелази на међународни ниво, и туристичка дестинација се суочава са тражњом и са страног тржишта.

АНАЛИЗА ФАКТОРА И ДЕФИНИСАЊЕ ЦИЉЕВА РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКОГ ПРЕДУЗЕЋА

4.1. КОМПОНЕНТЕ РАЗВОЈА

Управљање информацијама на основу којих се формира маркетинг стратегија туристичког предузећа има изузетно важну улогу у глобалној и променама подложној тржишној привреди. Овде наводимо неке од битних разлога који дају одговор на питање, зашто се анализирају фактори развоја:

- Мноштво информација,
- Усложњавање послова и окружења у ком туристичко предузеће обавља своју делатност,
- Раст и развој туристичког предузећа,
- Нужност да се убрза процес доношења одлука,
- Животни циклус туристичког производа је краћи,
- Покушај примене моделског приступа у маркетинг управљању,
- Предности нове улоге информационе технологије (посебно у времену када је генерални став да је цело глобално друштво ушло у период Четврте индустријске револуције, где је основ револуције управо огроман скок у развоју и употреби информационих технологија за релативно кратко време).

Анализа фактора показује да је основни циљ развоја везан за раст продуктивности у постојећим активностима. Основу за раст продуктивности у области маркетинга, неки аутори виде у методичном и правовременом прикупљању и давању информација, како би се могле вршити правовремене анализе (Luk, 1974):

1. Пласман туристичких производа,
2. Удео на тржишту,
3. Дистрибуција,
4. Висина трошкова и профита,

5. Карактеристике оперативе у домену продаје,
6. Ефикасност маркетиншке пропаганде.

Величина туристичког предузећа, структура туристичког тржишта, ширина палете туристичке понуде и слично, одређују да ли ће предузеће у неком моменту користити једну или сет стратегија.

Да би се извршила добра анализа фактора и детектовали циљеви развоја, информације које су потребне маркетинг стручњацима могу се груписати на више начина. За потребе туристичког предузећа Кинер и Тејлор су предложили следећу класификацију (Kinneer, Taylor, 1987):

- Информације које се односе на понашање и карактеристике туриста,
- Информације које се односе на величину тржишта, тржишне сегменте и трендове,
- Информације о конкуренцији, будућем конкурентском окружењу и маркетинг програмима које користе конкуренти,
- Информације о економском окружењу које се односе на мере економске политике, стабилност политичког окружења, опште економске трендове,
- Информације о производним, маркетиншким, финансијским и информационим ресурсима, односно карактеристике интерног окружења,
- Информације о елементима маркетинг микса,
- Информације о маркетинг перформансама.

Ако се време узима као основ поделе, онда се маркетиншке информације могу поделити на (Ћеровић, 2002):

- Историјске, које показују успех пословања туристичког предузећа у прошлости и оне истовремено служе као контролни инструмент,
- Садашње, које показују токове дешавања у садашњем окружењу и пословању,
- Планске, којима се пројектују очекивања за наредни период.

У ком правцу ће се развијати предузеће зависи од дефинисаних циљева развоја предузећа. На основу дефинисаних циљева се доноси одлука и усваја се маркетинг стратегија а на основу ње се одабира један од могућих приступа, односно стратегија раста (Ansoff, 1985):

- Стратегија пенетрације тржишта, која подразумева интензивирање продаје постојеће понуде на постојећем тржишту,
- Стратегија развоја тржишта, која се састоји у освајању нових тржишта и понуди постојећег туристичког производа,
- Стратегија развоја туристичког производа, где се на постојећем тржишту пласира нова туристичка понуда кроз нове производе,
- Диверзификација, која подразумева пласман нових туристичких производа на нова тржишта.

У принципу ради се о стратегији раста. Ову стратегију карактеришу одлуке и стратегијске опције које се односе на метод, правац и темпо раста, односно на ниво флексибилности (Munitlak Ivanović, 2009).

Методи раста организације могу бити интерни, екстерни и комбиновани. Метод раста одређује извор средстава, односно начин на који ће туристичко предузеће ост-

варити своју мисију и циљеве. Методи могу бити:

- Интерни развој (се остварује сопственим ресурсима, изградњом нових капацитета, развојем нових производа или развијањем интерног предузетништва. Овакав развој карактерише дуг период истраживања и значајна финансијска улагања често кредитним путем).
- Екстерни развој (1. Аквизиција активе, 2. Аквизиција куповином одобрених а неиздатих акција, директна куповина, 3. Статутарни мерџер, 4. Статутарна консолидација).
- Комбиновани развој (представља комбинацију интерног и екстерног раста кроз:
 1. Заједнички развој (лиценце, франшизинг, агентуре, заједничка улагања),
 2. Стратегијске коалиције и алијансе,
 3. Унакрсна учешћа у власништву акција,
 4. Заједничке истраживачке и маркетиншке организације и слично.

Правци раста организације су већ презентовани и табеларно приказани. Дакле, они могу бити:

1. Пенетрација тржишта,
2. Развој туристичког тржишта,
3. Развој туристичког производа и њихова комбинација кроз облик,
4. Диверзификација.

Темпо раста организације, јесте брзина којом предузеће расте или се окрупњава. Напредак, раст и развој организације су битни фактори који утичу на формулисање и одабир стратегије. Постоје различити начини којима се мери темпо раста: промет туриста и број ноћења, величина тржишта, поврат на уложена средства, пораст тока готовине и слично. Темпо раста се не може посматрати изоловано, него се тумачи у односу на друга два елемента – правац и метод раста организације.

Темпо раста туристичке организације је компонента генералне стратегије организације, па одабир темпа раста подразумева претходну анализу подстицајних и ограничавајућих фактора, одлуке о методи раста и

Табела 1. Компоненте векторског раста

Производ \ Мисија	Садашњи	Нови
Садашња	Пенетрација тржишта: повећање продаје постојећег производа на постојећем тржишту	Развоја туристичког производа: увођење нових производа на постојећа тржишта
Нова	Развој туристичког тржишта: раст продаје постојећег производа на новим тржиштима	Диверзификација: увођење нових производа на нова тржишта

Извор: Аутор прилагођено према Ansoff, 1985, 109

развоја, предвиђање мера и стратегија које ће применити конкуренти и слично.

Избор темпа раста се своди на избор између:

- Офанзивне,
- Дефанзивне,
- Комбиноване стратегије раста.

Офанзивни темпо раста подразумева да туристичко предузеће подстиче сопствена истраживања ради развијања и отварања новог тржишта. Овим начином раста предузеће жели да предухитри конкуренте, јер на тај начин постаје први на тржишту и изненађује конкуренцију. Оваква стратегија се дуже време планира а на њено реализовање се прелази тек кад предузеће има до детаља спреман план активности. Међутим, овакву стратегију карактеришу велика улагања и висок ниво ризика јер су неопходне систематске иновације у области нових производа и процеса.

Дефанзивни темпо раста је карактеристичан за мала и средња предузећа која избегавају директно сучељавање са конкурентима, мада је користе и велике организације у неким фазама животног циклуса. Овај облик темпа раста је карактеристичан за предузећа која планирају да повећају или задрже постојеће учешће на тржишту употребом елемената маркетинг микса, односно мењају само производ, цену, промотивне активности и канале дистрибуције (4P).

Комбиновани темпо раста, подразумева коришћење претходна два облика – офанзивног и дефанзивног. Овај облик темпа раста користе туристичка предузећа када формулишу и врше избор стратегије коју ће примењивати. Одлука о облику темпа раста се доноси у сагласности са одлукама о правцу и методама раста и развоја, како би се користили синергетски ефекти.

4.2. АНАЛИЗА ФАКТОРА РАЗВОЈА – СИТУАЦИОНИ ПРИСТУП

Приликом анализе фактора развоја који имају утицај на дефинисање циљева развоја предузећа у туризму, углавном се користи ситуациони (контигентни) приступ. Ситуациони приступ у менаџменту се заснива на контигентној теорији, развијеној седамдесетих година 20. века од стране Џеја Гилбрајта (Galbraith, 1983). За ситуациони приступ је карактеристичан став да се користи „снага ситуације“ и да не постоји један и јединствени најбољи начин. Идеја о оваквом приступу одабира менаџмент стратегије је настала између шездесетих и седамдесетих година 20. века. Још тада је уочено да се ситуације у окружењу брзо мењају и да је неопходно имати „спремно“ неколико различитих сценарија, а предузеће ће применити оно које највише одговара ситуацији у моменту одабира стратегије.

Уочено је да менаџмент стратегија мора непрекидно да се прилагођава конкретној ситуацији у којој се предузеће налази и не постоји најбољи начин управљања, него он зависи од ситуације (Erić, 2000) а ако је реч о

туристичким предузећима зависи и од доба године односно да ли је реч о предсезони, сезони или њеном продужетку.

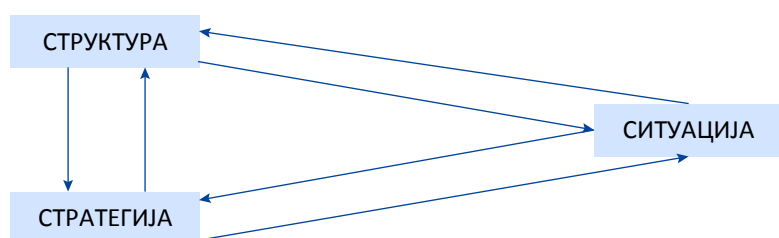
Који ће се стратегијски приступ и који сценарио користити зависи од одлуке менаџмента предузећа, који доноси одлуку на основу одабраног приступа, техника и принципа управљања у конкретној ситуацији, у одређеним условима у одређено време. Такав начин одабира стратегије најлакше доприноси остварењу унапред постављених циљева туристичког предузећа.

Туристичка предузећа користе ситуациони приступ због предности које пружа у односу на „класични приступ“ (Stanić, 2018):

- Подстиче примену практичног приступа управљању;
- Пружа могућност флексибилног деловања у нестабилном окружењу предузећа (интензивирање међународне конкуренције, промене улоге коју има држава, утицај синдиката и свих стејкхолдера локалног и ширег окружења предузећа).

Ситуациони приступ прихвата међусобне везе и промене, структуру предузећа и окружење у коме велику улогу имају стејкхолдерске групе које утичу на постојећу структуру предузећа и стратегију. У анализу фактора развоја се уводи „ситуација“ као феномен и као трећа променљива, акцентује се сложеност природе предузећа и одабира се могуће понашање предузећа под промењеним условима и специфичним околностима. У овом случају постоје три елемента која су подложна промени а налазе се у двосмерном међусобном односу, а то су: ситуација, стратегија и структура.

Шематски приказ 3S (situation, strategy, structure) би изгледао као на Слици 7.



▲ **Схема 7.**
Међусобни однос елемената стратегије, ситуације и структуре
Извор: Аутор прилагођено према Čerović, 2002, 148

Аутор Стонер (Stoner, 1996) објашњава како стратегија остварује утицај на структуру:

- Одређује задатке предузећа,
- Врши утицај на избор технологије посла и људских ресурса како би се извршили задаци,

- Врши утицај на окружење у ком предузеће остварује своју сврху пословања.

Са једне стране, структура организације је усмерена ка променама на тржишту а са друге стране повратно утиче на ситуационе променљиве и стратегију. Структура организације се у данашњим условима пословања не посматра као нека статичка датост, као стање или непроменљива форма. Она се посматра као процес са двосмерним везама, како је приказано на претходној слици. По својој суштини, структура не би требало да буде пасивна и да се не мења. Успешна и променљива организациона структура омогућава да се по потреби редефинишу задаци предузећа, да се води селективна политика људских ресурса, да се подстиче мотивисаност и да се примењују нове методе рада уколико постоји потреба. Могло би се рећи да је добра она организациона структура која је ефикасна и у складу са пословном стратегијом и ситуацијом коју одређује интерно и екстерно окружење, што значи да не зауставља него подстиче и иницира сваки облик иновације у предузећу. Таква организација је иновативна а она има особину да преиспитује догађаје и континуирано акумулира нове идеје. Одређивање циљева у стратегијском управљању тражњом на туристичкој дестинацији, значајно зависи од међусобних односа структуре организације и њених елемената.

ПОСТИЗАЊЕ МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

5.1. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА ТУРИСТИЧКЕ УСЛУГЕ

Менаџере интересује ниво квалитета већи од осмеха запослених упућених туристима или изгледа марке, и обезбеђење оног невидљивог квалитета услуге коју жели све више туриста и коју они очекују. Стога је о квалитету потребно размишљати на стратегијском нивоу а резултате мерити на нивоу туристичкој предузећа у целини.

Шта се подразумева под дефиницијом квалитета зависи од перспективе и фокуса истраживања. Гарвин (Garvin, 1984) је због широког схватања феномена квалитета, дефинисао осам широких димензија које се односе на квалитет производа. Неки аутори, попут Питерса, сматрају да добра дефиниција квалитета туристичке услуге још не постоји (Peters, 1999). Менаџер тешко да може одговорити захтевима туриста са становишта квалитета уколико не зна на шта да се фокусира. Постоји група дефиниција која се односи на квалитет интерног, унутрашњег окружења и група дефиниција која се окреће потребама туристичке тражње. Квалитет треба посматрати као феномен који обједињује обе групе дефиниција. Према Питерсу, то је мишљење о свекупности квалитета робе и услуге на начин који га доживљава туриста. Квалитет је неухватљиви субјективни елемент који постоји у људима који треба да га осете – туристи.

Овде приказујемо могуће перспективе схватања менаџмента квалитета услугом са становишта различитих перспектива (Maylor, 2005).

Математичка перспектива, подржава дефиницију која се своди на задовољавање спецификације и данас се сматра ограниченом ако се користи самостално. Менаџмент

квалитета се своди на исправност механичког производа или процеса и базира се на статистичким алатима.

Системско-структурна перспектива, подржава дефиницију која се своди на задовољавање поступка а базира се на поштовању неког стандарда (најчешће међународних стандарда ISO 9000). Туристичка предузећа која се определе за овакво схватање квалитета, акредитују се за ову групу стандарда и маркетиншки то и промовишу. Међутим, овај стандард гарантује поузданост услуге али не обухвата процес трансакције услуге до туристе.

Контролно-организациона, подржава дефиницију која истиче непрекидно задовољавање потреба туриста. Фокус квалитета је истовремено и на запосленима и на туристима и употребљава се у хотелијерству и оном делу туризма у којем се са туристима остварују блиски контакти. Овај приступ квалитету се односи на ситуације где се неки делови операције преносе на купца (туристу). На пример, самоуслуживање на бази „шведског стола“ и употреба продајних аутомата. Овде се под додатним квалитетом подразумева уштеда у времену.

Привредна перспектива, подржава дефиницију која води рачуна о цени квалитета односно некавалитета. Трошкови које узрокује квалитет се мере у односу на трошкове неуспеха, и користи се као основа за управљачке активности. Тагучи (Taguchi) врши детаљну анализу промене нивоа квалитета дефинишући квалитет у негативном смислу и сматра да је квалитет мера губитка за привреду коју сноси производ (Karma, Sahai, 2012). Новија истраживања су показала да су привредни резултат и резултат

побољшања квалитета у позитивној корелацији. Ричелд и Засор (Rieecheld, Sassor, 1990) су измерили да раст лојалности потрошача за 5% може утицати на раст добити туристичког предузећа у распону 25-85%.

Холистичка перспектива, подржава дефиницију да се под квалитетом подразумева непрекидно задовољавање потреба потрошача уз најнижу цену. Приступ квалитету подразумева да цело туристичко предузеће води своје пословање „од врха ка доле“ односно од топ менаџера до запослених који су у непосредном контакту са потрошачем.

Стратешка перспектива, схвата квалитет као конкурентску предност. Део конкурентске стратегије предузећа је додатна љубазност која је резултат побољшања производа и процеса. Овакво схватање квалитета ће резултирати да предузеће одабира једну од четири понуђене стратегије квалитета (Maylor, 2005):

- а) Стратегија квалитета је функционална стратегија и у предузећу постоји одвојена функција менаџмента квалитетом која планира коришћење финансијских средстава у сврху побољшања квалитета.
- б) Стратегија квалитета је једина конкурентска стратегија која води рачуна да предузеће нуди различите нивое квалитета чиме се утиче на перцепцију купца

о предузећу и производима и тако се пружа диференциран квалитет.

- в) Стратегија квалитета је једна димензија конкурентске стратегије која феномен квалитета посматра као једну од много стратешких варијабли које се могу бирати као конкурентска предност.
- г) Стратегија квалитета је део организационе културе која може да се примењује код било које стратегије. Менаџмент доноси одлуке о унутрашњем и спољном квалитету које сматра да треба ставити изнад осталих разматрања.

Пошто је квалитет од изузетног значаја за конкурентност, не чуди што постоји још читав низ дефиниција а оне могу да се поделе у две различите школе: скандинавске и северноамеричке.

Многи менаџери своје доживљавање квалитета задржавају на поједностављеном схватању квалитета услуге, названог Маистеров први закон (Maister, 1993):

Задовољство = Перцепција – Очекивање

Ово је ограничен поглед на квалитет са екстерне стране и не укључује управљање интерним елементима. Задовољство, као феномен, је сложеније и захтева оцењивање техничких елемената као и међусобног деловања услуга.

5.2. ОБЛИКОВАЊЕ СИСТЕМА УСЛУГА

После приказаног читавог спектра поимања квалитета услуге, потребно је представити план услуга. То је чини кроз план система услуга. План је модел система услуга који даје одговор на активности, време и евентуални неуспех, како би се идентификованим неуспехом могло управљати. План се може употребити као средство за утврђивање потенцијалних неуспеха у систему услуга као и за предлоге активности који ће елиминисати факторе неуспеха.

Овде би се као пример могао навести неуспех код покушаја паркирања потрошача који је кренуо у ресторан. У овом случају потенцијални неуспех би био да потрошач није схватио систем аутоматског преузимања карата за паркирање или немогућност проналаска места за паркирање аутомобила или пак кад не може пронаћи своје возило на паркингу након услуге у ресторану.

5.3. ТРОШКОВИ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Трошкови квалитета су посебно питање које прати обликовање плана система услуга, јер квалитет није бесплатан и има своју цену. Колики су трошкови квалитета је питање које се тиче менаџера система услуга.

нути да је њихов број приличан. Као што сваки појединац другачије осећа и детерминише квалитет, значи одлука је субјективна, тако и менаџери који се баве квалитетом субјективно процењују шта је трошак

Табела 2. Категорије трошкова квалитета услуге

Категорија	Мерена карактеристика услуге	Пример
Превенција	Трошкови удољовања потребном нивоу квалитета услуге	<ul style="list-style-type: none">· Планирање нивоа квалитета· Израда нацрта за реализацију
Оцена	Мерење нивоа квалитета пружене услуге	<ul style="list-style-type: none">· Истраживања купаца· Неочекиване контроле· Прикупљање и анализа података о успеху
Неуспех	Трошкови које узрокује настанак и поправка грешака. Могу се поделити на интерни и екстерни неуспех.	<ul style="list-style-type: none">· Интерни неуспех: незгоде и грешке које су саниране пре него што их је купац уочио· Екстерни неуспех: настаје у међусобном односу са купцем. Резултат може бити отказивање посла или захтев купца за исправком грешке.

Извор: Прилагођено према Maister, 1993, 356.

Предузећа која компарирају трошкове квалитета са конкурентима у грани, различито схватају феномен квалитета а самим тим, различито оцењују трошкове квалитета. Иако се трошкови квалитета не појављују у финансијским извештајима као посебна ставка, они имају значајан утицај на висину профита. Како је приказано у претходној табели, трошкови квалитета укључују: трошкове превенције, трошкове оцене и трошкове неуспеха.

Менаџмент квалитета би требало да прати трошкове квалитета. Као што смо видели, у зависности од тога шта је у фокусу (шта дефиниција подржава), постоји велики број дефиниција које одређују појам квалитета. Овде се нећемо бавити дефиницијама трошкова квалитета, али треба напоме-

квалитета. У детерминацији трошкова квалитета се полази од извештаја о трошкови-ма и процеса преиспитивања у самом предузећу са крајњим циљем да се трошкови квалитета смање.

Предузеће које има добро постављен систем квалитета има трошкове квалитета који су у висини од око 2% укупног промета, док предузеће које нема добро подешен систем квалитета издваја око 20% укупног промета на трошкове квалитета (Crosby, 1983). Из ових података је јасно зашто је потребно одвојити менаџмент квалитетом као засебну функцију, јер менаџмент квалитетом директно утиче на профитабилност предузећа и ниво квалитета пружене услуге. Улога менаџмента квалитета је да контролише и смањује ниво ових трошкова.

5.4. УПРАВЉАЊЕ НЕУСПЕХОМ

Уколико је купац незадовољан из било ког разлога, управљање неуспехом је неопходно. Перцепција купца о незадовољству неуспехом је субјективна и пролазна (перцепција се мења временом), али начин на који се решава несугласица односно неуспех, је

кључни елемент односа са купцем и такође спада у пружање услуге (на пример услед оправдане рекламације). Неуспех и грешке у сваком пословању могу да се десе. Предузећа која „планирају“ да ће се неуспех десити, без обзира колико је систем квалитета

добро испланиран, имају много веће шансе да реше тренутну неугодну ситуацију. И не само то, они уче из грешке и исту грешку теже понављају у будућности. Учење није процес који се завршава, учење је у савременом пословању добило карактер сталности и континуитета (lifelong learning).

Грешке се догађају и то прихвата већина купаца. Они се томе не радују, али прихватају. Оно што се дешава након тога је управљање неуспехом. Ако се неспоразум успешно реши то може бити нов начин да се предузеће приближи купцу или може отићи у своју крајност, када многобројни купци или дугорочно незадовољни купци обавештавају друге потенцијалне купце о проблемима које су имали на неким предузећем. Друштвене мреже су начин на се на ефикасан и брз начин обавести велики број потенцијалних купаца о искуствима које су имали са одређеним предузећем.

Управљање неуспехом, као и сваки процес пролази кроз неколико фаза:

1. Идентификација је први корак. То је фаза у којој је купац препознао неуспех и огласио се тим поводом запосленом. У овој фази се уочава да је настао проблем.
2. Други корак је прихватање и обуздавање ситуације. За купца је најгори сценарио да се његов упит и не разматра и

то може довести до ширења проблема. Запослени који су у непосредном контакту са купцем би требало да буду свесни потребе купца и да предложе неки облик решења које је прихватљив за обе стране. Обуздавање ситуације је покушај решавања када се проблем рашири. Купци туристичких производа су карактеристични по особини да знају да пошаљу брз негативан сигнал другим потенцијалним купцима на слаб квалитет.

3. Трећи корак су активности усмерене на опоравак да би се повратило поверење купаца. Те активности су усмерене на решавање техничких потреба чиме се проналази обострано прихватљиво решење. Тако се задовољава потреба купца да се са њим сарађује, да буде уверен да су његове потребе уважене и да је ситуација поправљена. Уколико се исти проблем понавља, онда у предузећу постоји нешто што није постављено како треба, а ова фаза је право време да се утврде узроци проблема и активности којима ће се кроз обуку, измене или допуне поступка потенцијални проблеми решити.
4. Четврти корак је осигурати да се процес/пракса/услуга/производ променио, како се случај не би у будућности поновио.

5.5. УПРАВЉАЊЕ ВАРИЈАБИЛНОШЋУ КОЈА ЈЕ ДЕО УСЛУГЕ

Једна од основних карактеристика услуге је да су прималац услуге (купац) и пружалац услуге (продавац) истовремено присутни приликом пружања услуге. Стога сам квалитет услуге може да се мења, варира, односно да буде варијабилни део услуге. Истовремено су у услугу укључени и купац и продавац, што значи да укљученост купца у испоруку услуге показује већи степен варијабилности током испоруке него када се испоручује већ произведен производ.

Уколико је испорука услуге посебна, ако је реч о услузи која је стриктно намењена одређеном купцу и он плаћа трошкове са

унапред договореном високом маржом, варијабилност услуге не мора бити проблем. На пример, одлазак код реномираног фризера са захтевом за посебном фризерском услугом, за коју је купац свестан да ће скупо платити.

Варијабилност у испоруци услуге може бити проблем када се због велике количине захтева за капацитетом обраде тражи стандардизована услуга. У том случају запосленима може бити потребно више времена да задовоље потребе купаца за услугом него што је унапред испланирано, па долази до застоја, чекања или неких других аномалија.

5.6. ПОБОЉШАЊЕ КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ

Квалитет услуге може да се подигне побољшањем квалитета организације и то из два разлога:

- Утиче се на раст продуктивности јер се смањују трошкови квалитета,
- Утиче се на бољу конкурентску позицију.

Конкурентност, чији је темељ квалитет, теже се мери и процењује. Ман и Кео су мерили однос између карактеристика организације, активности на побољшању квалитета и показатеља успешности пословања (Mann, Keoh, 1994). Користећи ISO 9000, Тагучи (Taguchi) технике и тимски рад, доказали су да су све активности у смислу подизања квалитета имале позитиван резултат на успешност пословања (Rieecheld, Sassor, 1990). Управљање укупним квалитетом показује да је без мерења скоро немогуће утврдити са високом сигурношћу шта ће и у ком интензитету утицати на подизање квалитета и какав ће то исход имати на финансијске резултате. Побољшање квалитета треба да буде подизање квалитета пословања у самом предузећу а затим избор алтернатива које су најближе односно највише компатибилне са дефинисаним циљевима предузећа.

5.6.1. Улога менаџера у побољшању квалитета

Деминг је дошао до закључка да је чак 94% проблема које купци имају последица система менаџмента а не појединца (Deming, 1986). Студије које су спроведене у јапанској електронској индустрији су показале да мерење резултата и награђивање у складу са тим за резултат имају изузетан пораст нивоа квалитета (Ebrahimpour, Lee, 1988). Међутим, истраживања у другим индустријама показала су и да ако се квалитет не мери само квантитетом, односно не мери се само број или количина, резултати воде побољшању (Garvin, 1984).

Купци туристичких и хотелијерских услуга немају директан контакт са менаџерима, него са људским ресурсима на продајним местима, рецепцијама, запосле-

нима на онлајн резервацијама и куповини и слично. Пружање укупног туристичког производа резултат је читавог низа организационих јединица и њихових менаџера. Из тог разлога оснивање посебне организационе јединице за квалитет не мора бити најбоље решење. Концентрисати мерење и подизање квалитета услуге у организационој јединици која нема директан контакт са купцима, уклања одговорност за квалитет са места где је он пружен или где је настао. Зато би квалитет требало да буде интерес сваког запосленог. Ова појава је у мултинационалним и великим компанијама решена тако што се пажња о квалитету усмерава кроз процесе а не кроз организационе јединице.

Руковођење финансијским средствима који су намењени обукама, тренингу и програмима за побољшање квалитета су једини ниво где је потребно учешће топ менаџмента (на пример, ангажовање консултантске фирме која се бави увођењима система квалитета). Логично је очекивати да ће боље обучени радни кадар пружити купцима бољу услугу, али емпиријских доказа за ову тврдњу нема довољно. Са друге стране је уочено да природна мотивација, претходно образовање, претходна радна места, порекло одакле долазе радници, имају већи утицај на квалитет услуге (Maister, 1993).

5.6.2. Мерење квалитета услуге

Мерење задовољства госта у хотелијерским активностима се раније углавном препуштало уписом у књигу утисака или коментарима гостију. Елементи квалитета у предузећу које пружа услуге су специфични што утиче на специфичност посматрања. Купцима је теже да објективно изразе осећај квалитетом услуге у односу на квалитет производа, јер се код услуге мери мање опипљивих елемената. Осећај квалитета услуге се мери са субјективним очекивањем потрошача, коју је тешко мерити и поредити са стандардима. Оцена квалитета која је предмет мерења оцељује и мерење услужног процеса. Дакле код услуге се мере и користи од услу-

га али и процес испоруке (Munitlak Ivanović, 2009). Елементи који се мере су углавном повезани са амбијентом у ком се пружа услуга. На пример, карактеристике које су се мериле у области хотелијерства су обухватале следеће елементе (Mei et al., 1999):

- Објекти су визуелно привлачни,
- Објекти и опрема су углавном чисти,
- Опрема и уређаји су модерног изгледа,
- Опрема и уређаји су удобни,
- Опрема и објекти се лако користе,
- Радници су уредни и професионални,
- Храна и пиће су разнолики и задовољавају потребе госта,
- Услуге се обављају у време које одговара гостима.

Често употребљавани систем за проверу квалитета услуге је SERVQUAL, који је развијен почетком деведесетих година 20. века. Временом се овај систем провере квалитета мењао. Првобитно се мерило десет димензија квалитета да би се усталио систем од пет основних димензија квалитета:

1. Поузданост: услуга се испоручује онаква каква је поручена и то на одговарајући начин;
2. Брижљивост и одговорност: постоји спремност да се помогне а услуга се брзо испоручује;
3. Сигурност: подразумева поверење купца у запослене који су учтиви и имају потребно знање;
4. Емпатија: посматрање потрошача као појединца, пружање услуге која је персонализована;
5. Опиљиви елементи: материјализација услуге.

SERVQUAL је мултидимензионална скала која пореди перцепције купаца са њиховим очекивањима са становишта квалитета услуге. Доживљаји купца се мере вредностима од 1 („уопште се не слажем“) до 7 („слажем се у потпуности“). У почетној верзији скала је имала 22 тврдње, касније је број смањен на 21, али се у пракси користе обе скале, у зависности од потреба туристичког предузећа.

Добијени одговоре се упоређују са оним одговорима потрошача који су добијени у

„команији светске класе“ или „изврсној компанији“ која послује у истој делатности. Одговори које је добило конкретно предузеће на основу искуства корисника услуга, резултати се односе на имагинарну, односно очекивану жељу квалитета коју потрошач очекује.

Свака од наведених пет димензија може да се декомпонује на појединачне критеријуме (Munitlak Ivanović, 2009).

Димензија *поузданост* се испитује кроз сет следећих критеријума:

- Пружање обећане услуге,
- Решавање потреба корисника услуга и поузданост,
- Континуитет у пружању договорене услуге односно да се услуга од прве посете и касније ради на прави начин,
- Поштовање договора које се односи на време испоруке услуге,
- Што је могуће више поштовање политике нулте грешке (zero defect).

Димензија која се односи на одговорност предузећа се односи на следеће критеријуме:

- Брза услуга,
- Правовремено информисање потрошача о времену извршења услуге,
- Спремност пружању помоћи кориснику услуге у сваком моменту,
- Спремност запослених у услужном предузећу да одговоре захтевима купаца.

Сигурност као трећа димензија, у себи садржи следећи сет критеријума за истраживање:

- Људски ресурси запослени у предузећу изазивају код потрошача осећај сигурности и поверења,
- Сигурност коју купци услуге имају док траје цео процес трансакције са предузећем од кога купују услугу,
- Сигурност коју купци осећају јер сматрају да су запослени у предузећу учтиви,
- Сигурност која произилази из осећаја да запослени имају потребно знање да пруже прави одговор на сва питања корисника тј. купца услуге.

Када се ради о емпатији као димензији, она се проверава кроз следеће критеријуме:

- Пажња која се пружа појединцу је посвећена,
- Пажња која се пружа појединцу је лична,
- Фокус запослених у предузећима је на интересима купаца као стејкхолдера,
- Запослени у предузећу имају разумевања за специфичне потребе корисника,
- Радно време предузећа одговара потребама купаца.

Димензија *опипљивост* има у себи садржане критеријуме који су опипљиви односно видљиви су:

- Предузеће подразумева опрему и средства која су визуелно привлачна,
- Предузеће поседује модерну опрему и средства,
- Изглед запослених је професионалан и примерен радном месту,
- Материјал који је повезан са услугом је визуелно привлачан.

Наравно да уколико постоји потреба овде презентована питања из SERVQUAL треба променити и прилагодити. „Скалу SERVQUAL највероватније је потребно додатно прилагодити пре него се буде могло генерално прихватити као алат за истраживање и процену квалитета пружања услуге из подручја хотелијерства“ (Johns, 1993).

Неки аутори сматрају да се у истраживање задовољства квалитетом услуге посматрају следећи елементи: пословност и компетентност запослених, затим, понашање, ставови, приступачност, флексибилност запослених, али и поузданост, могућност исправка евентуалне грешке, углед и кредибилитет предузећа (Gronroos, 1984; Nauwood-Farmer, 1988; Mattsson, 1992).

Задовољство, као трајни феномен, посебно је потребно анализирати. Задовољство не треба доживљавати као апстрактну робу (Zeithmal et al., 1990). Зимал и његове колеге су развили концепт „зоне толеранције“ и „одговарајућег“ нивоа. Овај оквир односно скала се примењује на сваку од до сада представљених пет димензија квалитета. Са друге стране, Лијандер и Страндвик су у својој студији представили идеју коју су назвали „спремност да се плати“ за очекивани квалитет услуге и то су посматрали

у наредна три облика (Liljander, Strandvik, 1993):

1. Одговарајући ниво квалитета услуге,
2. Жељени ниво квалитета услуге,
3. Предвиђени распон између очекиваног и жељеног нивоа квалитета.

Још један аутор, Џонстон, је у својим радовима елаборирао ниво задовољства квалитетом пружене услуге. Џонстон је дотектовао три начина примене „концепта стварања зоне“ задовољства које имају елементе преклапања (Johnston, 1995; Johnston, 1999):

- Опис очекиваног нивоа претходне успешности,
- Задовољавајући ниво успешности квалитета услуге током процеса пружања услуге,
- Опис стања након примања услуге које се креће у распону од „незадовољства“ преко „задовољства“ до „одушевљења“ примљеном услугом и нивоом њеног квалитета.

На самом почетку, пре него што је купац примио услугу он има одређена очекивања. Та очекивања су резултат ранијег искуства, маркетиншких подухвата услужног предузећа или информације добијене од ранијих купаца услуге. Сам процес пружања услуге ће дефинисати крајњи резултат и формирати вредновање купца о квалитету добијене услуге.

Када се ради о „зони толеранције“, кључан фактор у оцени квалитета примљене услуге зависи од тога колико је сам купац учествовао у процесу настанка услуге. Што је купац био више укључен у процес настанка услуге коју је добио, то је купчева „зона толеранције“ ужа односно мања (Johnston, 1995). „Зона толеранције“ је различита за сваку димензију квалитета, а најужа (најстрожија је оцена) када се оцењује димензија поузданости.

Задатак који имају менаџери у туризму, јесте да уведу контролу која се односи на менаџмент процеса односно укупног квалитета (Total Quality Management – TQM) а не појединачних димензија квалитета.

Истраживања Којла и Дејла која су настала у делатности хотелијерства су веома интересантна, јер указују на различито вредновање квалитета од стране корисника услуга и менаџера хотела. Наиме, корисници хотелијерских услуга као посебно важне елементе квалитета, на прво

и друго место стављају способност да се реши проблем који је настао односно, да корисник услуге завређује ауторитет код менаџера. Менаџери су на прво место као елемент квалитета поставили однос између квалитета услуге и цене плаћене за ту услугу (Coyle, Dale, 1993).

5.7. УПРАВЉАЊЕ УКУПНИМ КВАЛИТЕТОМ (Total Quality Management TQM)

Управљање квалитетом се развијало еволутивно и еволуција управљања квалитетом се може сагледати кроз фазе:

1. Контролисање
2. Контрола квалитета
3. Обезбеђење квалитета
4. Менаџмент укупног квалитета (TQM)

За TQM је већ наглашено да је то пожељан начин контроле пословања у области туризма, јер се контрола квалитета односи на цео систем и све процесе а не само да поједине димензије квалитета услуге (SERVQUAL).

5.7.1. Управљање укупним квалитетом у области услуга (Total Quality Management TQM у области услуга)

„Организација која учи“ (ОКУ) односно „учећа организација“, је снажна идеја која је прерасла у концепт са задатком да помаже услужним организацијама да остваре имплементацију TQM . Препреке са којима се ова врста услужних предузећа сусреће су (Ljubojević, 2002):

- Ограничења која се односе на примену TQM,
- Недостатак лидерства,
- Недовољан број „бораца“ у предузећу,
- Односи у тиму и његове карактеристике треба да се унапреде,
- Немогућност да се адекватно одговори на потребе окружења,
- Непостојање стратегије о развоју људских ресурса,
- Непостојање стратегије које омогућују развој будућих предузетника, лидера

и мултидисциплинарних лидера оспособљених за рад у мултинационалним компанијама.

Да би се могле користити предности који носи употреба TQM, предузеће треба да успешно имплементира неке од основних претпоставки:

- Већа приврженост топ менаџера,
- Обезбеђивање већих овлашћења запосленима у предузећу,
- Упознавање запослених са мисијом предузећа,
- Постојање културе корпорације,
- Употреба технике бенчмаркинга,
- Организовање и подржавање даљег образовања и разних облика усавршавања запослених,
- Награђивање и мотивација запослених како би остваривали у будућности још боље резултате,
- Постојање адекватних система комуникације унутар предузећа,
- Лидерство,
- Постојање и поштовање пословне етике.

Организације које су успешне, истичу да према запосленима примењују стратегију која се заснива на Rapnell новој парадигми. Ова стратегија је намењена развоју људских ресурса и пре свега се односи на људе који су запослени на тзв. „првој линији услугања“. Стратегија се састоји не само у стварању различитих облика мотивације која се односи на запослене у „првој линији услугања“, него и у укључивању запослених у процесе промене. Како запослени који имају директан однос са корисницима или купцима најбоље познају њихове замерке,

коментаре, похвале и генерална осећања у односу на предузеће, њихово мишљење и њихово искуство би требало узети у обзир приликом креирања неких промена. Поштовање оваквог искуства које произилази из непосредног контакта са купцима, и њихово признавање, може донети снажне бенефите, јер представља подстрек за даљи рад и представља нематеријалну мотивацију која утиче на приврженост особља, посебно када се ради о предузећу које пружа услуге. Уколико се овакво ангажовање запослених не примећује и не поштује, оно може бити и снажан демотиватор.

У почетку се TQM користио у индустријском сектору. Под утицајем традиционалних школа, менаџери су имали став да се тотални квалитет може мерити само уколико предузеће производи физички опипљив производ. Временом је уочено да је TQM концепт који може имати примену у свим привредним делатностима а тиме и у предузећима која пружају услуге.

TQM приступ не пружа увек очекиване резултате, но и поред тога његова употреба доводи до побољшања квалитета и до боље конкурентске позиције. Унапређење квалитета води ка редукацији трошкова јер се смањују пропусти и грешке и долази до пораста продаје као последице већег задовољства купаца. Уочено је, ипак, да су описана унапређења карактеристична за пружање стандардизованих услуга (као што су услуге које пружају ресторани брзе хране), него када се ради о пружању услуга које су високо прилагођене персонализованим потребама. Ово је последица самих карактеристика високо персонализованих услуга код којих се не могу применити позитивне стране економије обима, односно индивидуална унапређења у трошковно мање ефикасна.

Као и у свакој области где се спроводи унапређење, и у области унапређења квалитета услуга, основни циљ предузећа је да се повећа приход од продаје, да се редукују трошкови и да се смање или елиминишу грешке и пропусти у току процеса пружања услуга. Сви напори који се односе на унапређење квалитета у пружању услуга, треба да имају финансијску оправданост а то под-

разумева да се познају критична места која захтевају додатне напоре.

Према Раству (Rust), Захорику (Zahorik) и Кинингему (Keiningham) унапређење квалитета услуге може дати следеће корисне резултате (Rust et al., 1995):

1. Растућа способност услужне организације да привлачи постојеће и нове потрошаче услед позитивних личних порука (word of mouth) и способности предузећа да рекламира своје услуге. Овај ефекат представља део „офанзивног маркетинга“ и има велику сличност са репозиционирањем производа. Све наведено су начини и могућности којима се желе привући нови корисници услуга.

2. Раст нивоа сатисфакције постојећих потрошача има за последицу поновљене куповине, услед чега мале стопе задржавања потрошача имају огроман позитиван ефекат на профит предузећа. Трошкови маркетинга који се односе на привлачење нових потрошача су пет до шест пута већи од трошкова задржавања постојећих потрошача, при чему постојећи потрошачи теже већим куповинама од нових потрошача. Начин да се задрже постојећи потрошачи, помоћу пружања вишег нивоа сатисфакције и задовољства, спада у „дефанзивни маркетинг“.

TQM приступ треба да уважава тзв. приступ приноса на квалитет. Овај приступ квалитету се базира на неколико претпоставки (Ljubojević, 2002):

- Инвестирање у побољшање квалитета није трошак него инвестиција,
- Напори усмерени ка побољшању квалитета треба да буду финансијски оправдани,
- Постоји могућност да се појаве трошкови који нису неопходни за постизање одређеног нивоа квалитета,
- Постоји неједнакост у висини трошкова који настају ради подизања квалитета са становишта њихове валидности.

Теоретичар Роналд Раств (Ronald Rust) је уз помоћ колега, представио нов модел управљања квалитетом кроз нов начин унапређења квалитета услуге и профитабилности. Прва претпоставка на којој се базира нови модел је да се трошкови унапређења

квалитета посматрају и третирају као инвестиције, а одлуке у вези са овим трошковима да се третирају као инвестиционе одлуке. Модел је развио оквир за вредновање финансијских улагања која се у овом случају односе на унапређење квалитета. Наредна претпоставка указује да напори који су повезани са порастом квалитета морају имати финансијско оправдање, јер је основна претпоставка да квалитет представља инвестицију. Одређени напори који се односе на пораст квалитета могу бити неефикасни, уколико се деси ситуација да је улагано више него што је било потребно (принноси су опадајући) или су финансијска средства, која су намењена унапређењу квалитета, неадекватно утрошена (неефикасно су употребљена средства фондова). Овај модел, по мишљењу аутора ће дати резултате само ако су све четири претпоставке у целости конзистентне (Rust et al., 1995).

Ефекти оваквог управљања треба да буду уочљиви кроз раст продуктивности (услед редукције „расипања“) и позитивних ефеката због унапређења продаје (креирање базе лојалних потрошача). На овај начин квалитет постаје интегрални концепт производне и маркетинг оријентације.

Менаџери у хотелијерској делатности могу користити „седам алата менаџмента квалитетом“. Алати који се најчешће користе у хотелијерству су (Bicheno, 1998):

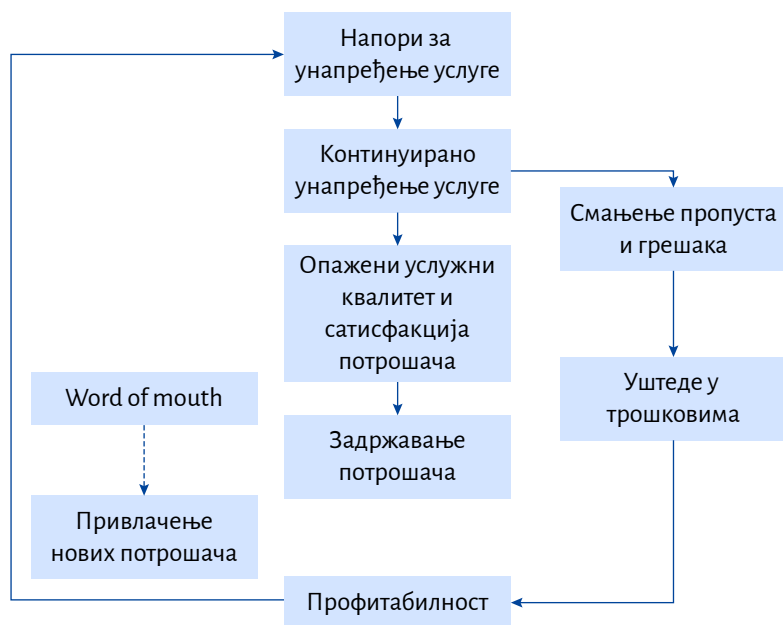
1. Процесни дијаграми,
2. Парето анализе,
3. Ишикава (Ishikawa) дијаграми узрока и последица,
4. Хистограми,
5. Корелацијски дијаграми,
6. Дијаграми контроле процеса и
7. Пописи за проверу.

Сваки од наведених алата би се могао детаљно даље разрађивати, али на овом месту би смо се задржали само на описани TQM концепт.

Аутори који су имали највећи утицај на развој менаџмента квалитета су:

- Едвардс Деминг (Edwards Deming), је један од првих аутора у области квалитета. За разлику од америчке јавности, где су његова истраживања прошла незапажено, јапански менаџери су показали изузетно занимање за четрнаест тачака значајних за менаџмент као и за тзв. Демингов круг квалитета PDSA (Plan-Do-Study-Act).
- Филип Кросби (Philip Crosby), је познат по ставу да је „квалитет бесплатан“ и развио је идеју креирања квалитета „без отпада“.
- Арманд Фигенбаум (Armand Feigenbaum), је имао холистички приступ квалитету те се залагао за контролу квалитета у целом предузећу, тзв. потпуну контролу.
- Геничи Тагучи (Genichi Taguchi), је развио тзв. Тагучијеве методе, што су у ствари статистичке методе развијене у сврху подизања квалитета производа. Употребу су нашле у најразличитијим областима: инжињерингу, биотехнологији, маркетингу и оглашавању.
- Каору Ишикава (Kaoru Ishikawa), је много допринео развоју техника којима се подиже квалитет. Један од предложених начина су „квалитативни кругови“, облик тимског рада, где у комуникацији запослених и њихових идеја, долази до смањења шкарта и раста продуктивности. Ипак, најпознатији је дијаграм назван „рибља кост“. Овај дијаграм се употребљава за праћење активности које се предузимају ради подизања нивоа квалитета.
- Таичи Оно (Taiichi Ohno), познат као пионир у области новог производног сис-

▼ **Схема 8.**
Утицај TQM на профитабилност услуге
Извор: Ljubojević, 1995, 148



тема у аутомобилском гиганту Тојота (Toyota). Он се залагао за подизање квалитета у производњи ове компаније кроз предности тимског рада, обучавање и образовање кадра које се континуирано подиже на виши ниво. Уз Кросбија, он је један од првих практичара који се залагао за потпуно уклањање отпада у процесу производње.

- Џозеф Џуран (Joseph Juran), Демингов савременик који је такође извршио снажан утицај за теорију менаџмента квалитета и развој јапанске привреде. Разлика између Џурана и Деминга је у оцени интензитета, односно у схватању колико менаџмент треба да се прилагоди новим условима како би се реализовао концепт TQM. Џуран је творац трилогије квалитета („quality trilogy“) кроз: 1) планирање квалитета, 2) контролу квалитета и 3) унапређење квалитета.

На основу свега наведеног, може се рећи да је однос према питању квалитета стратешки важно питање за предузеће. Како је већ истакнуто, на квалитет се може утицати „из унутра“ – кроз контролу производње и може се утицати „од споља“, кроз маркетинг приступ феномену квалитета. Обликовање система квалитета је обавеза и одговорност менаџмента, а за његову реализацију менаџери имају на располагању избор различитих алата и техника.

Постизање „изврности“ је жеља сваког предузећа, јер је та позиција добра са становишта конкурентске позиције на тржишту, али и висине трошкова за привлачење нових купаца и одржавања трошкова квалитета. Један од начина за реализацију „изврности“ је примена TQM концепта који доноси континуиран напредак различитих елемената понуђених услуга.

5.8. СЕРИЈА МЕЂУНАРОДНИХ СТАНДАРДА ISO 9000 И ISO 9000:2000

Приликом планирања и реализације квалитета, креће се од стандарда серије ISO 9000 односно ова серија стандарда му је претходила. Стога ћемо прво указати на основе серије ISO 9000. Овој серији је претходило обезбеђење квалитета које се спроводило на систематски начин. Систематске и планске активности су се усаглашавале и тако се успостављало управљање квалитетом.

Међутим, било је потребно да постоји усаглашеност током производње али и у фази пројектовања, развоја, уградње или пружања услуге, сервисирања, оцене и провере функционисања система квалитета. На тим основама је настала серија међународних стандарда ISO 9000.

Првобитно се квалитетом управљало кроз усмеравање функционисања предузећа, а предузеће се доживљавало као скуп међусобно повезаних делова. Квалитет је у том случају само средство за побољшање пословања. У случају посматрања квалитета као једног од принципа менаџмента, креиран је концепт менаџмента укупног квалитета (TQM).

У овом случају циљ менаџмента је да се квалитет посматра као неодвојива функција предузећа и да је заснива на непрекидном усавршавању. Укупни квалитет указује на идеју да сви запослени, преко сваке функције и нивоа у организацији имају за циљ подизање квалитета. Менаџмент указује на идеју да се квалитету тежи као позитивној последици процеса менаџмента квалитета.

ISO 9000 не дефинишу на који начин и како треба да ради појединачно предузеће. Ови стандарди указују које основне принципе треба поставити приликом дефинисања квалитета. Намера приликом креирања ISO 9000 је мотивисати и помоћи предузећима у свим делатностима без обзира на величину предузећа.

Стандарди ISO 9000 састављени су од ISO 9000, ISO, 9001 ISO 9004:

- Стандарди серије ISO 9000 односе се на основе менаџмент система квалитета и њима се утврђује терминологија која ће се користити.
- Стандарди серије ISO 9001 односе са на захтеве који се очекују од система ме-

нацмента квалитета. Они се користе у организацијама које испоручују производе а који треба да задовоље потребе корисника, одређују захтеве пратећих промоција а са коначним циљем да повећају задовољство корисника.

- Стандарди серије ISO 9004 односе се на упутства која треба да обезбеде ефикасност и ефективност система менаџмент квалитета.

Приликом управљања производним или услужним предузећем менаџери имају обавезу да се ослањају на следеће принципе:

- Лидерство,
- Укључивање запослених у процес система менаџмента квалитета,
- Поштовање потреба корисника,
- Континуирана побољшања,
- Процесни приступ,
- Одлучивање које се заснива на објективним чињеницама,
- Системски приступ процесу менаџмента,
- Подстицање коректних и добрих односа са испоручиоцима.

