



## IZDAVAČ

### UNIVERZITET U TRAVNIKU

**Za izdavača:** Rasim Dacić, rektor Univerziteta

**Adresa:** Aleja Konzula br.5

**Glavni i odgovorni urednik:** Fuad Bajraktarević

**Tehnički urednik:** Haris Dacić, Mersiha Beganović

### REDAKCIONI ODBOR

Mustafa Festić  
Fahrudin Šebić  
Zećir Hadžiahmetović  
Suada Dacić  
Milenko Dostić  
Rasim Dacić  
Mehmed Kenović  
Ibrahim Bušatlija  
Zijad Nuhović  
Halil Kalač  
Jasna Bajraktarević  
Safet Kurtović  
Marinko Markić  
Mehmedalija Hadžović  
Mersud Ferizović  
Mujo Dacić  
Dobromir Bonacin  
Halid Kurtović  
Džemal Kulašin  
Namik Čolaković  
Senađ Turković  
Hajriz Bećirević  
Dženan Kulović  
Nermin Sabitović  
Bajruzin Hajro Planjac

**Lektor:** Zemira Fazlić, profesor

**Korektor:** Zećir Hadžiahmetović

**ADRESA :** Aleja Konzula br.5 Travnik 72270

**Tel/fax :** 38730/541-061 ;38761/172-158, 38762/467-266

**e- mail :** rasim.dacic@fmt.ba

**Štampa:** IGK "Planjax"

**Tiraž:** 300

Projekat sufinansirali:

Federalno ministarstvo okoliša i turizma

Općina Visoko

Turistička zajednica Zeničko.-dobojskog kantona

"Rampart" d.o.o Visoko

Fuad Bajraktarević <i>Riječ urednika</i> .....	4
Nenad Brkić, Faruk Unkić <i>Povećanje konkurentske prednosti turističke destinacije korištenjem interneta</i> .....	5
Dacić Rasim <i>Kvantifikacija dohotka turističkih organizacija nastale kao rezultat rada u posebnim pogodnostima</i> .....	13
Senada Mehdin, Lejla Dacić <i>Prirodni resursi i kulturno-istorijska baština planine