Временом су установљени новији међународни стандарди серије ISO 9000:2000. Они се разликују од претходне серије ISO 9000 јер су оријентисани на процесе.

ISO 9000:2000 предвиђа да се у предузећу врши управљање процесима који су важни за настајање производа и међусобним односима процеса како би се задовољили захтеви ове серије стандарда. Процес се дефинише као скуп мођусобно условљених активности који чине инпут а у самом процесу се претварају у оутпут, стварајући при томе нову вредност. Овако схваћен процес наглашава значај циљева и њихову реализацију уз истовремену анализу процеса који омогућавају остварење циљева. Под производом се подразумева резултат процеса уз наглашавање цињенице да се под термином „производ“ подразумева и термин „услуга“.

Модел система менаџмента квалитета, базиран на процесном моделу, има основу у четири следећа процеса:

1. Одговорност менаџмента,
2. Менаџмент људским ресурсима,
3. Производња производа,
4. Мерење, анализа и активности усмерене на побољшања.

Одговорност менаџмента подразумева руководство које је усмерено ка кориснику, које планира циљеве квалитета, дефинише и саопштава одговорност и овлашћења онима на које се то односи, успоставља одговарајући систем комуникација који се односи на систем менаџмента квалитета. Наведени захтеви спадају у најзначајније које се тичу стандарда ISO 9000:2000.

Менаџмент људским ресурсима подразумева управљање које подржава примену и одржавање система менаџмента квалитета уз раст ефективности.

Производња производа (услуге) је сложена фаза која подразумева управљање процесима који подржавају производ и захтеве купца. Да би се производ реализовао, прво се планирају и развијају подржавајући процеси, уз уважавање њихове међусобне усклађености и усаглашености. Ова фаза се истовремено односи и на: кориснике, развој и пројектовање, процесе набавке, процесе производње, сервисирање али и управљање уређајима који служе за праћење и омогућавају сервисирање.

Мерење, анализа и активности усмерене на побољшања су три фазе процеса које у себи садрже следеће елементе: опште одредбе, праћење и мерење, управљање производима који нису усаглашени са потребним карактеристикама квалитетног производа, анализа података и побољшавање процеса. Активности које су наведене су неопходне менаџменту да би се утврдила неусаглашеност производима са дефинисаним стандардима, обезбедила усаглашеност система менаџмента квалитета са планираним системом квалитета и да би се ефективност менаџмента квалитета непрекидно усавршавала.

УЛОГА И ФУНКЦИЈЕ СТЕЈКХОЛДЕРА У ТУРИЗМУ ДОГАЂАЈА

У овом поглављу биће образложени појмови стејкхолдерског приступа, теорије и анализе као и примена овог модела на туризам, односно управљачки систем туризма догађаја и фестивалског туризма. Такође, биће речи и о стејкхолдерском повезивању, јавно-приватном партнерству и форми удруживања кроз кластерске мреже.

6.1. СТЕЈКХОЛДЕР КАО ФЕНОМЕН У ТУРИЗМУ

Енглеска реч „stake” потиче од староенглеске речи „staca” и има вишеструко значење (Dictionary of Contemporary English – with New Words Supplement, 2011): улог, удео, учешће, награда, а као глагол значи: ставити на коцку, субвенционисати, учешће или интерес у предузећу, посебно финансијском уделу као и лични интерес или учешће.

Stake колоквијално значи „циљ” и одатле произилази да су стејкхолдери – актери, заинтересоване стране, интересне групе које се окупљају око исте идеје, мисије, програма, резултата и имају сличан или исти циљ али пошто је пут до остваривања различит, тај циљ је једино могуће остварити ступањем у интеракцију и применом мулти-стејкхолдерског концепта.

Удео (енг. stake) може бити сваки облик интереса, улога или потраживања који појединац или група имају као резултат неког међусобног односа, облигације, акције, процедуре, законитости (Weiss, 2009).

Стејкхолдерски приступ приликом решавања, вођења и управљања изазова и проблема, најбоље функционише када се организоване групе сусрећу са недоумицама и проблемима. Да би се ово разумело мора се објаснити појам стејкхолдера. Прво теоријско објашњење појма стејкхолдер дао је Freeman (1984), Freeman и други (2007; 2010) питањем: „Да ли је то друштвени актер: особа, група људи или партнера

или организација?” Стејкхолдер је неко ко је у исто време под утицајем компаније или може имати утицај на компанију (Weiss, 2009). Примећујемо да ово обухвата људе који су у ризику да падну под утицај компаније и оне који су у стању да утичу на компанију иако још увек нису почели да делују (Boutilier, 2012).

Може се рећи да је стејкхолдер заинтересована страна (појава, феномен, особа, група, ствар, институција, временски услови и друго) која жели да ступи у интеракцију, однос, жели да сарађује. Ко види свој интерес или брине о нечему, посебно у бизнису, је стејкхолдер. Могло би се рећи да је то онај ко жели да се бави, кога се тиче или је забринут за нешто што произилази из међусобне интеракције без обзира какав је резултат (очекивани или неочекивани, позитиван или негативан).

То је нешто или неко ко има интерес да ступа у однос без обзира да ли ризикује да на крају напора (депоноване енергије, труда, новца или других средстава) не добије задовољавајући део, или не добије ништа, или добије неку нематеријалну вредност (искуство, знање, технику, методу, решење, одговор и слично). Рецимо у коцкању, то је независна странка са којом свако од оних, који направе опкладу са уложеним новцем, то јест депозитом, ступа у интеракцију са непознатим исходом. У овој интеракцији су

сви стејкхолдери, и крупније, и чипер, и пит контролор и лоптица на рулету, карта или коцкица и они који су ризиковали да добију или изгубе али и сам тренутак, то јест, моменат када се ишчекује исход.

Синоними који се користе за стејкхолдера у српском језику су заинтересована страна, партнер или актер.

Постоје разни типови стејкхолдера, односно они се налазе на различитим нивоима:

1. Примарне заинтересоване стране: су ултимативно погођени, под утицајем, било позитивно или негативно од стране неких акција организације.
2. Секундарни актери: су „посредници”, то јест, лица или организације које су индиректно погођени акцијама организације.
3. Кључни актери (који могу припадати првим двама групама): имају значајан утицај на или значај у оквиру организације (Rodi et al., 2012).

Weiss (2009), истиче да је прво потребно тражити фокусне или фокалне заинтересоване стране. Примарни стејкхолдери једне компаније су власници, менаџери, запослени, продавци, добављачи и муштерије, али и чланови управног и надзорног одбора и акционари односно деоничари.

Секундарни стејкхолдери су остале интересне групе, као што су: конзументи, клијенти, корисници, потрошачи, купци, медији, лобисти, влада, конкуренти, јавност и друштво у целини, конзументи.

А. Стејкхолдерска теорија и стејкхолдерска анализа

Према аутору Miles (2012), природа онога што је заинтересована страна или „актер“ је веома оспоравана са великим бројем дефиниција које постоје у академској литератури. Стејкхолдерски приступ стратегији или стејкхолдерски поглед на стратегију интегрише оба погледа: 1) ресурсно заснован приступ и 2) тржишно заснован приступ, додајући друштвено-политички ниво.

Политички филозоф Charles Blattberg (2004), је критиковао теорију заинтересованих страна са претпоставком да интереси

различитих актера могу бити, у најбољем случају, компромитовани или уравнотежени једни наспрам других. Блатберг тврди да је ово производ са нагласком на преговоре као главни начин дијалога за бављење конфликтима између интереса заинтересованих страна. Он препоручује разговор и то га доводи до тога да брани оно што он назива „патриотска” концепција корпорације као алтернатива која је повезана са теоријом актера.

Прво је важно идентификовати све стејкхолдере. Они се могу идентификовати на све начине (Bole, 2013). Анализа заинтересованих страна је термин који се односи на деловање анализирајући ставове актера према нечему (најчешће пројекту). Често се користи у фази припреме пројекта за процену ставова заинтересованих страна у вези са потенцијалним изменама. Анализа заинтересованих страна може да се уради једном или редовно да прати те промене у ставовима заинтересованих током времена (то јест с времена на време).

Дакле, анализа заинтересованих страна има за циљ развој сарадње између заинтересованих страна и пројектног тима, док на крају, обезбеђује успешне резултате за пројекат. Анализа заинтересованих страна се врши када постоји потреба да се разјасне последице предвиђене промене, или на почетку нових пројеката а у вези са организационим променама уопште. Важно је да се идентификују све заинтересоване стране. У циљу идентификовања користе се критеријуми успеха којима треба да се дефинишу и циљеви квалитета (Rodi et al., 2012; Bole et al., 2013).

Организацијски модел може умногоме помоћи у решавању многих проблема који постоје у организацији неког догађаја. Важно је открити који су економски, културни, политички и други фактори којима се може постићи ефикасна и ефективна организација догађаја. Анализа заинтересованих страна се користи да би се докучили, то јест открили и предложили одговори и технике за постизање оваквих ефеката (Kovačević, 2010). Све заинтересоване стране морају наћи заједнички језик и интерес, односно морају бити окупљене око заједнич-

ке визије и спроводити мисију истим или сличним моделима пословања. Приступ кластерског повезивања предлаже се као најпогоднији организациони модел заинтересованим за умрежавање.

Свака компанија има унутрашње и спољашње стејкхолдере, затим оне који су јако важни и имају посебан третман, до оних који су важни али њихов став и однос није од пресудног значаја за институцију. Након дефинисања јасних програмских и суштинских циљева, потребно је извршити анализу заинтересованих страна у циљу утврђивања кључних агенаса који могу да реализују или подржавају неку идеју, иницијативу, то јест пројекат у пракси.

У Србији већ скоро 25 година најважнији стејкхолдер је држава и њена законодавна власт коју чине политичке партије. Међутим, проблем је у чињеници да сви облици културе и других облика друштвеног деловања зависе од буџета. Превасходно се мисли на разне фестивале или музичке догађаје који нису постали самоодрживи и комерцијални да би се самостално финансирани.

Стејкхолдерском анализом стања у Србији, када се ради о организацији неког догађаја, могу се идентификовати следеће групе стејкхолдера:

1. Владине институције – министарства и поједини сектори из области финансија, трговине, економије, културе, туризма. Затим покрајински секретаријати, локалне самоуправе и разне градске управе (за привреду, туризам, финансије и друго).
2. Актери из области јавног сектора – туристичке организације, комуналне службе, инспекцијске службе, градски саобраћајни превоз, чистоћа, електродистрибуција, полиција (СУП) и други.
3. Актери из области приватног сектора – разне фирме које се баве продукцијом, звуком, организацијом фестивала, трансфером, дистрибуцијом, штампом, дизајном, консалтингом, маркетингом, обезбеђењем, пружањем услуга смештаја и исхране, водичким услугама и друго.
4. Актери из области образовања и академије – универзитети и високо образовне

институције као што су факултети и високе струковне школе – за туризам, психологију, социологију, пројектни менаџмент, организационе науке и други који могу да се баве изучавањима овог феномена (мега догађаја) са разних аспеката и који могу да науче практична знања и вештине кроз праксу.

5. Актери из невладиног сектора – невладин сектор, удружења грађана, грађанске иницијативе, кластери и слично, који се баве непопуларним питањима, маргинализованим групама у друштву, акутним проблемима у заједници и државим – из области културе, музике, туризма, политике и друго.
6. Медијске и информативне куће – ТВ, радио, новинске агенције, маркетинг агенције за рекламирање и оглашавање, интернет портали.
7. Волонтери и будући лидери – образовани млади људи и омладина, незапослени, средовечне и старије особе без сталног запослења, маргинализоване групе – старци, Роми, ЛГБТ популација и друго.
8. Међународне институције – асоцијације, агенције и туроператори који ће доводити госте.

Након идентификације врши се анализа правих стејкхолдера који желе да ступају у односе и заједничким трудом и залагањем да дођу до постављеног циља и резултата. Свакако, потребно је умрежити и повезати заинтересоване стране из разних сектора и области деловања. За то се предлаже као врло успешан кластерски модел. Наиме, утврђено је да је концепт кластера једна од најпогоднијих модела за развој туризма у целини (Delgado, Porter, Stern, 2011; Kovačević, 2010).

Туризам подстиче економски развој земаља у развоју, што побољшава њихову укупну економску, привредну, друштвену и политичку стабилност (Fort & Schipani, 2007; Bishara and Schipani 2008). Prema Kim и другима, туристички субјекти у конфликтним регионима имају подстицаје да лобирају за успостављање мира и смањење насиља (Kim, Prideaux et al., 2007).

Б. Теорија управљања стејкхолдерским приступом (примена у управљању догађајима и фестивалском туризму)

Године 1984, Freeman-ово дело „Стратегијски менаџмент – стејкхолдерски приступ” довело је стејкхолдерску теорију у позицију од досадашњег конвенционалног начина размишљања до нове управљачке стратегије. Тада је по скоро први пут код менаџера преусмерена свест са производње и ресурса на клијенте и на инвеститоре. То је довело до нове комплементарне концептуализације предузећа као једне асоцијације која има и треба да ствара јаке односе са спољашњим субјектима и групама које имају улог у фирми и којих се тиче фирма (Vijayanand, 2013; Freeman, 1984).

Freeman стејкхолдере примарно дели на добављаче који ресурсима опскрбљују предузеће (које је исто стејкхолдер) и на конзументе и потрошаче који користе финални производ или услугу (са аспекта производног приступа). Али он даје још једну аналогију:

1. Корпорација (компанија, фирма, предузеће) са свим менаџерима (по дивизијама, департаментама или секторима) који треба да имају двосмерну комуникацију;
2. Са власничком структуром (посебно у приватном сектору);
3. Са запосленима (на свим позицијама – чиме се данас бави сектор за људске ресурсе, а посебно њиховом међусобном/унутарашњом комуникацијом и односима);
4. Са добављачима – који допремају ресурсе;
5. Са потрошачима, корисницима производа и услуга.

У складу са оваквом структуром у једном предузећу стално се мењају процеси (производни, радни, комерцијални и други) и те промене можемо поделити на две основне групе: унутрашње и спољашње. Унутрашње промене нас терају да стално преиспитујемо све предмете и законодавне оквире у односу на потражњу и од стране група као што су: запослени, њихови синдикати, конзументи, акционари, добављачи. Ипак унутрашње промене де-

шавају се свакодневно у подношљивом систему и мери и по већ устаљеним правилима (Freeman, 1984).

За разлику од унутрашњих промена, спољашње промене су неизвесне, чине нас несигурнима. То су промене на тржишту, у систему пословања и комуникације, на берзи, у пословном окружењу, политици, мултилатералним односима компанија и слично. Најкомплексније су промене код руководства и у власничкој структури. Некада је, тачније шездесетих година 20. века на Wall Street-у важило правило „Ако ти се не свиђа менаџмент, продај акције” а касније је постало правило борбе „Ако ти се не свиђа менаџмент или власничка структура, купи што више акција да истераш пропалице из игре”.

Што се тиче односа према држави, он је сличан принципу: „пази се пса – уједа” у оба правца. Последњих деценија државе се, макар декларативно, све више интересују за пословно предузетништво и приватно пословно окружење. Циљ је да се створе услови за слободно тржиште, где држава покушава да на легитиман начин успостави пословни систем у корист јавног сектора, и да спроведе строге законе у борби против монопола кроз осигуравање поштовања принципа тржишта. Свакако држава треба да креира законске оквире који ће испоштовати и модерне корпоративне захтеве приватног сектора – где је посебан акценат на раднику као основном ресурсу, алатки, механизму за постизање резултата. Правосудни систем мора функционисати беспрекорно, независно и транспарентно како би се осигурао привредни раст.

Посебно се треба осврнути на стејкхолдере који припадају категорији специјалних интересних група (енг. special interest groups или single issue politics). То су појединци или групе које се баве неким веома специфичним или за њих важним питањем али за компанију или организатора они могу бити претња, јер се не зна колико и да ли ће се супротставити намерама компаније. На пример, то су организације које се залажу код законодавца да се одређени закони и уредбе промене, у њихову корист, и тиме су веома важни стејкхолдери.

Медији су посебни стејкхолдери јер су се масовни медији комуникације окренули и усмерили директно на пословни систем и све детаље који се дешавају у једном пословном окружењу. Кратко ћемо то илустровати, кроз реченицу: „Више него икада пре, пословне организације (на било ком нивоу) живе у акваријуму са свим својим активностима које су видљиве/доступне јавном надзору.” Медији у ствари представљају форму спољашњих утицаја и притисака за извршну власт, који желе да успеју у савременом окружењу.

В. Стејкхолдери у туристичкој литератури и стејкхолдерске групе у туризму

Разматрања која се односе на стејкхолдере у туризму започета су осамдесетих година 20. века, са питањима око одрживог раста туристичког промета, утицаја који туризам има на ширење дестинација, на испитивања варијабли у природи које се тичу прихвата већег или носећег броја туриста а што је наравно морало да се интерпретира и истражује кроз призму стејкхолдерског приступа управљању, планирању и мониторингу (Vijayanand, 2013). Murphy је још 1985. године писао радове о друштвеном уделу у одрживости и благодати коју могу да имају локалне заједнице од туризма и увећања туристичког промета и да је велика улога у локалним асоцијацијама да мере утицаје туризма. Истицао је да су главни стејкхолдери банке, бизнисмени и влада која финансијски треба да помогне да се туризам развије. Коен се 1990. надовезао на то да богати требају да инвестирају новац у туризам и угоститељство али није ни једном помињао конкретно реч стејкхолдер, иако је набрајао много актера. Истицао је да се свачији удео мора јасно дефинисати у свим фазама припреме, планирања, реализације и касније евалуације и мониторинга.

Даље, Jamal & Getz (1995) фокусирају се на партнерство као главну алатку за стварање друштвено корисног туристичког система и њихова истраживања апострофирају значај и улогу коју има заједница у спровођењу одрживог туризма. Стављају акценат на домаћине као главне стејкхолдере у процесу формирања партнерства између

локалних група људи и приватног и јавног сектора. Затим, Bramwell & Sharman (1999) истичу да је главни стејкхолдер у туристичком партнерству локални менаџмент и остале јавне институције и партнери који управљају ресурсима али и одбори бизнисмена, ДМО организација, конгресних центара, друштвених центара, болница, грађанских асоцијација и специјалних интересних група.

Проблем настаје када једна организација жели да издвоји време, енергију и ресурсе на више стејкхолдера, па зато Clarkson (1995) и Tkaczynski (2009) сматрају да је то исто један од разлога зашто они треба да буду подељени у све групе. Примарни су они актери без чијег континуираног учешћа организација не може да опстане и остане у континуираности свог пословања. Секундарни актери су они који имају утицај или погађају, или су под утицајем или су погођени од стране организације, али нису у процесу трансакције са том неком организацијом и нису од суштинског значаја за њен опстанак.

Sautter & Leisen (1999), примењују Freeman-ову стејкхолдерску мапу на туризам и истичу листу главних учесника:

1. Туристички планери – стратегије и просторног планирања;
2. Становништво;
3. Локални бизнисмени;
4. Групе активиста – волонтери;
5. Национални трговински ланци;
6. Конкуренти;
7. Туристи;
8. Влада;
9. Радници.

Robson & Robson (1996), су размотрили примену стејкхолдерског приступа на туристичку праксу и користећи Фридманову теорију издвојили су две групе стејкхолдера: а) туроператоре и б) локалну управу за туризам и маркетинг. Стејкхолдери туроператора су:

1. Радници;
2. Групе које врше притисак;
3. Хотелијери;
4. Туристи и гости хотела;
5. Туристичке агенције;
6. Националне, регионалне и локалне ТО;

7. Владина тела која се баве питањима туризма;
8. Превозна предузећа;
9. Медијске куће;
10. Одбор који се брине о питањима туризма и гостију;
11. Локалне и националне атракције – управитељи.

Стејкхолдери локалне управе за туризам и маркетинг су:

1. Специјализовани органи на локалном нивоу;
2. Утицај уметничких сервиса;
3. Извршни менаџер и службеници;
4. Радници „на терену”;
5. Разни одбори и одборници;
6. Савет округа;
7. Физичко окружење;
8. Посетиоци и туристи;
9. Становници (бирачко тело, порески савет обвезника);
10. Локална предузећа;
11. Запослени,
12. Туристички информативни сервис;
13. Медији;
14. Регионалне туристичке организације и заједнице;
15. Националне туристичке организације и заједнице;
16. Централне власти (комисије за ревизију и регулаторна тела).

Brenner & Cochran (1991), тврде да опсег интересних група може имати обичну основу. У туризму се може десити да се неке групе поклапају. Sautter & Leisen (1999) истичу да се мора правити разлика између улоге стејкхолдера и стејкхолдерског кластера: „Било која

особа или јединица класификована као припадник неке захтевне групе често дели мишљење или перспективе других или има вишеструку улогу у оквиру тог микроокружења”.

Данашњи концепт стејкхолдерског приступа – интеракција са различитим актерима може да допринесе бољем разумевању потребе друштва (Caffyn & Jobbins, 2003). Таква интеракција може да се добије телом које је одговорно за управљање

развојем дестинације. Модели и организациона структура таквих координационих тела могу се разликовати, у зависности од воље и обичаја самих актера на дестинацији, али сви ти модели имају заједничке следеће елементе (Магаш, 2008):

- Јавне функције;
- Представљање целог сектора;
- Координација и вођење свих активности и услуга;
- Фокусирање на жеље и интересе јавних и приватних понуђача услуга успешних да одбране/докажу своју професију.

Ткаczynski (2009) је приметио да су различите студије истицале различите стејкхолдере и то је табеларно приказао. Wisansing (2008) је закључио да је успостављање одговарајућег процеса, критеријума и структура неопходно у примени стејкхолдерског приступа као оквира у управљању туристичком дестинацијом. Byrd & Gustke (2007) користе „дрво одлука” у циљу да се идентификују групе заинтересованих страна актера који подржавају одрживи развој туризма (они су изабрали четири групе заинтересованих страна). У њиховом случају нису добро разјаснили зашто су селектоване те групе у поређењу са другим.

Аутори су сагласни да је главни предуслов дугогодишња едукација из области менаџмента и одрживог развоја како би се створила ефективна менаџмент стратегија за постизање одрживог ефикасног развоја и задовољиле потребе и критеријуми свих стејкхолдера. Затим је потребно идентификовати задатке туристичких организација и потом идентификовати стејкхолдере. Туристичким организацијама јесте обавеза да вреднују локалне стејкхолдере и да овај став преносе и на потенцијалне туристе који ће се потом осетити „повезани” или умрежени у дестинацији и то ће им давати осећај сигурности и битности (Jackson, 2001).

D’Angella & Go (2009), наводе низ погодности које дестинацијска предузећа и компаније као и туристичке организације имају од примене стјекхолдерског приступа: економију обима, синергију, смањену сезоналности, високу стопу заузетости ка-

Табела 3. Литературни преглед радова који су се бавили примарним и секундарним типовима стејкхолдера

Типови стејкхолдера	Стејкхолдери	Аутори
Примарни	Градски званичници (локалне владине организације)	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan, Ritchie & Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Конкурвенција/Такмичари	Sautter & Leisen (1999)
	Дестинацијске маркетиншке организације (DMO)/ТО	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard(1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan, Ritchie& Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Хотели	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen(1999); Sheehan, Ritchie & Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Становништво	Sautter & Leisen (1999)
	Оператери туристичких атракција/ Конгресни центри	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard(1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan, Ritchie& Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Превозници (аутобуски, авио и други)	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen(1999)
	Туристи	Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Ресторани	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen (1999)
Секундарни	Привредна комора/ Саветодавни одбор	Morgan & Pritchard (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Групе у заједници/ Локалне заједнице	Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Бензинске пумпе	Sautter & Leisen (1999)
	Подстицајни регулатор	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Медији	Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Малопродајни аутлети	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Универзитети	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sheehan & Ritchie (2005)

Извор: Tkaczynski, 2009. и Saftić, Težak, Luk, 2011.

пацитета, промотивне активности које организују људи са специфичним вештинама, планирање и организовање догађаја у граду, кохерентност међу дестинацијским предузећима у условима активности и учешћа у процесу доношења одлука.

Са аспекта локалних становника, имплементација интересних приступа би требало да резултира бољим могућностима запошљавања, лакшим начином добијања дозвола за успостављање бизниса (Li, 2006; Timothy, 1999), побољшања квалитета различитих врста инфраструктуре, повећања мера безбедности (Burns & Howard, 2003) и тако даље.

Г. Препознавање стејкхолдера и њихових потреба и интереса

Врло је важно препознати појединце, групе и организације, заинтересоване за заједнички посао. Они, с једне стране, трпе утицај пословања организације, а са друге стране, врше утицај на њено пословање. Стејкхолдери могу бити екстерни и интерни. Екстерни стејкхолдери су: купци, добављачи, пословни партнери, банке, али и друштвена заједница, државни органи, разне невладине организације. Интерни стејкхолдери су: запослени без менаџерских одговорности, менаџери и власници предузећа.

Њихова битност се огледа у утицају на пословне резултате компаније, па је потребно уважити и задовољити њихове интересе, у супротном постоји велика вероватноћа да ће се они одлучити за сарадњу са другим пословним партнером.

На пример, уколико се не задовоље интереси посетилаца фестивала или манифестације, у смислу да није обезбеђен производ и услуга у складу са њиховим очекивањима у погледу цене, квалитета, разноврсности или интересантности, они ће забаву потражити на другој страни, и неће се враћати на исти догађај, већ ће изабрати неки други а уједно ће и јавно изнети примедбу на пословање што представља антирекламу. Ако се не задовоље интереси добављача који су помогли организацију, обезбедили репроматеријал, опрему, ограде, бине и остало, у смислу да се не изврше финансијске обавезе о року доспећа, они ће потражити другог клијента, организатора догађаја.

Интерни запослени, такође, могу показати незадовољство. Уколико се запосленима и менаџерима не обезбеде очекивања у погледу плате, стабилности запослења, прилике за развој или напредовање у каријери, они ће отићи из организације јер се неће задовољавати рутином посла и немогућношћу да се максимално искажу, остваре личну афирмацију и постигнуће. Стога, према стејкхолдерима треба бити коректан, уважавати њихове интересе, потребе и пословати према етичким принципима.

Д. Стејкхолдерски управљачки приступ и његова примена у туризму

Према Post-у и другима (2002), стејкхолдери у корпорацији су индивидуе или изборна тела, односно јединице које доприносе, вољно (волонтерски) или невољно, свесно или несвесно, стварању његових исправних, здравих и богатих капацитета, активности и резултата, и истовремено су потенцијални корисници и носиоци ризика.

Аутори Driscoll и Starik (2004), номиновали су и природно окружење као стејкхолдера, а Naigh и Griffiths (2009) су проширили ову идеју расправљајући о томе да фокусне организације не утичу само на природу, већ су и под њеним утицајем највише кроз

утицај интензивних климатских промена. Међутим, Phillips (2003), аргументује да само људи могу бити стејкхолдери јер бити стејкхолдер имплицира да постоји капацитет реципроцитета у оквиру имплицитних друштвених контаката.

Понекад страна која је под утицајем није појединац већ група или организација, као, рецимо, црквена скупштина или рибарска задруга. Формална дефиниција стејкхолдера чешће користи термин „друштвени чинилац – актер“. Друштвени чинилац је свака особа, група или организација која може „да говори у један глас“. Ово је веома важна екстензија која дозвољава да се под стејкхолдерима подразумевају све врсте и типови друштвених и политичких актера који могу да утичу на предузеће (Boutillier, 2012). Тако се долазило до дефиниције да је стејкхолдер друштвени актер који утиче на компанију, који је у опасности (ризикује) да буде погођен, то јест под утицајем компаније или који може да утиче на компанију.

Стејкхолдерски управљачки приступ је базиран на управљачкој теорији која тврди да „подскуп етичких принципа (поверење, кооперативност, уважавање и слично) може само да резултира јачању компетитивности и стварању предности“ (Weiss, 2009). У исто време овај приступ укључује и аналитички концепт и метод за идентификацију, мапирање и евалуацију корпоративне стратегије са стејкхолдерима – што представља стејкхолдерску анализу. Стејкхолдерски управљачки приступ, укључујући оквир за анализу и евалуацију корпоративних односа са екстерним групама идеално усмерава ка постизању win-win колаборативних исхода (Weiss, 2009).

Стејкхолдерски управљачки приступ се може користити као метода за планирање која треба да преухитри и олакша неку пословну одлуку, законодавну меру или догађај. Овај приступ није лимитиран бројем односно горњом границом броја стејкхолдера код великих компанија или система. Читаве пословне јединице, тимови и групе га могу користити па је ово идеалан приступ за организацију фестивала или догађаја.

Приликом стејкхолдерске анализе главни и извршни менаџери и директори су актери и представници компаније. Ова ана-

лиза је прагматичан пут идентификације и разумевања вишеструких и компетитивних тврдњи, изјава многих конституената које желе да бирају. Пошто је свака ситуација другачија потребно их је мапирати да би се могло испратити и изградити стратегија за неку организацију која жели да постигне циљ са многобројним стејкхолдерима. Овако се могу јасније уочити комплексни корпоративни односи. Тако се може пратити генерална, велика слика али и сваки појединачни клијент током каријере.

Sisek (2001) је први предложио да је можда исправније користити термин „стејкхолдерски приступ” него „стејкхолдерска теорија” јер ће „теорија актера” обухватити низ правилно образложених идеја које намеравају да објасне чињенице или догађаје, док се „актерски приступ” односи више на концепт, идеју, мишљење или принцип на којем се заснива предмет дискусије.

Туристи виде туристичку дестинацију као једну целину састављену од различитих елемената, односно као слагалицу која се састоји од различитих комада. Туризам је сложен феномен и као такав укључује различите странке/стране које се могу посматрати као стејкхолдери. Сваки од њих има своје специфичне интересе и све се посматра као „део слагалице”. Ако се један комад/део не уклапа у слагалицу квари се целокупно туристичко искуство.

Нови трендови у туризму су у настајању у последњих неколико година, тако да се овај приступ примењује и у туристичком сектору, ширењем концепта од микро нивоа (организације или компаније), на неку врсту средњег нивоа (туристичке дестинације) (Saftić, Težak, Luk, 2011).

6.1.1. Улоге извршног и генералног менаџера

Проблем са дефинисањем стејкхолдера „као оних чији је интерес у равни са компанијним интересом” је што изоставља друштвене актере, као што су корпоративни конкуренти или антикапиталистички активисти. Иако је то корисна дистинкција са одређеном сврхом и из одређених разлога, за управљање питањима и проблемима је потребно

укључити и оне који имају намеру да нанесу штету компанији (Boutilier, 2012).

Рецимо на примеру ЕХИТ фестивала, веома важан неживи стејкхолдер је евокативно-едукативна и историјска чињеница, као део имиџа, да је фестивал настао као друштвено-отпорашки покрет против тоталитаристичког режима Слободана Милошевића, на самом крају деведесетих година прошлог века. Исто тако, велики позитивни неживи стејкхолдер је и Петроварадинска тврђава на којој се фестивал одвија од 2000, који самом догађају даје једну ексклузивност и додатну вредност која утиче на потенцијалне конзументе и појачава њихову заинтересованост и жељу да га посете.

Поред поменутог и град Нови Сад уз реку Дунав, који су у непосредној близини са локалитетом на ком се догађај одиграва, дају веома велику атрактивност целокупној манифстацији, јер учесник и посетилац фестивала у једном малом ареалу од свега два до три километра може да конзумира разне услуге и за цену улазнице уз малу доплату вишеструко проведе и доживи нека нова искуства (градски туризам, купалиште Шtrand). Истовремено постоји могућност посете Националног парка Фрушка гора, винарија, Сремских Карловаца, манастира, војвођанских салаша и чарди на Дунаву.

ЕХИТ се може посматрати и са филозофског стејкхолдерског приступа. На пример, ЕХИТ фестивал изградио је један од најјачих, најпрепознатљивијих и најутицајнијих брендова Србије а то је – земља младих, паметних, успешних, образованих, свестраних, модерних, снажних и амбициозних људи који желе да унапреде свој живот и заборава мрачну прошлост. Други приступ може бити да је Србија држава која је поред многих кризних ситуација, санкција и притисака успела да направи светски бренд у музичкој фестивалској индустрији. Управо ова снага, то јест бренд, даје организаторима снагу да се боре и да упркос константним финансијским потешкоћама и честим променама власти истрају и организују све посећеније и успешније фестивале из године у годину. У овом случају главни стејкхолдер је име, институција, синергија, енергија, то јест, утицај који фестивал има и

кредибилитет производа који пружа. Уколико би неко покушао да укине овај фестивал, његов кредибилитет као виртуални стејкхолдер би сигурно то спречио јер много је више оних који имају користи од овог фестивала него оних којима он може на било који начин да науди.

Овде се може поставити питање улоге извршног менаџера (енг. Chief Executive Officer – CEO)? Ово питање је важно за организацију музичког фестивала који броји неколико хиљада па и десетина хиљада стејкхолдера, рачунајући промотере и волонтере који учествују у његовој реализацији. Према Preston-у & Sapienza (1990), улога CEO у процесу доношења одлуке и управљачке анализе је да се утврди за сваког стејкхолдера: ко, шта, где, када, зашто а онда се прелази и на кључно питање како?

Стејкхолдерска анализа је серија корака која се састоји од следећих задатака:

1. Мапирати стејкхолдерске односе;
2. Мапирати стејкхолдерске коалиције/уједињења;
3. Проценити/оценити природу сваког стејкхолдерског интереса;
4. Проценити/оценити природу моћи и снаге сваког стејкхолдера;
5. Конструисати матрицу стејкхолдерских моралних одговорности – колико су законити/легални, економични, етични и добровољни;
6. Унапредити специфичне стратегије и тактике – мери се кооперативност или опасност за организацију која може бити слаба и јака (да ли сарађују/не сарађују, да ли се подржавају/не подржавају, да ли учествују или само надгледају, да ли нападају једни друге или су маргинализовани?);
7. Пратити промене у коалицијама – праћење актуелних спољашњих трендова и догађаја.

6.1.2. Идентификација и одабир стејкхолдера

Студија случаја: Синергија културе и туризма (SY_CULTour project), <http://www.sycultour.eu/>

На овом месту ће бити изложен егзактан пример, односно искуство које је пратило трогодишњи рад на реализацији међународног пројекта из гранта South-East Europe – Transnational Cooperation Programme, а под називом: Синергија културе и туризма: коришћење културних потенцијала у мање развијеним руралним подручјима (енг. SY_CULTour: Synergy of culture and tourism: utilisation of cultural potentials in less favoured rural regions). Рачунајући и предфазу писања пројекта, која је добрим делом била усмерена на комуникацију и проналажење потенцијалних стејкхолдера, то јест, проналажења заинтересованих партнера, један од аутора има петогодишње искуство на идентификацији и сарадњи са пројектним стејкхолдерима.

(1. фаза) Припрема пројекта је захтевала идентификацију заинтересованих партнера а идеја је настала на основу билатералне сарадње Природно-математичког факултета (ДГТХ-а) и Института Антон Мелик при Словеначкој академији наука и уметности из Љубљане. Коришћена је приватна и пословна база података, лични контакти и претходна сарадња. Контактирани су сви потенцијални стејкхолдери који су испуњавали одређене критеријуме постављене од стране донатора, финансијера али и заговорника пројектне идеје. **(2. фаза)** После низа састанака и преговарања када је **пронађена заједничка основа** (база, интерес), неки партнери су пристали да учествују на пројекту и да реализују пројектне задатке на основу заједнички припремљене концептне и целокупне апликације (Application ID SEE/B/0017/4.3/X; Ref. No. 09SEE05/01/11/07). **(3. фаза)** Затим су **потписана мандатна писма**, чиме су се формално обавезали да ће аплицирати на расписан конкурс. На тај начин се осигуравате да се систем неће урушити јер нико више не може да одустане, јер би у супротном могао да дезавуише целокупну предпројектну фазу.

После предаје апликације са дефинисаним радним пакетима сваког од пројектних партнера и других докумената, **(4. фаза)** уследила је фаза **заговарања и лобирања**, на хоризонталном нивоу (усмерена ка стејкхолдерима из области науке) и на верти-

калном нивоу (усмерена ка политичком естаблишменту и доносиоцима идлука).

Када је пројекат добијен, уследило је **(5. фаза) потписивање уговора и ревизија појединих делова финансијског плана и пројектних активности и задатака**. Сада је свака институција, учесница на пројекту, кренула у реализацију и имплементацију својих активности у складу са временским гантограмом. Било је потребно пронаћи заинтересоване стране на локалном нивоу, то јест у пилот подручјима која су истраживана. За ову фазу **припремљене су смернице и заједничка методологија (6. фаза)** између шест држава за идентификацију потенцијалних партнера. (7. фаза) Прво је направљена база података индивида, институција и организација које би имале интерес да се укључе у пројекат. Коришћена је база личних контаката, на нивоу институције, из локалних самоуправа, привредних комора,

туристичких организација и са интернета. Сви су (8. фаза) контактирани путем телефона и мејла и позвани на конференцију за медије на којој је представљен пројекат и план активности за наредни период. Самим доласком на конференцију идентификовани су они које је сам наслов, тематика и проблематика као и најава пројекта заинтриговала. Затим је преко њих освежена база података (9. фаза) новим информацијама и након су сви опет контактирани.

Редовно су се слала (10. фаза) саопштења и објаве о пројектним активностима, резултатима путем мејла али и преко друштвених мрежа (Facebook, Twitter, Youtube Chanell) и званичног сајта пројекта. Извршена је селекција стејкхолдера (11. фаза) према одређеним принципима, који су били одређени и дефинисани. Све се дешавало на партиципативној основи и постижан је консенсуз око свих питања.

Након истраживања доступне литературе и теренског рада, потенцијални партнери су питани за савет, мишљење и сугестије које су потом уврштене (12. фаза). Дошло се до фазе да партнери стичу поверење, сами се јављају, нуде предлоге и решења, интересују се и помажу у проналажењу нових стејкхол-

дера. Заједнички се идентификују културне вредности и примери добре праксе (13. фаза). Организују се радионице и тренинзи за заинтересоване стране из приватног, јавног и невладиног сектора. Извлаче се нове информације из стејкхолдера. Процес проналажења, то јест идентификације стејкхолдера траје све време (14. фаза).

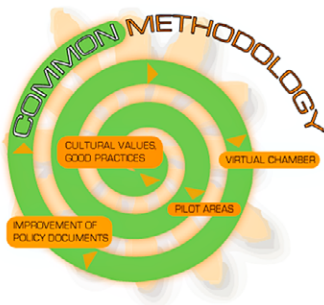
Паралелно са тим организују се студијска путовања за пројектне партнере где они међусобно преносе искуства и знања и где им се показују примери добре праксе (15. фаза). Тај приступ кроз приказ примера добре праксе показао се као један од најфикаснијих и утемељених на стицању искуства на лицу места и пружању конкретних решења и модела који се могу применити.

На крају се пишу Акциони план, Стратегија развоја и конкретне Препоруке за будући правац деловања и креирање локалних политика у истраживаној области руралног (16. фаза).

Све информације и презентација заинтересованих страна, примера добре праксе и идентификованих стејкхолдера врши се преко званичног сајта пројекта <http://www.sycultour.eu/> (17. фаза), на ком су постављене све објаве, информације и документа – базирана на претходном истраживању.

Као круна пројекта формирана је виртуелна комора (18. фаза) путем које ће и после завршетка пројекта сви стејкхолдери моћи да комуницирају, постављају питања, информације и предлоге будуће сарадње (<http://vcdemo.blogspot.gr/p/home.html>).

Закључак: Може се констатовати да у систему од 12 пројектних различитих партнера (који су из приватног, невладиног и јавног сектора) из шест различитих држава, као и десетине и стотине заинтересованих партнера из пилот подручја, успех сарадње се базира: 1. на доброј, перманентној комуникацији и 2. изналажењу заједничких решења како би се постигао вишеструк резултат и остварила вишеструка корист (материјална, нематеријална и било која друга). Партиципативни приступ се показао као најбољи, а у свакој фази и кораку реализације и имплементације пројектних задатака, циљева и активности било је потребно радити евалуацију и мониторинг.



▲ **Слика 1.** Приказ круга заједничке методологије пројекта SY_CULTour, 2011-2014. Извор: <http://www.sycultour.eu/project-facts>

А. Метод преговарања између стејкхолдера: решавање међусобних спорова

Приликом организације неког догађаја или фестивала дешавају се различите конфликтне ситуације и спорови који су саставни део стејкхолдерских односа. Многи спорови се реше на бази узајамног поверења и помирења а неки се увуку у законодавни и регулаторни систем. Они се могу десити између актера на истом нивоу али најчешће на различитим нивоима: између експерата и професионалаца и компаније, клијената, коалиција, владе и слично. Процењује се да се у једном систему утроши између 20%-30% ресурса на решавање конфликтних ситуација, а великим компанијама и системима осим менаџмента овим се баве психолози и стручњаци из дивизије људских ресурса. Ако се не реше овакве ситуације губи се на продуктивности радне снаге, долази до одсутности, преокрета и појаве трошкова услед непажње у раду која је проузрокована стресом (Weiss, 2009).

Стејкхолдерски приступ је веома добар метод у решавању спорова. У сваком случају боље је и јефтиније приступити методи преговарања, медијације и разговора лицем у лице, него водити парничне поступке и судске спорове. Када се организује један фестивал великих размера врло често се дешавају спорови између појединаца и група који се морају решавати током трајања фестивала како не би дошло до обустављања посла и како не би трпели други стејкхолдери, јер је све узрочно-последично везано.

Б. Стејкхолдери и улога јавно-приватног партнерства у управљању туризмом

Туризам је вишедимензионална активност и она се развила у једну од највећих и најбрже растућих „индустрија” (привреда) у свету. Док су друштвено-економске користи од туризма које настају у интеракцији многих стејкхолдера добро познате, предности туризма су ретко једнако расподељене међу свим кључним актерима. У том смислу, одрживи развој туризма као значајни и велики приступ развоју има за циљ да уједначи социјалне и економске циљеве са еколошки здравим управљањем. Одрживи развој као стратешки инструмент за-

хтева процес планирања и управљања који уједињује заједно мрежу интереса и забригност свих заинтересованих страна (стејкхолдера) у нови облик планирања и развоја.

Неки истраживачи тврде да основе истраживања и теорије о стејкхолдерима сежу много пре 1980, чак тврде да је овај приступ могао бити познат уназад много раније од многих приступа и стратегија управљања компанијама и системима. На пример, Schilling (2000) тврди да Mary Parker Follett (1918) у свом раду „Ново место” прати теорију о „заинтересованим субјектима”, иако је Barnard (1938 у Key, 1999) предложио да интереси радника морају бити пажљиво израчунати пошто радници имају виталну улогу у постизању успеха у управљању. Clark (1984) сматра да је чак и даље ако тражимо уназад до 19. века, идеја о корпоративном управљању и узајамности била популарна и да се увелико размишљало о њој као доброј стратешкој опцији.

Заступљеност заинтересованих страна, стејкхолдера, обезбеђује методичан корак ка извођењу, излачењу и откривању ставова шире групе физичких лица и правних субјеката. Такође, такав приступ захтева да сви међусобно комуницирају или да организатор догађаја „комуницира” са представницима локалних друштвених или приватних агенција и тур операторима, разним асоцијацијама, туристичким водичима, дестинацијском маркетинг и менаџмент агенцијом, представницима владе, невладиним сектором али и са самим гостима и туристима (Vijayanand, 2013). Улога стејкхолдерског приступа је да се доноси боље одлуке, да се боље кореспондира, кооперише, координира како би се пружила квалитетнија услуга као и да се створи боље туристичко пословно окружење и да се на тај начин одговори на кључна питања уз оптималан раст туризма, то јест туристичког промета.

Дугорочна конкурентност у туризму позива на значајнији и погоднији приступ администрацији где ће развој необновљивих облика имовине бити забрањен. Главни циљ одрживог туризма је да пронађе и успостави равнотежу између употребе резерве и потрошачких преференција и жеља (Vijayanand, 2013). Циљ јавно приватног

партнерства у туризму је да извуче поуке, најбоље солуције и решења која треба да заједничком експертизом предложе планири, еколози, географи, економисти, експерти за промоцију и други, тако да концептуализују један нови, интелигентнији и мекши пут развоја туризма (Williams, 1996) и да се кроз примере добре праксе примени у свим туристичким кретањима и на свим дестинацијама.

Јавно приватна партнерства (ЈПП) су прецизни облици сувласништва и сарадње између јавних институција и приватних предузећа која су се обликовала због неке синергичне компензације а који имају заједнички удео, односно деле ризике и приходе. Према Tribe-у (1997), јавни сектор није увек у стању да интерпретира жеље купаца и на тај начин не успева да инвестира у будућа тржишта високих могућности. Све је више стејкхолдера који траже инвеститоре и потенцијални профит за изградњу, посебно на острвима и удаљеним дестинацијама.

Локалне самоуправе трагају за приватним инвеститорима који обећавају нова радна места и финансијски просперитет локалне заједнице без обзира на то да ли се придржавају начела и праксе одрживог туризма. Један од излаза је, не пронаћи нове већ рехабилитовати и трансформисати постојеће дестинације које би кроз снажно ЈПП могле да имају дугорочни програм развоја и компетитивности на тржишту. ЈПП се пре свега односи на улагања у изградњу или надоградњу комуникацијске мреже било ког типа (локални и регионални друмски путеви, путарине, жичаре, железница, авио компаније), пословне зоне за компаније и ланац продавница и тржних центара, стамбене зоне за туристичка насеља, културне садржаје (музеји и галерије), спортски и забавни паркови, авантуристички паркови и слично.

Постизање овако великих циљева зависи од принципа величине, времена, природе и количине рада свих стејкхолдера и учешћа свих сектора у одборима и саветима где се доносе пресудне и најважније одлуке и где сваки појединац или група могу да утичу на побољшање квалитета односа у

ЈПП. Из искуства многих увек је најбоље да је однос величина чланова одбора подједнак или да преовладавају чланови из приватног сектора и индустрије а не политичари и припадници локалних власти и администрације.

На самом почетку животног циклуса, ЈПП треба да тражи нове иницијаторе и инвеститоре који ће омогућити да производња и изградња расту и да се према носећим капацитетима мултиплицирају само до оне мере која је у ранијим фазама испројектована или уколико се увиди да је развој пренапрегнут и да се животно циклус успори а ако и треба обустави.

В. Стејкхолдерско повезивање кроз форму кластера

Стејкхолдерска теорија је настала у перспективи стратешког управљања, а затим се проширила у теорији организације, пословне етике, социјалних питања у управљању и одрживом развоју (Hauswald, 2013; Laplume, Sonpar et al., 2008). Литература о овој теми углавном се бави областима:

- Дефиниција актера;
- Истакнутост актера;
- Утицај управљања заинтересованих страна на резултате предузећа (компанија);
- Активности заинтересованих страна акција и одговорности;
- Активности компаније и реакције и одговори на тврдње заинтересованих страна;
- Теоријске дебате.

Политички контекст кластера – у земљама у развоју и транзицији економска и привредна политика су обично централизоване на националном нивоу, и ту је обично мала подршка законодавства које се односи на конкурентност и кластере. У том случају донатор је покретач кластера и мора да уложи више труда и енергије да би пренебегао овакву ситуацију.

Кластер ће се вероватно суочити са политичким окружењем државе у транзицији где обично постоји мање амбиција и ентузијазма за владину интервенцију која је неопходна како би се побољшала кон-

курентност одређене изабране индустрије кластера.

У земљама у развоју, расправа око конкуренције и кластера, личи на ситуацију у развијеним економијама. Модел за кластер иницијативу зависи снажно од укупних економских услова у којима функционише. Кластери у земљама у развоју суочавају се са веома различитим изазовима и често имају различите врсте специфичних циљева у односу на оне у транзиционим економијама, и нема просте линеарне зависности од развоја до транзиције и преласка на развијену економију (Kettels, Lindqvist, Sölvell, 2006).

Porter (1998) издваја три главне предности кластера:

1. Повећање продуктивности:

- а) Бољи приступ запосленима и добављачима;
- б) Повећана размена знања – посебно прећутно знање (Bathelt, Malmberg et al., 2004) – а стога, повећана стручност и know-how;
- в) Омогућавање комплементарности - посебно важне за туристичку индустрију;
- г) Бољи приступ институцијама и јавним добрима – кроз заједничке акције;
- д) Побољшање мотивације – жеља да се изгледа добро у заједници мотивише менаџере да се такмиче.

2. Побољшајте иновације (Baptista & Swann, 1998):

- а) Учење о новим дешавањима – као што су они у „комшилуку“;
- б) Бржу примену а) потребне технологије и знања у области б) савеза компаније са својим добављачима;

в) Експериментисање са нижим трошковима и одлагање велике обавезе док уверени да ће иновација бити профитабилна.

3. Подстицање новог пословног стварања, креативности (Delgado, Porter & Stern, 2010):

- а) Појединац у оквиру кластера може лакше уочити нове могућности.
- б) Баријере за улазак се спуштају пошто а) кластерске фирме су обично позната тржишта и једна од најважнијих, б) постоје успостављени односи и в) премија ризика на капитал може бити смањивана (Ковачевић, 2010).

Међутим, у теорији су присутне и бројне критике које се односе на кластере. У својој познатој критици, Martin i Sunlei (2003) нападају цео кластер концепт – „њену дефиницију, њену теоретизацију, њену емпиријску подлогу и основу, тврдње, бенефиције и предности, и њену употребу у креирању политике“. Они тврде да је Porter створио „превише“ еластичан концепт, тако да скоро свака фирма у свету може да стане у један или други облик кластера. Они чак иду до границе оптуживања Portera за његове неадекватне намере и манипулисање. Ипак, занимљиво је да нико од критичара и изнетих критика не иде до предлога потпуног одбацивања концепта кластера.

Упркос оштрим критикама, концепт кластера је опстао широм света као било која друга идеја до сада. Кластери се промовишу од стране Светске банке, OECD, развијених и земаља у развоју, као референтно средство за националну и регионалну конкурентност на глобалном тржишту (Ковачевић, 2010).

ФЕСТИВАЛСКИ ТУРИЗАМ И ФЕСТИВАЛСКИ СТЕЈКХОЛДЕРИ

7.1. ТРИ ГЛАВНА ДИСКУРСА У ИСТРАЖИВАЊИМА О ФЕСТИВАЛИМА

1. Дискурс о улози, значењу и утицају фестивала на друштво и културу

Истраживање фестивала је веома добро успостављено и утемељено у оквиру антропологије и социологије, док су управљање фестивалима и фестивалски туризам новији појмови. Празници у друштву и култури, који се односе на њихове улоге, значења и утицаје, је најстарији и најбоље развијен дискурс. Прегледом литературе идентификоване су следеће класичне теме у оквиру овог дискурса (теме о фестивалском искуству и значењу): митови, ритуално и симболизам; свечаности и прославе; спектакли; интеракција домаћин-гост; карневалска атмосфера, свечаности; аутентичност и комодификација, ходочашћа и знатна количина политичке дебате о утицајима и значења.

Недавно, научници унутар и изван традиционалних дисциплина су испитивањем стављали у везу фестивале са различитим питањима: њихова улога у успостављању локалног или групног идентитета, социјални и културни утицаји фестивала и фестивала туризма; стварање друштвеног и културног капитала кроз фестивалску производњу; неговање уметности и очување традиције и разних личних исхода од учешћа на фестивалима, укључујући учење, усвајање стеченог друштвеног и културног капитала, и пуноће здравља – ако се ради о спортским догађајима (Getz, 2010).

2. Дискурс о фестивалском туризму

Фестивалски туризам је важан елемент и сегмент „туризма догађаја“, толико да термин „енг. festivalization/фестивализација“ је скован да сугерише надкомодификацију фестивала који је експлоатисан од стра-

не туристичког места и маркетинга (видети Quinn, 2006. и Richards, 2007). И заиста, појавио се тренд да се фестивалима приступа као према роби. У овом приступу, обраћа се пажња у великој мери на понашање потрошача и друге маркетиншке концепте, рецимо мотивација за присуствовање фестивалима и њихов одабир је дуго изучаван. Од недавно су изучаване везе између квалитета услуге односно фестивала, задовољства и понашања потрошача (туриста) или о будућим намерама туриста које се моделирају методом структурног моделовања и сазнају нови трендови и правци којима се треба приближити потенцијалном потрошачу. Улога фестивала у туризму обухвата привлачење туриста на одређена места, а да се при томе превазиђе сезонски карактер, и да се допринесе стварању и развијању маркетинга концепције простора (укључујући формирање имиџа и брендирања дестинације), кроз анимирање атракција и места, при чему фестивал треба да делује као катализатор за друге облике развоја (Getz, 2010).

3. Дискурс о управљању фестивалима

Ово је најновији дискурс или субдисциплина као подпоље истраживања које се развија у истраживачкој литератури, мада стручна пракса управљања догађаја има много дужу историју. Први велики уџбеник на ову тему био је Goldblatt-ов „Special Events: The Art and Science of Celebration“ (објављен 1990). Затим су уследили „Festivals, Special Events and Tourism“ (Getz, 1991) и годину дана касније Hall-ов „Hallmark Tourist Events“ из 1992.

Организатори догађаја су објавили бројне књиге из тачке гледишта њиховог искуства, а постоје и многе тематске књиге и текстови о конкретним елементима ме-

нацмента догађаја, укључујући људске ресурсе, ризике, логистику и маркетинг. Велики део литературе која се односи на туризам догађаја је од непосредног интереса за фестивалске менаџере, посебно линије истраживања у вези са мотивацијом потрошача и евалуацију самог догађаја. Такође, утицај литературе о догађајима и фестивалима је релевантан, у тој мери да може да подстакне или научи менаџера да пожели да спозна како се процена врши и како они доприносе стратешком планирању (Getz, 2010).

Основни феномен изучавања догађаја је искуство и значење које се за њега може везати. Фестивали су прославе које по дефиницији имају тему – која је повод за славље. Они такође имају различита значења, из различитих перспектива, које их чине сложеним испланираним феноменима. Значења постоје у личним, друштвеним, кул-

турним и економским нивоима. Искуство само по себи може бити лично или друштвено, а сваки тип фестивала (на пример музиком, уметношћу, наслеђем) имплементира у човеку другачији искуствени потенцијал. Креатори догађаја (енг. event designers) су посебно заинтересовани да знају како њихова манипулација, са подешавањима, програмима и различитим људским интеракцијама, утиче на публику и учеснике, и да ли се или не, постижу жељена искуства и последице по њих. То захтева познавање културе, уметности, психологије и животне средине уопштено али и простора где се неки фестивал организује. Позивајући се на табелу, може се видети да се 134 цитата уклапа у ову широку категорију, а број подтема је идентификован – од којих су две доминантне. Кратак резиме сваке теме следи у наставку монографије.

7.2. ФЕСТИВАЛСКИ СТЕЈКХОЛДЕРИ – ИСПИТИВАЊЕ МЕЋУОДНОСА И МЕЋУЗАВИСНОСТИ

На слична питања везано за стејкхолдере и односе са њима, комуникацију, међузависност, маркетинг стратегије, канале лобирања и сличну проблематику коју су поставили и користили у свом истраживању Getz & Andersson (2010), организатори фестивала и манифестација које су предмет анализа монографије нису хтели да одговарају уз објашњење да је то пословна тајна. То јесте велики проблем који кочи даљи развој истраживања фестивалског туризма у будућности у Србији. Свакако, научници и истраживачи ће морати прво да се позабаве стицањем поверења код организатора како би они пристали да на нека за њих „штакљива или врло пословна питања” дају одговоре и податке.

У Табели 4. се може видети компаративна анализа међу неколико стратегијских концепата а оно што је посебно интересантно је то што у колони под називом „Ниво успеха” стоје конкретна управљачка питања на која су добијени одговори организатора. Одговоре на иста таква питања нису били спремни да дају организатори Сабора трубаца у Гучи док организатори мањих ма-

нифестација нису питања разумели, нису знали шта је стејкхолдерски приступ, како функционише.

Теорија „зависности ресурса” је уско повезана у смислу да су често најважнији актери они од којих догађаји зависе, посебно у смислу ресурсне базе или друге врсте подршке. Ови односи могу бити не само од кључне важности за одрживост неког фестивала, већ се такође може њима управљати до одређеног степена организатора догађаја. Налази и анализе упоредног истраживања су објављени у неколико чланака. У раду Getz & Andersson (2010) су упоређивали четири фестивала из четири различите земље: Аустралија, Норвешка, Велика Британија и Шведска. Упорјеђивали су:

1. Сличности и разлике између анкетираних на фестивалима, по земљама, у смислу перцепције важности различитих стејкхолдера.
2. Питања зависности заинтересованих актера идентификованих од стране испитаника као одговор на специфична питања о спољним односима.

Табела 4. Компарација степена успеха стратегија коју користе фестивали – по земљама

Ниво успеха	Аустралија		Норвешка		Велика Британија		Шведска		Укупно	
	М	SD	М	SD	М	SD	М	SD	М(н)	SD
Лобирала влада за финансијска средства и друге погодности?	4.47	2.07	3.95	2.39	5.13	2.10	4.92	2.02	4.57 (114)	2.13
Уштедели новац за будуће потребе (резервни фонд)?	4.56	2.21	3.76	2.51	5.27	1.98	3.71	1.70	4.52 (91)	2.22
Развили званично маркетинг партнерство са другом организацијом?	4.14	2.21	4.25	1.80	5.00	1.76	5.43	1.40	4.42 (79)	1.98
Ангажовали компанију да нађу нове изворе финансирања или спонзоре?	1.77	1.66	1.88	1.36	2.13	0.99	3.17	1.72	2.05 (44)	1.54
Иницирали друштвено користан програм како би пружили услуге заједници**	3.65	2.37			5.72	1.41	5.67	1.03	4.70 (47)	2.15
Ујединили спонзоре у њихову заједничку корист?	4.17	2.04	4.06	2.15	4.27	1.68	5.17	1.72	4.25 (64)	1.97
Позајмили средства како би покрили финансијски губитак?*	2.31	2.15	3.83	2.62	4.20	2.17	6.25	0.50	3.49 (37)	2.48
Поделили конкретне ресурсе са осталим фестивалима?	4.39	2.36	4.24	2.14	4.60	1.76	4.29	2.14	4.39 (67)	2.12
Предузели законске мере како би заштитили бренд или лого?	2.50	2.33	2.00	2.45	4.25	3.20	4.00	4.24	2.73 (30)	2.55
Убедили медије да постану званичан спонзор?*	4.70	2.14	3.83	2.12	4.92	1.98	6.83	0.41	4.70 (80)	2.13
Лиценцирали остале компаније да користе име и лого фестивала?***	1.08	0.28	2.90	2.18	4.00	2.18	4.67	1.97	2.82 (38)	2.17
Убедили стејкхолдере да преузму финансијски ризик целог или дела фестивала?	3.64	2.65	3.29	2.36	4.88	2.36			3.84 (37)	2.53
Преобратили добављаче у спонзоре (како би смањили трошак)?	5.00	2.09	5.44	2.17	4.43	1.40	6.33	0.71	5.17 (94)	1.98
Довели кључне спонзоре у одбор директора?	2.53	2.29	2.50	2.00	3.20	2.39	4.00		2.68 (31)	2.15
Развили низ главних вредности као база брендирања?	5.09	2.11	5.73	1.45	5.91	1.14	5.57	1.34	5.45 (82)	1.72
Промовисали креативност како би привукли нове производе унутар фестивала?	5.58	1.23	5.31	1.40	5.52	1.31	5.30	0.67	5.47 (115)	1.25
Имитирали остале фестивале како би одржали корак са маркетиншким трендовима?*	3.78	1.96	4.58	1.25	4.55	1.13	4.40	0.89	4.21 (72)	1.60
Користили програм и маркетинг заједно како би креирали снажан идентитет или имиџ?	5.83	1.41	5.47	1.50	5.83	1.05	5.58	1.16	5.71 (129)	1.34

* $p < .05$. ** $p > .01$ (Mod 7) Извор: Getz & Andersson, 2010.

3. Стратегије управљања заинтересованих страна које су употребљене на фестивалима, и њихов степен доживљаја успеха, као одговор на одређени скуп сугестија.

Основна премиса теорије зависности ресурса, како је формулисао Donaldson (1996), је да се организације такмиче за ресурсе а оне које преживе чине то проналажењем одговарајућих ниша које их осигуравају од континуираних извора. Неизвесност је та-

кође смањена кроз формалне сарадње које генеришу подршку и ресурсе (Pfeffer & Salancik, 1978). Јасна импликација ове теорије је да фестивалски менаџери морају постати вешти у управљању односима који могу генерисати подршку и ресурсе. Зависност се јавља у интерорганизационим односима када једна страна има велике потребе а друга има контролу над ресурсима који задовољавају туђе потребе (Pfeffer & Salancik, 1978).

Табела 5. Хипотетички однос стејкхолдера/Зависни обрасци међу фестивалима

Образац однос/зависност (Природа односа међу испитаницима)	Везе са осталим стејкхолдерима	Могуће стратегије и тактике	Туристичка и менаџерска питања
<p><i>Први простори/место одржавања</i></p> <p>Фестивали ретко поседују своје просторе и често користе јавне просторе и објекте.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · да ли се појачава улога локалне самоуправе и неког другог јаког стејкхолдера 	<ul style="list-style-type: none"> · спонзорства · изнајмљивање · подела са осталим стејкхолдерима · поседовање сопствене инфраструктуре 	<ul style="list-style-type: none"> · да ли је тај простор специфичан · да ли може бити било где · да ли постоје неки критични стејкхолдери · да ли се користи друга туристичка инфраструктура
<p><i>Прво влада</i></p> <p>Локална власт даје подстицај важним фестивалима.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · контакт са владом може допринети заинтересованости других стејкхолдера да се укључе · колико се оријентисемо и ослањамо на јавни сервис 	<ul style="list-style-type: none"> · сарађивати са лобистима из владе да обезбеде подршку и ресурсе · тражење · институционалног статуса · створити јак бренд оријентисан ка заједници 	<ul style="list-style-type: none"> · фестивал је институција која ће увек бити подржавана · да ли су спремни да се одрекну степена независности ради других стејкхолдера · влада-ДМО партнерство треба да јача фестивалски сектор · стратегије фестивалског туризма су пријемчиве за локалну власт
<p><i>Прво купци</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · зависност од купаца обично значи одговарајућу зависност од уметника и извођача који представљају атракцију · сугерисати да „маркетинг оријентација” води фестивалску стратегију · медији су јако важни и зависе од „маркетинг оријентације” 	<ul style="list-style-type: none"> · креативност и иновације су суштински важне (траже стално усавршавање) · истраживање тржишта је од суштинског значаја, укључујући задовољство и искуствено · узимање узорка · медији су битни савезници (и треба да постају спонзори), посебно када циљате одређене сегменте 	<ul style="list-style-type: none"> · зависност од платежних купаца отелотворује финансијске ризике за менаџере · зависност од корисника треба преточити у софистицирану маркетинг стратегију, више квалитетног искуства, виши нивои услуга · клијентима и задовољство · оријентација на потрошаче не мора довести до туристичке оријентације, али туристичке агенције би требало да буду моћни партнери фестивала
<p><i>Прво спонзори</i></p> <p>Мали корпоративни спонзори рангирани су као девети у општини, док су велики корпоративни спонзори рангирани као десети општи, показујући да овај образац није уобичајен међу земљама.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · блиске везе са корпорацијама могу представити фестивале ширем спектру приватника (преко B2B и гостопримства на догађајима) · сугестивније је више за модел приватног сектора 	<ul style="list-style-type: none"> · преобратити добављаче у спонзоре · медији су битни савезници јер спонзори обично максимално траже 	<ul style="list-style-type: none"> · потенцијално повећање фестивалског маркетинга кроз напоре спонзора ризик од измештања циља (угодити спонзору и одговорити на његов захтев) многи корпоративни спонзори ће бити заинтересовани за развој туристичких тржишта · туристичке агенције треба да спонзоришу фестивалску рецептиву у складу са њиховим циљевима

Извор: Модификовано према Getz & Andersson, 2010.

7.3. ФЕСТИВАЛСКИ ТУРИЗАМ И УПРАВЉАЊЕ ФЕСТИВАЛИМА

Истраживачи су почели да демонстрирају релевантност теорије стејкхолдера, у разумевању како окружења у којем се фестивал одвија али и стратегија које они примењују. Такође, тврди се да теорија актера има важне теоријске импликације за разумевање како фестивали почињу да функционишу, да се развијају, потенцијално

пропадну или постану сталне институције. Фестивалске стратегије такође утичу директно или индиректно на туризам и управљање дестинацијама.

„Фестивалски туризам” је експлицитно био истраживан од стране многих истраживача, са разних становишта и перспектива, укључујући економски утицај

(Formica & Uysal, 1998; Gursoy, Kim, & Uysal, 2004; McKercher, Mei, & Tse, 2006), њихову улогу у стварању имиџа и маркетинга места (Boo & Busser, 2006; Ritchie & Beliveau, 1974), путничких образаца (Bohlin, 2000), измештених ефеката (Brannas & Nordstrom, 2006); мотивација да присуствују и сродне сегментације (Chang, 2006; Lee, Lee, & Wicks, 2004; Li & Petrick, 2006; Saleh & Ryan, 1993), квалитет фестивала и задовољство посетилаца (Crompton & Love, 1995), доприноси регионалном развоју (Moscardo, 2007), однос према урбаној обнови и развоју (Cameron, 1989), повезаност са културом и заједницом (Robinson, Picard, & Long, 2004).

Фестивали се често нису развијали и продавали као туристичке атракције, а ипак могу лако бити промовисани као такви од стране туристичких организација. Улози фестивалске вредности у стварању позитивне слике се такође даје значајна пажња. Тако су многи градови експлоатисали фестивале за туристичке сврхе и маркетинг места па је термин фестивализације у ствари почео да показује негативне импликације, укључујући губитак културне аутентичности или осећај за место (Richards, 2007). Пошто фестивали могу да задовоље разноврсне социјалне, културне, економске улоге, многи стејкхолдери су укључени, само у смислу њиховог очекивања или перцепције утицаја. У последње време у фокусу литературе и истраживања о фестивалима и управљању догађајима су теме о односу према животној средини и околини.

Стејкхолдерска теорија нуди значајан потенцијал за напредовање управљања фестивалима, посебно јер се фестивали углавном смишљају и развијају путем различитих облика сарадње између појединаца и група које деле један или више заједничких циљева. Чак и тамо где су фестивали у приватном власништву и од стране профитног бизниса, врло је вероватно да ће опсег спољних стејкхолдера – посебно финансијера и регулаторних тела – бити утицајан. Истраживачи фестивала настоје да идентификују и класификују кључне стејкхолдере, процене њихове улоге и интеракције, управљање фестивалским стејкхолдерима, питања зависности и њихов утицај на стратегију оп-

станка фестивала (Andersson & Getz, 2007, 2008; Getz, Andersson, & Larson, 2007; Hede, 2008; Larson, 2002; Larson & Wikstrom, 2001; Mackellar, 2006; Quinn, 2006; Reid & Arcodia, 2005; Richards & Ryan, 2004). Тако су Carlsen, Ali-Knight & Robertson (2007) консултовали заинтересоване стране за успостављање заједничке агенде фестивала, док је Hede (2007) користила стејкхолдерску теорију за унапређење троструког доњелинијског приступа управљању фестивалима.

Reid (2007) укључује стејкхолдере у квалитативну процену социјалних утицаја који произилазе из руралних фестивала. Зависност од моћних интересних група и специфичних ресурса, је обострана претња за аутономију фестивалских организација и потенцијални начин да стекну савезнике и постигне институционални статус у заједници (Getz & Andersson, 2008).

Оријентација фестивалских конзумента је у великој мери проблем стејкхолдерских односа. То није иста ствар као туристичка оријентација, али они су свакако повезани. Иако сервисна оријентација (типично за јавне институције и непрофитне фестивалске организације) не искључује одабирање оријентације клијената, логично је очекивати да ће профитно оријентисани фестивали бити оријентисани ка купцу. У том контексту, маркетинг концепт је пре свега филозофија или скуп предности, која мора да се манифестује у различитим стратегијама. Mayfield & Crompton (1995) је истраживао маркетинг оријентацију фестивала, откривајући значајне разлике. Занимљиво, старији догађаји имају тенденцију да имају мање од једне маркетиншке оријентације, што одражава самозадовољство или недостатак професионализма у поређењу са млађим организацијама.

Lade & Jackson (2004) покушали су да идентификују кључне факторе успеха фестивала, са посебним нагласком на своје маркетиншке оријентације. Они су идентификовали специфичне маркетиншке стратегије које су користила два аустралијска фестивала, и неколико стратегија које се односе на заинтересоване стране и сарадњу. Mehmetoglu & Ellingsen (2005) испитали су групу малих норвешких фестивала, про-

налазећи да немају маркетиншку оријентацију. Они претпостављају да ће се маркетинг оријентација повећати (пored осталог) са доношењем виших туристичких циљева.

Могло би се резимирати у смислу да релевантна истраживачка литература јасно показује да је мрежа односа управљања фестивала од виталног значаја за њихово стварање, стабилност и дугорочни опстанак. Истраживања би требала да буду у стању да идентификују кључне факторе, процесе и

стратегије у контексту управљања стејкхолдерима који доприносе успеху фестивала и њихове одрживости. Фестивалски туризам је компликован феномен, који уводи стално нове стејкхолдере и циљеве менаџерима догађаја који би требали да их размотре. Одабирање туристичке оријентације захтева маркетиншки и потрошачко оријентисан модел који би могао бити сасвим другачији од рада у јавном интересу.

7.4. НЕКЕ ОД ТЕХНИКА МЕРЕЊА УТИЦАЈА И ЕВАЛУАЦИЈЕ ДОГАЂАЈА И ФЕСТИВАЛА

Према Robson-у (2000) и Sherwood-у (2007) евалуација је систематско утврђивање квалитета, вредности, значаја или нечега. То „нешто“ може да се односи на целину ентитета, или се исто тако може односити на аспекте или компоненте ентитета (Davidson, 2005). Врсте ствари које могу да се оцењују представљају широк дијапазон и могу да обухватају пројек-

те, програме или организације, особље или перформанс, политике или стратегије и производи или услуге. Евалуација се обично предузима из једног или два велика разлога, наиме, да се пронађе област за унапређење и за процену укупног квалитета или вредности, која се обично спроводи за извештавање или у сврху доношења одлука (Davidson, 2005). Када су у питању догађаји и фестивали најрелевантнији циљ јесте да се оцењују резултати програма односно ефекти које је програм остварио (Robson, 2000).

Први корак је да се установи јасно разумевање онога што се оцењује и које врсте питања треба да буду постављена. Након тога, други корак је да се идентификују релевантне вредности, прикупљају одговарајући подаци, а затим систематски комбинују вредности са дескриптивним подацима како би се допринело добијању одговора на кључна питања која су постављена. У Табели 6. можемо видети неке од најважнијих сврха постављања питања према Robson-у (2000).

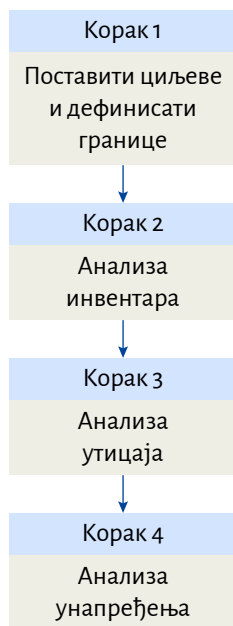
7.4.1. Процена животног циклуса фестивала

Још један алат за управљање перформансама животне средине је процена животног циклуса, који је постао нашироко користан алат за политику заштите животне средине и управљање заштитом животне средине. Gauthier, (2005) је детаљно објаснио процену животног циклуса, и описао је анализу као средство одлучивања који је

Табела 6. Сврха евалуације и постављена питања

Сврха	Постављена питања
Сазнати да ли су потребе задовољене	<ul style="list-style-type: none"> · Шта би требао да буде фокус новог програма? · Да ли допиремо до циљне групе? · Да ли је њима потребно оно што ми обезбеђујемо?
Унапређење програма	<ul style="list-style-type: none"> · Како можемо да унапредимо програм (на пример: у задовољавању потреба; ефективности; ефикасности)?
Проценити исход програма	<ul style="list-style-type: none"> · Да ли је програм ефективан (на пример, у постизању планираних циљева)? · Шта се дешава са клијентима као резултат праћења програма? · Да ли је вредно наставити (или даље развити)?
Сазнати како програм функционише	<ul style="list-style-type: none"> · Шта се у ствари десило у току програма? · Да ли програм функционише како је планирано?
Проценити ефикасност програма	<ul style="list-style-type: none"> · Како се трошкови односно организација програма могу упоредити са користима које пружа? · Да ли је више или мање ефикасан него други програми?
Разумети зашто је програм успешан (или неуспешан)	<ul style="list-style-type: none"> · Највероватније је да неће тражити одговор – али овакво разумевање може помоћи у побољшању програма и његове ефективности, побољшању програма и његове ефективности.

Извор: Robson, 2000.



▲ **Схема 9.** Процес предузимања процене животног циклуса (енг. Life-cycle Assessment) *Извор: Mathews et al., 2002.*

регулисано бројним међународним стандардима, на пример, за управљање животном средином актуелни су стандарди ISO 14040-14043. У циљу евалуације и процене, критеријуми заштите животне средине се обрачунавају за сваку фазу „животног циклуса производа“, а која обухвата потрошњу следећег: енергије, сировине, воде, производња загађујућих агенаса, токсичне продукте и отпад.

Први корак је да се наведу циљеве и дефинишу границе (Схема 9), а то је критичан корак (Curran, 2000) зато што одређује/детерминише шта ће бити узето у обзир у анализи. Други корак је анализа инвентара, који квантификује енергију и захтеве за сировим материјалима и пражњења у животној средини. Трећи корак је утицај анализа, која сумира утицаје на животну средину и људско здравље према употребљеним ресурсима и оптерећењима у животној средини који су идентификовани у другом кораку. Према Mathews-у и другима (2002) ово је најкомплекснији и контроверзан корак и обично се не спроводи. Четврти корак је анализа побољшања, који процењује потребе и могућности да се смањи утицај на околину и човека а који је повезан са производом. Постоје многи проблеми у потенцијалној употреби овог метода а најважнији су да је (Curran, 2000):

1. Анализа животног циклуса скупа и дуго би временски трајала када би се предузела.
2. Потребно је изузетно много података да би се спровела процена животног циклуса а и подаци су поверљиви и недоступни истраживачима.
3. Даље, токови међународног (глобалног) и међурегионалног капитала и производа чине да је тешко ући у траг животног циклусу неког производа и услуге а камоли вршити мониторинг и контролу, према Korhonen-у (2002).

7.4.2. Друштвена одговорност и друштвено извештавање догађаја и фестивала

У свом најранијем манифестовању, одрживи развој је у великој мери представљао „зелену агенду“, али од средине деведе-

сетих година прошлог века многе компаније су почеле да схватају да они игноришу друштвену страну концепта (Holliday et al., 2002). Као резултат тога, уследио је талас одговора предузећа на Агенду одрживог развоја, а то је потреба да се усвоје праксе друштвено одговорног пословања (енг. Corporate Social Responsibility – CSR) (Sherwood, 2007). Према Conley & Williams-у (2005), легитимна забринутост корпорација треба да садржи шире циљеве одрживог развоја и одговорног пословања као што су:

1. Равноправна пракса запошљавања и
2. Стварање дугорочне друштвене и еколошке добробити.

Затим према неким ауторима постоје три типа друштвене одговорности: етички тип (обавезан је за сваку организацију – избегавање друштвене штете), алтруистички тип (који није баш легитиман за посао јер се добро обавља посао али се могу нанети трошкови стејкхолдерима) и зато је добро ограничити филантропију одговорности на стратешки тип (који даје добре резултате кроз квалитетно обављање посла) (Lantos, 2001).

Према Moir-у (2001) савремена анализа друштвене одговорности би подразумевала задовољавање потреба свих заинтересованих страна, а мера у којој организација предузима друштвену одговорност зависи од њене економске перспективе. Алтернативно је мишљење да фирма има моралну или етичку одговорност, који постоји јер организација има ресурсе (људски капитал, новчани капитал и друго), стога, део улоге организације је да помогне у решавању социјалних проблема који проистичу из коришћења тих ресурса. Другим речима, пошто компанија има ресурсе и знања, они морају бити искоришћени на тај начин да остваре и произведу позитиван социјални исход.

На Схеми 10. се види опсег разних оквира извештавања и концепти из којих они произилазе а базирани на три различите теорије. Теорија друштвеног уговора се може гледати кроз призму да је друштво попут скупа друштвених уговора који постоје између чланова друштва и самог



► **Схема 10.** Развој друштвеног извештавања
Извор: Moir, 2001.

друштва. У сваком случају учојамо да код извештавања постоје многобројни стандарди који се морају испоштовати и пратити уколико се желе постићи шири и кориснији ефекти по друштво и друштвену заједницу по било ком основу: културном, психолошком и слично.

За усвајање и интеграцију друштвене одговорности у пословну стратегију једне

компаније постоје бројне смернице и принципи који могу да помогну у процесу. Један правилник који добија широку примену је Иницијатива глобалног извештавања (енг. Global Reporting Initiative) (Global Reporting Initiative, 2014) који укључује индикаторе који се односе на радне праксе, здравље и безбедност заједница.

Elkington & van Dijk (1999) сматрају да постоји пет главних стејкхолдера које треба размотрити у друштвеним извештајима: 1) запослени, 2) заједница, 3) добављачи, 4) клијенти/потрошачи и 5) инвеститори. Иако постоје социјални индикатори за запослене, заједнице и клијенте/потрошаче, показатељи за добављаче и инвеститоре су пре економска него социјална категорија. Показатељи за заједнице и клијенте захтевају описе политика, пре него проценте и процену неких коефицијената. Ово је типично за многе индикаторе који су смишљени на основу „Смерница одрживог извештавања” (енг. Sustainability Reporting Guidelines).

Чини се да све већи број организација укључују социјалне мере у своје оквири извештавања и да они укључују извештавање о аспектима као што су корпоративно држављанство, корпоративна одговорност, социјални утицаји, здравље и безбедност и утицај заједнице. Показатељ зна-

Табела 7. Примери друштвених индикатора

Стејкхолдер групе	Категорија	Индикатори
Запослени	Радне праксе и адекватан рад	Подела радне снаге
	Радни/управљачки односи	Процент запослених представљених од стране организованих синдиката
	Здравље и безбедност	Стандардне повреде, изгубљени дани, стопа одсуства и број смртних случајева на послу
Заједнице	Заједница	Објашњење политика управљања утицајем на заједнице које су у погођеним областима
Клијент/купци	Безбедност и здравље купаца	Објашњење политика за очување здравља и безбедности купаца док користе производе и услуге
Инвеститори		Третирају се као привредни субјекти

Извор: Адаптирано од Elkington и van Dijk (1999) и Глобалне иницијативе извештавања

чаја друштвеног извештавања је да све већи број приватних и институционалних инвеститора заснива своје одлуке на основу друштвено одговорног инвестирања.

7.4.3. Идентификација главних утицаја догађаја и фестивала

У почетку, три широке категорије су коришћене да кодирају утицаје. Наиме, према Triple Bottom Line (TBL) приступу то су димензије: економска, друштвена и еколошка. У оквиру сваке од њих, коришће-

не су подкатегорије да означе да ли је било неког утицаја, негативног или позитивног карактера. После је Схема 10. модификована, заснована на оквиру који је предложио Ritchie (1984), као број различитих типова утицаја који је наставио да се повећава.

Анализирајући публикације, Sherwood (2007) је направио преглед утицаја који догађаји и фестивали пружају, као и број публикација у којима се они наводе и обрађују. Из претходне табеле се може уочити, а свакако треба напоменути, да посебне утицаје представљају позитивни и негативни утицаји на животну средину који произилазе из одржавања догађаја (фестивала и манифестација). Утицаје догађаја на животну средину треба свакако изучавати јер постоји јасни истраживачки јаз који треба да се пренебегне и спроведе у будућим истраживањима догађаја и фестивала.

Резултати из анализе академске литературе указују на историјску доминацију економске парадигме у случају евалуације, што заузврат, одражава појаву евалуације догађаја из више опште евалуационе туристичке литературе. Ово је посебно уочљиво у студијама о економским ефектима и утицајима. Литература такође показује да све већи број истраживача фокусира на друштвени утицај догађаја и фестивала, нарочито утицај који се одражава на заједницу домаћина- локалну заједницу. Насупрот томе, количина истраживања спроведена на утицај на животну средину од стране догађаја је минимална.

Академска литература није једини извор оцена догађаја, јер постоји и велики број студија о процени утицаја догађаја, које су предузете од стране консултаната а у име државних туристичких агенција и организација, разних министарстава (финансија, привреде, економског развоја, запошљавања) и агенција за догађаје (који не постоје код нас у Србији).

Генерална анализа процене утицаја догађаја – Општа анализа литературе, односно догађаја који су обрађени је спроведена у једном погодном узорку а за параметре приказа утицаја су коришћени локација догађаја (n=78), тема догађаја (n=85) и сам утицај приликом процене (n=85). Из на-

Табела 8. Тип, природа и категорија утицаја

Тип утицаја	Природа утицаја	Категорија утицаја
Економски	Позитиван	Државни/национални Локални
	Негативан	
Туристички развој	Позитиван	Туристичка индустрија
		Туристичко предузеће
	Негативан	Туристичка индустрија
		Туристичко предузеће
Комерцијални	Позитиван	Широм индустрије (Industry-wide)
		Срецифичан по предузећу
		Односи се на догађај
		Спонзорство
	Негативан	Широм индустрије
		Специфичан по предузећу
Односи се на догађај		
Друштвено-социјални	Позитиван	Развој заједнице
		Унапређење квалитета живота становника
	Негативан	Нестајање заједнице
		Смањење квалитета живота становника
Психички	Позитиван	Дестинациони маркетинг
		Перцепција становника
		Перцепција посетилаца
	Негативан	Дестинациони de-маркетинг
		Перцепција становника
		Перцепција посетилаца
Физички		Изграђена околина
		Природна околина
Политички		

Извор: Адаптирано од Ritchie, 1984.

Табела 9. Утицаји наведени у публикацијама о догађајима

Утицаји догађаја	Број публикација где је наведен утицај	% публикација
Економски (позитивни)		
Промоција дестинација	183	81,7
Економске предности	111	49,6
Трошкови посетиоца	102	45,5
Шансе запослења и развоја вештина	99	44,2
Развој туристичке индустрије	87	38,8
Завештање инфраструктуре и друге олакшице/погодности	80	35,7
Пословни развој и могућности инвестирања	72	32,1
Каритални трошкови за изградњу погодности	40	17,9
Корпоративно спонзорство	28	12,5
Економски (негативни)		
Трошкови постављања догађаја	68	30,4
Штета нанесена репутацији дестинације	48	21,4
Инфлација	42	18,8
Неискоришћеност инфраструктуре	27	12,1
Друштвени (позитивни)		
Понос заједнице	107	47,8
Побољшање квалитета живота у заједници где се догађај одржава	80	35,7
Слављење вредности заједнице	73	32,6
Друштвени (негативни)		
Гужва, конгестија и бука	75	33,5
Криминал и вандализам	57	25,4
Узнемиравање живота становника	49	21,9
Еколошки		
Утицај на природне ресурсе	46	20,5

Извор: Sherwood, 2007.

редне табеле се може приметити да је преовлађујућа процена утицај у узорку од 85 догађаја била економски утицај, чак 57,6%. Штавише, економски утицаји који се користе у проценама су углавном позитивни.

Процене које користе подједнако друштвене утицаје и економске утицаје су други најчешћи типови извештаја (37,6%). Слично налазима из анализе литературе, неки од извештаја укључују и процену утицаја на животну средину – али врло мали проценат. Затим, може се приметити да је највећи број догађаја одигран/одржан у урбаној средини – скоро 68% а мање у просторима ван градске зоне. Највише се такође обрађују спортски догађаји – којих је иначе

највише јер ту спадају све утакмице и било каква окупљања којима је повод праћење неког такмичења, надметања. Затим, на другом месту су културни догађаји и забавног карактера а на последњем месту су музички догађаји и фестивали.

Из анализе узорка о процени утицаја догађаја, идентификован је списак од 13 кључних утицаја који се разврставају у пет група: 1) економски – позитивни, 2) економски – негативни, 3) друштвени – позитивни, 4) друштвени негативни и 5) еколошки. Најчешћи су позитивни економски утицаји, а од тога, допринос привреди (94,0%) је најчешће коришћен утицај а затим расходи посетилаца (90,5%). У погледу негативних

Табела 10. Општа анализа процене утицаја догађаја

Анализа	Критеријум	Број	%
Утицај коришћен приликом процене, n=85	Економски	49	57,6
	Економски и друштвени	32	37,6
	Економски, друштвени и еколошки	3	3,5
	Економски и еколошки	1	1,2
Локација догађаја, n=78	Град	53	67,9
	Регион	25	32,1
Тема догађаја, n=85	Спортски	54	63,5
	Културни	15	17,6
	Забавни/спектакл	10	11,8
	Музички	6	7,1

Извор: Sherwood, 2007.

економских ефеката били су трошкови постављања догађаја (16,7%).

Што се тиче позитивних друштвених утицаја наведена су само два а апострофира се побољшање квалитета живота локалне заједнице. Чини се да се мали број утицаја то јест процене утицаја на животну средину користи у пракси и спомиње у научној литератури. Укратко, утицаји који се користе у

проценама су слични онима који се налазе у анализама академских публикација.

Поред тога, чини се да је мало интеграције утицаја у такозваном „троструком доњелинијском приступу” као што су економска, социјална и еколошка димензија, и да се оне генерално третирају у изолованом, „коморама”, пре него што би можда требале да буду интегрисане у један широко засновани оквир/приступ.

Надаље, листа двадесет кључних утицаја приказаних у наредној табели представља свеобухватну синтезу 311 публикација о догађајима и процени њиховог утицаја. Тачно двадесет утицаја је издвојено из групе оних који су углавном узети из академских публикација, а и утврђено је да су поменути врло слични утицаји и у неакадемским проценама. Као што је раније наведено, утицај на животну средину чине позитивни и негативни утицаји.

Све већи број истраживача фестивала предлаже да је потребан шири метод евалуације који узима у обзир друштвене и ути-

Табела 11. Утицај употребљен у узорку процене догађаја

Утицај специјалних догађаја	Број цитираних утицаја	% цитираних утицаја
Економски (позитивни)		
Допринос економији	79	94,0
Трошак посетилаца	76	90,5
Туристичке предности	58	69,0
Промоција дестинације	41	48,8
Шансе запослења и развоја вештина	29	34,5
Предности спонзорства	23	27,4
Подршка локалном бизнису	20	23,8
Економски (негативни)		
Трошкови постављања догађаја	14	16,7
Друштвени (позитивни)		
Побољшање квалитета живота у заједници где се догађај одржава	18	21,4
Понос заједнице	13	15,5
Друштвени (негативни)		
Гужва, конгестија и бука	8	9,5
Узнемиравање становништва	7	8,3
Еколошки		
Еколошки утицај	3	3,6

Извор: Sherwood, 2007.

Табела 12. Кључни утицаји из процена и литературе о догађајима

Димензија	Утицај
Економски (позитиван)	Пословни развој и могућности инвестирања
	Каритални трошкови за изградњу погодности
	Промоција дестинације
	Развој туристичке индустрије
	Економске предности
	Шансе запослења и развоја вештина
	Завештање инфраструктуре и погодности
	Предности спонзорства
	Трошкови посетилаца
Економски (негативни)	Трошкови постављања догађаја
	Штета нанесена репутацији дестинације
	Инфлација
	Неискоришћеност инфраструктуре
Друштвени (позитивни)	Слављење вредности заједнице
	Понос заједнице
	Побољшање квалитета живота у заједници где се догађај одржава
Друштвени (негативан)	Криминал и вандализам
	Ремећење животног стила становника
	Гужва, конгестија (закрченост) и бука
Еколошки	Утицај на природне ресурсе

Извор: Sherwood, 2007.

цаје на животну средину, као и традиционалне економске утицаје. Мали број ових истраживача догађаја тврди да TBL приступ има заслуга као начин да прошири евалуацију догађаја изван тренутног обима пуке процене економских утицаја.

Према Sherwood-у, ћемо илустровати примену Делфи методе базиране на Веб приступу информацијама и прикупљању одговора и резултата (енг. Web-based Delphi Surveys). Истраживање је базирано на атрибутима који су прикупљани и испитивани путем електронских извора: сајта, мејл поште, друштвених

них мрежа и друго. У принципу, метод је коришћен у развоју индикатора, и у области туризма истраживања догађаја и фестивала. Према томе, један од важних доприноса ове студије био је да се искористи овај метод у циљу испитивања мишљења стручњака догађаја да предложи индикаторе за мерење кључних утицаја, а који су идентификовани по завршетку неког. Издвојило се пет кључних утицаја: економски бенефит, промоција дестинације, понос локалне заједнице, шансе за запослење и унапређење вештина и унапређење квалитета живота.

Табела 13. Утицаји и индикатори изведени из Delphi студије – други део

ТДЦ* димензија	Утицај	Индикатор
Економска	Пословно задуживање и могућности инвестирања	<ul style="list-style-type: none"> Број бизниса услужених на догађају Категорија представника бизниса услужених: виши и средњи менаџмент и други
	Промоција дестинације	<ul style="list-style-type: none"> Вредност покривености дестинације у новинама, на телевизији и радију ван дестинације Број новинара посетилаца

ТДЦ* димензија	Утицај	Индикатор
Економска	Економски утицај на заједницу у којој се догађај одржава	· Директни предвиђени трошкови догађаја
	Шансе запослења и развоја вештина	· Број креираних послова са пуним радним временом · Број људи који су прошли кроз обуку као део догађаја
	Завештање инфраструктуре и погодности	· Набавна вредност нове инфраструктуре и постројења
Друштвена	Слављење вредности заједнице	· Утицај догађаја на смисао заједнице · Рацио између лок. становништва и посетилаца
	Понос заједнице	· Број позитивних писама уручених уреднику локалних новина у току одржавања догађаја · Утицај на понос заједнице где се догађај одржава
	Утицај на квалитет живота у заједници где се догађај одржава	· Утицај догађаја на целокупан квалитет живота у заједници где се догађај одржава
	Утицај на квалитет живота локалног становништва	· Утицај догађаја на персонални квалитет живота у заједници где се догађај одржава
Еколошка	Образовање и промоција еколошких програма	· Сума потрошена на еколошке програме као проценат од укупних трошкова догађаја · Постојање еколошког и образовног плана
	Енергија и потрошња воде	· Количина енергије употребљена по посетиоцу · Количина воде употребљена по посетиоцу · Процена енергије употребљена за транспорт · Нето потрошене воде (минус рециклирана вода) по посетиоцу · Процент енергије која долази од зелених извора
	Прикупљање отпада	· Маса отпада одведеног на депонију по посетиоцу · Рацио рециклираног отпада у односу на нерциклирани отпад · Маса чврстог отпада по посетиоцу

* Triple bottom line (TBL) – Трострука доњелинијска димензија (ТДЦ)

Извор: Sherwood, 2007.

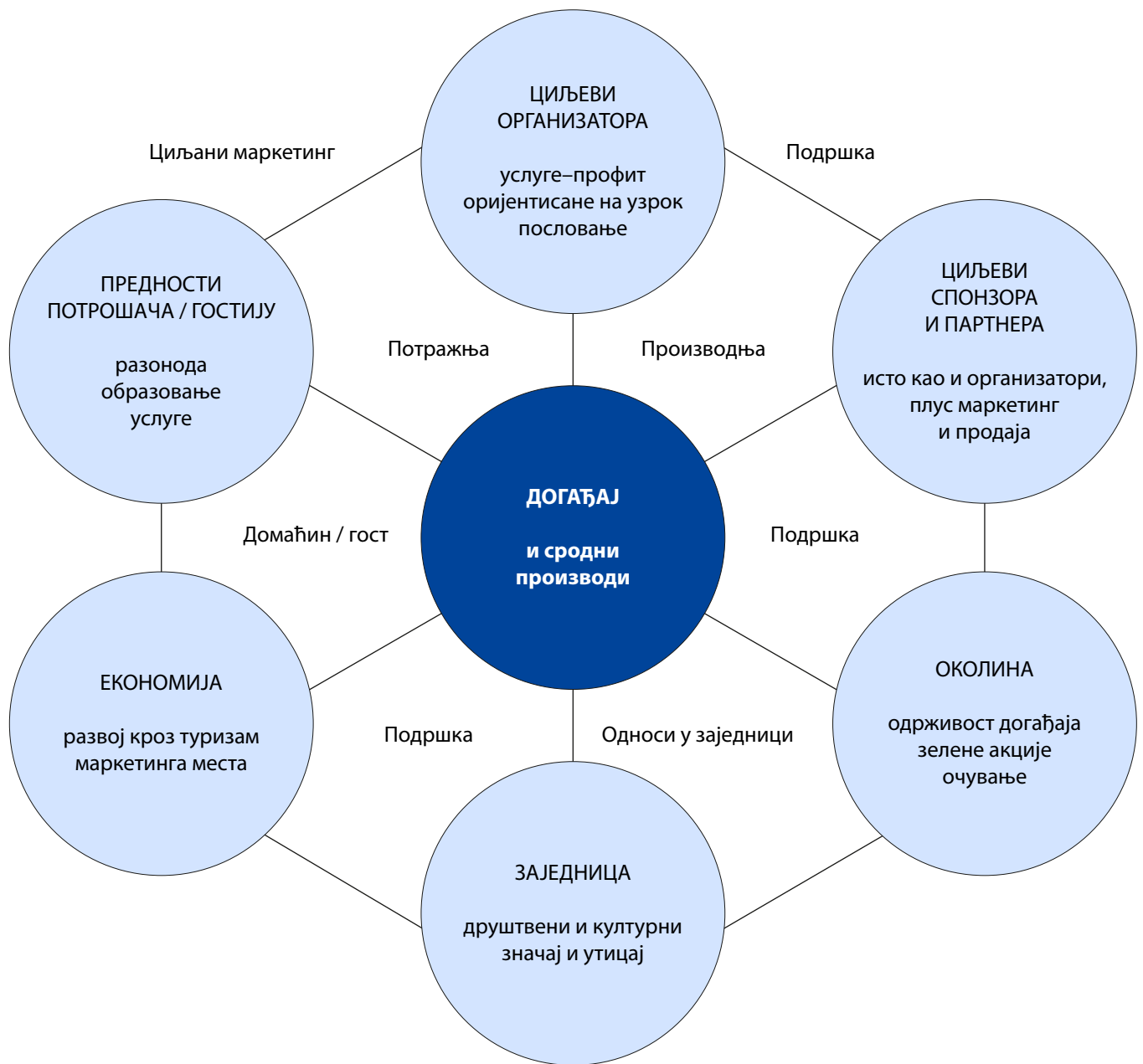
7.4.4. Развој модела догађаја и фестивала

Поред радова који су се бавили искључиво утицајима догађаја и фестивала, било је неколико студија које су покушале да дају модел утицаја догађаја или процес евалуације догађаја. Кључне перспективе и важне везе између различитих елемената догађаја објаснио је Getz (1997).

Централна компонента модела је сам догађај а спољни делови састоје се од различитих актера који доприносе реализацији догађаја као што је: организатор, спонзор, партнери, потрошач, економија, заједнице, околина и слично. Он тврди да је модел показао да догађаји треба да задовоље разноврсне и више циљеве, који би, ако би се постигли, резултирали у већој вероватноћи и ефекту уз стицање подршке заједнице, привлачећи донације и спонзорства, као и постизање одрживости или чак и самоодрживости – када је рецимо економски аспект у питању. Иако модел илуструје раз-

личите компоненте догађаја, фокус је на управљању неким догађају, а не на његовом вредновању и евалуацији утицаја који настају након одржавања истог.

У одговору на модел од Getz-а (1997), Јаго (1997) је предложио да нису потребне искључиво привредне или компоненте животне средине, већ да перспектива треба да иде у правцу бизниса и улоге државе коју треба додати. Посебно је назначено да је потребно додати комплексност међународних односа и утицаја који се дешавају и који су последица одржавања једног великог догађаја или фестивала. Тако, његов модел илуструје односе између међусобних веза праваца, којима се предлаже да ове везе представљају потребе различитих компоненти у смислу процене успеха догађаја. Он такође тврди да постоји и разматрање у смислу времена и да су неке перспективе краткорочне, а неке су дугорочне. Оно што је заједничко код оба аутора је то

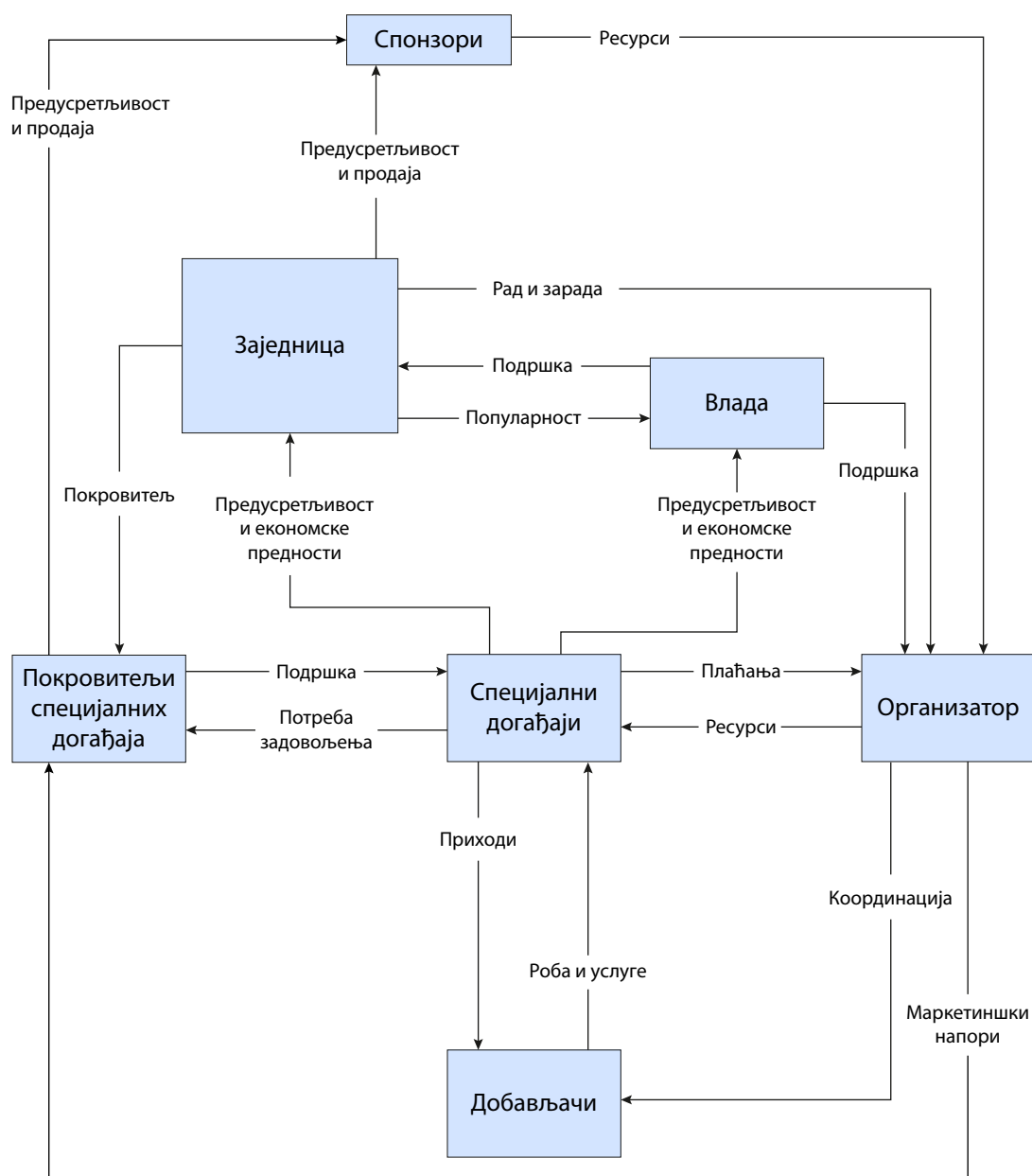


▲ **Схема 11.** Поглед на улогу догађаја и утицај на сам догађај
Извор: Getz, 1997.

да су се фокусирали на оперативни део припреме и реализације једног догађаја и сам процес управљања.

У циљу развијања оквира за евалуацију догађаја, посебно процене на основу „троструког доњелинијског приступа“, модел треба такође да размотри утицаје догађаја у

смислу његових компоненти (наредно схематски приказ). Прва фаза овог процеса је да се развије оквир за евалуацију догађаја који би упутио ТВЛ евалуациони модел у контексту постављања догађаја.



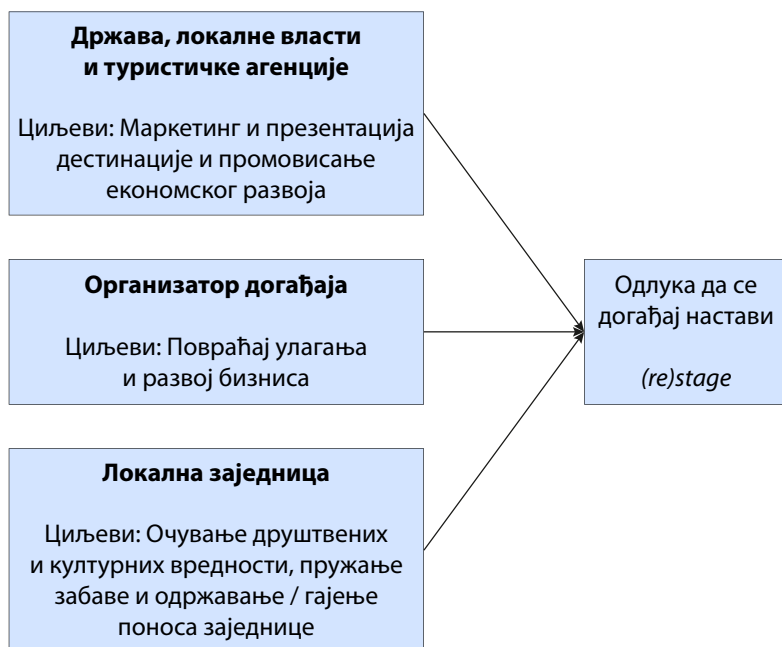
► **Схема 12.**
Модел процеса организације догађаја
Извор: Јаго, 1997.

7.4.5. Главни генератори и инпути једног догађаја или фестивала

Ослањајући се на модел догађаја и другу релевантну литературу Allen и други (2002) откривају своје главне генераторе догађаја а то су: 1) влада, 2) корпорације – организатори догађаја и 3) локална заједница (Схема 13). Неке од генератора су описали Reid & Arcodia (2002) као примарне носиоце догађаја, и као такви имају директан интерес од догађаја. Заједно, ове три групе имају велики удео у догађају и директан приступ и улазницу за учествовање у процесу планирања догађаја, као и право одлучивања о

томе да ли или не треба да се догађај одржи или чак поново организује.

1. Локална и државна власт – би требало да подстичу доношење уредби и закона у намери да се подстиче повећање броја и квалитета догађаја и фестивала као платформе за извесни економски напредак, какав је случај у Аустралији (Burgan & Mules, 2000) или да се превазиђе сезоналност и створе нове атракције (Hall, 1992). Свака туристичка организација у Србији требала би да примени овакав модел и да подстиче организаторе да раде на квалитету и да им помаже у комуникацији са локалном и реги-



▲ **Схема 13.**
Генератори и циљеви догађаја
Извор: Sherwood, 2007.

оналном влашћу и политичарима. Њихова улога је да помогну у привлачењу гостију који би дошли на фестивале и манифестације и да покушају неке од њих да промовишу на националном и међународном нивоу. Један од основних циљева је и да покушају да нађу средства за финансирање и покретање нових догађаја или суфинансирање и задржавање/опстанак постојећих успешних догађаја и фестивала.

Веома је нужно успоставити/написати локалну и регионалну „Стратегију догађаја, фестивала и манифестација” која би дефинисала баланс између аквизиције/покретања нових догађаја и одрживости постојећих догађаја (Tourism Victoria 2002). Овакве стратегије је идеално доносити за временски период од десет година. Дobar пример је стратегија која је донета у држави Викторија у Аустралији „10 Year Tourism and Events Strategy” (Department of Innovation Industry and Regional Development, 2006). Стратегија је предвидела нови нагласак привредног развоја на јачање туристичког сектора где се бенефити и погодности остварују тако што се ефекти одржавања посећених и највећих и главних догађаја и фестивала сливају и генеришу у економску корист од једне милијарде долара годишње у држави Викторија.

Још један начин на који влада подржава посебне догађаје је кроз доприносе сред-

ства за велике надоградње и изградње нове инфраструктуре, као што су спортски стадиони, хале спортова, музичке сале и други манифестациони простори и објекти, посебно за догађаје и фестивале великих размера (Модификовано према: Dwyer, Forsyth & Spurr, 2005; Essex & Chalkey 1999; Cicarelli & Kowarsky 1973).

Улагање у инфраструктуру и повезане промене у урбаној околини (среди-ни) такође могу имати негативне последице, као што су: 1) расељавање становника (Hiller, 2000), 2) губитак разних погодности и 3) наслеђе масовног јавног дуга (Burbank, Andranovich & Heying, 2002). Као и код урбаног окружења, промене могу да настану и да утичу на природно окружење.

2. Организатори догађаја – Allen и други (2002) наводе да постоје четири основна стејкхолдера у корпоративном сектору која учествују у изради сценографије и режије једног догађаја: 1) компаније и корпорације, 2) предузетници, 3) асоцијације из домена догађаја и фестивала и 4) медији при чему свако има своју улогу и задатак. Компаније и корпорације промовишу и лансирају производе, асоцијације се баве наступима на сајмовима и промоцијом на већа тржишта, предузетници штампају карте и продају и раде низ других сервисних и услужних ствари – продукција, бина, монтажа, заштитне ограде, обезбеђење и слично а медији имају највећу улогу у извештавању. У сваком случају најважнији стејкхолдер је сам организатор.

Maufield & Crompton (1995) су предложили да је основни разлог за организовање догађаја комерцијални императив, односно финансијски повраћај инвестиције – ROI (енг. Return of Investment), који се огледа кроз остварене приносе и приходе. Штавише, доминантна мотивација за постављање догађаја рецимо за организаторе сеоских догађаја и фестивала је:

1. Унапредити културни живот и освешћивање народа кроз социјализацију;
2. Промовисање и очување културе и културног идентитета;
3. Побољшати благостање заједнице кроз редовна примања и запослење;
4. Спречавање одласка младих са села;



▲ **Схема 14.** Улагања у догађај
Извор: Адаптирано из Getz (1997) и Jago (1997)

5. Тражење алтернативних послова за старије особе и особе са посебним потребама;
6. Признања и подршка саме заједнице – што је веома важно.

Према Goldblatt (2000), један од фокуса за организатора и демонстрације заједничког интереса организовања догађаја је стварање додате вредности и повраћаја инвестиције и за друге стејкхолдере. На пример, према Bob, Swart & Moodley (2005) то се очигледно може видети код спортских догађаја где су најчешће велики спонзорски улози и где се повраћај инвестиције и уложених средстава лако може проценити, то јест уочити уколико дође до дисбаланса односа прихода и интереса осталих стејкхолдера.

3. Локална заједница – Алтернатива одозго-надоле приступу организације догађаја јесу догађаји које су покренули стејкхолдери из локалне заједнице. Према Mayfield & Crompton-у (1995), три су главна ралога због којих се такви догађаји поново организују:

1. Подстицање заједничког поноса;
2. Забава и занимација за породице и становнике;
3. Генерално унапређење туристичке понуде и њеног квалитета;
4. Getz & Frisby (1988) истичу још промоцију локалне заједнице;
5. Обезбеђивање квалитетнијег и потпунијег програма током боравка туриста;
6. Обезбеђивање едукативних и образовних искустава;
7. Приходовање и уливање додатног новца у локалну флукуацију – мултипликатори;
8. Повећање тржишта фестивалске понуде региона, земље и тако даље;
9. Delamere и други (2001) додаје да локални лидери обезбеђују заједници да стекне неки облик власништва над догађајем;
10. Arthur & Andrew (1996) изјављују и верују да успех и професионална имплементација догађаја не би била успешна без недвосмисленог заговарања локалне заједнице, а то је управо неоспорна потреба укључивања заједнице. Тако заједница добија самопоуздање и наставља да лобира и заговара пројекат.

Ова подршка заједници може се манифестовати на више начина, као што су учешће у организационој структури, или пружање финансијске и материјалне подршке (Molloj, 2002). Derret (2003), тврди да догађај који излази из оквира локалне заједнице и простора, има тенденцију да има већи степен прихватања од стране локалне заједнице, што је и разумљиво.

Пошто је успоставио главне покретаче неког догађаја, следећи део евалуацијског оквира догађаја представља опсег улаза који се конструишу и комбинују да би се формирао један посебан догађај. На горе приказаној схеми се може видети, то јест она открива низ актера укључених у догађај

и повезаних инпута које сваки од актера пружа ради одржавања догађаја. За разлику од покретача и оних који „гурају” фестивал и манифестацију, појединци и организације које пружају инпуте догађаја су више укључени у организационој фази, него у фази планирања. Суштина седам главних улаза – инпута је представљена Схемом 14.

7.4.6. **Метафора политичког тржишног квадрата – управљање фестивалским стејкхолдерима**

Као идеја, фестивал ствара имагинарни простор где стејкхолдери пројектују своју машту и креативност о томе како фестивал може да испуни њихове интересе и очекивања. Овај простор изједначава политички тржишни квадрат/трг (ПТК) (енг. Political Market Square) који је увео Larson (2002; 2003). Политички тржишни квадрат је метафора за пројектну мрежу (Hellgren & Stjernberg, 1995) која користи политичку перспективу, фокусирану на интересе, сукобе, и власт/моћ (Morgan, 1986) у студији о организовању фестивала. Теоријски модел политичког тр-

своје идеје које опет коегзистирају са друга четири стејкхолдера, уместо да директно сарађују и ступају у односе са њима. На тај начин, све заинтересоване стране не морају да буду укључене у сарадњу – актери имају пуну наспрам делимичне стејкхолдерске репрезентације (Wood & Gray, 1991).

Наредна табела приказује кључне аналитичке димензије у политичком тржишном квадрату које би требало да буду у складу. Различите димензије изражене у табели могу да се користе како би се разумели различити типови политичких тржишних квадрата. Ситуација са затвореним приступом, споразумним интеракцијама, и фиксном динамиком промена је једнака стабилној и хијерархијској мрежи – ситуација коју већина литературе о догађајима експлицитно или имплицитно усваја. У овом случају је могуће да политички тржишни квадрат не нуди додатну вредност као аналитичко средство у односу на друге концептуализације, као што је институционализована мрежа.

Сви процеси који се дешавају између различитих актера у доле приказаном моделу утичу и на изградњу тржишта и на

Табела 14. Кључне димензије политичког тржишног квадрата

Приступ	отворен	отворен али контролисан	затворен
Интеракција	егоистична	опортунистичка	споразумна
Динамика промена	турбулентна	умерена	фиксна

Извор: Larson, 2003.

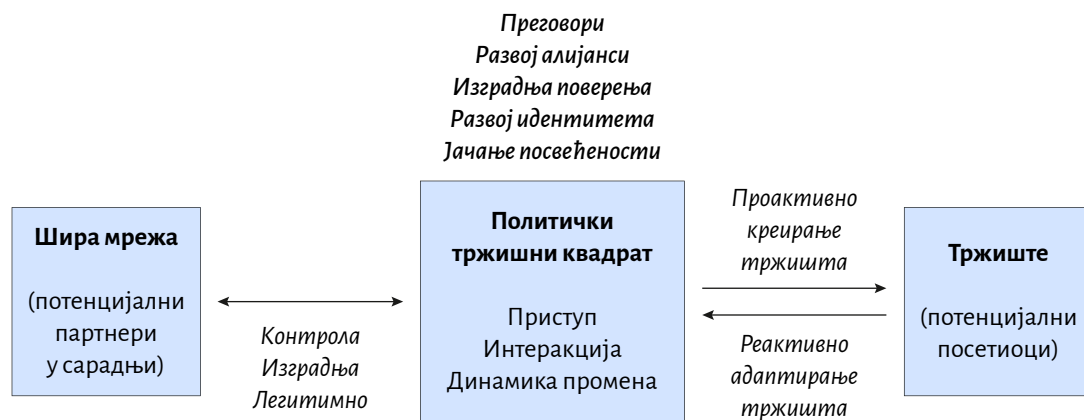
жишног квадрата је користан када покушавамо да схватимо како стејкхолдери једног фестивала управљају односима са другим заинтересованим странама.

Актери (стејкхолдери) у ПТК се могу посматрати као предузетници који користе фестивал како би развили и продали на тржишту своје производе и услуге. Они контактирају друге актере са намером да остваре своја очекивања, што ствара односе. Интеракција са другим стејкхолдерима значи да очекивања и интереси могу да се промене или да буду редефинисани као колаборација (Wood & Gray, 1991). Неки актери могу радити независно, реализирајући

ширу мрежу. Неки од специфичних процеса који утичу на такве структуре су: 1) преговори, 2) развој алијанси, 3) изградња поверења, 4) контрола протока информација, 5) надгледање, 6) јачање посвећености и 7) изградња легитимитета (Larson, 2002). Фигура у наставку настоји да прикаже сву сложеност и динамику које карактерише контекст у којем се актери који организују догађај налазе.

Модел испод показује политички тржишни квадрат у односу на тржиште и ширу мрежу. ПТК садржи стејкхолдере који на неки начин доприносе организовању и промоцији догађаја.

► **Схема 15.** Контекст и процеси маркетинга догађаја
Извор: Larson, 2003.



7.4.7. Волонтеризам на догађајима и фестивалима

Савремени „волонтерски туризам“ (енг. *volunteer tourism*) има тенденцију недостатка диференцијације од других облика туризма или волонтирања (Vaughan et al., 2007; 2009). Генерички термин „волонтерски туризам“ се односи на оне туристе који, из различитих побуда/разлога, волонтирају на организован начин, то јест узимају годишње одморе или током празника се укључују у акције да би: 1) помагали или ублажавали материјално сиромаштво неких група у друштву, 2) радили на рестаурацији извесног окружења, 3) истраживали разне аспекте друштва или животне средине и 4) стицали знања и вештине (модификовано према Wearing-у, 2001). Ево неколико примера најпознатијих волонтерских центара и организација које имају своје мреже широм света а покривају и волонтирање на догађајима и фестивалима:

Earthwatch – Постоје од 1971. године и до данас су спровели и подржали преко 1. 400 истраживачких пројеката у 120 различитих земаља у којима је на теренским истраживањима учествовало око 100.000 индивидуа. Своју експертизу коју нуде деле:

1. Према регионима који обухватају читав свет;
2. Према времену јер имају унапред све испројектовано до скоро краја 2016. године;
3. Према типу истраживања које обухвата научне области – археологију и културу, климатске промене, дивљи свет и еко-системе и бригу о „здрављу“ океан;

4. Према старосној доби на програме волонтирања за одрасле (пензионере) и омладину и тинејџере.

Месечна надокнада је од 1. 300 до 2. 300 британских фунти. Свим пројектима руководе највећи светски научници из одређених области истраживања а на бази партиципативног учешћа спроводи се њихова стратегија и мисија по моделу грађанина научника (енг. *citizen science model*) (<http://eu.earthwatch.org/>).

Youth Challenge International – YCI послује највише у Канади где је међународна канцеларија и у Њујорку где је централа за Сједињене Америчке Државе јер сматрају да млади Американци и Канађани имају значајан допринос волонтирању у планетарним размерама.

YCI се финансира од донација из Међународне канадске развојне агенције. Помаже волонтерима да добију визе или дозволу за рад. Пошто волонтери обично комбинују рад са каснијим путовањем они им дају новац само за трошкове карте колико би износила од емитивне до рецептивне земље и назад. Смештај и други услови, као на пример локална храна, су скромни јер се ради у различитим условима што зависи од земље и пројекта на ком се ради. Путно осигурање, личну терапију, додатне трошкове не покривају али дају надокнаду у зависности да ли сте: 1) истраживач (18-30 година), 2) лидер (за групу од 5 до 10 студената или стручњака), 3) иноватор (од 21 године па надаље), 4) глобални професионалац (са научном репутацијом) или 5) амбасадор (од 18 година па надаље) а плате се крећу од 1.

500 долара за једну недељу до 4. 000 долара за 12 недеља рада (<http://www.yci.org/html/volunteer/globally/programs.asp>).

Организација има небројено много стејкхолдера који су махом из афричких земаља и то су НВО и друге организације из цивилног сектора попут разних: ораганизација, института, коалиција, форума, мрежа, центара, фондација и тако даље (http://www.yci.org/html/what/global_Partners.asp).

7.4.8. Теоријски приступ мерењу утицаја догађаја и фестивала – неки примери

Већи део литературе која проучава утицаје догађаја и фестивала или манифестација на дограђен је раним радовима из области туризма и догађаја (енг. event tourism) у којима су Getz (1997), Ritchie (1984) и Hall (1992) најчешће цитирани аутори. Укупно је идентификовано око педесет публикација које су последично груписане према величини догађаја, а од тога шеснаест студија се бави великим фестивалима из области културе, дефинисаних као вишегодишњи догађаји са међународном репутацијом, насталих током одређеног временског периода. Укупно четрнаест студија су посвећене културним мега догађајима, обично великих размера, краткорочни догађаји који привлаче највећи спектар учесника и медија. Додатних око двадесет студија су посвећени утицајима на европске престонице културе.

Међутим, ови радови и њихове методе су најчешће примењене на истраживањима везано за велике и спортске догађаје (Langen, Garcia, 2009) а евалуација се вршила за потребе организатора и финансијских институција и контролора (инспекција и ревизора) а са циљем да се докажу позитивни економски ефекти догађаја. Неки наводе да је највећи пропуст мерења (Jura Consultants, 2006) индиректних утицаја догађаја на локалну заједницу то што је тешко мерити нематеријалну корист и поставити добре резултате и универзалне закључке, а то се често пренебегне или избегава.

Аутори тврде да је коришћење фокус група одличан метод „да се побољша разумевање културних мрежа и утицаја на ин-

дустрију и утицај на публику”, а ова истраживања и даље показују да се такви утицаји вероватно најбоље изучавају преко вишегодишњег приступа и посматрања. На пример, процене и истраживања Центра за студије туристичке политике и законодавства на Гент фестивалу (Centre for Tourism Policy Studies, 2003) тврде да могу да процене економску, физичку, функционалну, социјалну и културну добит и ефекте од догађаја, али у стварности се углавном баве праћењем и констатовањем мерљивих економских добити и користи.

Hamilton и други (2007), је спровео евалуацију једног културног догађаја, фокусирајући се на економским, социјалним и културним утицајима пре, за време и после фестивала, при томе користећи низ квалитативних и квантитативних метода, укључујући интервјуе, анкете, фокус и дискусионе групе и утицаје press извештаја. Аутори као што су Carlsen и други (2007) и Mason и други (2004) сматрају да се мора ићи даље у истраживању и превазилажењу значаја не само економских утицаја, већ да се мора у фокус ставити утицај догађаја на животну средину, на социо-културне аспекте и социјалну психологију локалног становништва и гостију али и на политичку позадину (побољшање имиџа дестинација које су претрпеле медијско подржавање и били жртве политичке пропаганде или рецимо чињенице да су се неки билатерални и мултилатерални односи побољшали после вишегодишњих и вишедеценијских позивитних утицаја обостраног доласка гостију земаља које нису биле у добрим односима).

Студије утицаја великих културних фестивала углавном узимају облик евалуације догађаја извршене за организатора или органе финансирања, који изгледа да функционише пре свега као доказ позитивног економског утицаја догађаја. Најчешћи приступ у овим студијама је анализа података о расходима посетилаца у циљу утврђивања директних, индиректних и индуктованих доприноса догађаја на локалну или регионалну економију. Подаци су обично прикупљани из различитих извора, укључујући анкете посетилаца и путем интервјуисања стејкхолдера.

Baker & Associates (2007), у процени економских утицаја Гластонбури фестивала, проширили су овај „општи” приступ, указујући на мање мерљиве економске утицаје, као што су могућности за трговањем за невладине и непрофитне организације и допринос фестивала на локалну предузимачку културу. Подаци за ову тврдњу су углавном сакупљени преко интервјуа заинтересованих страна. Snowball и Willis (2006) одабрали су значајно другачији приступ. У својој академској студији о Јужноафричком националном уметничком фестивалу (енг. the South African National Arts Festival) користили су метод експеримент избора (енг. Choice Experiments – CE), да вреднују користи које су посетиоци добили боравећи у разним деловима фестивала. Они тврде да је ова методологија нарочито корисна за процену вредности различитих аспеката фестивала и како се различито оцењују/вреднују од стране публике.

Детаљно поредећи четири постојеће економске студије утицаја великих фестивала у Великој Британији и Шпанији, Vrettos (2006) је утврдио да све студије користе различиту методологију и оправдања/објашњења/правдања, посебно у односу на мултипликаторе користи. Иако све студије говоре да су ефекти искључиво позитивни, ни једна од њих не пружа информације о томе да ли је то захваљујући уметничкој или социјалној природи фестивала.

Само једна студија примећује да би нето ефекат фестивала могао бити негативан, међутим, није било могућности да се израчуна новчана вредност било којег од неких негативних утицаја као што су: загађење, смеће, бука или неки прекршајни поступци и пораст криминалних радњи током одржавања фестивала – препродаја опојних средстава, пића ван фискалне контроле, обијања трафика и продавница, крађа туриста и слично.

7.4.9. Мерење утицаја догађаја и фестивала – пример Србије

Када говоримо о претходно наведеним приступима мерења утицаја фестивала на дестинацију и туристички производ у Ср-

бији, слободно можемо констатовати да их је врло тешко применити. На дизајнирање мерења утицаја културних догађаја у које спадају и музички фестивали и манифестације у Србији утичу многобројни *ad hoc* чиниоци. Зашто је то тако?

Основни проблем је што у Србији не постоји институционално прихваћена методологија праћења ефеката неког догађаја, фестивала или манифестације. Не постоји надлежна институција која би вршила притисак у складу са одређеним законским актима и уредбама на организаторе догађаја да то ураде. Према пословној етици сами организатори су пре свега за сопствене потребе унапређења свог производа и услуге и развоја тржишта „дужни” да све облике и ефекте утицаја и притисака мере и евалуирају након завршетка догађаја и да направе стратешке акционе планове за унапређење оних сегмената пословања који се негативно манифестују на: локалну заједницу, простор у коме се догађаји одржавају, локални економски систем или на локалну културу и традицију и слично.

Многе ствари су тако дефинисане законима да припадају категорији „lex specialis” – а то је правна доктрина која се односи на тумачење закона и означава закон којим се уређује посебан предмет и по овој доктрини закон којим се уређује одређена тема јачи је од закона који регулише само општа питања. Многи проблеми се различито правно тумаче, нема консензуса на локалном, регионалном и националном нивоу шта радити са великим бројем манифестација и фестивала. Како контролисати њихов рад и деловање? Да ли је потребно стимулисати развој и свакогодишње одржавање баш свих фестивала и манифестација? Према којим детерминантама, атрибутима и критеријумима извршити њихову селекцију и у складу са тим кроз разне моделе суфинансирања подстицати њихову одрживост? Да ли су неки од догађаја самоодрживи и зашто се и даље финансијски и логистички помажу? Ко је одговоран за велики списак негативних утицаја који настају услед одржавања једног догађаја – организатор, локална самоуправа, физичко лице, закон који није добар, онај ко треба да

санкционише субјекта који није поштовао закон или ко? И тачно и прецизно дефинисати услове и мере за одређивање одговорности.

Неке од економских студија утицаја идентификовале су потребу за додатним истраживањима друштвених утицаја. Међутим, у Србији нема егзактних података, нема приступа информацијама од јавног значаја, не можете да добијете податке од самих организатора јер се подводе под категорију пословне/корпоративне тајне иако многи организатори имају у извесној мери одређене податке – који можда нису добри али би се могли употребити и унапредити.

Због мулти-стејкхолдерског приступа није популарно износити неке чињенице у јавност и транспарентно објављивати податке. Једини објективни метод је вишегодишње учешће у самом догађају, технике посматрања и опсервације, веома паушалних мерења и испитивања важности неког атрибута и мерења степена задовољства да би се само наслутиле неке ствари али опет без материјалних и егзактних показатеља и доказа.

Могући начин контролисања јако велике територије и система се може видети на примеру Кине. Схема, која је примењена, и методологија се зове „Статус одобрене дестинације” (енг. The Approved Destination Status – ADS) а то је институционални механизам који је покушао да контролише и мери раст промета, прихода и утицаја од стране туризма и да докаже да је то могуће учинити подједнако успешно у малим али и у великим системима.

Овај ADS статус се постиже тако што нека држава (дестинацијска, рецептивна земља) потпише билатерални споразум са Кином којим одобрава кинеским туристима који имају расположива средства да обилазе и посећују ту земљу јер се тиме гарантује да нису азиланти и емигранти који желе да се трајно населе и да остану по сваку цену у рецептивној земљи. Ове ситуације су врло честе јер догађаји – посебно конгреси и конференције, али и фестивали – такмичарског или нетакмичарског карактера, често представљају добар повод и изговор азилантима да добију визу

и гарантно писмо од организатора и да се отисну у „авантуру без повратка”.

Још почетком деведесетих година прошлог века група око скоро 220 грађана који су имали довољно средстава извршили су притисак да им се дозволи да путују ван својих граница (UNWTO, 2003). Сврха ADS модела је да створи контролни механизам на туроператоре који се баве организацијом путовања у Кину и оних који организују међународна путовања ван граница Кине, као и на агенције које се баве организацијом смештаја и других услуга кинеских туриста на самим дестинацијама. Од момента када се потпише овај споразум између земаља на дипломатском, односно државном нивоу, туристичке агенције добијају сертификат да промовишу и организују туристичке групе, а такође имају одговорност везану за обезбеђивање визе за одређену земљу и исплату процента страним лицима која учествују у овом процесу. Ова схема и метод су проширени у великој мери од својих почетака 1999, а до 2008. преко сто земаља су учествовале у потписивању овог споразума (Graff & Hu, 2008, Petersen, 2009).

Како би ово илустровали навешћемо пример Србије у којој се врло често дешава да Министарство унутрашњих послова – МУП и полицијска управа - СУП (које су веома важан стејкхолдер када је у питању обезбеђивање једног великог скупа или догађаја), посебно у већим градовима контактирају организаторе догађаја (рецимо, факултете и научне институте), да обрате пажњу када организују велике конгресе или конференције ко се све пријављује на такве скупове. Постало је уобичајено да се под лажним именом и идентитетом потенцијални имигранти, то јест будући азиланти из Азије, Африке и Јужне Америке пријављују, јер им је то начин да „легално” напусте своју државу и покушају да „легалним путем” уђу у једну европску земљу у којој ће се кратко задржати на свом путу ка ЕУ.

Потенцијални азиланти спремни су да након што су добили позивно писмо од организатора и у својој држави на основу тог захтева добију визу, плате поред авио карте

и смештаја и котизацију за догађај само да не изгледају сумњиво. Да се не би дешавале овакве непријатности за државу и организатора, исти је дужан да идентитет сваке особе која се путем мејла, или неке друге платформе пријавила за учешће у научном скупу (послала је апстракт или научни рад) детаљно провери или ако то не може да учини, о томе обавести управу СУП-а у граду у ком треба да се одржи тај догађај. Свакако по доласку те особе дужан је да као домаћин пријави привремени боравак особе из одређених разлога и да уплати боравишну таксу уколико особа не одседа у хотелу или неком другом категорисаном објекту.

Поред МУП-а и СУП-а а у складу са Законом о Комуналној полицији („Службени гласник Републике Србије”, број 51/09), Одлуком о Комуналној полицији („Службени лист Града Новог Сада”, бр. 55/09) у градским управама за инспекцијске послове широм Србије образована је Комунална полиција (које је такође важан стејкхолдер када је у питању обезбеђивање једног великог скупа или догађаја) као основна унутрашња јединица за обављање законом утврђених комунално–полицијских и других послова. Иако није директно надлежна за контролу јавног мира и реда на великим догађајима у њеној је надлежности да такође да подршку спровођењу прописа којима се обезбеђује: 1) несметано одвијање живота у граду, 2) очување градских добара и извршавање других задатака из надлежности града а везано и за безбедност током одвијања неког фестивала и манифестације. Посебно је надлежна за послове око 3) пријављивања одржавања неког догађаја и јавног скупа, 4) заузећа јавне површине, 5) издавања дозвола за коришћење и снабдевање разним изворима енергије/напајања, 6) контроле негативних утицаја којима се ремети јавни ред и мир а посебно у стамбеним зградама и 7) радно време угоститељских објеката у којима се често дешавају велики догађаји – попут хотела са великим конгресним капацитетима и салама за одржавање разних манифестација у затвореном простору.

Нешто слично је покренуо и ЕХИТ фестивал, који спада у ред најбезбеднијих музичких фестивала на свету – посебно ако

се узме у обзир чињеница да се одржава на тврђави која представља изузетно ризично и опасно место с обзиром на њен ареал распрострањења и висину бедема који је опасују. Како би у сваком смислу задовољио све стандарде и критеријуме на међународном и националном нивоу, ЕХИТ је основао агенцију која се брине о свим аспектима безбедности гостију.

Услед једног прилично неуређеног система у туристичкој делатности Србије и лоше комуникације између смештајног, угоститељског, агенцијског и водичког сектора са циљем обезбеђивања адекватне услуге превоза, смештаја, исхране и трансфера гостију фестивала, основана је агенција ЕХИТ Тим (стејкхолдер). У 14 европских држава фестивал има своје промо-волонтере који подстичу бољу продају уланица и упакованих туристичких аранжмана а пред сам догађај они раде на пружању помоћи, попут сакупљања посетилаца на аеродромима и аутобуским станицама, давању свих сервисних информација о ЕХИТ кампу, осталим смештајним капацитетима, валути, такси превозу, ресторанима за исхрану, програмским садржајима на фестивалу и другим информацијама. Након одржавања фестивала волонтери врше анкетирање гостију, тако што их анимирају да попуне упитнике и разговарају са њима о њиховим позитивним и негативним утисцима.

На овај начин организатор фестивала је у могућности да врши испитивање и евалуацију корисника својих услуга путем анкетирања током путовања и повратка са фестивала: чиме нису задовољни, шта треба да се унапреди, где су евидентни пропусти у организацији, шта мисле о целокупном фестивалу, о самој локацији и дестинацији, шта им је било најлепше, најинтересантије и слично.

Затим, посетиоцима се дају информације шта је „MUST SEE” или инструкције и правила „DO/DOES” или „DON’T” на самој дестинацији како би се предупредили сви евентуални проблеми који су настајали у претходним годинама. Овим свакако расте и друштвена одговорност компаније како према гостима тако и према локалној заједници.

Мере обезбеђивања од фалсификовања улазница су толико јаке да је то данас практично немогуће урадити. Приликом уплате новца на мејл адресу добија се ваучер са којим се иде на шалтере за издавање једнодневних или вишедневних улазница (уз коју иде обавезна наруквица у разним бојама и акредитација – у зависности од тога коју категорију улазнице желите). Наруквица се ставља на руку и врло тешко се скида, а са њом се може само једанпут ући на фестивал у једном дану пошто се скенира баркод приликом уласка.

Компанија Gigs Tix DOO (стејкхолдер) која је регистрована (<http://gigstix.com/gigstixdoo>) као друштво са ограниченом одговорношћу под шифром за рад уметничких установа, бави се продајом улазница за све догађаје и дешавања у Србији: спортске, концертне, позоришне представе, фестивале, забавне догађаје и слично. Улазнице се могу поручити и платити путем интернет продајног портала, продајних места или на киосцима. Ова компанија има комплетан увид у стање продатих карата и улазница и издавање оваквих података није могуће јер се тиме открива пословна тајна. Gigstix је један од најважнијих стејкхолдера фестивала ЕХИТ.

Поред улазница, ова компанија се бави и издавањем наруквица које иду у комплекту са улазницом или акредитацијом и њи-

ховим чекирањем на свим улазним капијама (рампама) фестивала. Иначе, за улазак на фестивал постоје разне акредитације које омогућавају или ограничавају кретање у одређеним зонама у зависности од тога ко је посетилац, радник у одређеној дивизији, припадник обезбеђења, техничка подршка, извођач, новинар, VIP гост, продавац неких намирница или неко из менаџмента компаније. Исто тако, свака бина има своју „VIP зону” и „back stage зону” у коју могу ући само они који су тако акредитовани.

Затим, пошто је у ранијим годинама било извесних проблема у издавању пића на штандовима јер се продавало пиће за новац, прешло се на нови систем наплате путем токена – новчића где је сваки новчић у одређеним апоенима био намењен за једну врсту пића али су се и ту појавили проблеми манипулације. На крају, прешло се на још сигурнији систем путем уплаћивања новца на сопствену платну картицу ОТП банке која се куповала првог дана фестивала, користила у току фестивала, са могућношћу допуне средстава на картици, са могућношћу повраћаја средстава са картице која нису утрошена у експозитурама ОТП банке (стејкхолдер који је уједно био и финансијски спонзор фестивала 2013. године). На овај начин организатор је унапредио још један врло важан сегмент пословања који је корисницима веома важан.

7.5. КИШОБРАН ОРГАНИЗАЦИЈА manifestacije.com – СТЕЈКХОЛДЕР КОЈИ БРИНЕ О ФЕСТИВАЛИМА И МАНИФЕСТАЦИЈАМА У СРБИЈИ

У Србији, нажалост, још не постоји ниједна званична институција или радно тело при неком ресорном министарству, локалној самоуправи или у покрајинском парламенту Војводине које се бави питањем организације великог броја догађаја (фестивала и манифестација) и о њиховој одрживости у будућности. О њима се прича, дневне новине и медији прате њихово одржавање, многи се промовишу али се системским питањима држава не бави.

Јединствена, може се рећи кишобран, организација је у ствари портал www.manifestacije.com

који представља сајт односно платформу за промовисање догађаја и манифестација у Србији. Он би требало да прерасте у националну асоцијацију фестивала и догађаја која би покренула решавање многих препрека и проблема за будући перспективни развој фестивалске индустрије у Србији.

Идеја је започета кроз часопис „Водич кроз туристичке манифестације”, који је покренут 2004. На овај начин најављује се велики број културно-уметничких, привредних, спортских, верских, забавних и

других фестивала и манифестација у земљи и иностранству. Часопис је изазвао велико интересовање и до 2009. излазио је два пута годишње. Сајт је настао када су читаоци почели да постављају велики број питања, те је најлакше било дати одговоре путем виртуелне презентације свих догађаја и манифестација.

Са циљем да се представе и афирмишу туристичке манифестације и фестивали као део туристичке понуде Србије, портал као и сам часопис, садржи текстове и фотографије, календар догађања по месецима, податке о историјату, начину организовања, културолошко-етнолошком и туристичком значају свих догађаја. Део простора посвећен је и неким од значајнијих манифестација у другим земљама. Посебне рубрике обрађују вести и занимљивости из туризма, као и предлоге за једнодневне излете и екскурзије, викенд туре и мини одморе у склопу којих посетиоци могу учествовати и у некој манифестацији (<http://www.manifestacije.com/about.php#>).

Године 2008. у Привредној комори Србије, при Удружењу за туризам и угоститељство, формирана је „Групација организатора привредно-туристичких манифестација Србије”. Циљеви формирања овог радног тела су:

- Окупљање организатора привредно – туристичких манифестација;
- Прављење базе података (евиденција и регистрација) постојећих манифестација;
- Класификација манифестација у категорије, групе и подгрупе према критеријумима;
- Одређивање модела и извора финансирања манифестација;
- Лиценцирање и сертификација манифестација према усвојеним критеријумима;
- Едукација и информисање организатора манифестација о припреми и реализацији манифестација и маркетинг кампањи истих;
- Помоћ у решавању многобројних питања и проблема везаних за манифестациони туризам.

Секције, то јест радне подгрупе у оквиру овог радног тела су:

1. Едукација у организовању манифестација (научни скупови, симпозијуми, семинари);
2. Сајамске и друге манифестације;
3. Културно-историјске и уметничке манифестације;
4. Културно-забавне манифестације (фестивали и карневали);
5. Етнографске и верске манифестације;
6. Стари занати, изложбе рукотворина и изворног стваралаштва;
7. Манифестације у функцији промоције сеоског туризма;
8. Спортске манифестације (http://www.manifestacije.com/o_grupaciji.php).

Редакција часописа покренула је 2006. стручни скуп под називом „Сусрети организатора манифестација – СОМ”. Идеја је била да се на једном месту окупе водећи актери манифестационог (фестивалског) туризма: 1) представници званичних институција, 2) организатора манифестација, 3) туристичких организација, 4) туристичких агенција, 5) произвођачи сувенира, 6) запослени у угоститељству, 7) представници медија, 8) образовних институција и многи други. На овом једнодневном стручном скупу, покрећу се многа питања од значаја за развој манифестационог туризма, покрећу се иницијативе, предлози и идеје и размењују искуства између самих организатора манифестација. Сусрети представљају праву прилику да се учесници упознају и прошире сазнања, као и да поделе своја искуства са другим организаторима догађаја и професорима и експертима са високих струковних школа и факултета у Србији и ширем региону Западног Балкана.

Од самог почетка, подстичу се учесници Сусрета да изаберу најуспешније међу собом. На скупу се традиционално додељују награде „Туристичка слагалица” за најуспешније организаторе у следећим категоријама:

1. Најуспешнија традиционална манифестација;
2. Најуспешнија нова манифестација;



▲ **Слика 2.** Изглед портала www.manifestacije.com и часописа „Водич кроз туристичке манифестације”
Извор: <http://www.manifestacije.com/>

3. Заслужни појединац у области манифестационог туризма;
4. Најуспешнија локална самоуправа: стуб подршке организаторима манифестација;
5. Најбољи промо-филм о манифестацији.

Када би ова добра иницијатива „Водича кроз туристичке манифестације” подстакла некога да оснује „Националну асоцијацију фестивала, манифестација и других догађаја” она би могла врло брзо да постане члан и партнер у међународној асоцијацији IFEA.

Наиме, Међународна асоцијација фестивала и догађаја (енг. The International Festivals & Events Association – IFEA) основана је 1956. као Удружење управника фестивала (енг. the Festival Manager’s Association) а данас је главно удружење за подршку професионалаца широм света који се баве фестивалима и догађајима. У партнерству глобалних филијала на сваком континенту изграђена је заједничка визија организације која гласи: „Глобално велика индустрија која дотиче животе на позитиван начин кроз прославе” (http://www.ifea.com/joomla2_5/).

Уз циљану публику која укључује све оне који производе и подржавају квалитетне прославе и догађаје за добробит својих заједница, IFEA-ин примарни фокус је идентификовање и пружање приступа стручним ресурсима и мрежама које ће „инспирисати и омогућити свима у фестивалској индустрији да остваре своје снове, граде заједницу и одржавају успех кроз прославе”.

IFEA-ино седиште је у Бојсију, Ајдахо (енг. Boise, Idaho) у северозападном делу САД и ускоро ће прославити шездесет година свог постојања. IFEA подржава и послује око законодавства које обезбеђује правац и стандарде. Ово укључује: 1) ширфу делатности, 2) професионалне кодексе понашања и етику, 3) организационе подзаконске акте, као 4) недискриминаторске акте и законе. Затим пружа услуге размене искустава, знања, креативности, примера добре праксе и значаја грађења добрих односа и „заједнице”, то јест групе, односно повезивање и умрежавање.

IFEA сваке године додељује следеће награде и признања:

1. Кућа славних – у част живота (енг. Hall of Fame – the Honor of Life) – признање истакнутим појединцима који су кроз изузетан рад и достигнућа, направили значајан допринос индустрији фестивала и догађаја.
2. Такмичење за награду врхунских достигнућа The Haas & Wilkerson (енг. The Haas & Wilkerson Pinnacle Awards Competition) – признање за изузетна достигнућа и врхунски квалитет и изглед креативних, промотивних програма произведених на фестивалима и догађајима широм света.
3. Такмичарски програм за Светски град фестивала и догађаја (енг. IFEA World Festival and Event City Award Program) – препознаје најбоље у организацији и партнерству градских догађаја широм света.

Важна улога и значај коју фестивали и манифестације имају за локалну заједницу огледа се у следећим вредностима:

- Додатак побољшању квалитета живота локалног становништва;
- Генерални развој туризма и угоститељског (хотелијерског и ресторатерског) сектора и сервисних услуга;
- Презентација позитивног брэнда и имиџа о локалним заједницама свим медијима, пословним партнерима (околујењу) као и посетиоцима;
- Стварање економског утицаја који се приказује кроз нова радна места, волонтерске послове, порез на приходе и побољшања у проширивању и сређивању постојеће инфраструктуре и градње нове инфраструктуре;
- Пружање унапређених излагачких могућности и простора за разне фестивале и приредбе локалне заједнице, уметност, другачије непрофитне поводе као што су забаве, журке, перформанси и други програми;
- Промовисање волонтирања и значаја и доприноса који могу дати волонтери заједници у којој живе;
- Подстицање нових инвестиција, учешће, креативност и визија заједнице;



▲ **Слика 3.**
Изглед логоа Међународна асоцијација фестивала и догађаја и њихове фондације
Извор: http://www.ifea.com/joomla2_5/index.php/foundation-48

- Изградња, то јест надоградња незаменљивог „друштвеног капитала“ за будућност (енг. community or social capital).

Структура међународне асоцијације је комплексна. По истом моделу и истим принципима треба да функционише и српска национална асоцијација која би кроз мониторинг свих поменутих индикатора и показатеља могла да детерминише и планира развој догађаја у будућности. Исто тако, временом требало би направити селекцију догађаја по разним приоритетима и критеријумима и у појединачном смислу радило би се на подизању квалитета понуде свих фестивала и манифестација, на подизању конкуренције и компетентности самих организатора догађаја, на јачој, бржој и

ефикаснијој маркетиншкој кампањи и промотивним активностима, каналима дистрибуције и целокупном мониторингу.

Финансијски одбори унутар асоцијација требало би да сарађују са министарством финансија, управама за финансије и приходе, заштите животне средине и тако даље и на тај начин унапредио би се проблем не извештавања о следећем: 1) финансијама догађаја (расходима и приходима), 2) продатим улазницама, 3) броју гостију који бораве у камповима (на музичким фестивалима), 4) продатим количинама хране и пића и другим услугама, 5) средствима која су утрошена у промотивне кампање, 6) индикаторима који су праћени када је у питању утицај на животну средину, 7) квалитет живота локалне заједнице и слично.

ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО – НАЈБОЉИ МЕТОД УПРАВЉАЊА ФЕСТИВАЛИМА

Већ више од две деценије јавно-приватно партнерство широм света показало се као добар модел и платформа за задовољење свачијих и свих стејкхолдерских захтева и очекивања. Оно што је можда најупечатљивије је то да је оваква синергија у пословању помирила је интересе свих учесника и заинтересованих страна и сви су на такав начин стратегијског вођења и управљања могли да буду видљиви и да дају предлоге и реагују. Оваквим начином комуникације и деловања смањено се број аутократских система и неправедног монопола над осталим стејкхолдерима који су ближи власти, политичарима, доносиоцима одлука и слично.

8.1. ПОЈАМ И ДЕФИНИЦИЈА ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА (ЈПП)

Јавно-приватно партнерство (у даљем тексту ЈПП) се све више развија у свету. Повезујући више сектора, овакво партнерство представља много више од прости и формалне сарадње, комплексније и корисније од потпуне приватизације. Партнерство пружа нови квалитет односа између државе и предузетника, јер се своди на уравнотежавање и поделу ризика и награда, с тога је извесна његова заступљеност у свим секторима привредног развоја, па и у туризму.

Зачеци партнерства јавног и приватног сектора имају корене још у далекој прошлости, а на подручју развоја инфраструктурних пројеката, бележе дугу, стогодишњу традицију. Међутим, тек у данашње време, сарадња јавног и приватног сектора добија специфичан и применљив облик и метод оптимизације друштвеног развоја. Укључивањем и трећег (локалног) сектора, као незаобилазног партнера опредељења за одрживи развој, стварају се модели сарадње на најширем плану повезивања интереса различитих друштвених група.

Партнерство није теорија или наука. Реч је о садржају, који прераста у економику партнерства и специфично подручје остваривања стратешких циљева и циљева раз-

воја у краћем временском периоду. Постоји више дефиниција самог партнерства. Једна од тих објашњава партнерство као: „Алтернативни модел пружања услуга”. Следећа указује на то шта партнерство омогућава: „Партнерство омогућава дугорочан одржив приступ побољшању социјалне инфраструктуре, увећавајући вредност и искоришћавајући на бољи начин новац пореских обвезника”.

Не постоји опште прихваћена дефиниција партнерства, баш из разлога у самој његовој различитости и у пракси. Јавно-приватно партнерство је нови термин, али са позитивном конотацијом. Под концептом се подразумева учешће приватног сектора, како организационо тако и финансијско, у пројектима који су традиционално спровођени од стране јавног сектора (Бојовић, 2006). Дефиниција ЈПП-а која би била најприближнија гласи: „Јавно-приватно партнерство подразумева сарадњу између органа јавне власти и приватног сектора, било на нивоу централне или локалне заједнице с циљем задовољавања неке јавне потребе”.

ЈПП у ширем смислу представља све облике сарадње јединица локалне самоуправе и приватних партнера у области упот-

ребе средстава, знања и искустава, у циљу: пројектовања, финансирања, изградње, управљања, одржавања локалне инфраструктуре и вршења изворних функција локалне самоуправе.

У ужем смислу, ЈПП представља комерцијалну сарадњу у оквиру које локална власт и приватни партнер удружују ресурсе и стручна знања, како би кроз адекватну расподелу ресурса, ризика и награда, задовољили неку јавну потребу. Приватни партнер може користити своје ресурсе и вештине у пружању добра које традиционално осигурава локална власт (Перић, 2006). Приватни партнер је економски субјект, који је изабран на основу јавне набавке или тендера за додељивање концесије, а са којим локална власт склапа уговор о јавно-приватном партнерству или оснива заједничко друштво.

Партнерство пружа нови квалитет односа између државе и предузетника, јер се своди на уравниотежавање и поделу ризика и награда, у односу на постојеће уске уговорне односе у сфери јавне набавке. Сваки

партнер не учествује равноправно, већ у зависности од својих могућности и улоге у партнерству. Партнерство може бити стратешко и оперативно.

Основ јавно-приватног партнерства је у расподели односа ризика, јер успех неког пројекта управо зависи од правилно одређеног ризика свих фактора и у свим фазама пројекта. Могућности пружања услуга се крећу од непосредног пружања јавних услуга до потпуне приватизације, онда држава све обавезе, одговорности, ризике и награде преноси на приватни сектор (Перић, 2007).

Јавно-приватно партнерство (ЈПП), у једноставним условима, је облик учешћа приватног сектора у којем приватни партнер доноси своје вештине, капитал, рекламу и иновације у пружању услуга а влада је одговорна за спровођење и цео процес. Познато је да у литератури не постоји и јасна дефиниција за ЈПП која покрива све аспекте другачијих односа који обухватају ова партнерства и истовремено га ограничава на ужи опис (Daube, Vollrath, & Alfen, 2007; Hodge & Greve, 2007; OECD, 2008).

8.2. ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО КАО ОДРЖИВИ НАЧИН РАЗВОЈА ТУРИЗМА ДОГАЂАЈА И ФЕСТИВАЛСКОГ ТУРИЗМА

Процес децентрализације одлучивања и фондова и све већи значај друштвене одговорности приватног сектора утицали су на промене перцепције јавне одговорности за регионални и локални развој, коју деле представници власти, пословног сектора и организације цивилног друштва.

Пошто је туризам активност која има важну улогу у одрживом развоју и интеграцији догађаја, фестивала и манифестација у националним и међународним оквирима али који не могу да се развију само на основу акција приватних предузетника већ је потребна помоћ и подршка државе. Управо у том контексту јавно-приватно партнерство је један од најпогоднијих система за развој туристичких потенцијала туризма догађаја и манифестационог туризма али све више и пословног туризма.

Ако посматрамо туристички производ као скуп јавних и приватних производа и

услуга, онда схватамо да је туристичка понуда у ствари симбиоза услуга транспорта, превоза, смештаја, хране и пића и забаве коју нуде туристичка предузећа из приватног сектора, али ту услугу чине и инфраструктура, здравствени и образовни систем, служба јавне безбедности и тако даље, за коју је одговорна јавна управа.

Како је потребно да постоји мноштво и разноликост актера туристичке понуде са неопходношћу да се створи ефикаснија структура сарадње нужно је да се повежу различите делатности и акције јавних и приватних актера у туризму.

Најшире посматрано, ЈПП би се могло описати као скуп заједничких иницијатива јавног и приватног сектора (профитног и непрофитног) у којима сваки учесник доноси одређен капитал по основу кога учествује у планирању, одлучивању и расподели користи. У ужем смислу, ЈПП се односи на кон-

кретне кооперативне активности у којима јавни и приватни сектор удружују ресурсе и знања како би задовољили неке јавне потребе своје средине (Ђурђевић-Лукић, 2011).

ЈПП нуди нове могућности за развој туризма догађаја и манифестационог туризма као главних покретача развоја дестинационог менаџмента и маркетинга у туризму. Концепт ЈПП нуди посебно могућности за развој у секторима (областима): маркетинга и продаје, истраживања тржишта, нових технологија, људских ресурса, инфраструктурним пројектима и финансирања. Као кључни фактори успеха ЈПП у туризму догађаја показали су се:

- Усвајање јавно стратешког оквира – јер формулисање стратегије омогућава да се поставе циљеви, приоритетне осе и акције развоја великих догађаја са међународним капацитетом;
- Ограничавање партнерства на ентитет који омогућава природну целовитост, комплементарност интереса и циљева и обликовање јасног идентитета – јер је потребно да се створи регионални или национални идентитет, и то онакав каквим су га, потенцијални корисници услуга и производа и локално становништво, већ препознали;
- Усвајање плана партнерства са јасним циљевима, који би требало да буде резултат сарадње најширег круга свих актера (мултистејкхолдерски приступ сарадње) којих се то тиче на регионалном и националном нивоу – јер партнерства (у овом случају организација догађаја као што су EXIT или Гуча) могу бити успешна само ако представљају резултат договора кључних учесника и ако имају подршку јавности;
- Укључивање великог борја актера у договоре о циљевима и одговорностима у оквиру партнерства – али тако да систем сарадње буде довољно флексибилан (услови за учешће, одустајање, укључивање нових партнера) и довољно обавезујући како би се обезбедила кохерентност и ефикасност партнерства међу стејкхолдерима;
- Укључивање актера из области које су повезане са туризмом – осим туристичких предузећа и јавне управе, било би

добро и да се укључе трговинске компаније, представници транспортног сектора, организатори догађаја (енг. event planners, event organisers) организације цивилног друштва чија је делатност компатибилна са туризмом;

- Идентификовање извора финансирања – партнерских активности је веома важан задатак за локалну самоуправу и приватни сектор, то јест организаторе и планере догађаја, фестивала и манифестација. Без јасних опција од самог почетка, партнерство се излаже ризику да пропадне јер тај сегмент финансирања је увек најтеже обезбедити и добро испројектовати. Посебно је проблем у државама које су у транзицији, са нестабилном економијом и привредом и сивим тржиштем. На примеру EXIT-а може се констатовати да је свака година била узбуркана променама у државном сектору, локалној власти, све већој финансијској кризи и слично, што је често доводило у питање донације и помоћ државе у суфинансирању догађаја. Било је потребно више пута вршити лобирање и заговарање на принципу реалних чињеница које су доказале вишеструкост позитивних ефеката од организације музичког фестивала у културолошком, социолошком, економском и помало политичком смислу ако се узме у обзир репутација и имиџ компанија које организују и суорганизују овај фестивал EXIT Foundation, EXIT Festivals and Brands, State of EXIT, EXIT Team – My EXIT Adventure, Happy Novi Sad, Gigstix и тако даље.

Из до сада наведених података, историјата и чињеница о EXIT фестивалу, јасно је да је овај феномен од огромног значаја за град Нови Сад, али и за цео регион, и то не само у смислу музичког догађаја, него као пример сарадње различитих стејкхолдера на различите начине. То је разлог из кога се на крају монографије налази Прилог 2: *Феномен EXIT фестивала – велики догађај који настаје кроз синергију мултистејкхолдерског приступа и међусекторске сарадње односно Истраживање утицаја EXIT-а на локалну и националну економију (према Boo-Allen-Hamilton Inc.)*.

- Укључивање свих сектора по партиципативном принципу: јавног, приватног, невладиног сектора (лидера у појединим делатностима) као и представника локалног становништва/сектора у информисање и одлучивање о успостављању ЈПП као важног фактора. Сви сектори треба да су једнако присутни и заступљени у управним и надзорним одборима који одлучују и имају управљачке надлежности. Посебно је важно мишљење локалног становништва (које продаје разне производе и услуге посетиоцима догађаја – фестивала и манифестација, попут сувенира, рукотворина, пића, смештаја и слично) које је саставни део упакованог туристичког производа. Сви имају свој интерес који је подједнако важан као и интерес туриста – посетилаца фестивала и целокупне туристичке индустрије (Модификовано према Đurđević-Lukić, 2011). Принципи ЈПП треба да обезбеде рационално коришћење ресурса за оба партнера да би се стекла обострана корист:
- Без дискриминације – обезбеђивање услова за испољавање здраве/праве конкуренције за било ког туристичког оператора или организатора догађаја и фестивала, без обзира на националност и другу припадност. Сви могу да учествују у склапању уговора јавно-приватног партнерства чиме стичу права да постану предузетници/носиоци тог посла;
- Једнак третман – успостављање и примена у било ком тренутку у току поступка до закључивања уговора истих правила и услова, као и критеријума за све пружаоце услуга, тако да они уживају једнаке могућности да постану корисници додељеног гранта - донације;
- Транспарентност – јавно објављивање свих информација о процедурама пријављивања за донацију за пројекте ЈПП-а;
- Пропорционалност – обезбеђивање праведне/фер корелације између циљева јавног партнера, уговора о јавно-приватном партнерству и тражених захтева. Затим да постоји равнотежа између циља, то јест потреба према уговору ЈПП и стварне потражње, између стварне потражње и услова инвеститора и између критеријума за избор и уговорних клаузула;
- Ефикасно коришћење фондова – процедуре за закључивање уговора ЈПП и употреба критеријума треба да рефлектује економску корист од тендера, да се добије жељени резултат, узимајући у обзир специфичне ефекте и аспекте, да буде имплементиран резултат у друштво, или заштиту животну средину и промовисање одрживог развоја;
- Одговорност – утврђивање обавеза, одговорности учесника пре упуштања у јавно-приватно партнерство, са циљем да се обезбеди професионализам, непристрасност, независност доношења одлуке током овог процеса (Tigu, Calaretu & Bulin, 2012).

8.3. ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО У ПРАКСИ – ПОЗИТИВНА ИСКУСТВА ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

У пракси, ЈПП могу да имају широк опсег, у зависности од типа активности, власништва, уложених средстава појединих партнера и низа других фактора. Обим пројекта варира од великих инфраструктурних пројеката до малих локалних пројеката који настају на основу личних односа и интереса појединаца.

ЈПП омогућује властима, пословно-приватном сектору и цивилном друштву да преузме одговорност за развој и да зајед-

ничким деловањем унапреде своје окружење. Овде приватни сектор може и треба да узме велику улогу у борби против незапослености, сиромаштва, за побољшање квалитета живота локалне заједнице и слично. Међутим, одређене иницијативе и мотиви се могу критиковати а то су:

- У оквиру једног пројекта тешко се могу помирити интереси приватног сектора (који је мотивисан профитабилношћу и максимизацијом прихода) са циљевима

- којима руководи влада и/или администрација;
- ЈПП носи ризик да је јавни фондови злоупотребљавају за субвенционисање приватних интереса (посебно тамо где токови новца нису транспарентни и где нема одговарајућег механизма контроле);
 - ЈПП могу довести до преференцијалног третмана појединих предузећа и тако изазвати дисторзију нормалних услова пословања;
 - ЈПП, нарочито у сектору основних услуга и инфраструктуре (енергетика, вода, здравље), могу довести до продаје ових основних јавних услуга по тржишним ценама, чиме се занемарују интереси сиромашних.

У оквиру ЈПП-а јављају се многобројни ризици: политички, економски, друштвени, природни, правни, оперативни, тржишни, они који се тичу међусобних односа и тако даље (Jakutyte, 2012). Свакако је потребно одредити надлежности свих партнера:

1. Улога централне власти – државе („крвна подршка” – обезбеђивање политичке подршке; обезбеђивање транспарентности; пружање финансијске подршке, грантови за различите фискалне концесије на пројекту, мониторинг;
2. Улога јавног сектора – обезбеђивање јавне инфраструктуре, опреме и објеката, увођење регулаторних мера за одрживост, укључивање локалне заједнице, обезбеђивање да услуге по обиму, типу и квалитету, буду компатибилне са заштитом животне средине;
3. Улога приватног сектора – изградња туристичких капацитета и руковођење њима, обука и усавршавање радне снаге како би се подигао степен квалитета услуге на виши ниво, учешће у припреми инвестиционих смерница, маркетиншке стратегије и пружање помоћи у креирању база података, очување, неговање и заштита туристичких атракција и животне средине.

Као кључни фактори успеха ЈПП у туризму догађаја, манифестационом и фестивалском туризму показали су се:

- Усвајање јасног стратешког оквира у оквиру области и поља деловања;
- Усвајање плана партнерства са јасним циљевима;
- Укључивање великог броја актера у договоре о циљевима и одговорностима које предстоје у оквиру партнерства;
- Укључивање у партнерства актера из области повезаних са музичком индустријом, фестивалима и туризмом;
- Идентификација извора финансирања;
- Укључивање становништва у информисање и одлучивање о успостављању ЈПП;
- Успостављање система процењивања партнерства током и након партнерства. Систем евалуације ће омогућити прилагођавање партнерства и процену утицаја у вези са одређеним предложеним активностима и са општим циљевима развоја у региону (Đurđević-Lukić et al. , 2011).

Рецимо, организација фестивала, манифестација или изложби и других облика ширења културних вредности може допринети развоју локалне заједнице и дестинације. Као прво, привлаче се нови гости и повећава се промет у хотелијерству, ресторатерству и другим услужним делатностима и сервисима (фризери, стоматолози, лабораторије, саобраћајна и ПТТ инфраструктура и слично). Даје се једна надоградња интелектуалним слојевима друштва, други се уче модернијим и савременијим културним навикама, стилевима и трендовима. Пружа се шанса уметницима да се искажу у разним гранама и подгранама уметности (музика, певање, плес, сликање, производња сувенира и рукотворина и друго). Затим, стимулише се предузетништво и сам квалитет предузетништва локалног становништва и јача се њихова жеља за учествовањем у пословним подухватима.

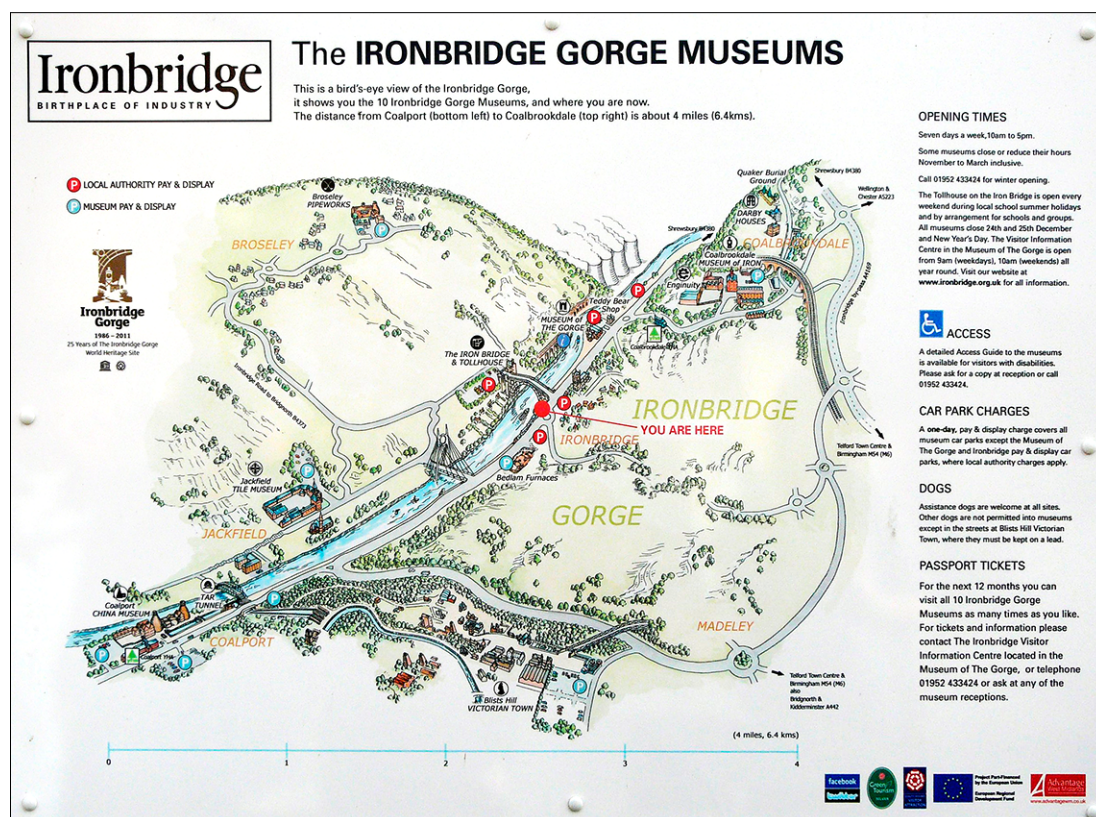
Примери су: „Фестивал светске културне баштине Ironbridge Gorge у Великој Британији”, „Летњи фестивал у Охриду” у Македонији или „Фестивал у Авињону” у Француској чија организација почива на тесној сарадњи између институција и локалних удружења (<http://www.ironbridge.org.uk/about-us/news->

[releases/2013/aug/ironbridge-gorge-world-heritage-festival-seeks-street-performers/](http://www.ironbridge.org.uk/releases/2013/aug/ironbridge-gorge-world-heritage-festival-seeks-street-performers/)).

„Ironbridge – Birthplace of Industry” је место рођења индустрије (Слика 1) основано пре четрдесет година, где постоји десет награђиваних музеја дуж целе долине, поред дивље реке Северн – на којој се и даље налази први челични мост у свету. Концепт је настао на партиципативној бази ЈПП-а између локалне средине, десет музеја, радионица, туристичких организација, агенција, института, локалне власти и појединаца – учитеља, професора, ентузијаста, волонтера, демонстратора и аматера као и многобројних других стејкхолдера – „Green Wood Center – the Small Woods” где се праве предмети и грађа од дрвета, затим „The Severn Gorge Countryside Trust” фондација која се бави очувањем клисуре и бригом да све активности и инвестиције буду у складу са концептом одрживости. Тамо постоји 36 монументалних споменика и зграда а могу се видети удећаји којима је мост направљен, и костимирани аниматори и занатлије који показују како се ради са гвожђем и стаклом.

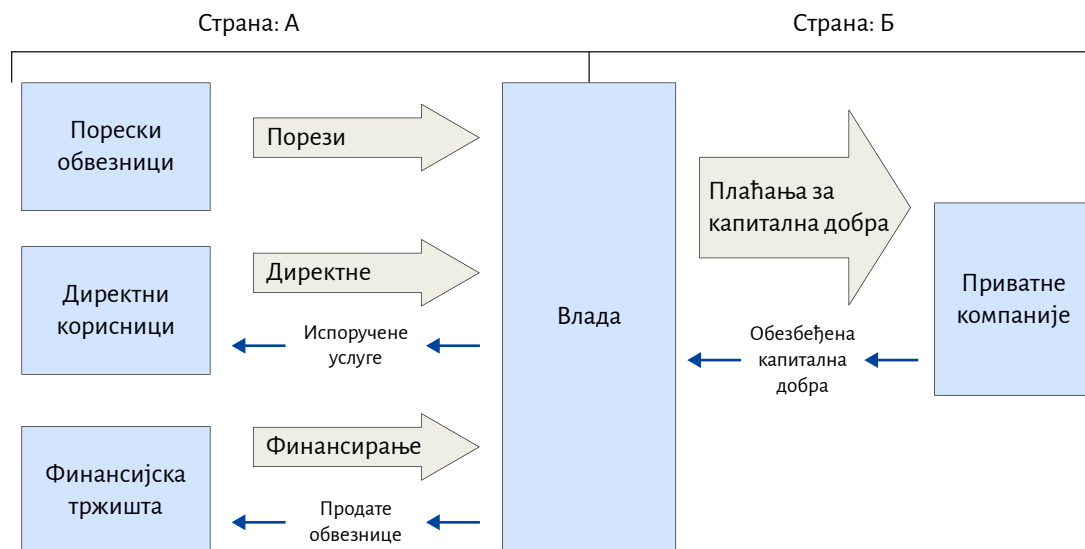
Потпуно независно од финансирања из буџета, то јест уз помоћ владе, музеј се ослања на своје присталице, и на основу својих активности приходује од чега је самоодржив. Постоји много начина на које може да се изабере и подржи рад и функционисање музеја: 1) давањем донације, 2) остављајући поклон, 3) волонтирањем у слободно време, 4) бити спонзор неке изложбе или пројекта, 5) учлањењем у Клуб пријатеља нашег посла или 6) посетом музеја и куповином улазнице.

Стејкхолдери ЈПП-а су покренули око 35 различитих едукативних радионица, а локалитете музеја посети око 70. 000 школске деце у организованим групама сваке године. Посетиоци музеја су ученици свих узраста, од предшколских група кроз основношколски и средњошколски узраст до академика и породица са децом (<http://www.ironbridge.org.uk/about-us/>). Због своје одрживости и концепта промоције Зеленог туризма 2013. године, локалитет светске културне баштине је понео титулу и златну награду.



► Слика 4. Информативна табла Музеја клисура гвозденог моста и лого Зеленог туризма
Извор: <http://www.ironbridge.org.uk/learning/schools-and-colleges/travel-and-tourism/> и <http://www.ironbridge.org.uk/about-us/green-tourism/>

► **Схема 16.**
Структура односа конвенционалног приступа набавке
**директне таксе – плаћање накнаде за коришћење*
Извор: OECD, 2008; Jakutyte, 2012.

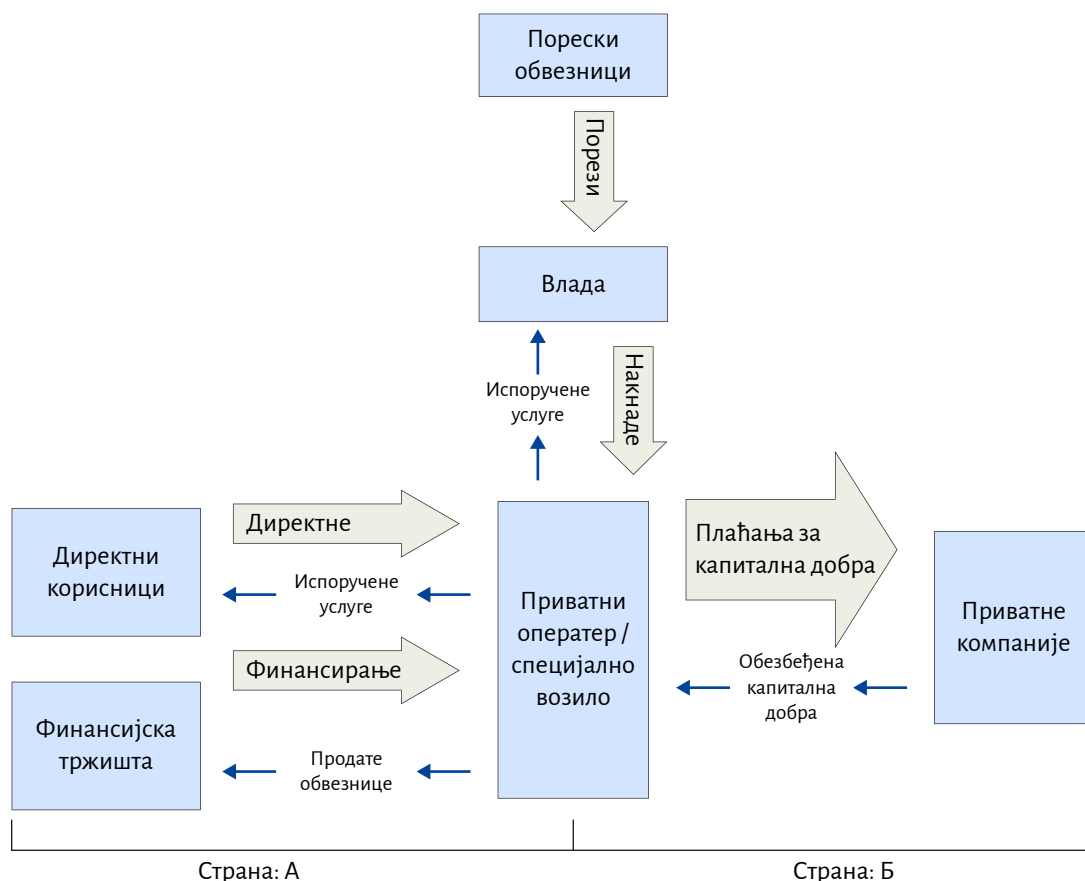


Према Схеми 17. видимо да у традиционалној набавци у циљу реализације услуге и инфраструктурних потреба, влада делује као посредник. Са једне стране она се бави директним корисницима услуга, пореским обвезницима и финансијским тржиштима, а на другој страни другим приватним фирмама. Идеја која стоји иза оваквог тока односа јесте

да влада окупља финансирање са стране А и користи га да плати страну Б која обезбеђује капитална добра неопходна за пружање јавних услуга и развој инфраструктуре.

Ако се пројектом руководи кроз ЈПП, посредничка улога владе је да смањи јавни интерес и надлежности у области пореских такси и обвезница и бављења јединим

► **Схема 17.**
Структура односа ЈПП приступа набавке
**директне таксе – плаћање накнаде за коришћење*
Извор: OECD, 2008; Jakutyte, 2012.



приватним руковођњем. Улога приватног руководиоца с друге стране, је побољшана: приватни руководилац постаје одговоран за руковање односом између страна А и Б. Приватни руководилац преузима главну улогу посредника – он сакупља финансије од стране А (директни корисници услуга и

финансијско тржиште) и награђује страну Б (друга приватна предузећа) за капитална добра које је обезбедио (Схема 12.). Ако приватни руководилац поступа у складу са стандардом наведене перформансе, у неким од случајева она добија додатну уплату од Владе (Maski & Tirole, 2008).

8.4. РАЗВОЈ И СУШТИНА ПАРТНЕРСТВА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА

Од почетка деведесетих, партнерство јавног и приватног сектора развија се као концепт „трећег пута економије”. Како не постоји јединствени начин за постизање одрживог развоја, оптималан социјални и економски развој може се једино постићи сарадњом јавног, приватног и локалног (цивилног) сектора. Управо је одрживи развој тај, који захтева институцију доброг управљања „која утемељује транспарентан и партиципативан однос, свеобухватно партнерство, разна владина удружења, приватни сектор, невладине организације и друге елементе цивилног друштва” (Перић, 2007).

Суштина партнерства се може разумети као начин економско-развојног решавања оних проблема у друштву за које јавни сектор самостално нема могућности, најпре финансијских, приватни сектор нема интереса да у њих самостално улаже (недовољан повраћај уложених средстава), тако да сарадњом оба сектора са повременим укључивањем локалног, онда када је то потребно ти проблеми су решиви (Перић, 2007).

Партнерство се, такође, може разумети и као повећање укупног друштвеног учинка, у случају када се управљачка улога државе, по правилу мање делотворна (финансијски, организацијски, маркетиншки), споразумно преноси на приватни сектор који је делотворнији. Оно је, у ствари, састав економске и развојне политике, као један програм развоја, чак и као програм политичке странке, односно владе која је саставила и ако је на власти (Перић, 2007).

На локалном нивоу, партнерства се могу сагледати као мрежа предузећа која представљају заједништво мулти-организа-

цијских група (мултистејкхолдерских) и локалне власти ради постизања максимално ефикасне алокације ресурса. Приступ јавног сектора у стварању партнерства се своди на начело ДАТИ – УЗЕТИ – ДАТИ, док се интерес приватног сектора заснива на принципу УЗЕТИ – ДАТИ – УЗЕТИ. Како се параметри заснивају на обрнутом редоследу, могуће је да ће партнерство јавног и приватног сектора дати боље резултате од јавно-јавне или чак приватно-приватне иницијативе. ЈПП представља корак напред у односу на традиционалан приступ у потпуности јавно финансираног пројекта или приватно контролисаног, што је засновано на томе да ће свака група бринути сама о себи у условима конкуренције, или на основу своје стратешке привлачности.

Јавни сектор, веома често бива вођен не само економским интересом, већ и „вишим” профитним, што је с једне стране и разумљиво с обзиром на функцију коју врши. Међутим, то доводи до занемаривања стандарда економског учинка пројекта. Пође ли се од такве праксе и стања, често се дешава да пројекти које финансира држава и јавни сектор одступају од зацртаних циљева под притиском политичких интереса или неекономских интервенција. Одговорност и ризик, укључујући лични, због нерационалног трошења државног новца готово да и не постоји.

Полазиште приватног сектора подразумева повраћај уложених средстава. Приватни сектор има јаке финансијске мотиве, мери пројекте као пословно усмерене иницијативе према методи садашње вредности или стопи повраћаја на уложени капитал, тако да их увек пажљиво одабира.

Увођењем „трећег сектора” односно локалног друштва као пуноправног партнера кооперације јавног и приватног сектора у највећој мери се подиже вредност сваког модела заједништва. Трећи сектор је јемац избора и остваривања пројеката на начелима одрживог развоја и учинака, којима је крајњи циљ виши степен свеукупног, друштвеног благостања највећег броја становништва или бар група које изражавају посебни интерес у реализацији одређеног пројекта. За локални (трећи сектор) нема одређене дефиниције, али би се ближе могло рећи да он укључује различите организације локалног друштва које су добровољне, независне, непрофитне, невладине организације. Цивилно друштво је посредник између појединаца и широким мегаструктура тржишта и државе, чини умереним негативне државне тенденције повезане са сваким појединцем, ствара социјални капитал и пружа демократске вредности и обичаје (Eberly, 2000).

Основна начела или принципи којих би се требало придржавати су:

- Добробит заједнице (друштва), највише је рангиран чинилац према холистичком приступу;
- Интерес сваког партнера предуслов је повезивања (општи–приватни интерес–посебни интерес);
- Економска рационалност и учинак;
- Дугорочна економска и друштвена оправданост;
- Аутономија (релативна) партнера и њихова релативна независност од хетерогених утицаја;
- Реципроцитет, у смислу међусобног подржавања међу партнерима;
- Спречавање појаве корупције, нарочито када је реч о склапању уговора, давању концесија и
- Контрола квалитета и цена услуга, нарочито у случајевима монополног положаја произвођача робе или услуга.

Подручје, врсте и планирање партнерства – партнерства од највећег интереса се могу поделити на више нивоа:

1. Међународни ниво у оквиру кога су најбитнији пројекти инфраструктур-

ни, затим развојни пројекти од посебног значаја за неку земљу (овде се могу сврстати разни пројекти везани за развој туризма – рецимо за Србију која има велики број манифестација могао би се развити пројекат њиховог структурирања и међусобног повезивања у кластере у зависности од тематике) пројекти прилагођавања транзиционим променама, пројекти структурног прилагођавања.

2. Национални ниво који обухвата инфраструктурне пројекте, пројекте уједначавања регионалне развијености (исто као код међународних), пројекти за недовољно развијене регије, пројекти за подстицање извоза, унапређења технологије и структурне пројекте.
3. Регионални/локални ниво подразумева пројекте који су уско везани за развој локалне економије, диверсификацију регионалних пословних активности (пружање боље прометне повезаности), подстицање одрживог предузетништва, побољшање образовања и обуке (исто као код међународних и националних), давања подршке развоју локалне заједнице, очување околине, побољшање квалитета живота/социјални аспект (исто као код међународних и националних) (Перић, 2006).

Контекст партнерства на регионалном/локалном нивоу је вероватно најбољи када је у питању организација и реализација догађаја, фестивала или манифестације. Исто тако, повезивање јавног, приватног и цивилног сектора је баш на регионалном/локалном нивоу.

Када је у питању повезивање на формално-правном нивоу, разликује се повезивање темељем власничког или невласничког садржаја. У случају када нема власничког повезивања партнерство се остварује:

- Склапањем уговора са приватним сектором или невладиним организацијама, где се приватна предузећа бирају на јавном тендеру;
- Уговором о концесији (посебан облик уговора) који подразумева да предузеће из приватног сектора врши улагање и

Табела 15. Врсте јавно-приватног партнерства и извори финансирања код пружања услуга

	ЈАВНИ СЕКТОР	ЈАВНО-ПРИВАТНИ СЕКТОР	ПРИВАТНИ СЕКТОР
ЈАВНИ СЕКТОР	1. Директне услуге	2. Делимичне или индиректне услуге	3. Уговарање и ваучери
ЈАВНО-ПРИВАТНИ СЕКТОР	4. Делимична наплата	5. Заједнички подухват	6. Јавно финансирана иницијатива
ПРИВАТНИ СЕКТОР	7. Пуна наплата	8. Индустрија којом управља држава, приватизована, комунална предузећа и јавне корпорације	9. Деоничка и добротворна друштва

Извор: *Buttler & Gill, 2000.*

управљање у одређеном периоду прописаним уговором (Перић, 2006).

У случају власничког повезивања (на пример кроз друштва капитала) партнера, могуће врсте јавно-приватне кооперације су приказане у Табели 19. Категорије мешовитих јавно-приватних модела – организације које пружају директне услуге јављају се на месту где је пружалац услуге и извор инвестирања јавни (поље 1). Супротно од тога поље 9. садржи деоничка и добротворна друштва, где улагање и пружање услуга долази од приватног сектора. Само су поља 1. и 9. изван домена јавно-приватног партнерства, док су остала поља на неки начин укључена у ту кооперацију, иако се на неке од њих не гледа увек конвенционално као јавно приватна партнерства (на пример, Индустрије којима управља држава – поље 8) (Перић, 2006).

Процес планирања партнерства упућује да је први корак на држави и њеним институционалним облицима, односно на јавном сектору који се опредељује за партнерство са приватним сектором (и трећим сектором) и задовољавању потреба за производима и услугама. Партнерство је у овом случају један од модела, који омогућује брже развојне помаке или квалитетније решавање актуелних проблема и недостатака у свим деловима друштвеног живота и задовољавања становништва или власти, у зависности од садржаја сарадње сектора.

Процес планирања у локалној заједници, односно на локалном нивоу, треба да буде заснован на партнерству јавног, приватног и невладиног сектора уз омогућавање учешћа најширег броја компетентних

појединаца из свих области привредног и друштвеног живота заједнице. Само на тај начин је могуће постићи концензус око кључних питања локалне заједнице и омогућити рађање осећања власништва над планом развоја. Иницијативе које бивају покренуте од стране локалног становништва имају изражен локални карактер, дакле одражавају локалне потребе и циљеве.

Модел јавно-приватног партнерства – уговори из подручја дугорочне сарадње јавног и приватног сектора обухватају активности финансирања, имплементације и операционализације и пружање јавних услуга. Сви модели се деле у две основне групе: уговорно и институционално јавно-приватно партнерство.

Уговорно јавно-приватно партнерство је сваки модел ЈПП-а у којем се међусобни однос права и обавеза локалне власти и приватног партнера уређује уговором. Уговор се склапа у писаном облику на одређено време. Тај период није краћи од пет година, нити дуже од четрдесет година, уз могућност да се након истека уговорног рока склопи нови уговор уз избор приватног партнера кроз поновну јавну набавку. Неки од основних модела јавно-приватних партнерстава су: *Design-Build* (пројектуј–изгради); *Operation & Maintenance Contract* (уговор о извршавању и одржавању); *Design-Build-Finance-Operate* (пројектуј–изгради–финансирај–користи); *Build-Own-Operate* (изгради–поседуј–користи); *Build-Own-Operate-Transfer* (изгради–поседуј–користи–предај); *Buy-Build-Operate* (купи–изгради–поседуј); *Operation License* (лиценца за коришћење) и *Finance Only* (само финансирај). Јавно-приватно парт-

нерство настаје баш из разлога што власт није у могућности да задовољи растуће потребе, па је потребна помоћ других сектора у друштву (Бајчетић, 2008).

Јавно-приватно партнерство, као модел финансирања и изградње инфраструктуре и унапређења и пружања јавних услуга се последњих година све чешће примењује у државама Европске уније. Многе европске земље су донеле прописе и смернице, који чине законодавни оквир за спровођење модела јавно-приватног партнерства. Доношење прописа праћено је креирањем институционалног оквира за селекцију, одобравање, уговарање, регистравање и праћење резултата спровођења. Међународне финансијске институције и политичке организације подржавају реализацију пројеката ЈПП-а. Светска банка, Европска инвестициона банка и Европска банка за обнову и развој су институције које пружају ту подршку, креирањем посебних кредитних линија за финансирање пројеката јавно-приватног партнерства. Република Србија, како није чланица Европске уније, њени прописи јој нису меродавни, већ искључиво домаћи. У Републици Србији је донет закон о ЈПП-у. Локалне власти су и поред тога обавезне, да приликом успостављања ЈПП-а обезбеде поштовање бројних закона који регулишу оснивање, организовање, функционисање и финансирање јединица локалне самоуправе. У складу са тим, правни оквир за успостављање јавно-приватног партнерства

у јединицама локалне самоуправе чине следећи закони:

- Закон о локалној самоуправи;
- Закон о финансирању локалне самоуправе;
- Закон о буџетском систему;
- Закон о средствима у својини Републике Србије;
- Закон о јавним предузећима и обављању делатности од општег интереса;
- Закон о комуналним делатностима;
- Закон о концесијама;
- Закон о јавним набавкама и
- Други закони и подзаконска акта (о волонтеризму и слично).

Закон који најдетаљније регулише успостављање уговорног ЈПП-а у Републици Србији је „Закон о концесијама“. Према овом Закону може се уговорити концесија на коришћење добара у општој употреби и својини државе и концесија на обављање од општег интереса. Предмет концесије могу бити, локални путеви, саобраћајна инфраструктура, енергетска инфраструктура, комунална инфраструктура, спортско-рекреациони објекти и туристичка инфраструктура. Приликом уговарања јавно-приватног партнерства, битан је рок трајања уговора о концесији, који не може бити дужи од 30 година. Дужина трајања уговора врши се на основу финансијског модела за обрачун, рентабилности расхода пројекта, рентабилност извора финансирања и периода повраћаја расхода пројекта са профитом приватног партнера.

8.5. СТРАТЕШКО УПРАВЉАЊЕ И СИНЕРГИЈА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА

Синергија јавног и приватног сектора је неопходна да би се постигао напредак у туризму јер је улога државе у њему неизбежна и незаменљива. Потребно је менаџерско управљање развојем туризма, сарадња јавног и приватног сектора у унапређењу, планирању и националној координацији, где је туризам тренутно најслабији (Jeffries, 2001). Стварна улога државе се огледа преко великих улагања као рецимо у средства јавног превоза. Делотворан туризам се заснива

на сарадњи, не само унутар дестинације, већ и изван ње. Сложеност туризма захтева међуорганизационе односе, сарадњу и хијерархију. Међутим, могући су неспоразуми у погледу сезонске, просторне редистрибуције унутар јавног и приватног сектора, као и међу њима самима, јер на пример приватни сектор би могао настојати да задржи освојена тржишта.

Према истраживањима WTO (Светске туристичке организације), улога државе у

туризму битно се променила у последњих 40 година. У двадесетом веку, улога је углавном била пионирска и сматрана је важном, нарочито када су у питању велики инфраструктурни подухвати. Приватни сектор се није укључивао у велика улагања. Међутим, како се туризам развијао и комерцијализовао, приватни сектор се почео интересовати за понуђене пословне могућности. Из свега овога је произашла велика експанзија хотелске индустрије и оснивање путничких агенција и туроператора. Држава је онда преузела улогу модератора и контролисања несавесног пословања (Shaffer, 2003).

Сарадња јавног и приватног сектора у туризму је најзаступљенија и најразвијенија на пољу промоције и маркетинга, али на основу студија случаја је указано на то да су могуће сарадње и када су у питању инфраструктурни пројекти, развој производа, образовања, финансирања и улагања у развој туризма.

Према Shaffer-у јавни и приватни сектор имају три главна подручја сарађивања:

1. Унапређење привлачности дестинације
 - догађаји и манифестације ту имају веома велику улогу привлачности;
2. Унапређење ефикасности маркетинга
 - један добро организован догађај који окупи око 200. 000 посетилаца итекако повећава ефикасност маркетинг активности;
3. Унапређење менаџмента дестинације. Привлачност туристичке дестинације је резултат односа перципиране вредности дестинације и уложеног напора, које ће посетиоци морати поднети приликом посете конкретном месту. Могућа поља сарадње за побољшање и повећање вредности дестинације:
 - Валоризација атракције;
 - Боље рецептивне услуге које су везане за количину и квалитет смештајних услуга, услуга хране и пића, трговачких услуга;
 - Побољшање организације специјалних манифестација;
 - Побољшање других извора вредности, а односи се на позитиван однос становништва према туристима,

на визуелну уређеност туристичког простора и чистоћу, на развој јединствених услуга и догађаја и локалног идентитета и препознатљивости;

- Смањење физичке неудобности у дестинацији, која се постиже добијањем информација у рецептивном месту, поједностављењем царинских процедура;
- Смањење комерцијалне несигурности везане за многе услуге које се обављају без службених ценовника, уз корупцију у полицији и административним службама;
- Прихватање етичког кодекса у туризму и друга.

Када је сарадња за побољшање ефикасности маркетинга у питању она се углавном односи на стратегију комуникације туристичких дестинација, која треба да се усредсреди на стварање имица дестинације уз коришћење комуникацијских облика као што су рекламе, публикације, електронски маркетинг и друго. Ово ће у будућности захтевати већа улагања у комуникацијске посреднике и проналажење нових и ефикаснијих заједничких образаца јавно-приватне сарадње. Развојем нових искустава, треба побољшати систем за развој нових производа/искустава које се своди на стално унапређење квалитета производа и услуга, њихов дизајн, естетику амбијента уз тимски рад и стварање нових идеја.

Продуктивност дестинације се огледа кроз исплативост улагања, а истовремено да су и плате прихватљиве и „капитална вредност” њених ресурса расте. Сарадња јавног и приватног сектора у овом домену је битна и неопходна и допринеће продуктивности дестинације тако што ће повећати капиталну вредност, унапредити услове за привлачење најбољих људских ресурса, увести светске стандарде рада и друго.

Унапређење менаџмента дестинације и сарадња јавног и приватног сектора у томе, допринеће ритму и „потенцијалном расту” дестинације, њену способност привлачења поузданих инвестиција и стварању богатства међу локалним становништвом и посетиоцима, што значи и постизање дугоро-

чне одрживости система. Другим речима, сектором у туристичкој дестинацији у стратешком смислу потребно је управљати и стално динамички усклађивати интересе свих учесника.

Синергији јавног и приватног сектора доприноси и мрежа партнерства:

- Партнерство између великих и малих или средњих хотелско-туристичких предузећа;
- Партнерство које се темељи на власништву и управљању: хоризонтално (међу хотелима, ресторанима, туристичким агенцијама) и вертикално (превозници, хотели, агенције);
- Партнерство домаћих туристичких компанија и комплементарних делатности: пољопривреде, спортских, културних и здравствених институција;
- Партнерство на регионалном и националном нивоу.

Стратешко управљање услужним делатностима се разликује од осталих типова стратешког управљања, јер су овде у питању нематеријални и неопипљиви производи и услуге. Не могу се складиштити, а квалитет им великим делом зависи од квалитета људског рада. Управо због тога при об-

ликовању модела стратешког управљања у услужним делатностима, неопходно је познавати природу и ниво улагања потребних за развој делатности, природу и врсту људских потенцијала, природу тржишта и непостојање потпуне превласти на дуги и средњи рок. На основу овога, донет је закључак да није могуће обликовати јединствени образац стратешког управљања у услужним делатностима.

У случају развоја туризма Републике Србије најприхватљивији је интегрални приступ стратешком управљању, јер само хоризонталним и вертикалним повезивањем елемената свих подсистема управљачког система и квалитетним партнерским односима, се може постићи стварни и на дуги рок мерљив резултат у тржишном и финансијском погледу. То се односи на субјекте сва три нивоа: макрониво (национални), мезониво (регионални и дестинацијски) и микрониво (туристичко-угоститељска предузећа). Интеграција ова три нивоа постиже динамичко и константно усклађивање по управљачкој вертикали кроз сарадњу свих субјеката и надлежних институција, не занемарајући интересе ни једног учесника и настојећи да постигне оптимум у равнотежности истих.

8.6. ЕВРОПСКА И СВЕТСКА ИСКУСТВА ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА

Своју примену јавно-приватно партнерство налази у многим подручјима, као што су: снабдевање електричном енергијом, развој комуналних пројеката, развој здравства, образовања и промета, изградња тунела, школа, аеродрома, затвора, музеја. Примери следећих држава ће указати на применљивост и заступљеност партнерства по различитим секторима.

У Аустрији је јавни сектор доминантан. Суочена са ограничењем буџета и растућим потребама успостављања везе са Источном Европом, Аустрија је принуђена да у инфраструктурним пројектима ангажује приватни сектор. Велика Британија има развијено тржиште јавно-приватног партнерства. Влада остаје доследна када су у пи-

тању пројекти везани за јавну набавку, они који доносе вредност на уложено. Већина тих уговора је склопљена у здравству (50%) и образовању (21%). Улагање државе је износило је 10% од свеукупног владиног трошка на јавне услуге у текућој години. Претходних пет година на 200 пројеката се утрошило око 37.9 милијарди евра.

Ирска је потпуно прихватила концепт јавно-приватног партнерства. Највећи део пројеката се односи на подручје изградње јавне инфраструктуре.

Пројекти у Немачкој су углавном усмерени на подручје промета и образовања, а нешто мање на здравство. Међу првима су потписани пројекти изградње школа у 2003. и 2004. и око сто пројеката школа је укупно ре-

ализовано путем партнерства. Захваљујући успешним пројектима партнерски облик реализације је прихваћен и у другим областима за изградњу и одржавање на период од 20 до 30 година (European Investment Bank, 2004).

У Италији тржиште јавно-приватног партнерства од 2005. године континуирано расте и пројекти су се сводили углавном на изградњу јавних површина (паркови, вртови са око 415 пројеката), затим спортска инфраструктура, паркиралишта (више од 100 пројеката).

Шпанија има пуно примера примене партнерства. Примена концепта је почела деведесетих година 21. века прилагођавањем регулативе конзервативне владе. Сектори у којима се најчешће примењује ЈПП су аутопутна и железничка мрежа, изградња канала, здравство, развој лука и аеродрома. Године 2005. донет је план о развоју путне мреже до 2020. у вредности од 248 милијарди евра. Планом је предвиђено учешће приватног сектора у финансирању око 20%.

Португалија остварује амбициозне и успешне облике сарадње два сектора. Тако се деведесетих година бележе пројекти: имплементације другог Тагус моста, велики пројекти изградње северног и западног аутопута са друмарином и SCUT програм (прикривена путарина). Већи депо пројекта је финансирала Европска унија и Европска инвестициона банка. Европска инвестициона банка је значајан извор финансирања у ЕУ, чији је један од задатака подршка растућој потреби чланица за унапређење јав-

них услуга кроз повећање сарадње приватног сектора у пружању таквих услуга. Њена улога је обезбеђивање средстава за капиталне инвестиције везане за развој и интеграцију уније. Данас сарађује са око 120 земаља нечланица како би остварила свој циљ.

Мађарска представља једно од најразвијенијих тржишта јавно-приватног партнерства на подручју средње и источне Европе, посебно када је реч о прометној инфраструктури. Аутопут М5 је успешно завршен 2005. године као ЈПП пројекат. Други велики пројекат је изградња аутопута М6 укупне дужине 60 км, која је поверена конзорцијуму аустријских и немачких предузећа са укупном вредношћу од 482 милиона евра (European Investment Bank, 2004).

Фактори који су довели до развоја ЈПП на локалном нивоу, посматрано широм света:

- Коришћење управљачких, техничких, финансијских и иновацијских способности приватног партнера;
- Размена вештина и знања између јавног и приватног партнера;
- Расподела ризика на основу могућности управљања од стране јавног и приватног партнера;
- Привлачење приватног капитала у недостатку јавних средстава за финансирање изворних послова локалне самоуправе (јавних услуга и инфраструктуре);
- Промена улоге локалне самоуправе, која постаје организатор, гарант и контролор, уместо традиционалног испоручиоца јавне услуге.

8.7. МУЗИЧКИ ФЕСТИВАЛИ КАО ДОБРИ ПРИМЕРИ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА

Организатори догађаја и њихови стејкхолдери, међу којима су и локалне самоуправе, широм света суочавају се са проблемом неадекватног финансирања. Структура прихода и расхода у локалним буџетима свуда показује да преовлађују текући расходи и из године у годину у кризним економијама и привредама где је фискални и монетарни систем у великој кризи (што је случај са Србијом) концепт јавно-приватног партнерства је све слабији и слабији.

ЈПП је партнерство између јавног и приватног сектора чији је циљ реализација пројеката или пружање услуга које обично обезбеђује јавни сектор (Алибеговић, 2010). Постоји неколико модела ЈПП и примењују се у зависности од договора између стејкхолдера. Суштина овог односа је да се сваком препусти да ради оно у чему је најбољи.

У члану 7. Закона о ЈПП и концесијама као појам јавно-приватног партнерства наводи се: „Јавно-приватно партнерство

(у даљем тексту: ЈПП), у смислу овог закона, јесте дугорочна сарадња између јавног и приватног партнера ради обезбеђивања финансирања, изградње, реконструкције, управљања или одржавања инфраструктурних и других објеката од јавног значаја и пружања услуга од јавног значаја, које може бити уговорно или институционално”.

Према Члану 5. овог закона у делу о начелима јавно-приватног партнерства и концесија стоји да: „Уређивање услова, начина и поступка закључивања јавних уговора, заснива се на следећим начелима: заштите јавног интереса, ефикасности, транспарентности, једнаког и правичног третмана, слободне тржишне утакмице, пропорционалности, заштите животне средине, аутономије воље и равноправности уговорних страна”. Ова начела је најтеже испунити, то јест придржавати их се.

У ЈПП постоји више интересних група, а када је су у питању МЕГА догађаји или неки велики фестивали то су: 1) јавност (потрошачи/конзументи), 2) пружаоци услуга – организатори догађаја, 3) компаније која помажу у припреми догађаја и реализацији и разни добављачи, 4) инвеститори – локална самоуправа и ресорна министарства, 5) финансијске институције које обезбеђују кредитни капитал и 6) осигуравајућа друштва и други.

ЈПП је добро јер се може користити за измештање инвестиција из буџета и растерећење државног рачуна. Ипак, држава и даље сноси највећи ризик и потенцијално се суочава са великим трошковима који би могли да падну на пореске обвезнике (Alibegović, 2007). Уколико је циљ ЈПП да пружа квалитетне, економичне услуге потрошачима и држави, мора постојати пренос ризика са државе на приватни сектор. Квалитет услуга мора бити подложен уговору, тако да се плаћање компанијама које пружају услуге може повезати са учинком и да се ризик од скупог обнављања уговора може свести на минимум. Такође, морају постојати или конкуренција или прописи засновани на подстицајима (Hemming & Ter-Minassian, 2005).

Један од важних недостатака ЈПП, када су у питању догађаји али и генерално, јесте

чињеница да жеља за што већим профитом и мањим трошковима може довести до повећања цена и смањења квалитета услуга. Због тога локалне самоуправе морају строго да надгледају активности приватног сектора да би провериле да ли су у складу са одредбама уговора који је склопљен између партнера.

У сваком случају ЈПП је на почетку свог развоја и у Србији није често заступљено јер стејкхолдери још увек не разумеју концепте и начела оваквог односа. Музички фестивал ЕХИТ је један од добрих примера где локална самоуправа подржавајући и суфинансирајући овај догађај омогућује привредним субјектима – посебно угоститељима али и другим услужним делатностима, да током месеца јула и августа остваре значајне приходе у односу на други период године. Креирањем јаког имиџа о дестинацији, овакви и слични догађаји повећавају степен атрактивности Новог Сада у који долази све више знатижељних гостију.

Као добар пример може се навести Република Хрватска која има Агенцију за ЈПП и чија је једна од основних мисија и визија да помогне свим стејкхолдерима да нађу свој интерес и да се све планира у складу са законским оквирима и са дугорочним ефектима. Веома је важно подићи степен свести и што више укључивати приватни сектор користећи његову иновативност и организацијске вештине у циљу стварања подједнаке користи али и ризика за послодавца, општину или државу, радника али и локално становништво и остале учеснике у пројекту.

8.7.1. Стејкхолдерски приступ организацији спортског догађаја

Успешан менаџер догађаја треба да је способан да препозна листу стејкхолдера и њихове интересе у догађају и да управља њиховим појединачним потребама које се понекад могу преклапати и сукобљавати са другим интересима. Тако ће успех спортског догађаја бити процењен на основу уравнотежености такмичарских потреба и интереса различитог спектра очекивања стејкхолдера, односно различитих

интересних група, односно на нивоу целине спортског догађаја.

UK Sport је препознао листу кључних стејкхолдера у великим спортским представама, која ће укључивати атлетичаре, британску олимпијску организацију, тренере, организаторе догађаја, јавност, међународне организације, локалне власти, медије, владу, званичнике, спонзоре, спортске савете и волонтере. Листа заинтересованих стејкхолдера се релативно добро може представити следећим приказом: „Дакле, када се постави питање: шта догађај чини успешним, имамо бројне стејкхолдере који су кључне компоненте великих спортских догађања, пред којима су бројни начини мерења успеха” (UK Sport, 1998).

Сваки од појединачних стејкхолдера и као група могу спортски догађај учинити успешнијим. Сваки стејкхолдер не делује аутономно, већ у интеракцији са другим може произвести већи ефекат, што је и логично јер је ефекат заједничког деловања увек ефикаснији од простог збира појединачних делова и деловања, што захтева шире образложење (Hemmerling, 1997).

Да би било који спортски догађај уистину био ефектан, визија и филозофија догађаја мора бити подељена у целом тиму, од кључних менаџера, талената и публициста, све до организатора сцене, екипе, стјуарта и чистача. Без обзира на величину догађаја и тима, тим је увек лице догађаја, и сваки члан је одговоран за успех или неуспех. Организатори догађаја често користе модел такозване пројектне организације, где сваки тим има своје радне задатке, своју зону одговорности, овлашћења и тако даље. Улоге иду у корак са тренутним потребама.

Евидентно је да за сваки, па сходно томе и спортски догађај, постоје заинтересовани стејкхолдери, односно интересне групе које су спремне да у њега улажу, или га финансијски подрже. У којој мери ће се то и заиста десити зависи од интереса које инвеститори налазе у спортском догађају, односно од мотива и очекиваног бенефита који ће остварити у краћој, или дужој временској димензији. Уколико сви конституенти нису задовољни ефектима које остварују из својих улагања у спортски догађај,

то ће умањити успешност спортског догађаја, што ће штетити макро и корпоративном нивоу, као и самим учесницима догађаја. Зато се иде на уравнотеженост интереса свих стејкхолдера који су заинтересовани за одређени, или одређене спортске догађаје (Радосављевић, 2010).

Hemmerling (1997) описује критеријуме које публика користи у процени догађаја: „Њихов фокус усмерен је пре свега на садржај, локацију, суштину и оперативност самог догађаја. За њих је кључ уживања у лакоћи са којом могу да виде активности везане за догађај, програм, приступ храни и пићу, угодност и тако даље. Просте чињенице, попут оних да ли је њихов тим добио или изгубио, или да ли су са догађаја понели добре утиске, ће понекад утицати на њихов однос према успешности догађаја. Секундарне ствари попут могућности да се помешају са звездама током манифестације, да искористе шансе у друштву, корпоративне гостољубивости и способности да се ланац седења промени јесу такође део процене успешности догађаја од стране посматрача”.

Стејкхолдери у процесу припреме и одржавања једног великог спортског догађаја су:

- Земља као домаћин догађаја – спортска асоцијација која иницира догађај;
- Ресорна министарства, надлежне управе, секретаријати спорта, омладине, туризма;
- Компанија која се бави организацијом и логистиком;
- Спортски клубови са члановима одбора и истакнути спортисти;
- Суорганизатори – било које компаније и институције;
- Спонзори – било које компаније и институције;
- Медији (сви типови), новинске куће и агенције – истакнути коментатори и спортски новинари;
- Менаџмент са целокупним одбором и сарадницима;
- Службе безбедности (тајне, полиција и војска као и агенције за обезбеђивање);
- Волонтери, добровољци и стјуарти;
- Учесници – спортисти и тренери и здравствено особље (чланови стручног штаба);

- Посматрачи – гледаоци на лицу места дешавања;
- Посматрачи – гледаоци и слушаоци путем ТВ канала или радио станица и интернета (Модификовано према Graham-у и другима, 2001).

8.7.1.1. Међународни центар за спортску безбедност

Сигурност, безбедност и интегритет у спорту су критичне и сложене праксе. Не само да се све више и више нација залаже и заузимада буду домаћини највећих светских спортских догађаја, већ се спортови данас деле према посебним и различитим економским, друштвеним и медијским дешавањима. Као резултат тога, потреба да се дели знање, примери добре праксе и искуства, никада није била већа.

Према речима председника Међународног центра за спортску безбедност (енг. International Centre for Sport Security – ICSS): „Суштина спорта - интегритет такмичења и безбедно, сигурно окружење у којем се гледа и игра - је драгоценост. У срцу ICSS је веровање да имамо одговорност да заштитимо спорт и спортске догађаје за садашње и будуће генерације. Од корупције до кључних сигурносних и безбедносних ризика, постоје значајне постојеће и нове претње ових идеала да, ако остану непроверене, могу изазвати значајну штету спорту. Циљ ICSS-а је да будемо гло-

бални центар безбедности, безбедности и интегритета стручности, са јединим циљем обезбеђивања да спорт буде опремљен да превазиђе ове изазове” (<http://www.theicss.org/profile/>).

МЕНА регионални састанак стејкхолдера (енг. MENA Region Stakeholder Meeting) – покренут је 2002, уз подршку UN ECOSOC и резолуције 2006/28. UNICRI је један од института Уједињених нација, који спроводи програм о безбедности великих догађаја. Овај програм има за циљ да пружи техничку помоћ и саветодавне услуге креаторима политике и праксе планирања великих догађаја, са посебним фокусом на ширење најбољих пракси и развоју механизма координације и стандарда (енг. Major international sporting events – MISE) (<http://www.theicss.org/the-conference/mena-region-stakeholder-meeting/>).

Ова организација је покренула и два портала Securing Sport – for a changing world (<http://www.securingsport.com/>) и Knowledge ICSS портал (<http://knowledge.theicss.org/login.php>) као и часопис ICSS Journal (<http://icss-journal.newsdeskmedia.com/home>) који износе закључке са самита и конференција посвећених овој проблематици и пружају предлоге и савете којих се треба придржавати како би спортски догађаји у будућности били „чисти“ и безбедни.

УМРЕЖАВАЊЕ И КЛАСТЕРСКО ПОВЕЗИВАЊЕ

Умрежавање, то јест повезивање свих сличних или делимично сличних организација у јединствену кишобран организацију олакшава рад, јер се заједничком енергијом долази до производа и резултата. Затим, ствара се база података која је видљива, доступна другим асоцијацијама, удружењима и кластерима и на тај начин додатно се поспешује портфолио било ког предузећа или организатора неког догађаја и фестивала.

9.1. ВАЖНОСТ САРАДЊЕ И ПОСЛОВНОГ УМРЕЖАВАЊА РАДИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА

Највећи изазов кооперације и сарадње између стејкхолдера у туризму је пословно повезивање које захтева конвергенцију координације и извршења свих односа који произилазе из интеракције обављене са расположивим ресурсима. То исто тако значи да стејкхолдери морају да владају добрим сазнањем о свим ресурсима и да су способни да управљају њима и да их комбинују (Weick, 1993). Фокална позиција сваког стејкхолдера може се анализирати, истражујући њихове директне и индиректне контакте и односе унутар пословне мреже (Easton & Lundgren, 1992).

Према дефиницији, пословно умрежавање (енг. business networking) је друштвено-економска активност у којој се пословни људи истих интереса окупљају, деле идеје и заједнички пословно делују. Заправо, то је пословна мрежа иста као и свака друга друштвена мрежа која окупља људе око заједничке теме и циља, само што се овом приликом стејкхолдери баве пословањем. Много је позитивних искустава са пословним умрежавањем, а посебно када се ради о промоцији или продаји. Наиме, пословно умрежавање је јефтинији облик маркетинга или односа с јавношћу. Многи долазе до аквизиције нових клијената управо захваљујући пословном умрежавању (Keller, Bieger, 2006).

Савремене онлајн друштвене мреже (Facebook, Twitter и LinkedIn) су увелико олакшале посао умрежавања, а специјализоване пословне мреже су врло једноставан и брз облик пословног умрежавања. Први корак је кренути од своје компаније, направити профил и акциони план са јасним циљевима и визијом како доћи до резултата и редовно га ажурирати.

Код пословних мрежа ситуација је мало другачија. Обично се захтева доста индивидуалне активности у оквиру система и праћење дискусија, разматрања и тема о којима се воде полемике, као и изношење сопствених мишљења. Међутим, иако се показало да је један од најбољих метода имплементације знања упознавање са примерима добре праксе и методама и стратегијама пословања, многи аналитичари и теоретичари као и успешни пословни људи тврде да није увек добро одавати тајну свог пословног успеха.

Суштина умрежавања не лежи само у том сегменту. Важно је се особа налази у бази података, да широка пословна јавност зна за постојање те особе и да су упознати са њеним дотадашњим радом. Важно је истаћи лични портфолио (дотадашња постигнућа и резултате) који треба да буду транспарентни и доступни свим стејкхол-

дерима како би били информисани и на основу тога евалуирали и уврстили конкретну особу у групу потенцијалних будућих коопераната и партнера.

Повезивање и умрежавање у један пословни систем омогућава:

1. Лакшу комуникацију у затвореном специјализованом систему – брже дељење важних информација које су одмах видљиве и транспарентне;
2. Брже проналажење одговора на недоумице, препреке и пословне проблеме са којима се радник или предузетник сусреће – размена искустава и знања;
3. Приступ селектованим базама података која по одређеним критеријумима омогућава филтрирање важних стејкхолдера;
4. Могућност приступања базама без обзира на физичку и временску дистанцу.

У пракси се могу разликовати две врсте пословних умрежавања (енг. networking):

1. Брзоумрежавање (енг. Speed Networking) – као један од најновијих облика умрежавања у индустрији, је ефикасан начин да се задовољи максималан број људи у кратком временском периоду. Ова техника се састоји од тога што се организују мале берзе пословања и сајмови на којима се одреде распореди представљања сопственог посла и компаније потенцијалним стејкхолдерима. У неколико минута потребно је испричати сушти-

ну пословања, мисију, визију и конкретну идеју која се може понудити. У овоме су од помоћи посредници, планери догађаја и представници посла који на одређени начин управљају маркетинг активностима, оглашавањем, регистрацијом, избором локације, хране и пића, а такође помажу да се развију пакети конкретне понуде који одговарају циљним тржиштима. На овај начин се максимално може постићи:

- а) повраћај инвестиције (енг. Return of Investment – ROI) и
 - б) створити јачи утисак код клијената да је производ и услуга „вредност за новац” (енг. Value for money).
2. Мешалице/миксери умрежавања (енг. Networking Mixers) – као један од најчешћих облика умрежавања, миксер учесницима омогућава да буду селективни у одабиру стејкхолдера са којима су у мрежи и количини времена које они проведу. Постоји много креативних решења за ово умрежавање. Исто тако, у овоме могу бити од помоћи посредници, планери догађаја и представници посла који ће се побринути да састанци буду одлично припремљени и организовани као и целокупна логистика а заинтересовани субјекат може бити представљен као адекватан организатор, иницијатор или учесник који помаже увећавању базе података.

9.2. МЕХАНИЗМИ И ПЛАТФОРМЕ ВАЖНЕ ЗА ПОСТИЗАЊЕ КОНСЕНЗУСА У ПЛАНИРАЊУ И ПРЕДОРГАНИЗАЦИЈИ ДОГАЂАЈА УЗ УЧЕШЋЕ МНОГО СТЕЈКХОЛДЕРА

Невладине организације (НВО) у сваком развијеном друштву представљају важан друштвени и цивилизацијски стуб развоја. Оне иницирају различите догађаје и активности којима желе да укажу на проблеме који се у друштву јављају (Roebeling & de Vries, 2011). НВО реагују на потребе друштва тако што прве послушају и реагују када се доводи у питање кршење људских права или нека дела која нису у складу са Уставом и различитим законима. У развијенијим

земљама систем који регулише функционисање невладиних организација је много уређенији и у великој мери олакшава њихово деловање како према јавности тако и према интересним групама. На овај начин невладине организације су у могућности да остварују своју основну мисију, а то је заступање интереса грађана.

Услед наглих промена, које су у Србији и околним државама наступиле током деведесетих година прошлог века, процес

развијања невладиног сектора одвијао се споро. У први мах невладине организације су представљане као „издајници народа” које су сарађивале са страним организацијама. Томе је такође допринела и строга контрола медија. Био је потребан дуги низ година како би се такав поредак променио, мада је и садашње стање далеко од жељеног. Присуство Европске комисије у региону у неком моменту је допринело демократизацији друштва. Тренутно стање је далеко од демократски успешног друштвеног поретка, али одређени број невладиних организација успева да организује успешне кампање јавног заговарања и лобирања (Модификовано према Попову, 2014). Потребно је истаћи да је музички фестивал ЕХИТ у великој мери освестио омладину. Ово је један од ретких фестивала који има друштвено-политички background (срп. позадину) и може се увидети значај оних који могу да окупе огроман број људи на једном месту иако се не баве политиком.

Према слободним и незваничним проценама неких од координатора у Србији постоји око 16.000 разних непрофитних организација које су после деведесетих година 20. века преусмериле свој рад са борбе за људска права на проблеме у аграрном сектору, руралним подручјима (нарочито положај жена на селу), учешће жена у политици, јавном животу и дипломатији, положају и инклузији Рома, особа са посебним потребама, националних мањина, LGBT популације и других маргинализованих друштвених група.

Дакле, постоје разни механизми, технике и платформе које треба примењивати приликом постизања консензуса са стејкхолдерима, подизања свести о неком акутном проблему или остваривању идеја и њиховој реализацији како би се постигао жељени резултат. Чак и када се планирају неки догађаји и манифестације, које су претежно организовани од стране удружења грађана, грађанских иницијатива, задруга, истраживачких и иновацијских центара, асоцијација и слично потребно је применити неку од метода и техника. Оне се најједноставније могу представити кроз:

1. *Програм амбасадора* (енг. Programme Ambassador);

2. *Лобирање* (енг. Lobbying);
3. *Мреже за заступање/пропагирање/заговарање* (енг. Advocacy Networks);
4. *Активизам* (енг. Activism);
5. *Платформе за структурисани дијалог* (енг. Structured dialogue platforms);
6. *Подизање свести* (енг. Raising of Awareness).

Програм амбасадор (енг. Programme Ambassador) – је доста популарна метода која је заступљена у готово свим туристички развијеним државама и дестинацијама. Наиме, ради се о концепту који је применљив на сваку привредну грану и тржишну стратегију јер садржи у себи кратко и јасно правило да смо сви амбасадори, то јест промотери нечега. Уколико се ради о туризму и догађајима, то јест о пласирању неког производа или услуге у туристичкој понуди, морамо бити свесни да сваки грађанин једне дестинације (на пример: таксиста, возач аутобуса, продавац у радњи, запослени на аутобуској станици или аеродрому, конобар у ресторану, фризерка, организатор догађаја, туристички водич) рефлектује слику о тој дестинацији или догађају и од свих појединачних сегмената његовог опхођења, гостопримства и организације генерално ће зависити укупна оцена и задовољство које ћемо постићи код госта. То ће свакако утицати на одлуку госта да ли ће се поновно вратити у исту дестинацију и да ли ће повести некога са собом. Или рецимо, да ли ће пословни партнер прећи преко неких недостатака и наставити да сарађује са нама.

Тај коцепт се данас примењује највише у туризму и дипломатији, бизнису и код политичара и парламентарца који се обучавају да посебно обрате пажњу на свој спољашњи изглед, манире у понашању, опхођењу и комуникацији, одлукама које доносе, начину како говоре и представљају своју земљу или град јер ће од тога зависити и успех преговарања или уговарања посла са стејкхолдерима као и успешност реализације и имплементације (Модификовано према Pusteto-у, 1996).

Лобирање (енг. Lobbying) – је доста сложенија техника и конструктивнији меха-

низам. Лобирање је активност којом се покушава утицати на одлуке које су донели представници власти, најчешће законодавци, односно представници регулаторних тела. Лобирањем се баве различити типови људи и организованих група, укључујући и представнике приватног сектора. Професионални лобисти су људи чији је посао да утичу на законодавце у име групе или особе која их је ангажовала. Етика и морал процеса лобирања су дискутабилни. О лобирању се обично говори са презиром циљајући на то да индивидуе са великом социо-економском моћи корумпирају закон како би служио личним конфликтним интересима. Међутим, друга страна наглашава да лобирање омогућава да су интереси других праведно заступљени, односно да су интереси мањине заштићени од третмана већине.

Под лобирањем се сматрају активности које се спроводе са циљем да се утиче на формулисање политика и на процесе доношења одлука од стране владиних институција.

Сматра се да организација покушава да утиче на законодавство када је комуникација:

- а) Усмерена према законодавцу, односно представнику законодавних тела;
- б) Односи се на одређен закон или регулативу;
- в) Одражава одређени став према том закону или регулативи.

Постоји и такозвано „grassroot” лобирање које се дешава када је комуникација:

- а) Усмерена према јавном мњењу;
- б) Односи се на одређен закон и регулативу;
- в) Одражава одређени став према том закону или регулативи;
- г) Охрабрује примаоца поруке да предузме одређену акцију везану за закон односно регулативу (Smucker, 1999).

Постоје извесне разлике између лобирања у ЕУ и САД.

Европска унија – Са проширењем ЕУ од 2004. године, развој лобирања се интензивирао, привлачећи више интересних група и широки спектар различитих политичких култура и традиција. Од 2003. око 15.

000 лобиста базираних у Бриселу (консултанти, адвокати, асоцијације, корпорације и невладине организације) покушавају да утичу на законодавни процес. Око 2. 600 интересних група имају сталне канцеларије у Бриселу. Њихова дистрибуција је следећа: европска трговинска федерација 32%, консултанти 20%, компаније 13%, невладин сектор 11%, асоцијације 10%, регионални представници 6%, међународне организације 5%, тинк тенкови 1%.

Сједињене Америчке Државе – лобирање у САД представља плаћену активност у оквиру које специјалне интересне групе ангажују добро повезане професионалне заговараче, најчешће адвокате, који заговарају специфичне законске промене код владиних тела које доносе одлуке, као што је Конгрес. Лобирање је веома контраверзан феномен који је често виђен у негативном светлу и погрешно схваћен од стране новинара и јавног мњења. Док је лобирање подложно екстензивним и често компликованим правилима, које, уколико се не прате, могу резултирати казнама па чак и затвором, активност лобирања је одлукама суда дефинисана као слобода говора која је заштићена Уставом САД (Smith, 2011).

Лобирање је веома важно код организације МЕГА (великих) догађаја јер поред тога што се преда адекватна понуда потребно је утицати на нечије мишљење. Лобирање у овом контексту можемо схватити као представљање нечијих интереса, било да то раде ангажовани професионалци или представници интересних група, како би се утицало на процесе доношења одлука. Лобирање изискује дијалог између стејкхолдера који, обично, услед неједнакости у нивоу интереса за постизањем консензуса, преговарају о одређеном питању. Начини како се преиначује и мења нечије мишљење и финална одлука нису важни, важан је исход, то јест задовољење интереса. Лобира се најчешће за добијање финансијске подршке, разних дозвола за организацију догађаја од стране државе или неких ванредних ситуација где организатор не може да реши проблем без интервенције представника власти.

У свим великим пројектима увек је било неадекватног одабира учесника од проце-

са припреме, организације, реализације до евалуације и подношења извештаја. Тако је и са пројектима у туризму и са туристичким догађајима, фестивалима и манифестацијама. У прошлости се то називало подмићивањем, а данас, захваљујући напредној форми и софистицираном начину извођења, говоримо о лобирању (Anđelković & Ivkov-Džigurski, 2010). У туризму и организацији догађаја лобирање је неприкосновени модел и алатка за успех. Индустрија догађаја је веома моћна у смислу делатности које генерише и инпута који се у њу улаже као и прихода које остварује тако да ће поста(ја)ти све интересантнија за лобисте.

Мреже за заступање/пропагирање/јавно заговарање (енг. Advocacy Networks) – јавно заговарање се често изједначава са утицајем на развој јавних политика. Једна од теорија сматра јавно заговарање организованим политичким процесом који подразумева усклађено и координисано деловање грађана како би се промениле политике, праксе, идеје и вредности које узрокују дискриминацију и неједнакост. Једноставније објашњење је да је јавно заговарање мењање праксе и политика које негативно утичу на друштво или одређене друштвене групе (Veneklasen & Miller, 2004). У данашњем концепту пословања организатора многих великих догађаја заступљено је заговарање неке идеје или политике која није значајно утемељена у друштву у ком се догађај одвија. Ово се може, на пример, односити на заговарање доношења сета закона којима ће се регулисати статус мањинских заједница, угрожених маргинализованих група, проблеми везани за трговање људима, закони о азилантима и слично. Заговарање исто тако може бити повезано са лобирањем када се комбинацијом ове две технике покреће неко ново дешавање или догађај за који се унапред зна да неће бити прихваћен од стране локалне власти или заједнице.

Активизам (енг. Activism) – за разлику од лобирања и јавног заговарања, користи директне методе суочавања са интересним групама или властима. Активности које се спроводе – као што су демонстрације, барикаде, мирољубиве шетње – нису дизајнира-

не са циљем да постигну консензус већ да информишу и кроз притисак убеде друге да им се придруже или обрате пажњу на њихов проблем. Катализатор је обично већи број односно маса људи. На великим догађајима нарочито политичким самитима Г20 или приликом званичних посета римског поглавара католичне цркве некој држави, увек су присутни активисти који користе тренутак велике медијске пажње да међународној јавности изнесу уочене проблеме, укажу на противзаконите радње, изнесу у јавност проблем који се не може решити комуникацијом или путем медија.

Платформе за структурисани дијалог (енг. Structured dialogue platforms) – нежељени догађаји, сукоби, природне катастрофе са великим последицама и велике прославе које иницирају дипломатска и међувладина окупљања и посете, често су повод за окупљање људи који одлучују. Овај повод се користи и као прилика да званичници разговарају и о додатним проблемима који коче сарадњу између стејкхолдера. То могу бити и ванредни састанци (енг. Additional meetings) и често се не дају изјаве о таквим разговорима који се воде без могућности медијског преношења. Ово је техника која је врло осетљива и подложна је јакој медијској манипулацији али ако се постигне платформа у виду повеље или споразума, може имати позитивне далекосежне ефекте.

Подизање свести (енг. Raising of Awareness) – или јачање свести је веома популаран термин међу организацијама цивилног друштва. Ова активност представља важан предуслов за постизање резултата већ поменутих метода комуницирања. Наиме, у току лобирања организације информишу доносиоце одлука о одређеном проблему и на тај начин подижу свест о значају проблема и негативном утицају који има на грађане или на одређене интересне групе. Исто тако, невладине организације користе ову методу како би информисале грађане о њиховим правима и укључиле их у процесе доношења одлука. Овај метод је такође значај у кампањама борбе против дискриминације и у кампањама за инклузију одређених маргинализованих група.

9.3. КОНЦЕПТ ОСНИВАЊА КЛАСТЕРА КРЕАТИВНИХ ИНДУСТРИЈА И БРЕНДИРАЊА СРБИЈЕ

Постоји жеља да се формира кластер којим би се објединиле самосталне активности стваралаца из света креативних индустрија (прецизније индустрије забаве) и туризма (прецизније омладинског туризма) а који су у оквирима ЕХИТ-овог делокруга деловања.

Тражећи најбољи начин обједињавања сличних, али и разнородних делатности у наведеним областима, тешко је одговорити изазову да се широка палета стопи у један заједнички „глас“. У документу „Кластер менаџмент“ а који је 2008. рађен у оквиру „Програма подстицаја развоја кластера у Србији“ (Scheer & von Zallinge, 2008) наводи се следећи податак: „Од када је Мајкл Потер раних деведесетих година 20. века објавио књигу о конкурентским предностима држава, концепт кластера је постао значајан инструмент структурне и регионалне политике у Европи“.

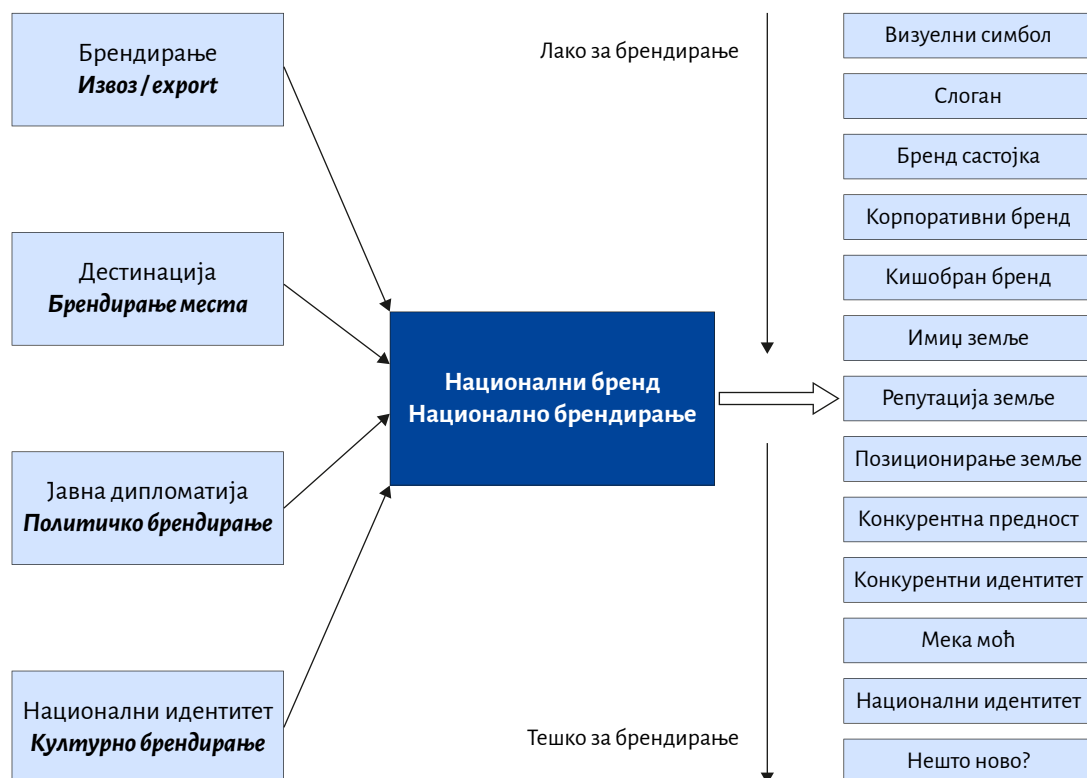
Термин „конкурентске предности држава“ је средином деведесетих година 20. века, кроз радове Симона Анхолта, трансформи-

сан у „национално брендирање“ и као такав (уз све критике) у највећем делу стручне јавности је прихваћен и користи се у пракси.

Поштујући наведено Србија би наведено могла да постигне задовољавањем различитих концепата кроз оснивање „Cluster of Brands of Serbia“, „Serbain Brand cluster“, „Кластера националних брендова“ или „Кластера националног брендирања“. Технике националног брендирања су различите, а на Схеми 18 је презентована основа за план формирања будућег кластера (Миленковић, 2013):

Четири кључне ствари које по аутору Схеме 18. јесу кључне за рад на националном брендирању:

1. Брендирање извозно конкуретне робе;
2. Брендирање дестинација, односно градова и места;
3. Јавна дипломатија или политичко брендирање;
4. Национални идентитет кроз културно брендирање.



► **Схема 18.** Концепт националног брендирања: порекло и тумачења
Извор: Coulter, Price, Feick, 2003.

1. **Суштинске предности** (Миленковић, 2013):
 - а) Тема: бренд – иако делује као још шири оквир од захтевних креативних индустрија, ово је оптималан простор за ширење путем бренда. Бренд је скуп импресија који живе у главама људи. Реално, ништа опипљиво и егзактно мерљиво. Уосталом, све је бренд и свако од нас је бренд. Све комуницира и све се рачуна: све што се каже или не каже, све што се уради или не уради, све што се деси и све што се не деси. Апослутно све комуницира и дефинише бренд.
 - б) Акција: брендинг – брендинг је процес управљања брендом, другим речима то је процес управљања о томе шта људи мисле о нечему што се сматра брендом. Према томе, ко је српски бренд? Сви, али и они које одредимо, а што не значи да остали који нису са нама нису бренд Србије. Која је разлика? У приступу и акцији, јер као што је наведено бренд није брендирање. Сви јесу бренд, али не баве се сви брендирањем.
 - в) Оригиналноост – бренд кластер би био једини кластер у земљи који би своје снаге и предности усредредио на национално брендирање. Дакле, у кластер би ушли само они квалитетни и препознатљиви „освешћени” брендови који би кроз удруживање, доприносили сопственом, локалном и националном развоју. Освешћени, јер би то био скуп брендова који разумеју да радећи на брендирању својих производа или услуга, свога града или регије, раде и на ребрендирању целокупне земље.
 - г) Конкурентска предност – основни приступ (кроз мисију, визију и циљеве) је да кластер окупља све оне који верују да су конкурентске предности државе Србије: креативне индустрије, индустрија забаве, омладински туризам.
 - д) Идеологија – кроз стручну анализу овај приступ је неопходно потврдити и то би била експертска оправданост наше „идеологије“ и посвећености.
 - ђ) Патриотизам – се не може замерити, јер имати оригиналну идеју и приступ, дефинисану нишу и патриотску црту, што би временом дало подршку и укључивање других. Разнородне делатности – „доприносите земљи својим радом на сопственом бренду и делите са нама идеју да тиме радите и за добробит државе”.
 - е) Подршка државе – у перспективи, на тај се начин појединац издваја и постаје особа за чије залагање би се заинтересовала и подржала држава. Пример из праксе је деловање Џона Судхира који је то на врло сличан начин радио у Индији. Са својом агенцијом је започео рад на ребрендирању Индије и после две године сопствених улагања, влада Индије га је ангажовала да на томе константно ради.
 - ж) Подршка дијаспоре – за овакву активност би се ангажовала и подржала дијаспора јер око 4,5 милиона људи ван Србије чине значајан капацитет.
 - з) Остварено-очекивано – ако се оснива кластер креативних индустрија онда ће свака од тих грана делатности очекивати да се њима решава специфичан проблем. Када је водила идеја, а не конкретна спецификација обавеза које свако очекује да им се испуни, онда се може радити и на томе, али не као обавезујућа делатност. Мерљив резултат на коме би требало да радимо је да на Future brand листи омогућимо да се Србија помери са 108. на нека боља рангирана места.
 - и) Локација – седиште кластера би могло да се налази у Сремским Карловцима у прелепом простору од 500 м² са двориштем и малим амфитеатром. Објашњење одабира локације једног од иницијатора је: „Одабрали смо Сремске Карловце који су у прошлости представљали духовно средиште одакле је почео препород српског националног бића, да у новом времену, са новим искушењима и изазовима, ту, на истом месту, поново то започнемо, али са исто тако новим идејама и инструментима какво је национално брендирање Србије.”
2. **Оперативне предности** (Миленковић, 2013):
 - а) Брендирање извозно конкурентне робе – по оснивачима кластера, ЕХИТ, фестивали, омладински туризам и креативне индустрије су извозно конкурентна

роба Србије. Као и други који производе конкретне употребне предмете, и други домаћи произвођачи и предузетници би требало да уђу у кластер и да на тај начин буду део друштвено-одговорног пословања.

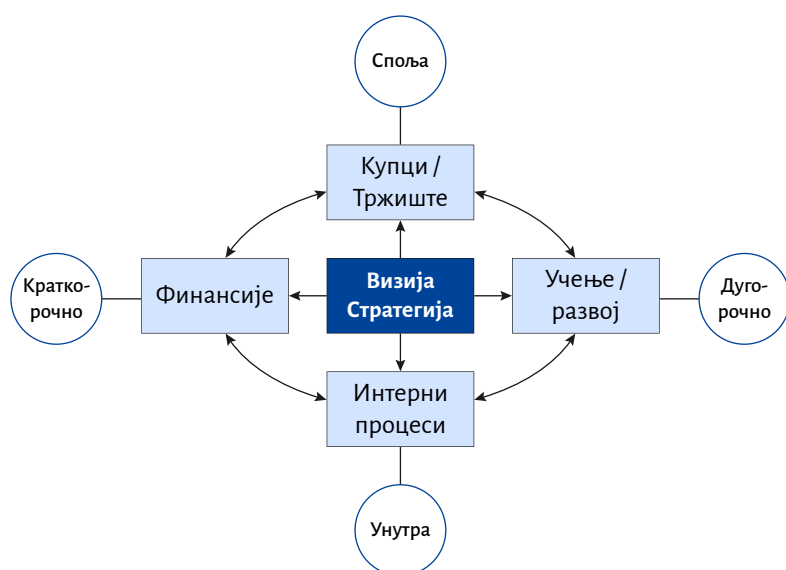
- б) Брендирање дестинација, односно градова и места – ово је идеалан спој јер се директно тиче туризма, и самог одређишта које треба посетити. Као и прича око места и градова. ЕХИТ фестивал је поставио град Нови Сад на туристичку

маља које су обучиле своје амбасадоре, конзуле и дипломате да искористе сваку прилику, обраћање, саопштење, гостовање у програму да кажу нешто лепо о својој земљи.

- г) Национални идентитет кроз културно брендирање – као што се може видети на схеми Coulter, Price, Feick (2003) идентитет је најтеже мењати, а пошто је „култура начин живота“ онда је управо овај сегмент друштва најбољи да се до позитивних промена у том сегменту и дође. Како би кластер мењао идентитет? За почетак удруживањем и то на заједничком пољу рада зарад бољитка свих становника Србије. Друго, култура је исто бренд, и у кластер би могла да уђе и Београдска филхармонија. „Идеологија“ говори о томе да укључивање креативне индустрије у културно брендирање доприноси развоју и саме елитне културе. Дobar пример је сарадња ЕХИТ-а са Галеријом Матице српске. Што је већи број туриста у Србији, већа је шанса да се виде културна блага Србије, већа је шанса да се мења имиџ Србије.

- д) Интерес – наиме, овде се сви актери налазе у идеалној win-win комбинацији у коме све функционише на принципу повратне спреге. Што се више унапређује заједнички интерес кластера, односно своје земље, више се враћа у сопственој реализацији. То се постиже на следеће начине.

1. Чланице кластера остварују појединачне интересе
2. Снажна промоција
3. Друштвено одговорно пословање



▲ **Схема 19.** Balanced Scorecard – као инструмент за спровођење стратегије подстицаја развоја кластера
Извор: Scheer & von Zallinge, 2008.

мапу Европе, са својим „производом“ и фестивал константно ради и на ребрендирању Србије. То се односи и на Гучу, Нишвил фестивал али и на будући кластер брендирања Београда, југозападне Србије, Ниша, Сремских Карловаца.

- в) Јавна дипломатија – овај концепт је нарочито разрађен код Скандинавских зе-

БРЕНДИРАЊЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ И ПОБОЉШАЊЕ ИМИЦА

Пракса је показала да је тешко изградити позитиван имиц и доспети на врх лествице дестинација које су популарне због тога што се на њима одвија много квалитетних и услужних садржаја. Сваки радник у туризму, сваки мештанин, имао или не имао било какве везе са туристима, својим понашањем и опхођењем, представља својеврсног амбасадора свог места становања, народа и државе. Није лако поседовати неки производ или услугу која ће вас избрендирати толико да ће се свакодневно о томе причати у медијима а гости ће долазити на дестинацију да се сами увере у ово што су чули, прочитали, што им је било пласирано.

10.1. КОНЦЕПТ БРЕНДИРАЊА ДЕСТИНАЦИЈЕ

Концепт брендирања је традиционално повезан са корпорацијама и њиховим производима и услугама, у било ком тржишту, потрошача или business-to-business. Али данас се овај концепт такође користи за обликовање имица неке земље. Чешће него што се мисли, овај концепт представља бонус за националну туристичку промотивну кампању.

Државе су добиле задатак да се боре за економски и политички развој своје земље. Национални развој не може се постићи у изолацији од међународне заједнице, пошто се тржишта и стране политике такмиче на међународном тржишту. Комплексност ових елемената као и национална политика, економија, право и закони али и културни амбијент једне нације, сви заједно доприносе идентитету једне нације и слике о њој.

У том смислу, сваки народ је већ бренд по себи: он већ постоји у умовима других као ентитет са позитивним и негативним особинама. На основу ових опажања, други народи и појединци ће ступити у интеракцију са тим народом (нацијом), и тако ће или допринети њеном развоју или потпуно супротно.

Ово се односи на било који народ који жели да подигне свој статус и позитивни профил о себи у свету или да побољша и повећа кључне факторе у развоју: трговину, инвестиције и туризам. Како управљати својим брендом и такмичити се на свим нивоима ефикасније него до сада? За већину народа ово је питање које се везује за менаџмент брендирања (brand management). За друге пак, као што су земље које су прошле кроз велику политичку и економску трансформацију, ово је питање је ребрендирања (редефинисања).

10.2. УЛОГА ОМЛАДИНСКОГ САЈМА И КЛАСТЕРА КРЕАТИВНЕ ИНДУСТРИЈЕ У БРЕНДИРАЊУ СРБИЈЕ И ПОБОЉШАЊУ ИМИЦА

Приоритетни туристички производи града Новог Сада су: кратак градски одмор, догађаји, манифестације и фестивали, послов-

ни и конгресни туризам. Акциони план даје предлоге и смернице кључним субјектима града, кроз конкретне предлоге, како

би се мотивисали и помогао њихов рад у друштвено-економском развоју града из сегмента туризма. Један од следећих корака је израда оперативних планова за реализацију појединих делова Акционог плана уз конкурисање за средства која су на располагању у различитим домаћим и иностраним фондовима (Група аутора, 2011).

Анализом примера из праксе, Нови Сад можемо поредити са дестинацијама попут Салцбурга, Линца, Братиславе или Пасауа, а према следећим критеријумима:

- Европски градови који се налазе на реци и
- Развијене градске туристичке дестинације са посебним фокусом на културу и организацију фестивала (Група аутора, 2011).

Неки од кључних фактора успешних дестинација су:

- Јасна визија развоја туризма;
- Добра координација пружаоца услуга у туризму и другим делатностима;
- Дефинисан развој туристичког производа и услуга;
- Задовољење тржишта тражње;
- Перманентна сарадња са локалним становништвом као промотером дестинације и
- Евалуација ефеката туризма на економију града.

Основни циљ којем се тежи да би се дошло до конкурентног и препознатљивог дестинацијског производа јесте промена пословно-развојне филозофије предузећа који директно и индиректно послују у тури-

зму и увођење континуиране, целоживотне едукације запослених и потенцијалних пружаоца туристичких производа и услуга. У том смислу, потребно је увести нове и иновативне стандарде пословног понашања који ће подржавати разне облике партнерстава: јавно-приватног, приватно-приватног или јавно-јавног партнерства, а који ће створити друштвено-политичку климу погодну за подстицање развојних иницијатива (Група аутора, 2011).

Потребно је у одређеним временским интервалима осмишљавати међусобно комплементарне и тржишно атрактивне производе градског туризма (где спадају на првом месту догађаји), а који ће дугорочно унапредити конкурентност града на свим туристичким тржиштима. Посебно се треба усмерити на заштиту културне – покретне и непокретне баштине и природних ресурса и атрактивности, затим одрживи привредни и социјални развој, те подстицање креативних предузетничких идеја (креативних индустрија) како би се постигло задовољство туриста, али и добар економски и социјално-културолошки ефекат а свакако и унапредио квалитет живота и животни стандард локалног становништва.

Очекивани резултати после успешно реализованог догађаја су: повећање конкурентности туристичке привреде, повећање девизног прилива од туризма, раст домаћег и иностраног туристичког промета и броја ноћења а самим тим и раст запослености у услужним делатностима и туризму и угоститељству (ресторатерству и хотелијерству).

10.3. ЛОБИРАЊЕ

У извесној мери постоје предрасуде о овом начину, то јест техници да се постигне жељени циљ, међутим данас је то постала пракса не само у политичким круговима већ и у свакодневном бизнису и комуникацији. Мора да постоји посредник који заступа интересе субјекта који га је ангажовао, код оних са којима субјект не може да

се сретне, да лично разговара, да их убеди да је то што се ради баш оно што је потребно и што је најбоље. Зато се субјект обраћа онима који то знају и могу, који имају приступ, канале комуникације, чија реч има тежину и важност, чија реч и убеђивање могу да доведу до позитивног исхода на крају процеса.

10.3.1. Лобирање као предуслов за почетак планирања и организације догађаја

Појам лобирање води порекло од енглеске речи „lobby” која означава предсобље, ходник, предворје парламента или неке скупштине. У колоквијалном значењу значи: човек који познаје свакога, нарочито оне који у пословном и политичком животу нешто значе, а без којих се, као посредника, не може ништа важније завршити (Вујаклија, 1986). У британском и америчком систему то је регистрована организација која учествује у законодавном процесу заступајући посебне интересе индустрије и других актера (Анђелковић & Ивков-Џигурски, 2010; Група аутора, 2006).

Постављање јасних правила за лобирање представља важан корак у јачању транспарентности и правног оквира за борбу против корупције. Стога успостављање законског оквира за лобирање представља важан део модерног демократског друштва. Законом регулисано лобирање повећава транспарентност у јавном сектору и уређује односе између различитих интересних група, лобиста, носиоца јавних функција и политичара што свеукупно доприноси бољем функционисању државне управе.

У многим случајевима, лобисти су утицајан и важан чинилац процеса креирања политике. Представљајући различите интересне групе лобисти помажу влади да препозна најважније потребе друштва. Повећавањем транспарентности у јавном сектору држава се штити од негативних последица које би лобирање могло да проузрокује. Искуства других земаља указују да је потребан одређени временски период како би закон заживео у пракси. Друштво лобиста Србије је основано 2009. у Београду и активно ради на регулисању лобистичке активности у Републици Србији (Народна скупштина Србије, 2011).

Лобисти у туризму су врло високо позиционирани и имају контакте са парламентарном администрацијом и члановима владе неке земље. Исто тако, они утичу на:

1. Доношење законских мера које се тичу туризма,
2. Могу да утичу индиректно преко чланова комисија на то да ли ће неки пројекти бити одобрени,

3. Могу да утичу на Сектор за туризам, то јест државног секретара и његове помоћнике и саветнике,
4. Могу да утичу на потенцијалне инвеститоре, градоначелнике, начелнике градских управа, експерте, професоре и друге. Они свакако имају задатак да нагласе нешто што можда не би било примећено, на акутни проблем, да скрену пажњу и да истакну да обраћањем пажње и стављања у фокус неког дешавања, детаља могу да се у краткорочном периоду остваре значајни резултати.

Када је туризам у питању под лобирањем се може сматрати скоро сва комуникација коју оствари запослени у туризму најпре са потенцијалним клијентом пошто на тај начин он проверава своје лобистичке способности – наимае ако је добар „лобиста” он ће потенцијалног клијента претворити у право и успеће да његово слободно време и новац узме, а да му за то пружи одређене услуге и производе. Тај контакт и презентација невидљивих услуга клијенту представља исто тако једну врсту лобирања обзиром да су за то потребне вештине. Многи се слажу са аналогijом да су некада битније вештине и компетенције, а не знање. Ова мисао је заправо једна од дефиниција доброг лобирања. Знање мора да се унапређује и да се стално ради на њему а онај који поседује пасивно знање у мору науке ће се врло брзо изгубити. Вештине и компетенције се уче и њиховом сталном применом и радом на истим, долази се до резултата – када су у питању преговори, када се ради лобирање или када се једноставно покушава оставити добар утисак (Модификовано према Анђелковић & Ивков-Џигурски, 2010).

Лобирање у туризму, може да послужи и да се одређене дестинације доведу на сам врх туристичких интересовања и развоја, може да се уложи значајан капитал уз принципе одрживог туризма, може да промовише неку нову идеју у туризму и слично. Када су у питању интереси у туризму, они би требало да се граде на националном нивоу и да влада има лобисте који би при међународним организацијама и асо-

цијацијама као што су: UNESCO, UNWTO, ICOM, ICOMOS, IFEA, ICCA и тако даље, представили неопходност решавања многих проблема, као што су рецимо позицио-

нирање и промовисање великих догађаја у Србији и подизање степена њихове организације и пословања на један међународни ниво.

10.4. РАЗВОЈНЕ ТЕНДЕНЦИЈЕ АГЕНЦИЈЕ КАО НАЈАДЕКВАТНИЈИ ИНСТРУМЕНТ ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ПЛАНИРАНИХ АКТИВНОСТИ

Данас је уобичајено да свака земља, регион (група региона) или општина, имају своје развојне агенције, које су подељене према територијалном принципу на регионалне и локалне (општинске) развојне агенције. Према Рамирез и Кебедеу, (2010) регионалне и локалне агенције оснивају се да би координисале и усклађивале низ различитих актера (стејкхолдера), њихове улоге и инструменте за спровођење на одређеној територији. Оне су основане да би исправиле пропусте у управљању и координацији са којима се заједница, градови и региони често суочавају услед постојања структура управљања на више нивое, снажних глобалних сила економског развоја и сложених формалних и неформалних институција које обликују јединствени друштвено-економско-политичко-културни контекст једног краја, територије.

Да бисмо ово илустровали поменућемо фестивал у Гучи и општину Лучани. Ако се узме у обзир чињеница да је општина Лучани неупоредиво слабија, сиромашнија, неприступачнија, забаченија, неразвијенија

од општине Нови Сад, и ако се констатује да обе имају стратешке документе попут просторног плана, плана посебних намена, стратегија привредног развоја и слично, анализом се може уочити да драгачевски крај ипак више препознаје свој веома значајан дестинацијски производ него Нови Сад, а то је Сабор трубача у Гучи.

Иако оба документа нису рађена уз консултације са привредницима – приватним субјектима, академијом – универзитетима и научним институтима, независним консултантима, страним експертима и слично, не може се замерити на неструктурираности, недовршености и појединим нејасноћама докумената. Међутим, новосадски стратешки документ привредног развоја је лошије написан и замишљен. У њему се не види јасно ко је носилац развоја, шта су приоритети, да ли су реално дефинисани и постављени и слично фестивали, пословни догађаји и манифестације се не помињу иако оне у пракси генеришу велике приходе и промет туриста.

10.5. МАРКЕТИНГ ТЕОРИЈЕ И МЕСТА – ДОГАЂАЈ КАО ЈАК ИНСТРУМЕНТ ПРОМОЦИЈЕ И РАЗВОЈА

Са становишта комуникације и промоције, сваки се град/општина/територија/држава опажа кроз специфичан имиџ (слику о њему) заснован на историјским, друштвеним, економским, инфраструктурним, политичким и културним карактеристикама. Бренд (марка, обележје) омогућава да територија буде идентификована у складу са њеним добро дефинисаним имиџом.

Маркетинг територије/места је скуп мера предузетих у циљу развоја територије (региона, града и слично) које путем планираних комуникацијских иницијатива интегрише

активности усмерене ка побољшању и коришћењу њених кључних квалитета. Сврха овог концепта је да потенцијалним корисницима пружи увид у могућности које територија нуди, да привуче кориснике и да их задржи на циљаном месту. Она доприноси повећању конкурентности територије тиме што ствара и прибавља чиниоце релевантне за процес развоја (Дељи Еспости, 2010). Истовремено она доприноси побољшању имиџа територије и константне промоције.

Тражња једне територије одређена је колицином и врстом ресурса доступних на

унутрашњем и међународном тржишту који се могу искористити за повећање конкуритивности сопствених компанија, истраживачких центара, туристичких атракција, становника, обучених радника и слично.

Туристички производ је само један сегмент понуде неке територије (града, општине), коју чине и друге могућности, рецимо, инфраструктурне предности, пословно окружење, индустријска зона и разне понуде и услуге као и сервиси у области комуналног уређења, становања и туризма.

На једној територији постоји мноштво локалних актера, стејкхолдера – заинтересованих страна и група које имају различите интересе. Као пример се могу навести: организације фестивала, туристичке агенције и организације, привредне коморе, удружења предузетника, центри за истраживање и развој, универзитети и многи други. Формулисање стратешке визије развоја једне територије омогућава локалним властима да ускладе различита гледишта између заинтересованих страна и грађана и да на најбољи начин усмеравају перспективу локалног развоја (Gold & Ward, 1994), а то се у случају Новог Сада односи на догађаје и фестивале.

Функција територијалног маркетинга је да истакне привлачности локалне понуде и да идентификује употребљиве стратегије, поруке, ресурсе и инструменте. Други важан концепт који ваља имати у виду је позиционирање, имиџ и бренд територије (Walsh, 1989).

Позиционирање територије се састоји од истицања карактеристика територије на основу којих потенцијални корисници могу да је препознају међу другим, конкурентским територијама, што је веома важно за туризам. То је поступак којима утичемо на то како ће понуда територије (мисли се и на туристичку или рецимо фестивалску са свим јаким странама и предностима) бити запажена на тржишту, како ће је видети директни корисници, јавност и медији. Оно омогућава креаторима политика да усмеравају комуникационе активности у јасном правцу и да развију усклађену страте-

гију комуникације, имајући у виду и на уму захтеве (потребе, тражњу) територије.

Фестивали Гуча и ЕХИТ могу да пруже слику колико су за последњих двадесет година успели да репозиционирају Србију на светској туристичкој и привредној.

Важни елементи добре стратегије маркетинга територије су:

1. Пажљиво вредновање потенцијала територије (у овом случају фестивала ЕХИТ-а и Гуче) у циљу спровођења стратегије путем партиципативног процеса у коме учествују локални стејкхолдери – организатори догађаја и фестивала и грађани. Што се тиче грађанства оно је присутно али други стејкхолдери би требало више да се ангажују да искористе брендове и имиџ које су поменути фестивали створили и изградили на светском нивоу.
2. Повезати активности маркетинга територије и постојеће инструменте стратешког планирања да би се ускладили и усагласили заједнички циљеви и подржало њихово остваривање кроз маркетинг пројеката релевантних за локалну трансформацију. Сам назив фестивала је јак инструмент и самим тим што су фестивали посећени од стране омладине, и све што се у граду дешава треба током читаве године да носи такав епитет и да буде конципирано тако да привуче младе, успешне и жељне доказивања.
3. Изабрати најбољу стратегију, базирану на компаративним предностима територије, на основу одабраних параметара и праваца развоја, да би се привукли најбољи инвеститори за дату локацију. ЕХИТ фестивал може бити повод да се привуку инвеститори који би боравећи на фестивалу уочили да треба више улагати:
 - а) У Петроварадинску тврђаву;
 - б) Подграђе у Старом Мајуру у Петроварадину;
 - ц) У наутику и наутичке садржаје на Дунаву;
 - д) У музичку индустрију Новог Сада који је надалеко познат по многим познатим музичарима и бендовима –

још од седамдесетих година прошлог века.

Гуча опет може да буде место за отварање академије трубе, или неког научног центра где би се изучавао овај феномен током читаве године (са акцентом на етномузикологију и нове правце у музици у којима је заступљена труба и други дувачки инструменти).

4. Бити отворен према мрежама – то могу бити асоцијације, кластери и друго – на националном и локалном нивоу у циљу промовисања партнерства са суседним територијама, када је критична маса корисна за постизање веће видљивости у међународној привреди. Овде треба напоменути значај Кластера креативних индустрија и омладинског туризма који треба да генерише све стејкхолдере из области Западног Балкана који се баве музиком, организацијом фестивала, туризмом, ноћним животом и проводом, спортом, омладинским туризмом а у ок-

виру Омладинског сајма (Youth Fair), са мисијом да се млади у региону повезују и да се разбијају вештачки створене предрасуде и стереотипије код генерација које нису доживеле последњи грађански рат на Балкану али ипак имају дозу антагонизма и презира једни према другима.

5. Утврдити и организовати референтну тачку у односу на коју ће се промовисати територија, управљати маркетинг планом и олакшати будуће инвестирање, имајући у виду да локална Агенција за промовисање инвестиција може бити институционални квалитет за подршку локалне трансформације територије. Оба фестивала могу бити концептуалне референтне тачке које могу привући одређене стејкхолдере као што су: међународни новинари, критичари, путописци, геопоетичари, професори, политичари, музичари и други уметници, особе из јавног живота и други.

НАЈВЕЋИ „МЕГА” МУЗИЧКИ ФЕСТИВАЛ У СРБИЈИ – EXIT

11.1. НАСТАНАК, СУШТИНА И РАЗВОЈ EXIT-а

Прво је неопходно нагласити да је EXIT друштвени, културни, музички, економски, политички најдоминантнији фестивал и феномен на простору Балкана.

Србија је деведесетих година 20. века била „под“ санкцијама са значајним падом економских показатеља, производње, са рекордном инфлацијом, са порастом национализма код младих и других негативних друштвених појава. Платформа од стране три студента (Душана Ковачевића, Бојана Бошковића и Ивана Миливојева), ће утицати на друштвени живот Србије и региона. Фестивал је настао као протест против аутократског и тоталитарног режима тадашњег председника Савезне Републике Југославије, Слободана Милошевића (Brown, Brown & Findlay, 2009).

Нулти EXIT Noise Summer Fest'00 је трајао сто дана током лета 2000. на различитим сценама смештеним између зграде Филозофског факултета у Новом Саду и леве обале Дунава. У почетку је имао политичку позадину, представљајући још један облик протеста. Активности EXIT-а су се одвијале и у облику охрабривања омладине да се заинтересује за политички процес.

На бесплатне концерте, представе, трибине и филмске пројекције долазили су млади, не само из Новог Сада већ и многобројни посетиоци из околине и других градова у Србији. Одржана су 34 велика концерта на којима су свирали бендови из земље, 12 представа, преко 120 филмских пројекција, 20 трибина, 40 великих журки и 11 перформанса. Фестивал се завршио журком са поруком „Готово је” пред око 20. 000 посетилаца, два дана пре почетка општинских избора 24. септембра, на којима је тадашња

политичка већина изгубила власт у парламенту. Журка се звала „Изборно место бр. 1”.

Након договора са градским властима око коришћења Петроварадинске тврђаве, EXIT је пресељен на другу страну Дунава. Фестивал из 2001. (6-14. јул) је био замишљен као прослава промене политичке власти, и поновно отварање државе свету након година међународне изолације. Те године се догађај такође одвијао под слоганом EXIT - Noise Summer Fest.

Различити нивои влада (градске, покрајинске и републичке) су се побринуле да догађај добије довољно финансијских средстава, поред успостављеног тима спонзора. EXIT 01 је трајао девет дана, а сваког дана се окупљало у просеку око 30. 000 људи. Као додатак музичком аспекту, на EXIT 01 су се одржале представе бројних регионалних позоришта, као и радионице и социополитички округли столови на којима се разговарало о питањима као што су помирење народа бивше Југославије. Сарадња „MTV EXIT” изнедрила је прву друштвено одговорну кампању управљену против трговине људима, са холивудском глумицом Анђелином Џоли као промотерком акције. EXIT тим је те године добио награду агенције „PRA” за најбољи PR (односи са јавношћу) у конкуренцији ванпривредних организација.

EXIT фестивал је више пута био номинован за најбољи светски фестивал ван Велике Британије. Награду додељује публика широм света која најбоље фестивале бира гласањем путем интернета. Освојио је награду „Best European Festival”, која је сада преименована у „Best Overseas Festival”

чиме је избор проширен на целу планету. Фестивал је четири пута заредом освајао SeeMe награду за најбољи фестивал у Југоисточној Европи. Америчка телевизијска компанија CNN уврстила је фестивал међу девет најбољих фестивала на свету. Водећи светски професионални часопис у концертној индустрији „IQ” уврстио је генералног менаџера EXIT-а у своју годишњу листу „Нових шефова”. Нови шефови са ове листе представљени су као будућност светског шоу-бизниса.

EXIT 06 се одржао између 6. и 9. јула 2006. Отварању је присуствовао и Европски комесар за проширење Оли Рен који је одржао трибину о могућностима олакшавања визног режима. Британски лист „Observer” је најавио EXIT као најбољи фестивал на свету који треба посетити у 2006. години. Поред музике, промовисане су и кампање за запошљавање младих, укидање виза и кампања против расне дискриминације. На фестивалу је наступило више од 600 извођача на 26 бина, а према незваничним проценама EXIT 06 је посетило око 160. 000 људи.

Када је у питању целокупна туристичка организација почев од продаје упакованог производа и организованог превоза до других погодности типа уплате новца на платним картицама и повраћај тих средстава након завршетка, овај фестивал је постао заиста лидер у Европи са тенденцијом да се шири и на транснационалну, односно прекокеанску музичку сцену. Постоји читав низ опција, аранжмана и погодности за госте из бивших југословенских република које говоре у прилог томе да је EXIT, иако се не бави туризмом, постао и озбиљан туроператер који може да реши и организује све што је потребно. Преко агенције, то јест официјалног EXIT туристичког сервиса може се резервисати авио карта, трансфер,

смештај, улазница и друге услуге као и све туристичке информације о дестинацији: о Новом Саду, о амбасадама и конзуларним представништвима, о корисним бројевима и информацијама и тако даље.

Након избора оцене фестивала изван Велике Британије у оквиру „UK Festival Awards” новембра 2013, EXIT је добио признање од најзначајније европске фестивалске награде, „European Festival Awards”. Такмичило се око 360 фестивала из 34 земље а гласало је преко 620. 000 фанова и чланова комисије.

Тако је EXIT поново сврстан међу десет најбољих и то у најважнијој категорији највећих европских фестивала (енг. major festivals), међу којима су и белгијски Tomorrowland, мађарски Sziget, Woodstock из Пољске и други.

Године 2014. је, под називом „EXIT AVANTURE” поред EXIT-а, као једног од најбољих европских фестивала, после догађаја на Петроварадинској тврђави у Новом Саду, водио све заинтересоване госте на „SEA DANCE FESTIVAL” у Црну Гору, на плажу Јаз. Публикација „501 Must-be-there-events” (Brown, Brown & Findlay, 2009), описала је овај фестивал као „летњи музички прасак”, који просечно годишње посети око 170. 000 посетилаца који уживају у музици.

EXIT се одржава од свог оснивања у континуитету, укључујући и ову годину, у периоду од 07. до 10. јула. На Светски дан музике, EXIT фестивал је представио свој овогодишњи програм, са свим претпоставкама да буде присутан највећи број како извођача из целог света, тако и слушалаца. Снага овог фестивала ће се поново доказати кроз учешће водећих светских звезда различитих музичких праваца које ће се презентовани на великом броју већих и мањих бина и зона.

12.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ И ВРСТЕ АНИМАЦИЈЕ

Тешко је замислити одмор у некој дестинацији без културних и забавних садржаја. Већина туриста долази у туристичка одмаралишта не само да би се одморили, већ и да би научили нешто ново, упознали културу, традицију, фолклор, национална јела и игре. Људи који путују у друге земље моћи ће боље да упознају и људе, да се зближе, да их више разумеју и евентуално заволе. Исто се очекује и од домаћина (Чомић, 2003). Управо из тих разлога анимација гостију и сам аниматор су битне споне између туриста и домаћина.

Према Krippendorf-у (1986) анимација је као процес едукације савременог туристе у начину путовања и провођења слободног времена на годишњем одмору и „давање упутства за боља, културнија путовања”. Он наводи како би анимација морала да се развија у три основна смера:

1. Као помоћ код откривања властитих способности;
2. Као помоћ код зближавања са другим туристима и гостима;
3. Као помоћ код зближавања са домаћином и његовом земљом.

Dannaud (1972) сматра да је аниматор у ствари мотиватор, који у човеку буди интерес за околину и јача културно уметнички осећај, док је анимација делатност чији је циљ оживети туристичку понуду, допунити је новим садржајима и мотивисати туристе да учествују у тим садржајима и активностима. Једна од дефиниција гласи: Анимација се може дефинисати као саставни део туристичке понуде који значи обogaћење те понуде разним садржајима, као подстицај туристима на садржајнији туристички боравак (Ивков-Џигурски, 2012).

Најпотпунију дефиницију анимације у туризму која се може применити и на друге

области, дао је немачки социолог Klaus Finger Benoit (1988), која би, у слободном преводу гласила: „Анимација у туризму је од стране једне особе (аниматора) изговорена, пријатељска, весела, љубазна, срдачна, атрактивна (привлачна) молба, позив, побуда (подстицај), охрабрење за заједничко дружење (бављење нечим) кроз било коју активност госта (туристе), у његовом слободном времену на годишњем одмору, која га привлачи и то све до оног тренутка када се одвија кроз заједничко деловање са осталим људима (гостима или домаћином) и са радошћу (задовољством) на упознавању новог (на новим доживљајима), на заједничком учествовању у активностима, на људима, околини, месту (дестинацији, простору), култури и уопште земљи у којој се борави.” (Чанак, Прентовић, 2007; Ивков-Џигурски, 2012).

За анимацију је најзначајније формирање групе са циљем реализације заједничке активности која ће бити довољно атрактивна да привуче туристе и подстакне их да се укључе у групу. Постоје различити принципи, циљеви, активности и могућности анимације о којима неће бити пуно речи али ће све бити појашњено кроз пример организације тематских хуманитарних вечери и програма студената Природно-математичког факултета, Департмана за географију, туризам и хотелијерство.

Анимација може бити заступљена у хотелима на мору, планини, у граду; на речним и прекоокеанским крузерима – бродовима; бањско-лечилишним и wellness & spa центрима; играоницама и рођендаоницама; замковима, пећинама, црквама и манастирима и другим природним и клутурно-историјским локалитетима; као и у ресторанима, ноћним клубовима, кафеи-

ма, књижарама, театрима, музејима и галеријама и другим културним и туристичко-угоститељским објектима.

Аниматорски садржаји и програми могу бити забавног и едукативног карактера; припремљени за појединца или групу; спортски и рекреативни програми, дневни и забавни програми и игре, вечерњи програми, намењени разним старосним добима од програма за бебе, децу, тинејџере, одрасле, времешне сениоре. То могу бити „team building“ за пословну клијентелу као и разни специфични организовани програми за прославу: рођендана, годишњице, свадбе, промоције, приредбе, пријема, дочека Нове године, годишњице компаније, неких јубилеја и слично.

12.1.1. Специфични облик анимације туриста и гостију и аниматорски програм кроз тематске вечери

Упознавање туриста са културом неке земље свакако је један од примарних задатака анимације са аспеката омогућавања индивидуалног доживљаја и са аспекта туристичке понуде. Према Јовичићу и другима (2005) земља која не води рачуна да ли туристи долазе у контакт са културним наслеђем се не би могла сматрати туристичком.

У односу на културно-историјске споменике постоје два основна задатка анимације:

- а) Да пружи туристима такву информацију о културно-историјским споменицима, која ће пробудити интерес и оних туриста којима упознавање културно-историјских споменика није један од главних мотива путовања.
- б) Да организује културно-уметничке и забавне приредбе у историјским амбијентима, садржаје које ће историјским грађевинама и старим градским језгрима надахнути нови живот.

Чак и мали догађаји као што су аниматорске тематске вечери и програми могу да помогну у стицању слике (имица) о некој дестинацији (Карта 2). Поред тога што се на самој вечери умрежавају стејкхолдери из приватног и јавног сектора, на овај начин

позивају се сви потенцијални туристи да посете неку од обрађених и представљених земаља, а кроз целовечерњи програм гости у ствари имају прилику да се упознају са најважнијим природним и антропогеним атрактивностима. Године 2014. студенти ДГТХ припремали су представљање Словеније, чиме су приказати широј јавности дугогодишњу билатералну сарадњу између Србије и Словеније и многих научних институција. Једна од основних мисија је била да се односи још интензивирају на свим научним и образовним пољима и подигну на још један виши степен.

Пошто културу једног народа не чине само споменици, неопходно је туристе упознати са свим видовима културе једног народа, са његовим обичајима, савременим културним збивањима и културом свакодневног живота.

Анимација има задатак да у сарадњи са стручњацима користи све традиционалне догађаје и приредбе, како би се туристима омогућио и контакт са тим народом. Аниматор у том случају може имати и улогу етнолога, па објаснити туристима значење неког традиционалног догађаја или свечаности. Упознавање туриста са привредним и друштвеним активностима неког места или краја мора бити саставни део анимације (Stamenković, Ivkov-Džigurski, Vujičić, 2010).

Гастрономска понуда је такође део културе народа, те би и њу требало свакако укључити у програме анимације, јер се темељи на народном кулинарству и фолклорним елементима. Гастрономска понуда је значајна за упознавање туриста са културом земље као и за разноврсност туристичке понуде. Гастрономска понуда је сама по себи атрактивнија ако је обојена анимацијским детаљима, као што су народна ношња и музика. Веома је важно уколико то услови дозвољавају, омогућити гостима да се сами укључе у припрему неког традиционалног јела, јер тиме они упознају нешто типично за ту дестинацију (Равкин, 1989).

Данас у туристичкој понуди све значајније место имају програми забаве, спорта, рекреације и други садржаји кроз које се осигурава дружење и комуницирање уз

уважавање културолошких и других разлика потенцијалних корисника.

Постоје разне врсте тематских вечери које се одржавају у одређеним дестинацијама. То могу бити вештачки створени догађаји који туристе враћају у одређени историјски период неке земље и самим тим им показују начин живота људи тог доба. Кроз те тематске вечери, поред тога што се „разбија” монотонија боравка у туристичким местима, туристима се омогућава да упознају и боље разумеју одређени народ, њихову културу и традицију.

Многе туристичке дестинације, постале су препознатљиве између осталог и по тематским вечерима. Тако да ако путујете у Шпанију, имате могућност присуства „Витешкој вечери”, ако сте у Грчкој, ту је „Грчко вече” или у Мађарској „Вече у чарди”. То су све тематске вечери које имају за циљ да туристима пруже пријатан боравак у одређеној дестинацији, али у исто време имају и културни карактер. Често се захваљујући тематским вечерима у туризму „разбијају” предрасуде о одређеним народима са којима су туристи дошли у неку земљу (Ивков & Стаменковић, 2006).

Припремити карипску, индонежанску, мароканску вечеру или било коју другу националну вечеру не значи само концентрисати се на прављење разних специјалитета, већ и поштовати, колико је могуће, обичаје те земље који се односе на ритуал обеда и гостопримство. Само на тај начин ће јело и све што из оброка проистиче постати права спона са другом земљом. Ако позивате госте на мексичку кухињу можете, на пример, да поставите сто на неформалан начин, уз русични столњак и салвете са везом у облику разнобојних птица, што је типичан мотив за области где су обитавале Маје.

12.1.2. Аниматори – најважнији стејкхолдери у процесу едукације и забављања гостију

Аниматор је туристички радник који својим општим карактеристикама мора удовољавати свим траженим критеријумима. Важно је да анимацију мора водити пре свега образовани аниматор, с добрим педагошким образовањем. Аниматор мора ис-

пуњавати одређене психофизичке особине, али и поседовати физичку издржљивост. Опште особине аниматора се зато могу дефинисати следећим захтевима: психофизичке особине, таленат и осећај за контакт са гостом и одређени ниво образовања.

Аниматори морају да поседују одређене карактерне особине, као што су: комуникативност, хуманост, ведар дух, сналажљивост, тактичност, искреност, природан таленат и енергичност. Аниматор забавних програма мора имати следеће способности:

- Способност за извођачке активности као што су: певање, играње, сликање и слично;
- Добро познавање културе туриста, као и представљање сопствене (једна врста забавних програма може бити приказивање народних игара, на пример: трбушни плес, козачке игре или влашко коло);
- Свестан различитости самих туриста, како у годинама и професији тако и у култури.

Важно је приликом организовања програма извршити расподелу аниматорских послова: а) по критеријуму језика, б) по подручјима анимације и ц) по критеријуму специјализације у свим подручјима анимације.

Посебно треба истаћи важност тимског рада аниматора, јер добар тимски рад омогућава следеће:

- Увођење у програме анимације разних елемената понуде, који ће програме учинити разноврснијим;
- Третирање анимације као услуге, равноправно са свим другим услугама;
- Стварање атмосфере у којој ће сви радници хотела, организације и места, јединствено учествовати, а анимација ће постати брига за госте (<http://www.udruzenjebanja.co.rs/>).

Аниматор мора имати развијене психосензорне способности (вид, слух) и психомоторичне способности (вештина извођења покрета, брзина реаговања), док ће менталне способности бити пресудне за успешност комуницирања. Интеракција је критеријум успешности комуницирања и анимације у којој треба пратити ефекте ин-

теракије и реакцију туриста као примаоца информације коју комуникацијом добија. И најквалитетнији садржаји и програми могу остати изван занимања туриста, ако комуникација са гостом није успешна. Анимација се може дефинисати као понуда про-

грама који се реализују кроз комуникацију и помоћу ње (Церовић, 2008).

Из тог разлога је припремљен Прилог 1: ПРИМЕРИ АНИМАТОРСКИХ ТЕМАТСКИХ ПРОГРАМА.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Примери аниматорских тематских програма

На основу наставног плана и програма Департамента за географију, туризам и хотелијерство (ДГТХ) из Новог Сада студенти слушају наставни предмет „Анимација и логистика у туризму и хотелијерству”. Како се почело са реформом наставних планова и програма и приближавања начина студирања према европским трендовима (где је минимум 30% практична настава), 2006. јавила се идеја да се на овај начин то обезбеди и студентима ДГТХ-а (Ivkov & Stamenković, 2008б). Студенти су у континуитету од 2006. реализовали преко педесет аниматорских програма. У припреми и реализацији досадашњих тематских догађаја учествовало је преко деветстотина студената, догађајима је присуствовало око пет хиљада гостију и прикупљено је око седам милиона динара помоћи у новцу и роби институцијама које се баве збрињавањем и лечењем деце или самим појединцима. О свим догађајима извештавао је велики број медија и новинара (<http://www.dgt.uns.ac.rs/animacija-u-turizmu/>). Једна од основних мисија јесте да се односи између свих поменутих стејкхолдера још интензивирају на свим пољима и подигну на још један виши степен.

Гастрономска понуда је такође део културе народа, те би и њу требало свакако укључити у програме анимације, јер се темељи на народном кулинарству и фолклорним елементима (Равкин, 1989).

Одређени историјски период неке земље може да покаже начин живота људи тог доба, док су бројне туристичке дестинације постале препознатљиве, између осталог, и по тематским вечерима. Тако да ако путујете у Шпанију, имате могућност присуства „Витешкој вечери”, ако сте у Грчкој, ту је „Грчко вече” или у Мађарској „Вече у чарди”. То су све тематске вечери које имају

за циљ да туристима пруже пријатан боравак у одређеној дестинацији, али у исто време имају и културни карактер. Често се захваљујући тематским вечерима у туризму „разбијају” предрасуде о одређеним народима са којима су туристи дошли у неку земљу (Ивков & Стаменковић, 2006).

Припремити карипску, индонежанску, мароканску вечеру или било коју другу националну вечеру не значи само концентрисати се на прављење разних специјалитета, већ и поштовати, колико је могуће, обичаје те земље који се односе на ритуал обеда и гостопримство. Само на тај начин ће јело и све што из оброка проистиче постати права спона са другом земљом. Коју год кухињу да изаберемо за тематско вече морамо водити рачуна да гастрономска понуда буде усклађена са програмом аниматора. Тај програм ће бити испуњен фолклорним карактеристикама народа који желимо да представимо посетиоцима. Ово ставља пред аниматоре тежак задатак, али задатак који они обављају са највећим уживањем (Ивков & Стаменковић, 2008а).

Организацијом ових и сличних догађаја и активности показује се висок степен разумевања концепта друштвеног пословања и друштвене одговорности (енг. *social business and social responsibility*). Депарتمان за географију, туризам и хотелијерство је више пута добио плакету и захвалницу многих институција које су имале вишеструку корист од хуманитарних аниматорских програма. Скоро свако дешавање испратили су својом подршком и присуством ректори и декани новосадског Универзитета, директори Департамента са ПМФ-а и других Факултета, уважени научници, професори, асистенти и ненаставно особље, директори привредних ко-

мора, сајмова, клиничких центара и начелници појединих одељења, руководиоци јавних институција – јавних предузећа, јавних служби, градских управа, политичари из Градске куће и Владе АП Војводине, делегације других држава и тако даље.

Студенти израдом и реализацијом оваквих пројеката имају могућност да се упознају са многим проблемима тимског рада у припреми и реализацији једног догађаја (конфликтним ситуацијама, кризном менаџменту, непредвидивим ситуацијама и слично). Исто тако, на овај начин они показују своју креативност и спремност за тимски рад – међусобно уважавање, толерантност, поделу задужења и одговорности. Рад на пројекту траје током читавог семестра (три месеца), а студенти имају обавезу да:

1. Осмисле тему вечери (представљање једне земље, народа и културе или да одаберу другу тему) како би представили одређену туристичку дестинацију.
2. Напишу пројекат у коме ће детаљно разрадити програм вечери (са презентацијом земље, плесним тачкама, музичким тачкама, скечевима, деловима у којима активно учествују гости вечери, наградама и слично).
3. Ураде калкулацију количине и трошкова намирница за вечеру (која је усклађена са тематиком вечери – традиционална и национална кухиња) и осмисле мени који ће пратити цео програм (вечера је предвиђена у најмање три ганга – предјело, главно јело, десерт).
4. Обезбеде средства за реализацију (за штампу позивнице, улазнице, програм и плакат, костиме, сценографију и декорацију, храну и пиће, награде, ванредне трошкове) путем донаторства и спонзорства.
5. Пронађу простор у ком ће се одвијати програм као и костиме и сценографију у складу са темом програма и вечери.
6. Науче дијалоге, монологе, плесне тачке традиционалних игара, песме и скечеве и историју те земље коју представљају – да обогате програм гостовањем неке особе која је била у тој земљи, или је из те земље али привремено живи у Србији

и представи учесницима вечери нека лична запажања и занимљивости.

7. Одреди циљну групу – дете или институцију којој ће остатак средстава бити дат у хуманитарне сврхе.
8. Обезбеде посетиоце који ће бити на самој вечери (у зависности од простора, предвиђено је од 120-250 гостију).
9. Обезбеде присуство медија (новине, радио, ТВ, електронски медији) на самој вечери – да би *press-clipping* био што богатији и обимнији.
10. Обезбеде професионалног фотографа и камермана да се све документује за архиву факултета и приватне архиве
11. Контактирају амбасаду земље којој посвећују програм, удружења пријатељстава, културно-уметничка друштва и слично.

За организовање аниматорског програма и тематске вечери (припрему и реализацију) студенти добијају одређени број бодова – једни друге оцењују а професори оцењују њихов труд и залагање, а након усменог дела испита и коначну оцену базирају на практичном и теоријском делу.

Досадашњи стејкхолдери аниматорских вечери и програма били су:

1. Природно-математички факултет – ДГТХ;
2. Студенти и професори;
3. Извршно веће Војводине и Покрајински секретаријати;
4. Градска кућа у Новом Саду;
5. Мастер центар Новосадског сајма;
6. Туристичка организација Града Новог Сада;
7. Туристичка организација Војводине;
8. Српско народно позориште;
9. РТВ и „Студио М”;
10. Спортско-пословни центар Војводине;
11. Ноћни клуб „Route 66”;
12. ЈС „Радосно детињство”;
13. Многобројни донатори и спонзори (приватне компаније, фирме, бутици, фризерски салони, козметичке куће, супермаркети, продавнице сувенира, занатске радње, туристичке организације и агенције, спортски клубови, спортски центри и друго);

14. Многобројне плесне школе и спортски клубови;
15. Многобројни фолклорни ансамбли и културно-уметничка друштва;
16. Многобројне медијске куће;
17. Многобројне канцеларије и удружења националних мањина у АП Војводини;
18. Амбасада земаља које се представљају – амбасадори, конзули, аташеи који су и присуствовали вечерима;
19. Многобројни анонимни донатори;
20. Гости који су присуствовали програмима (пријатељи, родбина, колеге и други посетиоци);
21. Многобројне институције, болнице, сигурне куће, дечији домови и вртићи којима је упућена донација;
22. Многобројна деца којима је била потребна хитна медицинска помоћ и други;
23. Многобројни родитељи, старатељи, васпитачи и медицинско особље које се брине о деци.

Друштвено-културолошки аспекти, користи и резултати од аниматорских вечери и програма на примеру тематских вечери:

1. Природно-математички факултет и Департаман за географију, туризам и хотелијерство овим путем су се више стотина пута појавили у медијима.
2. ДГТХ је склопио преко тридесет споразума о сарадњи са многобројним институцијама како што су Словачка амбасада, ТОНС, СПЕНС, СНП, Новосадски сајам – Мастер центар, СТУДИО М, Ресторан Рибарско острво, Хотел Парк, ЈС „Радосно детињство” и многи други у којима су поред одржавања програма и спонзорства студенти касније наставили да обављају своју обавезну праксу и стичу практична знања. Студенти су имали часове из гастрономије од стране главног куvara Екселенције словачког амбасадора у Србији.
3. ДГТХ је више пута позиван на годишње прославе и националне празнике неких држава које су студенти промовисали кроз програме тематских вечери – Египатска и Бразилска амбасада. Поменуте државе су добиле најбољу могућу рекла-

му и промоцију вредности, ресурса и туризма на академском нивоу.

4. Велики број стејкхолдера (донатора и спонзора) који су се међусобно упознали на самим вечерима и у „В2В” маниру настављали даљу сарадњу проналазећи заједничке интересе. Исто тако, за мање компаније и предузећа као и велике стејкхолдере ово је била добра реклама и промоција јер је повод био крајње хуман и врло добро медијски пропраћен и покривен.
5. Референца која је са поносом промовисала ДГТХ на представљањима у средњим школама и на сајмовима образовања и туризма у држави.
6. Студенти су научили да раде у тиму, да успостављају тимску комуникацију, деле и извршавају задужења, буду одговорни, да се снађу у непредвиђеним и тешким ситуацијама, ступају у добре пословне односе.
7. Студенти су откривали и развијали своје природне и стечене таленте и даровитост за спорт, плес, музику, свирање, певање, глуму, припремање јела, декорацију и тако даље. Одлазили су у школе борилачких вештина, модерног плеса, културно-уметничка друштва да уче фолклор и традиционалне плесове, ишли су на часове језика и слично.
8. Студенти су научили да пишу пројекте, да праве финансијски план, распоређују буџете, представљају своје пројекте стејкхолдерима донаторима, то јест да буду трагачи за донацијама, да пишу извештаје, гантограме, праве калкулацију намирница (хране и пића), вежбају припрему јела – прошли су све фазе пројектног менаџмента.
9. Неки од студената су касније остајали да раде праксу, волонтирају код појединих стејкхолдера који су били спонзори и донатори програма.
10. Наставни професори су учили нове технике и методе у раду са младима, студентима, тимском раду, стицали нова педагошка искуства и такође учили нове вредности и сазнања из многих непредвиђених ситуација (пословни и дипломатски протоколи и слично).

11. Остали професори на факултету и универзитету су се међусобно упознавали и по први пут ступали у контакте услед чега је уследила даља међусобна сарадња са организаторима и између њих самих.
12. Установе којима је робно и финансијски помагано су добиле подршку, промоцију ка ширим друштвеним круговима, ка вишим инстранцама оних који одлучују. Неке институције су после напомињале да су „изашле из сенке“, да им се до сада нико тако јавно није обратио и понудио подршку.
13. Поједина деца су добијала значајна новчана средства за преко потребно лечење и хитну медицинску помоћ.
14. Родитељи, старатељи, васпитачи и медицинско особље које се брине о деци и малишанима имали су додатну сатисфакцију да се боре за њих, да верују да постоје људи добре воље, да има наде и вере у бољитак и њихово оздрављење.
15. Гости су имали користи на тај начин што су се упознали са новим културама, народима, државама, сазнали су нешто о природним и антропогеним туристичким потенцијалима, добро су се забавили и насмејали, дружили и међусобно упознали.
16. Гости као и сви учесници, организатори и суорганизатори, спонзори и донатори осећали су се позитивно, срећно и поносно што су учинили добро и хумано дело.
17. Многи други разлози и узрочно-последични односи који су настали из овог мултистејкхолдерског повезивања у жељи да се свима обезбеди квалитетнији и бољи рад, знање и живот.

Економско-финансијски аспекти, користи и резултати од аниматорских вечери и програма на примеру тематских вечери могу се поделити у две групе:

1. Краткорочни:

- Краткорочна финансијска подршка лечењу деце и малишана;

- Краткорочна помоћ неким институцијама у куповини уређаја и технике (ТВ, ДВД плејер, расхладни уређаји, играчке) који деци и малишанима живот чине забавнијим и срећнијим (посебно у условима када су услед дуге болести доста дуго у клиничким и болничким центрима);
- Финансијска корист свим стејкхолдерима којима су плаћани њихови производи и услуге или накнаде по сопственим могућностима.

2. Дугорочни:

- У догорочном смислу, кроз добар пример освешћивање других институција и људи да помогну и да се самоиницијативно или организовано одазову апелу за помоћ у лечењу деце;
- У дугорочном смислу кроз добар пример освешћивање других стејкхолдера и спонзора да могу да помогну само ако желе;
- Финансијска корист свим стејкхолдерима којима су плаћани њихови производи и услуге а неким су плаћане више пута и кроз овај облик сарадње уследела је студентска пракса кроз коју су имали скоро бесплатну волонтерску помоћ (енг. *human resource*);
- Када се мисли на Факултет и Департаман поменути аниматорски програми и вечери су допринели популаризацији науке и саме институције и по казивањима старијих студената њихова браћа и сестре, родбина и млађи пријатељи су приликом присуства на некој од вечери пожелели да упишу исти факултет и смер, чиме је индиректно и кроз дужи низ година факултет имао и финансијску корист од њиховог уписа и школарине;
- Када се опет мисли на стејкхолдере они су путем добре рекламе, са сада стеченом етикетом друштвене одговорности и хуманог пословања, проширили своје тржишне нише на нове клијенте и потенцијалне кориснике њихових производа и услуга.

Прилог 2. Феномен ЕХИТ фестивала – велики догађај који настаје кроз синергију мултистејкхолдерског приступа и међусекторске сарадње

Истраживање утицаја ЕХИТ-а на локалну и националну економију (према Boо-Allen-Hamilton Inc.) – Кроз приказ ове анализе и у другим поднасловима овог прилога биће уочено колико различитих стејкхолдера учествује у припреми и реализацији великог догађаја (eng. Mega Event) и колико је важан стејкхолдерски приступ и међусекторска то јест, интерсекторска сарадња. Исто тако, кроз истраживање је доказано да су ефекти мултипликатора значајни и да се они побољшањем у примени овог приступа могу још повећати и мултиплицирати.

Једна од водећих консултантских и пројектантских кућа у САД, „Booz, Allen, Hamilton Inc. ”, која постоји скоро 120 година, урадила је 2010. истраживање о ЕХИТ феномену и урадила је анализу трошкова и утицаја на локалну и националну економију и привреду. Ова студија је практично једина званична студија која је показала да постоји вишеструка корист од организације Мега и Hallmark догађаја на дестинацији. Поред многобројних послова којима се бави из области менаџмента, пројектовања, „cyber” технологија консултантска кућа бави се и друштвеним феноменима, културом, етиком, одрживошћу, инклузијом, друштвеним деловањем и мерењима утицаја на локалну средину и заједницу.

Према њиховим истраживањима која су спроведена 2010, а базирана су на кључним параметрима развоја, атрибутима који су истраживани: 1) које су главне карактеристике учесника, 2) колико је ко потрошио, 3) на чега су учесници и посетиоци потрошили новац, 4) колики је био тотални учинак и утицај на локалну и националну економију, 5) како примаоци потрошње користе своју зараду и 6) у којој мери је друштвена Агенда ЕХИТ-а битна учесницима, и двајају се следећи резултати који ће у даљем тексту бити приказани.

Волонтери су анкетирали 1.259 испитаника а пилот истраживање је спроведено недељу дана пре тога у Београду. Поред испитивања социо-демографских подата-

ка и уопштеног става о ЕХИТ фестивалу посебно су постављена питања везана за износе које су посетиоци издвајали за: карту, смештај, намирнице, локални транспорт, сувенире, јела, пића и друге издатке. Одговори су давани у динарима, еврима и фунтама. Упоредљиван је износ који је потрошен на фестивалске дане у односу на износ који се троши на нефестивалске дане.

Пошто волонтери нису могли да испрате све који су улазили на фестивал а посебно у периодима великих гужви на капијама (промашили су око 15%) на укупан број регистрованих је додато још тих око 15%. Коригована цифра је била у складу са подацима о продаји карата (нешто преко четрдесет хиљада посетилаца). Највише је било гостију из Новог Сада (29%), Београда (16%), затим из осталих делова Србије, бивших југословенских република, и подједнак број Британаца и гостију из осталих делова Србије (по 10%) а најмањи из остатка Европе и света (укупно 11%), што није занемарљив податак. Из иностранства је било присутно укупно 32% гостију што показује колику снагу брендирања Србије и Новог Сада има овај фестивал.

Већина страних гостију је одседа у кампу, хостелима или у приватном смештају (из најмљеној соби или стану), док локални и регионални гости остају код пријатеља, родбине или у сопственом смештају. Што се тиче трошкова/расхода на локални транспорт се не потроши много јер Британци одседају у кампу тако да не користе ове услуге. Рецимо, просечна потрошња Британца је те 2010. била око 205 евра као и гостију из остатка света, из бивших југословенских република око 120 евра а гостију из Србије око 83 евра, што доказује тезу да догађаји и фестивали морају бити усмерени посебно на стране госте јер они остварују већу потрошњу и на упаковани туристички аранжман/производ али и у ванпансионској потрошњи на пиће, храну, остале намирнице, барове, продају на штандовима, сувенире и слично. Међутим, потрошња домаћих гос-

тију, ако се узме у обзир финансијска криза и стање привреде у Србији, и те како није занемарљива.

Остала истраживања о Exit фестивалу – Ево шта је о самом фестивалу рекао Немања Миленковић, који је тада био одговорни менаџер у сектору за друштвену одговорност и друштвено пословање из сектора State of EXIT – social responsibility. Разговор је обављен јануара 2014. године након добијања велике и најзначајније европске фестивалске награде, European Festival Awards за најбољи европски фестивал у 2013. години.

1. Зашто је EXIT другачији од осталих фестивала? – EXIT је једини музички фестивал те величине и значаја који је настао као последица друштвеног активизма младих. У послератном регионалном окружењу успео је да наметне нови систем вредности: да помири и повеже до јуче зарађене стране и да прикаже регион „нове Европе” у новом, бољем светлу. То је душа самог фестивала коју оснивачи EXIT-а никада не одвајају од музичког спектакла. Штавише, после више од деценије континуираног развоја, као један од најзначајнијих светских музичких фестивала и најбољи европски фестивал, EXIT снагом изграђеног брэнда позиционира се као лидер у мобилисању јавног мњења и доносиоца одлука у области развоја младих и њиховог повезивања кроз креативне индустрије, на регионалном, глобалном (позитивног имиџа Србије) и националном нивоу. Једино је EXIT фестивал који то заиста конкретно и чини.
2. Који је његов значај за локалну и регионалну заједницу? – Његов значај је вишеструк јер оно што је најочигледније, и што га такође издваја од других фестивала, је његова локација, односно културно-историјски споменик Петроварадинске тврђаве која је свој прави смисао пронашла управо као „State of EXIT”. Замишљен као војна тврђава „Гибралтар на Дунаву све до појаве EXIT-а. Захваљујући фестивалу Тврђава је постала најраскошнија и највеличанственија

„сценографија” једног од најбољих фестивала на свету. Као такав данас је центар креативне индустрије у региону.

По истраживањима консултантске куће Booz Allen Hamilton, град Нови Сад приходује од фестивала на годишњем нивоу близу 15 милиона евра, док је, по истом истраживању, фестивал генерисао током свог постојања више од 160 милиона евра у српску економију. Фестивал позиционирајући Нови Сад као једну од важнијих туристичких дестинација у овом делу света, организујући „EXIT Adventures” на Петроварадинској тврђави, али и на обали Јадранског мора реализује своју визију да целокупни регион Балкана постане једна од најважнијих омладинских туристичких дестинација на свету.

3. Шта је све EXIT осим музичког фестивала? – EXIT је „State of EXIT” што је и назив EXIT-овог друштвено-одговорног пословања. То је начин размишљања и делања као што Достојевски рече „живим животом”. У времену отуђености, похлепе, зависти и мржње, EXIT је место сусрета, дивљења, љубави, али и наде да то није фикција већ реалност која еволуира у револуцију.

Сада ће бити више речи о утицајима који настају као резултат флукуације новца који се генерише у локалну привреду и економију. Ако поставимо ствари тако да утицај није исто што и расход, он може бити већи или мањи од расхода, боље ћемо разумети следеће поглавље.

1. Однос између утицаја и расхода: утицај је мањи од расхода када издатак не утиче на локалне приходе, али уместо тога бива одмах прослеђен кроз трошкове изван подручја где је утицај и мерен. На пример, ако учесник купује производ који се производи у иностранству, једини приход који држава добија долази из трошкова и профита од дистрибуције. Расход од сто евра по ставци/производу, је овако распоређен: 80 евра иде на трошкове увоза а 20 евра иде у стварни утицај на економију.
2. Однос између утицаја и расхода: утицај је већи од расхода када издаци генери-

шу приходе, који потом циркулишу више пута у области у којој је утицај мерен. На пример, ако учесници изнајмљују собу и плаћају је власнику, а власник затим користи новац да купује локалне производе и услуге, више људи (мултипликатори – који у средини између почетка и краја тока новца) може имати користи од почетног расхода госта који је рентирао собу.

У овом истраживању, као меру утицаја, користили смо регионалне и националне промене на додату вредност који су вођени/утврђени/констатовани на основу трошкова фестивала. Атрибути који су посматрани и истраживани су: 1) директан приход стечен кроз рад и/или профит, 2) вредност произведене робе продате гостима/купцима, локално и национално посматрано, 3) порези који се плаћају држави, то јест, преливају се у државни буџет (ПДВ) и 4) вредност робе и услуга коришћених од стране организатора ЕХИТ фестивала.

Код испитаника су посматрани трошкови смештаја, привремених продаваца ван зоне фестивала, у кампу и званичне концесије која је организована на самој тврђави, затим транспорт аутобусом и таксијем и формални продавци у киосцима, ресторанима, баровима, кафеима и кафићима, прехрамбеним радњама и слично. Истраживање је тако конципирано да може да разуме какве, локална и национална предузећа/предузимачи, бенефиције имају од фестивала. Уместо класичног модела улаза и излаза коришћена је алтернативна методологија учестале процене. Коначни процењени утицаји су већи од директних трошкова, као што је обично случај у оваквим студијама.

Процењени утицај на привреду и приходе од ЕХИТ фестивала на Нови Сад износи 13,3 милиона евра са коефицијентом мултипликације од 1,9 а на српску привреду и приходе од 10,3 са коефицијентом мултипликације од 2,7. Мултипликатор је већи за Србију, пошто расходи циркулишу са мање „цурења” у оквиру веће области. Коначан утицај је мањи за Србију, међутим, пошто су расходи од домаћег становништва одузимани од укупних расхода, јер би

били свакако потрошени у Србији. Расходи становника Србије који нису Новосађани су бројани на основу локалног утицаја на Нови Сад, јер новац кружи/тече из других подручја Србије у подручје Новог Сада.

Утицај је такође нижи за Србију, јер више новца је потрошено на обезбеђивање међународних учесника, него што је сакупљено у продаји страних карата, међутим, довољно је потрошено у локалу Новог Сада, него што је надокнађено на регионалном нивоу. Фестивал сваке године током четири дана посети преко 200.000 људи из педесет земаља света. Што се тиче кадровског потенцијала, Удружење Exit запошљава пар десетина особа. Структура образовања креће се од IV до VII степена стручне спреме. Сваке године се, како за стално запослене, тако и за сараднике организује стручно усавршавање. Усавршавање се одвијају у виду гостовања предавача и стручњака из области менаџмента догађаја, односа са јавношћу, затим учешћа на међународним семинарима, у виду похађања курсева из продаје, маркетинга и дистрибуције и комуникацијских вештина. Поред стално запослених на пројекту ЕХИТ фестивал ангажовано је директно и индиректно више од 3.000 сарадника. Од 2010. године ЕХИТ покреће волонтерски пројекат у којем је учествовало преко 600 волонтера из земље, региона и иностранства. Волонтери су радили у секторима маркетинга, протокола, у прес-центру, програмској продукцији, на изградњи, шанковима, улазима, акредитовању, обезбеђењу, ЕХИТ village-у и другим бројним сегментима фестивала. За организовање ЕХИТ фестивала потребна су изузетно велика финансијска средства. Највећи део средстава (око 50%) ЕХИТ обезбеђује продајом улазница. Средства спонзора покривају 35–40% трошкова (Група аутора, 2011ц). Донације које ЕХИТ добија од државних органа покривају 10–15% трошкова. ЕХИТ финансијски подржавају град Нови Сад, Покрајински секретаријат за културу, Министарство животне средине, рударства и просторног планирања, Министарство културе, информисања и информационог друштва и Министарство економије и регионалног развоја. У погледу општег амбијента за развој креативног сектора, ЕХИТ добија значајну

финансијску подршку од државе у односу на друге манифестације, али новчана средства нису једина помоћ којом држава може помоћи и унапредити организационе форме у домену културних индустрија.

ТИМ центар (ex Агенција ТИМ) Новог Сада годинама спроводи евалуацију фестивала и истраживање тржишта на ЕХИТ фестивалу. Пошто су учесници и гости, то јест, туристи једни од најважнијих стејкхолдера овде ће бити више речи о основној подели публике на домаће госте, госте из региона и из иностранства (удаљених земаља Европе и света).

Домаћа публика – Идентификована су три сегмента, за које треба прилагодити маркетиншке активности.

1. Млади/Арена сегмент – Представити фестивал као комфортно и сигурно место. Рекламирају га као супер журку, у први план ставити Арену и звучне извођаче - програм је битан у смислу извођача који ће фестивал учинити престижним. Таргетирати их преко великих електро-журки пре фестивала.
2. Средњи/студентски сегмент – Највећи сегмент, са највећим потенцијалом – има највише „неопређених“ на које се може утицати маркетингом. Најниже су куповне моћи, тако да треба задржати ниске цене за студенте.
3. Старији/програмски сегмент – Лојална, али најстарија публика, имају највећу куповну моћ. На фестивал ће доћи због програма, гитарски су оријентисани. Треба им комфор, без пуно „цимања“. Задржати погодности за рану куповину.

„ЕХИТ Трибе“ се није издвојио као компактан сегмент којег красе заједничке особине, већ се подједнако распоредио на други и трећи сегмент. Ова група представља мешавину студентске и старије популације на фестивалу.

Улазнице у јулу углавном купује публика из првог сегмента, мање лојална, жељна забаве. У јулу је најзначајније послати поруке „сви иду на ЕХИТ“ и „не сме се пропустити“. Програм је ирелевантан за људе који се у јулу одлучују да дођу на фестивал. Поред специфичности по сегментима, за домаћу

публику важи формула – треба одржати цене улазница на прихватљивом нивоу и довести звучна имена, која ће привући неопређене (Окановић, 2011б).

Публика из региона – У региону су идентификовани практично исти сегменти као у Србији, сличне величине и описи. Једна значајна разлика је што сегменти у региону нису засновани према старосној доби. Могу се применити исте маркетиншке активности као у Србији. Публика из Хрватске више нагиње првом сегменту („fancy“ публика, Арена, провод), док БиХ публика чини окосницу другог сегмента. Словенци су подједнако распоређени на сва три сегмента. Највећу конкуренцију код публике из региона, фестивалу прави Сигет, а потом хрватски фестивали (Hideout, Terraneo, InMusic и Hartera). У региону је програм, као што је утврђено и претходних година, најважнији мотив и опредељујући фактор за долазак на ЕХИТ. Као и код домаће публике, долазак посетилаца из региона зависи и од цена улазница, које морају бити на прихватљивом нивоу.

Публика из иностранства – Европска публика се такође може поделити на три сегмента, који у највећој мери реплицирају раније описану сегментацију домаће публике. Иако су рађене одвојене анализе за Велику Британију, Западну и Источну Европу, у свим случајевима се препознаје публика која долази на фестивал због Dance арене, због авантуре/друштва и они који долазе због програма. На британском узорку је „средњи“ сегмент подељен на два – лојалну публику која долази због друштва и провода, и авантуристе који су нелојална публика, жељна авантуре/искуства. Отприлике половина публике из иностранства долази на ЕХИТ у склопу дужег путовања, које обично траје око две недеље. Иако не постоји јасан шаблон путовања, обично приликом доласка на ЕХИТ обићу Будимпешту, Праг и терен Западне Европе, а након ЕХИТ-а се обично спуштају на море. Београд је успутна станица у оба правца.

(Ре)Брендирање Србије – да ли постоји нешто препознатљивије од ЕХИТ фестивала – Конференција „R:BRAND SERBIA“ 2014.

године окупила је врхунске светске и домаће експерте на тему националног брендирања, који су кроз примере и предлоге указали на важност и значај системског развоја позитивног имиџа Србије и Срба у свету. Домаћи и страни предавачи су на дан рођења Николе Тесле, у свечаној сали зграде Нафтне индустрије Србије помогли у подизању свести о важности националног (ре)брендирања Србије. Остваривши своју мисију, визија конференције је била да „мењајући себе на боље изнутра, праћено дугорочним, систематским, и институционализованим радом, брендирање Србије из пасивне фазе посматрача и „жртве“ се (пре)окрене у активну фазу делатника и творца сопственог, позитивног, имиџа” (<http://fondacija.exitfest.org/node/143>). По речима Немање Миленковића: „Бренду се никада не окрећу леђа, али то нажалост у Србији мало ко зна!”

Консултантска кућа, „Future Brand” (<http://www.futurebrand.com/about>) која се бави позиционирањем држава, одређујући „country brand index” (срп. индекс брэнда земље), мерећи на тај начин пожељност неке државе који се базира на великом броју параметара (најважнији су: статистички подаци, мишљења експерата и стручњака, аналитички подаци, броја новинарских и путописних репортажа у свим медијима, мишљења пословних гостију, менаџера и туриста) објавила је да је Србија за последње две године пала са 84. (2010) на 97. (2011) односно на 108. место у 2012. од укупно 118 анализираних земаља. Иза Србије су само још земље: Нигерија, Бангладеш, Сирија, Руанда, Зимбабве, Либија, Иран, Сомалија, Пакистан и Авганистан.

Future brand, мери свест, познавање, преференцију, разматрање, заступање и активне одлуке да се посети или ступи у интеракцију са једним местом. Али најважнији фактори, то јест аспекти који заиста диференцирају земљу су у потпуности асоцијације и атрибути о некој земљи преко пет кључних димензија: систем вредности, квалитет живота, добро за бизнис, наслеђе, култура и туризам. Јак брэнд неке земље је више од збира њених атрибута а на крају или у суми, он мора да учини људи-

ма и грађанима живот бољим и квалитетнијим. После седам година истраживања, ми знамо да је снага брэнда неке земље вођена перцепцијом о наслеђу, култури, туризму, како да се води/покрене посао у њој, квалитет живота и национални вредносни систем.

Према подацима ове консултантске куће најјачи, то јест највећи „country brand index” у 2012. години имали су: Швајцарска, Канада, Јапан, Шведска, Нови Зеланд, Аустралија, Немачка, САД, Финска и Норвешка. Међу првих 25 у свету, чак 14 европских земаља је на листи што значи да Европа генерално јесте најбрэндиранији континент и најпогоднији за живот. Према статистичким показатељима часописа „The Economist” (2012), глобална конкурентност је највећа у Кини (Хонг Конг), Сингапуру, САД, Шведској, Швајцарској, Канади, Катару, Финској, УАЕ-а, Новом Зеланду, Норвешкој и Немачкој. Она се мери комбинацијом четири фактора: 1) инфраструктура, 2) ефикасност пословања и бизниса, 3) ефикасност владе и 4) ефикасност економског учинка.

Шта је брэнд? Једноставно речено, скуп свих заједничких представа, перцепција, асоцијација, које људи везују за одређену нацију. Све је брэнд, сваки становник, свака активност, сваки догађај, целокупна држава је брэнд. Све што комуницира, што кажемо или не кажемо, што урадимо или не урадимо, све то дефинише брэнд. А брэндинг је процес управљања брэндом, то јест процес управљања шта други мисле о вама. Национално брендирање је један комплекснији просец јер тражи анализу, поглед у огледало и суочавање и сагледавање важних тема: ко смо, шта смо, куда желимо да идемо и шта имамо да понудимо.

Када је у питању Србија то су важна питања у процесу европских интеграција, дефинисање спољне политике наше земље, решавању унутрашњих проблема у Србији, борбу против корупције, економским реформама, учинак реализованих планова и резултати истих. Интригантно је да Србија може само да понуди научнике којих данас више нема, мало културног наслеђа које се није урушило, Новака Ђоковића и ЕХИТ фес-

тивал који су препознати од стране часописа „The Economist” као једини прави брендови. У томе је предност овог фестивала што има додатну сатисфакцију знајући да је покретач, локомотива која је довела у Србију већи број страних гостију у кратком временском периоду него било ко и шта друго до сада, што је отворила Србију ка свету и приближила свет Србији и што је покушавала да одржи позицију државе са бољим брендом и имиџом који је, нажалост, из године у годину слабио и бивао све гори.

Према Bewes-у, (2012) Швајцарска је, иако мала земља, успела да подигне своју друштвену свест и одговорност на такав ниво да се и о најмањим питањима у неком малом селу на Алпима расправља, одржавају се јавне дебате и говори где народ искрено и чврсто износи своје ставове и мишљења и где се све постиже путем консензуса и договора. А у Србији је постало уврежено мишљење и сматра се да уколико имаш егзистенцијалних проблема онда губиш мотивацију да радиш коректно свој посао, не треба ни о чему да водиш рачуна, а степен друштвене одговорности и колективног духа опада и све постаје апатично, стихијски и безвољно. Нада за бољи живот и покретачки дух изгледа леже у развоју фестивала и манифестација.

Према статистичким показатељима часописа The Economist (2012), Србија заузима 48. место према просечној старости становништва од 37,6 година, највећи инострани терет дуга за 2009. се позиционирао на 16. место, највећа стопа сервисирања дуга ставила је државу на 8. место, а на 36. месту је као највећи прималац билатералне и мултилатералне помоћи по глави становника. Затим највиши % становништва у радној снази који има шездесет и више година старости. Према одливу мозга делимо прво место са још шест афричких земаља а према броју попушених цигарета по дану по глави становника (у просеку скоро осам) смо на првом месту. Све у свему, право је чудо како је ЕХИТ фестивал опстао поред свих ових претходно изнетих показатеља. Наравно у многим категоријама нас нема а изузетно је поражавајуће што нас нема на крају публикације где су изнети

профили сваке земље, што је вероватно узроковано проблемом који имамо са јужном Покрајином КиМ.

Омладински сајам – YOUTH FAIR – „предЕХИТ” производ који привлачи младе – Омладински туризам је феномен, који је био снажно подстакнут од стране омладинских покрета који су желели да изграде идеју мира, помирења и идеала благостања у послератном периоду. Данас, према статистици и подацима Светске туристичке организације, млади путници (узраста од 15 до 25 година) представљају више од 20% међународних туристичких долазака.

Полазећи од чињенице да омладински туризам чини главни сегмент светске туристичке привреде и остварује приход од преко сто милијарди евра годишње и имајући у виду да регион Балкана поседује неизмеран потенцијал за развој овог облика туризма током Youth Fair-а покренута је иницијатива да се оснује Кластер индустрије забаве и туризма Балкана. Балкан поседује туристичке производе као што су музички, филмски и модни фестивали, разне културне манифестације и догађаји, ноћни клубови, спортски центри и клубови, природне атракције, који, свако у свом сегменту, остварује значајне резултате на највишем светском нивоу.

Ова иницијатива треба да учини регион Балкана једним од најатрактивнијих дестинација за омладински туризам на свету. Сарадња ће, између осталог, обухватити размену информација и искустава, међусобну промоцију и заједничко појављивање на трећим тржиштима. Посебан акценат биће усмерен на развој свих облика одрживог туризма који остварују максималну корист за шире друштвене заједнице, као и успостављање и одржање мира и стабилности у региону Балкана. У наредном периоду, а у складу са потписаном Декларацијом о оснивању кластера, стране потписнице су требале да дефинишу организациони модел функционисања Кластера и све појединости неопходне за његово успешно функционисање, односно остваривање циљева од заједничког интереса.

Један од најважнијих дугорочних циљева оснивања Кластера, који је промовисан

у оквиру „I:ZIT конференције” на прво регионалном сајму Youth Fair, 2012, јесте стварање регионалне Академије и научног центра који би се бавили проблематиком истраживања из области: управљања догађајима, креативних индустрија и индустрија забаве, управљања дестинацијама омладинског туризма где би се испитивали сви новонастали проблеми развоја и можда најважније брендирањем дестинација. То је разумљиво када се узме у обзир чињеница да је EXIT фестивал први померио и условно речено отворио границе државе младима из читавог света и да је услед проблема који постоје у рецептиви, био приморан да направи засебан и независан туристички сервис који врло професионално, дуги низ година, организује прихват својих гостију.

Поред тога, EXIT фестивал и фондација као реномиране институције својим пословним резултатима, контактима и пословним везама јесу у стању да покрену поменути Академију за едукацију будућих организатора и менаџера догађаја и фестивала, затим планера и особа које ће се бавити музичком и филмском продукцијом, креативним индустријама, пројектним менаџментом и сличним занимањима. Најважније је што ће ова организација преко својих стејкхолдера имати небројено полазника и интересената а уједно ће моћи и да обезбеди неопходну праксу и стицање практичних знања и вештина (тренинге) полазницима акредитованих курсева и студентима.

Окупивши годинама уназад пружаоце услуга и производа за младе у најлепшем делу Новог Сада, у старом језгру града као и посетиоце из целог света, сајам је доказао две ствари: 1) да уз атрактиван садржај и квалитетну промоцију западни Балкана може постати један од водећих региона за омладински туризам на свету, као и 2) да удруживањем, манифестације и фестивали, али и саме земље овог региона, могу постићи максималан учинак на пољу развоја омладинског туризма.

Уз велике регионалне музичке звезде, плесне групе у оквиру концерата под називом Get EXITed, радове младих уметника

везаних за старе занате, накит, моду, тезге са органском храном и слично током два дана Youth fair-а, посетиоцима сајма омладинског туризма представиле су се омладинске дестинације Балкана (фестивали, клубови, центри за екстремне спортове и многе друге неоткривене атракције региона), туристичке организације и туристичке агенције које се баве промоцијом туризма као и невладине организације које се баве регионалним повезивањем младих на подручју Западног Балкана.

Својом понудом, али и заинтересованошћу посетилаца, сајам је потврдио да следеће године ова манифестација, уз EXIT, може постати једна од препознатљивих интернационалних брендова региона, али Новог Сада, који својом традиционалном интеркултуралношћу представља идеално место сусрета, промоције, размене искустава, али и врхунске забаве за младе из целог света.

Важно је напоменути да је из иницијативе Омладинског сајма 2013. године покренута нова идеја да се Нови Сад кандидује за омладинску престоницу Европе што је после и учињено те је Нови Сад понео ову титулу 2019. године. Омладински сајам је 2019. године предат у руке организацији ОПЕНС чији је задатак био да баштини овај догађај.

Туристичка инспекција Министарства трговине, туризма и телекомуникација Републике Србије и Градска управа за привреду из Новог Сада – стејкхолдери у организацији неког догађаја.

Када је у питању организација неког великог догађаја као што је EXIT фестивал мора се водити рачуна и о томе да гости буду смештени у адекватне просторе предвиђене за камповање или хостеле и смештајне капацитете посебно ако је организатор обезбедио исти купцима фестивалских улазница. За проверу исправности пословања у складу са законима и правилицима надлежна је туристичка инспекција. На територији Јужнобачког управног округа ради седам државних службеника – туристичких инспектора (шест у Новом Саду и један у Бачкој Паланци), а укупно 14 у сектору.

Туристичка инспекција је надлежна да врши контроле у угоститељским објектима за исхрану и пиће, угоститељским објектима за смештај (категорисаним, некатегорисаним, у домаћој радиности и сеоском туристичком домаћинству), кетеринг објектима, привредним субјектима који врше услуге изнајмљивања возила, туристичким агенцијама, лицима која врше услуге туристичких професија (туристички водич, туристички пратиоци, туристички аниматори и локални туристички водичи), контролу ловнотуристичке делатности и научичке делатности. Када су у питању догађаји надлежна је да проверава податке о томе да ли су пријављени гости у кампу, да ли су плаћене боравишне таксе и да ли су на штандовима и у кетеринг сектору испуњени сви санитарно-хигијенски и технички услови пословања и обављања ове делатности.

Стварна надлежност туристичких инспектора је одређена Законом о министарствима („Сл. гласник РС”, бр. 72/2012), одредбом члана 4. у коме је предвиђено да ће Министарство финансија и привреде поред осталог вршити „. . . инспекцијски надзор у области туризма”. Одељење туристичке инспекције има седиште у Новом Саду, Булевар Михајла Пупина 6.

У контролама, туристички инспектор проверава следеће: легалност рада, придржавање прописаних минималних услова у погледу опреме и уређаја за обављање одређене делатности (угоститељске, делатности туристичких агенција, научичке делатности и слично), истицање пуног назива имена, седишта и врсте угоститељског објекта, истицање радног времена, придржавање прописаних елемената за категоризацију, одржавање нивоа услуга, истицање и придржавање истакнутих цена услуга, утврђивање норматива хране и пића, издавање прописаних рачуна и неплата и уплата боравишне таксе, кадровска оспособљеност, а сходно материјалним одредбама Закона о туризму („Сл. Гласник РС”, бр. 36/2009, 88/2010, 99/2011 – други закон и 93/21), Закона о оглашавању („Сл. Гласник РС”, бр. 73/2010), Закона о јавним скијалиштима („Сл. гласник РС”, бр.

46/2006), Закона о заштити потрошача („Сл. гласник РС”, бр. 73/2010), Закона о заштити становништва од изложености дуванском диму („Сл. гласник РС”, бр. 30/2010), Закона о привредним друштвима („Сл. гласник РС”, бр. 36/2011) и другим законима и прописима донетим за њихово извршавање.

Врсте послова које обавља су:

- Вршење инспекцијског надзора над применом закона и других прописа којима се уређује област туризма и угоститељства и предузимање прописаних управних и казних мера у вршењу инспекцијског надзора;
- Утврђивање испуњености прописаних услова за обављање туристичке и угоститељске делатности;
- Заштита потрошача и заштита интелектуалне својине у области туризма и угоститељства;
- Израда извештаја и информација о раду Одељења у области у којима се обавља надзор;
- Сарадња са другим инспекцијским органима, правосудним органима, органима за прекршаје и другим органима државне управе и организацијама и са удружењима и организацијама у области туризма и угоститељства и удружењима за заштиту потрошача;
- Праћење реализације пројеката за развој туризма и контрола извршења уговора између Министарства и привредних субјеката у координацији са Сектором за туризам.

Туристичка инспекција тесно сарађује са градским управама за привреду. Градска управа за привреду у Новом Саду и њени запослени су дужни да сваком грађанину обезбеде једнак положај и ефикасно остваривање његових права, обавеза и интереса, дају им потребне податке, обавештења и упутства, и пружају одговарајућу правну помоћ. Градска управа за привреду је дужна да решава питања везана за права, обавезе и интересе грађана у управном поступку, у роковима прописаним законом као и да разматра представке, петиције и предлоге грађана које се односе на рад градске управе, као и да у поступању предузима одгова-

рајуће мере из своје надлежности и о томе обавештава грађане.

У Градској управи за привреду обављају се послови из области пољопривреде, запошљавања и привреде и туризма:

- Анализира се мера текуће и развојне економске политике и њихов утицај на индустрију, занатство, приватно предузетништво, трговину и снабдевеност тржишта;
- Прикупљање и обраду података за израду планова, програма и пројеката локалног економског развоја;
- Припремање предлога мишљења о приватизацији предузећа, као и праћење спровођења процеса приватизације;
- Стара се о развоју и унапређењу угоститељства, занатства и трговине, уређивање радног времена угоститељских, трговинских и занатских објеката, места на којима се могу обављати одређене делатности и других услова за њихов рад и пословање;
- Прикупља и обрађује податке за израду планова, програма и пројеката развоја туризма;

- Прописује програм полагања и начин полагања стручног испита за туристичке водиче;
- Предлаже висину боравишне таксе, као и коришћења буџетских средстава прикупљених од боравишне таксе;
- Прати спровођење годишњег програма рада Туристичке организације Града Новог Сада, категоризацију сеоског туристичког домаћинства и објеката у домаћој радиности (кућа, апартман и соба) (<http://www.novisad.rs/lat/gradska-uprava-za-privredu>).

Пошто је ТОНС индиректни корисник буџетских средстава све иде преко Градске управе за привреду, као и сви извештаји догађаја и фестивала којима је ТОНС доделио средства што практично значи да су организатори ЕХИТ фестивала дужни да поднесу извештај ТОНС-у који се разматра на УО, усваја и иде на проверу Градској управи која заједно са инспекцијом врши проверу и контролу да ли је све спроведено у складу са законом и затим се ти извештаји верификују на седници Градске скупштине Новог Сада.

ЛИТЕРАТУРА

1. Andersson, T. & Getz, D. (2007). *Resource dependency, costs and revenues of a street festival*. *Tourism Economics*, 13, pp. 143-162.
2. Andersson, T. & Getz, D. (2008). *Stakeholder management strategies of festivals*. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9, pp. 199-220.
3. Anđelković, Ž. & Ivkov-Džigurski, A. (2010). *Lobbying in Tourism*. Congress proceedings, 20th Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry 2010, New Trends in Tourism and Hospitality Management, pp. 1368-1376, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Opatija.
4. Alibegović, J. D. (2007). *Tackling the problem of Inadequate Financing for Local Development. The case of Croatia*. In S. Guciere (Ed.), *Local Innovations for Growth in Central and Eastern Europe*. Paris. OECD. pp. 257-276.
5. Алибеговић, Ј. Д. (2010). Иновативно финансирање општинског развоја. Поглавље у: Стратешко планирање локалног развоја – студије случаја малих и средњих Европских градова, стр. 167-188, UN HABITAT SIRP – Београд и Институт за отворено друштво – Будимпешта.
6. Arthur, D. & Andrew, J. (1996). *Incorporating community involvement in the management of sporting mega-events. an Australian Case study*. *Festival Management and Event Tourism*, Vol. 4, No. 1/2, pp. 21 - 8.
7. Бајчетић, М. (2008). Економија водопривреде у партнерству приватног и јавног сектора. Прометеј, Нови Сад.
8. Baker & Associates (2007). *Glastonbury Festival 2007 economic impact assessment*. Shepton Mallet. Mendip District Council. UK.
9. Baptista, R. & Swann, P. (1998). *Do firms in clusters innovate more? Research Policy* 27, pp. 525–540. Elsevier.
10. Bathelt, H. , Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). *Clusters and knowledge. local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*. *Progress in Human Geography*, 28. 1, DOI. 10.1191/0309132504ph469oa, pp. 31-56, Sage Publications. USA.
11. Baum, T. , Deery, M. & Hanlon, C. (2009). *People and work in events and conventions. a research perspective*. CAB International, London, United Kingdom.
12. Bewes, D. (2012). *Swiss Watching – Inside the Land of Milk and Money*. Nicholas Brealey Publishing, London.
13. Bishara, N. D. & Schipani, C. A. (2008). *Complementary Alternative Benefits to Promote Peace*. University of Michigan, Ross School of Business, Working Paper No. 1119.
14. Blattberg, C. (2004). *Welfare. Towards the Patriotic Corporation. From Pluralist to Patriotic Politics. Putting Practice First*. New York. Oxford University Press. pp. 172–184.
15. Blešić, I. , Pivac, T. , Besermenji, S. , Stamenković, I. (2011). *Da li muzički festivali mogu biti povod i model za zbližavanje zaraćenih naroda na prostoru Ex-jugoslovenskih Republika (Primer: Sabor trubača u Guči)?* Tematski zbornik. Društveni odnosi Srba i Hrvata, nacionalni identitet i manjinska prava sa aspekta evropskih integracija, Sombor, Pedagoški fakultet, Simbol, Novi Sad, 230 strana, str. 163-175.
16. Blešić Ivana, Pivac Tatjana, Stamenković Igor, Besermenji Snežana (2013). *Motives of Visits to Ethno Music Festivals With Regards to Gender and Age Structure of Visitors*. *Event Management – An International Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 145-154(10).

17. Blešić Ivana, Pivac Tatjana, Đorđević Jasmina, Stamenković, I. , Janićević, S. (2014). *Cultural events as part of cultural tourism development. Case study. Sombor and Apatin (Serbia)*. *Acta geographica Slovenica Special Issue – SyCULTour 2014*, Anton Melik Geographical institute of ZRC SAZU, Ljubljana, 54-2.
18. Bob, U. , Swart, K. & Moodley, V. (2005). *Evaluating Socio-economic Impacts of Sport Tourism Events. Case studies from Durban, South Africa*. J Allen (ed.), paper presented to Third International Event Management Research Conference, Sydney.
19. Bohlin, M. (2000). *Traveling to events*. In L. Mossberg (Ed.), *Evaluation of events. Scandinavian experiences* (pp. 13-29). New York, NY. Cognizant.
20. Boјовић, V. (2006). *Модели партнерства јавног и приватног сектора са акцентом на концесије у Србији*. Економски факултет, Београд.
21. Bole, D. et al. (2013). *The synergy of culture and tourism for the development of rural areas*. No. 09SEE05/01/11/07; Contract number. 2011/274-864, Document reg. no. INTRA-5018416), Partners of SY_CULTour project, ZRC Publishing, Ljubljana.
22. Boo, S. , & Busser, J. (2006). *Impact analysis of a tourism festival on tourists' destination images*. *Event Management*, 9, pp. 223-237.
23. Boutilier, R. (2012). *A Stakeholder Approach to Issues Management*. The Strategic Management Collection, The Business Expert Press, New York, USA.
24. Bramwell, B. (1997). *Strategic planning before and after a mega-event*. *Tourism Management*, Vol. 18, Issue 3, pp. 167-176.
25. Brannas, K. , & Nordstrom, J. (2006). *Tourist accommodation effects of festivals*. *Tourism Economics*, 12, pp. 291-302.
26. Brown, D. , Brown, J. , Findlay, A. et al. (2009). *501 Must-Be-There Events (501 Series)*. Little-Hampton, Bounty Books, Octopus Publishing Group Limited. UK.
27. Burbank, M. , Andranovich, G. & Heying, C. (2002). *Mega-events, urban development and public policy*. *The Review of Policy Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 179-202.
28. Burgan, B. & Mules, T. (2000). *Event analysis. Understanding the divide between cost benefit and economic impact assessment*. J Allen, R Harris, L Jago & A Veal (eds), paper presented to Events beyond 2000. Setting the agenda, Sydney.
29. Burns, G. L. , Howard, P. (2003). *When wildlife tourism goes wrong. a case study of stakeholder and management issues regarding Dingoes on Fraser Island, Australia*. *Tourism Management*, Vol. 24, No. 6, 699-712.
30. Buttler, R. & Gill, I. (2000). *A Stakeholder Approach to the Formation and Control of Public – Private Partnership*. *International Journal of Public – Private Partnership*, Sheffield Business School, UK.
31. Byrd, E. T. & Ustake, L. (2007). *Using decision trees to identify tourism stakeholder. The case of two Eastern North Carolina counties*. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3), pp. 176-193.
32. Caffyn, A. & Jobbins, G. (2003). *Governance Capacity and Stakeholder Interactions in the Development and Management of Coastal Tourism. Examples from Morocco and Tunisia*. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, No. 2&3, pp. 224-245.
33. Cameron, C. (1989). *Cultural tourism and urban revitalization*. *Tourism Recreation Research*, 14, pp. 23-32.
34. Carlsen, J. , Ali-Knight, J. & Robertson, M. (2007). *ACCESS - a research agenda for Edinburgh Festivals*. *Event Management*, 11(1/2), pp. 3-11.
35. Centre for Tourism Policy Study (2003). *Study of the Ghent festivities. Impact assessment as a policy tool*. Leuven. Katholieke Universiteit Leuven, Centre for Tourism Policy Study.
36. Церовић, З. (2008). *Анимација у туризму*. Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија, Хрватска.
37. Chang, J. (2006). *Segmenting tourists to aboriginal cultural festivals. An example in the Rukai tribal area, Taiwan*. *Tourism Management*, 27, pp. 1224-1234.
38. Cicarelli, J. & Kowarsky, D. (1973). *The economics of the Olympic Games*. *Business and Economic Dimensions*, Vol. September-October, pp. 1-5.

39. Clarkson, M. B. E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
40. Conley, J. M. & Williams, C. A. (2005). *Engage, Embed, and Embellish. Theory Versus Practice in the Corporate Social Responsibility Movement*. *Journal of Corporation Law*, Vol. 31, No. 1, pp. 1-38.
41. Coulter, R. A. , Price, L. L. & Feick, L. (2003). *Rethinking the Origins of Involvement and Brand Commitment. Insights from Postsocialist Central Europe*. *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 151-169.
42. Crompton, J. & Love, L. (1995). *The predictive validity of alternative approaches to evaluating quality of a festival*. *Journal of Travel Research*, 34, pp. 11-24.
43. Curran, M. (2000). *Life Cycle Assessment. An International Experience*. *Environmental Progress*, Vol. 19, No. 2, pp. 65-71.
44. D'Angella, F. & Go, F. M. (2009). *Tale of two cities' collaborative tourism marketing. Towards a theory of destination stakeholder assessment*. *Tourism Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 429-440.
45. Daube, D. , Vollrath, S. & Alfen, H. W. (2007). *A comparison of Project Finance and the Forfeiting Model as financing forms for PPP projects in Germany*. *International Journal of Project Management*, 26(4), pp. 376-387.
46. Davidson, E. J. (2005). *Evaluation methodology basics . the nuts and bolts of sound evaluation*. Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
47. Delamere, T. , Wankel, L. & Hinch, T. (2001). *Development of a scale to measure resident attitudes toward the social impacts of community festivals, part I. Item generation and purification of the measure*. *Event Management*, Vol. 7, pp. 11-24.
48. Delgado, M. , Porter, M. & Stern, S. (2010). *Clusters and entrepreneurship*. *Journal of Economic Geography*, Oxford Journals.
49. Delgado, M. , Porter, M. & Stern, S. (2011). *Clusters, Convergence, and Economic Performance*. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, USA.
50. Дељи Еспости, К. (2010). *Маркетинг територије – како искористити привлачност територије. Поглавље у: Стратешко планирање локалног развоја – студије случаја малих и средњих Европских градова, стр. 155-165, UN HABITAT SIRP – Београд и Институт за отворено друштво – Будимпешта.*
51. Department of Innovation Industry and Regional Development, (2006). *10 Year Tourism and Events Industry Strategy*. Victoria State, Australia.
52. Derrett, R. (2003). *Festivals & Regional Destinations. How Festivals Demonstrate a Sense of Community & Place*. *Rural Society*, Vol. 13, No. 1, pp. 35-53.
53. Donaldson, L. (1996). *The normal science of structural contingency theory*. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 57-77). London, England. Sage.
54. Driscoll, C. & Starik, M. (2004). *The primordial stakeholder. Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*. *Journal of Business Ethics*, 49 (1), pp. 55-73.
55. Dwyer, L. , Forsyth, P. & Spurr, R. (2005). *Economic Impacts and Benefits of Sport Events. A CGE perspective*. J Allen (ed.), paper presented to Third International Event Management Research Conference, Sydney.
56. Đurđević-Lukić, S. et al. (2011). *Public-private partnership in Rural Tourism*. Millennium Development Goals Achievement – MDGIF, UNDP, Belgrade.
57. Easton, G. & Lundgren, A. (1992). *Changes in Industrial Networks as flow through nodes*. In: Axelsson, B. & Easton, G. (eds) *Industrial Networks, A view of reality*, Routledge. London, UK.
58. Eberly, D. (2000). *The Meaning, Origins and Applications of Civil Society*. Rowman & Littlefield Publishers, Boston, USA.
59. Elkington, J. & van Dijk, F. (1999). *Socially Challenged. Trends in Social Reporting*. in M Bennett & P James (eds), *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf, Sheffield, pp. 496-508.
60. Essex, S. & Chalkey, B. (1999). *Olympic locations and legacies. A study in geography and tourism*. *Pacific Tourism Review*, Vol. 3, No. 3/4, pp. 185-200.

61. European Investment Bank, (2004). *The EIBs role in Public - Private Partnership (PPPs)*. Luxemburg, pp. 6-7.
62. EXIT team (2013б). Још једна награда за Egzit. Писао Немања Миленковић, 10. 12. 2013, извор. Exit team, Нови Сад.
63. Formica, S. & Uysal, M. (1998). *Market segmentation of an international cultural/historical event in Italy*. *Journal of Travel Research*, 36, pp. 16-24.
64. Fort, T. L. & Schipani, C. A. (2007). *An Action Plan for the Role of Business in Fostering Peace*. 44 *Am. Bus. L. J.* p. 359.
65. Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
66. Freeman, E. R. , Harrison S. J. , Wicks C. A. (2007). *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success (The Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in Ethics and Lead)*. Yale University Press & New Heaven and London, United Kingdom.
67. Freeman, E. R. , Harrison S. J. , Wicks C. A., Parmar L. B. , de Colle S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge University Press, United Kingdom.
68. Gauthier, C. (2005). *Measuring Corporate Social and Environmental Performance. The Extended Life-Cycle Assessment*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, No. 1/2, pp. 199-206.
69. Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*. New York. Van Nostrand Reinhold.
70. Getz, D. (1997). *Event management and event tourism*. New York. Cognizant Communication Corporation. USA.
71. Getz, D. , Andersson, T. & Larson, M. (2007). *Managing festival stakeholders. Concepts and case studies*. *Event Management*, 10, pp. 103-122.
72. Getz, D. & Andersson, T. (2010). *Festival Stakeholders. Exploring Relationships and Dependency Through a Four-Country Comparison*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34, No. 4, pp. 531-556, The Professional Journal of the International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education, SAGE Publications, USA.
73. Getz, D. & Frisby, W. (1988). *Evaluating Management Effectiveness in Community-Run Festivals*. *Journal of Travel Research*, Vol. Summer, pp. 22-7.
74. Global Reporting Initiative (2014). *G4 - Sustainability Reporting Guidelines – Reporting Principles and Standard Disclosures*. Global Reporting Initiative, Amsterdam, Hetherdlands.
75. Gold, J. R. & Ward, S. V. (1994). *Place Promotion – The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. John Wiley & Sons. Chichester.
76. Goldblatt, J. (2000). *A future for event management. the analysis of major trends impacting the emerging profession*. J Allen, R Harris, LK Jago & A Veal (eds), paper presented to Events Beyond 2000. Setting the Agenda, Sydney.
77. Graff, R. & Hu, H. (2008). *The China Outbound Travel Handbook 2008*. Retrieved oktober 25, 2009, from China Contact.
78. Graham, S. , Neirrotti, L. D. & Goldblatt, J. J. (2001). *The Ultimate Guide to Sports Event Management and Marketing*. McGraw-Hill, New York.
79. Група аутора (2006). Опћа и национална енциклопедија у 20 књига. 12. књига, Вечерњи лист, Загреб, Хрватска.
80. Група аутора (2011). Акциони план приоритетних туристичких производа Града Новог Сада. Центар за истраживања и студије туризма, Градска управа за привреду Града Новог Сада, Универзитет у Новом Саду, Туристичке организације Града Новог Сада, Канцеларије за локални економски развој, Нови Сад.
81. Група аутора (2011ц). Креативна Србија. нови правац развоја. Текст: Душица Драгин – *Exit фестивал. Нови Сад – нови имиџ*, Министарство културе, информисања и информационог друштва, „Anonymous said. ”, стр. 84-85. I
82. Gursoy, D. , Kim, K. & Uysal, M. (2004). *Perceived impacts of festivals and special events by organizers. An extension and validation*. *Tourism Management*, 25, pp. 171-182.

83. Haigh, N. & Griffiths, A. (2009). *The natural environment as a primary stakeholder. The case of climate changes. Business Strategy & the Environment*, 18 (6), pp. 347-359.
84. Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events. impacts, management and planning*. London. Belhaven Press. UK.
85. Hamilton, C. , Galloway, S. , Langen, F. , Cran, A. , MacPherson, C. , Burns, M. & Snedden, E. (2008). *Evaluation report. Scotland's Year of Highland Culture 2007*. Glasgow. University of Glasgow, Centre for Cultural Policy Research.
86. Hauswald, H. (2013). *Stakeholder Trust in Family Business*. Springer Fachmedien Wiesbaden, ISBN. 978-3-658-01602-9.
87. Hede, A. (2007). *Managing special events in the new era of the triple bottom line. Event Management*, 11, pp. 13-22.
88. Hede, A. (2008). *Food and wine festivals. Stakeholders. Long-term outcomes and strategies for success*. In C. M. Hall & L. Sharples (Eds.), *Food and wine festivals and events around the world. development, management and markets* (pp. 86-100). Amsterdam, the Netherlands. Butterworth Heinemann.
89. Hellgren B. & Stjernberg T. (1995). *Design and implementation in major investments – a project network approach. Scandinavian Journal of Management* 11(4). pp. 377-394.
90. Hemmerling, M. (1997). *What makes an event a success for a host city, sponsors and others?* Paper delivered to The Big Event New South Wales Tourism Conference, 5-7 November, Wollongong, Australia.
91. Hemming, R. & Ter-Minassian, T. (2004). *Possible New Approaches to Fiscal Accounting. Finance & Development*, December pp. 30-33.
92. Hiller, H. H. (2000). *Mega-Events, Urban Boosterism and Growth Strategies. An Analysis of the Objectives and Legitimations of the Cape Town 2004 Olympic Bid. International Journal of Urban & Regional Research*, Vol. 24, No. 2, p. 439.
93. Hodge, G. A. & Greve, C. (2007). *Public-Private Partnerships. An International Performance Review. Public Administration Review*, 67(3), pp. 545-558.
94. Holliday, C. O. , Schmidheiny, S. , Watts, P. & World Business Council for Sustainable Development (2002). *Walking the talk. the business case for sustainable development*. Greenleaf, Sheffield.
95. Ивков, А. & Стаменковић, И. (2006). Значај тематских вечери за квалитет туристичке понуде у туристичкој дестинацији. Научно-стручни часопис „Туризам”, бр. 10, Савремене тенденције у туризму, хотелијерству и гастрономији 2006, стр. 163-166, Департман за географију, туризам и хотелијерство, ПМФ, Нови Сад.
96. Ивков, А. & Стаменковић, И. (2008а). Етно-гастрономски ужитак у анимацији туризма. Зборник радова Департмана за географију, туризам и хотелијерство, бр. 37, стр. 74-83, ПМФ, Нови Сад.
97. Ivkov, A. & Stamenković, I. (2008b). *The Implementation of the “Bologna process” into the subject of Animation in Tourism, as a significant part of the Hotel industry products promotion. An International Journal of Multidisciplinary research for South-Eastern Europe*, Vol. 14, No. 1, pp. 129-140, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Croatia.
98. Ivkov-Džigurski, A. , Stamenković, I. , Dragin, A. (2010). *Multi-stakeholder co-operation in the process of event organisation on the international tourist cruises in Corridor 7. Congress proceedings, 20th Biennial International Congress, Tourism & Hospitality Industry 2010, New Trends in Tourism and Hospitality Management*, pp. 1445-1456, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija.
99. Ивков-Џигурски, А. (2012). Туристичка анимација. Департман за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математички факултет, Нови Сад.
100. Jackson, J. (2001). *Working Together We Can Make a Difference*. Report on the Tour Operator's Initiative for Sustainable Tourism, Workshop, Rimini, 30st June – 1st July Italy.

101. Jago, L. K. (1997). *Special events and tourism behaviour. a conceptualisation and an empirical analysis from a values perspective*. PhD thesis, Victoria University, Australia.
102. Jakutyte, J. (2012). *Analysing Public-Private Partnership*. Master Thesis, Department of Business Administration, Aarhus university, Netherlands.
103. Jeffries, A. (2001). *Government and Tourism*. Butterworth & Heinemann, UK.
104. Јовичић, Ж. , Јовичић, Д. , Ивановић, В. (2005). *Основе туризма*. Туристичка штампа, Plana tours, Београд.
105. Keller, P. & Bieger, T. (2006). *Marketing Efficiency in Tourism – Coping with Volatile Demand*. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Berlin, Germany.
106. Kettels, C. , Lindqvist, G. & Sölvell, Ö. (2006). *Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies*. Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm.
107. Korhonen, J. (2002). *The Dominant Economics Paradigm and Corporate Social Responsibility*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 67-80.
108. Kovačević, D. (2010). *Reaching for peace and stability in conflict regions – Organizational Model for Tourism Development in the Western Balkans*, Master thesis, The London School of Economics and Political Science, London, UK.
109. Крипендорф, Ј. (1986). *Путујуће човечанство*. SNL и Завод за истраживање туризма, Загреб, Хрватска.
110. Lade, C. & Jackson, J. (2004). *Key success factors in regional festivals. Some Australian experiences*. *Event Management* 9, pp. 1-11.
111. Langen, F. & Garcia, B. (2009). *Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events*. *A Literature Review*. Impacts 08 - The Liverpool Model, European Capital of Culture Research Programme, University of Liverpool and Liverpool John Moores University Commissioned by Liverpool City Council, UK.
112. Lantos, G. (2001). *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 595-630.
113. Larson, M. & Wikstrom, E. (2001). *Organizing events. Managing conflict and consensus in a political market square*. *Event Management*, 7, pp. 51-65.
114. Larson, M. (2002). *A political approach to relationship marketing. Case study of the Storsjöyran Festival*. *International Journal of Tourism Research*, 4, pp. 119-143.
115. Larson, M. (2003). *Events of marketing organization. Interaction between actors in the political square*. Ostersund. ETOUR.
116. Lee, C-Ki. , Lee, Y-Ki. & Wicks, B. (2004). *Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction*. *Tourism Management*, 25, pp. 61-70.
117. Li, W. (2006). *Community Decisionmaking. Participation in Development*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 132-143.
118. Li, R. & Petrick, J. (2006). *A review of festival and event motivation studies*. *Event Management*, 9, pp. 239-245, Cognizant Communication Corporation, USA.
119. Longman, (2001, 2011). *Dictionary of Contemporary English – with New Words Supplement*. Pearson Education Limited & Associated Companies throughout the World, UK.
120. Mackellar, J. (2006). *Conventions, festivals, and tourism. Exploring the network that binds*. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2), pp. 45-56.
121. Magaš, D. (2008). *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, Hrvatska.
122. Mayfield, T. & Crompton, J. (1995). *The status of the marketing concept among festival organizers*. *Journal of Travel Research*, 33, pp. 14-22.
123. Mason, P. & Beaumont-Kerridge, J. (2004). *Attitudes of visitors and residents to the impacts of the 2001 Sidmouth International Festival*. In I. Yeoman, M. Robertson, J. Ali-Knight, S. Drummond & U. McMahon-Beattie (Eds.), *Festival and events management. An international arts and culture perspective*, pp. 311-328. Oxford. Elsevier Butterworth-Heinemann.

124. Maski, E. & Tirole, J. (2008). *Public-Private Partnerships and government spending limits*. *International Journal of Industrial Organization*, 26, pp. 412-420.
125. Mathews, D. (2008). *Special Event Production. The Process*. Oxford. Elsevier.
126. McKercher, B. , Mei, W. & Tse, T. (2006). *Are short duration festivals tourist attractions?* *Journal of Sustainable Tourism*, 14, pp. 55-66.
127. Mehmetoglu, M. & Ellingsen, K. (2005). *Do small-scale festivals adopt "market orientation" as a management philosophy?* *Event Management*, 9, pp. 119-132.
128. Miles, S. (2012). *Stakeholders essentially contested or just confused?* *Journal of Business Ethics* 108 (3), pp. 285–298.
129. Moir, L. (2001). *What Do We mean by Corporate Social Responsibility?* *Corporate Governance*, Vol. 1, No. 2, pp. 16-22.
130. Morgan G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills. SAGE Publications.
131. Moscardo, G. (2007). *Analyzing the role of festivals and events in regional development*. *Event Management*, 11, pp. 23-32, Cognizant Communication Corporation.
132. Народна скупштина Србије (2011). Законски оквир за лобирање у Македонији, Словенији и Црној Гори. Библиотека Народне скупштине Србије, Београд.
133. OECD (2008). *Public-Private Partnerships. in pursuit of risk sharing and value for money*. OECD, Paris, France.
134. Окановић, П. (2011а). Евалуација организације ЕХИТ фестивала и Village-а 2011. – истраживачки извештај. ТИМ – Центар за истраживање и едукацију, Нови Сад.
135. Окановић, П. (2011б). Истраживање тржишта публике ЕХИТ фестивала 2011. – истраживачки извештај. ТИМ – Центар за истраживање и едукацију, Нови Сад.
136. Perić, J. (2006). Razumevanje partnerstva javnog i privatnog sektora. Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Fintrade & Tours d. o. o, Rijeka, Hrvatska.
137. Perić, J. (2007). Javno-privatno partnerstvo. Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Fintrade & Tours d. o. o, Rijeka, Hrvatska.
138. Petersen, S. L. (2009). *Chinese Tourists' Travel Motivations – and their resultant preferred travel activities*. Cand. negot. *International Tourism and Leisure Management*, SDU Esbjerg. Denmark.
139. Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations. A resource dependency perspective*. New York, NY. Harper & Row.
140. Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organisational ethics*. San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publishers.
141. Pieper, J. (1965). *In Tune With the World. A Theory of Festivity*. New York. Harcourt, USA.
142. Пивац, Т. , Стаменковић, И. (2011). Менаџмент догађаја. Материјал за полагање испита, Департман за географију, туризам и хотелијерство, ПМФ, Нови Сад.
143. Pivac D. Tatjana, Blešić Ivana, Anđelović Aleksandra, Stamenković Igor, Besermenji V. Snežana (2011). *Attitudes of Local Population About Maintaining the Economic and Touristic Event „Slaninijada” (Bacon Fest) in Kacarevo*, Conference Contemporary Trends in Tourism and Hospitality 2011, 29-30 September, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Collection of papers, pp. 334-341.
144. Pivac, T. , Blešić, I. , Stamenković, I. & Besermenji, S. (2011). *Event management and consumer satisfaction in tourism industry*. *African Journal of Business Management*, Vol. 5 (34), pp. 13240-13248.
145. Попов, А. (2014). Лобирање и јавно заговарање – Студија случаја. НВО Центар за регионализам. Факултет за менаџмент - ФАМ, Нови Сад.
146. Porter, M. E. (1998). *On Competition*. Boston. Harvard Business School Press.
147. Post, J. E. , Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation. Stakeholder Management and organisational welth*. Stanford, CA. Stanford University Press.
148. Preston, I. & Sapienza, H. (1990). *Stakeholder management and corporate performance*. *Journal of Behavioural Economics*, (19)4, p. 373.

149. Пустето, М. Б. (1996). Политички маркетинг. Издавачко Предузеће CLIО, Београд.
150. Quinn, В. (2006). *Problematizing „festival tourism”*. *Arts festivals and sustainable development in Ireland. Journal of Sustainable Tourism*, 14 (3), pp. 288-306.
151. Радосављевић, М. (2010). Мотивација стејкхолдера за учешће у спортском догађају. Менаџмент у спорту – Научни часопис из области менаџмента у спорту, бр. 1, стр. 116-123, Факултет за менаџмент у спорту, АЛФА Универзитет, Београд.
152. Рамирез, Л. & Кебеде, Г. (2010). *Стратешко планирање локалног развоја – студије случаја малих и средњих Европских градова*. UN HABITAT SIRP – Београд и Институт за отворено друштво – Будимпешта.
153. Равкин, Р. (1989). Анимација у туризму. Заложба Младинска књига, Љубљана-Загреб.
154. Reid, S. & Arcodia, C. (2002). *Understanding the role of the stakeholder in eventmanagement*. L Jago, M Deery, R Harris, A-M Hede & J Allen (eds), paper presented to Events and Placemaking Conference. Event Research Conference, Sydney.
155. Reid, S. & Arcodia, C. (2005). *Understanding the role of the stakeholder in event management*. Paper presented at the Event Research Conference—Events and Place Marketing. University of Technology, Sydney, Australia.
156. Reid, S. (2007). *Identifying social consequences of rural events*. *Event Management*, 11(1/2), pp. 89-98.
157. Richards, P. & Ryan, C. (2004). *The aotearoa traditional Maori performing arts festival 1972-2000. A case study of cultural event maturation*. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2, pp. 94-117.
158. Richards, G. (2007). *Culture and authenticity in a traditional event. The views of producers, residents, and visitors in Barcelona*. *Event Management*, 11 (1/2), pp. 33-44.
159. Ritchie, J. R. B. & Beliveau, D. (1974). *Hallmark events. An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market*. *Journal of Travel Research*, 14, pp. 14-20.
160. Ritchie, J. R. B. (1984). *Assessing the impact of hallmark events. conceptual and research issues*. *Journal of Travel Research*, 22(1), pp. 2-11.
161. Robinson, M. , Picard, D. & Long, P. (2004). *Festival tourism. Producing, translating, and consuming expressions of culture(s)*. *Event Management*, 8, pp. 187-189.
162. Robson, C. (2000). *Small Scale Evaluation – Principles and Practice*, SAGE Publications, London, UK ISBN. 0-7619-5509-7.
163. Roebeling, G. & de Vries, J. (2011). *Advocacy and Policy Influencing in Social Change*. Technical Assistance for Civil Society Organizations – TACSO, Sarajevo, BiH.
164. Saftić, D. , Težak, A. & Luk, N. (2011). *Stakeholder approach in tourism management. implication in Croatian tourism*. Conference proceedings. 30th International Conference on Organizational Science Development FUTURE ORGANIZATION March 23rd – 25th, Portorož, Slovenia.
165. Saleh, F. & Ryan, C. (1993). *Jazz and knitwear. Factors that attract tourists to festivals*. *Tourism Management*, 14, pp. 289-297.
166. Scheer, G. & von Zallinge, L. (2008). *Klaster menadžment – A priručnik*, Израђен у оквиру „Програма подстицаја развоја кластера у Србији”, Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Beograd.
167. Schilling, (2000). *Academy for Mountain Environics Mountain Tourism for Local Community Nepal. A Case Study of Upper Mustang*. International Centre for Integrated Mountain Development, Kathmandu, Bohn publishers, pp. 12-54.
168. Shaffer, G. C. (2003). *Defending Interests. Public-private Partnerships in WTO Litigation*. The Bookings Institution, Washington, USA.
169. Sisek, B. (2001). *Stakeholderski pristup korporaciji i ekonomiji*. *Ekonomski pregled*, Vol. 52, No. 1-2, str. 57-78, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb.
170. Smith, R. (2011). *Strategic Planning for Public Relations*. Routledge/Taylor and Francis, USA.
171. Smucker, B. (1999). *The Nonprofit Lobbying Guide*. Independent Sector, Washington DC, USA.

172. Snowball, J. D. & Willis, K. G. (2006). *Estimating the marginal utility of different sections of an arts festival. the case of visitors to the South African National Arts Festival. Leisure Studies*, 25(1), pp. 43-56.
173. Sherwood, P. (2007). *A Triple Bottom Line Evaluation of the Impact of Special Events. The Development of Indicators*. Centre for Hospitality and Tourism Research, Victoria University, Australia.
174. Stamenković, I. , Dragičević, V. , Stankov, U. (2009). *Multi-stakeholder co-operation in the event management and the significance of its Web presentation*. Summary of abstracts, International Congress of Tourism and Management. The challenges and perspectives of the tourism and management, pp. 68-69, Skopje.
175. Стаменковић, И. , Ивков-Џигурски, А. , Вујичић, М. (2010). *Нова ера православног религиозног туризма на Балкану – Менаџмент догађаја и анимација ходочасника на духовним путовањима*. Зборник радова, 17. Међународна конференција ЈУНИР (Југословенско удружење за научно истраживање религије) – „Ходочашћа, култна места и верски туризам”, 25-26. јун 2010, Ниш, pp. 79-94.
176. Stamenković, I. , Kicošev, S. , Vujičić, M. , Blešić, I. (2010). *Developing cultural tourism and events in Kovilj village (local community has the last word and is the leader and stakeholder in the process of event organisation on the Pan-European Corridors 10 and 7)*. Book of Abstracts, pp. 80-81, The 4th International Conference. Rural Space and Local Development – Regeneration of the Rural Space, 22-25th July 2010, Faculty of Geography, Cluj-Napoca, Romania.
177. Stamenković, I. , Blešić, I. , Pivac, T. & Besermenji, S. (2011). *Motives of Visits to Ethno Music Festivals. Interdisciplinary Review of Economics and Management* 1,1 (2011), pp. 32-38, Oriental Journals, UAE.
178. Stamenković, I. , Pivac, T. , Blešić, I. & Besermenji, S. (2013). *Festival Branding – Case Study. The Dragačevo trumpet festival in Guča. Turizam – International Scientific Journal*, Vol. 17, Issue. 1, pp. 29-37.
179. Tigu, G. , Calaretu, V. B. & Bulin, D. (2012). *Public-Private Partnership – a new path for tourism development. Academy of Economic Studies*. Bucharest, Romania.
180. The Economist, (2012). *Pocket World in Figures*. Profile Books, London.
181. Timothy, D. J. (1999). *Participatory Planning. A View of Tourism in Indonesia. Annals of Tourism Research*, Vol. 16, No. 2, pp. 371-391.
182. Tkaczynski, A. (2009). *Destination segmentation. a recommended two-step approach*. Thesis PhD/ Research, University of Southern Queensland.
183. Tourism Victoria (2002). *Strategic Plan 2002-2006*. Tourism Victoria, Melbourne, Australia.
184. UK Sport, (1998). *Public Opinion Survey – Importance and Measure of UK Sporting Success*. London.
185. Uysal, M. , Gahan, L. & Martin, B. (1993). *An examination of event motivations. a case study. Festival Management and Event Tourism*, 1 (1), pp. 5–10.
186. Vijayanand, S. (2013). *Stakeholders and public private partnerships role in tourism management. International Journal of Scientific & Engineering Research - IJSER*, Vol. 4, Issue 2, pp. 1-11, Houston. USA.
187. Vrettos, A. (2006). *The economic value of arts & culture festivals. A comparison of four European economic impact studies*. (MA Thesis, University of Maastricht, 2006).
188. Вујаклија, М. (1986). *Лексикон страних речи и израза*. Просвета, Београдски издавачко-графички завод, Београд.
189. Walsh, K. (1989). *Marketing in Local Government*. Longam, Harlow.
190. Wearing, S. (2001). *Volunteer Tourism – Experiences that Make a Difference*. School of Leisure, Sport and Tourism, Faculty of Business, CABI Publishing, Sydney, Australia.
191. Weick, K. E. (1993). *Sensemaking in organizations. small structures with large consequences*. In. J. K. Murnighan. *Social psychology in organisations. Advances in theory and research*, 10-37, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

192. Weiss, J. W. (2009). *Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach*. South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
193. Williams, M. (1996). *Culture, Tourism and Local Strategies Towards Development. Case Studies in the Philippines and Vietnam*. Research Report, Sterling publishers, Vol 2. (3), pp. 231-276.
194. Wisansing, J. (2008). *Towards Community Driven Tourism Planning. a Critical Review of Theoretical Demands and Practical Issues*. AU-GSB e-Journal, Vol. 1, No. 1, pp. 47-59.
195. Wood D. J. & Gray B. (1991). *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*. *Journal of Applied Behavioral Science* 27(2). pp. 139-162.
196. World Tourism Organisation – WTO, (2003). *Chinese Outbound Tourism*. Madrid, Spain. World Tourism Organization, Madrid, Spain.
197. Закон о Комуналној полицији („Службени гласник Републике Србије”, број 51/09), Одлуком о Комуналној полицији („Службени лист Града Новог Сада”, бр. 55/09) – Градским управама за инспекцијске послове, Нови Сад.
198. Закон о туризму (2009). *Послови туристичких агенција, Услуге туристичких професија – Услуге туристичког водича, туристичког пратиоца, туристичког аниматора и локалног туристичког водича*, „Сл. гласник РС”, бр. 36/2009, Влада Републике Србије.
199. Закон о јавно-приватном партнерству и концесијама, (2011). „Сл. гласник РС”, бр. 88/2011, Београд.



<http://www.sycultour.eu/>
<http://www.sycultour.eu/project-facts>
<http://vcdemo.blogspot.gr/p/home.html>
<http://eu.earthwatch.org/>
<http://www.yci.org/html/volunteer/globally/programs.asp>
http://www.yci.org/html/what/global_Partners.asp
<http://gigstix.com/gigstixdoo>
<http://www.theicss.org/profile/>
<http://www.theicss.org/the-conference/mena-region-stakeholder-meeting/>
<http://www.theicss.org/>
<http://icss-journal.newsdeskmedia.com/home>
<http://www.securingsport.com/>
<http://knowledge.theicss.org/login.php>
<http://icss-journal.newsdeskmedia.com/home>
<http://www.ironbridge.org.uk/about-us/news-releases/2013/aug/ironbridge-gorge-world-heritage-festival-seeks-street-performers/>
<http://www.ironbridge.org.uk/learning/schools-and-colleges/travel-and-tourism/>
<http://www.ironbridge.org.uk/about-us/green-tourism/>
<http://www.ironbridge.org.uk/about-us/>
www.manifestacije.com
<http://www.manifestacije.com/about.php#>
http://www.manifestacije.com/o_grupaciji.php
http://www.ifea.com/joomla2_5/
http://www.ifea.com/joomla2_5/index.php/foundation-48
<http://www.dgt.uns.ac.rs/animacija-u-turizmu/>
<http://fondacija.exitfest.org/node/143>
<http://www.futurebrand.com/about>
<http://www.novisad.rs/lat/gradska-uprava-za-privredu>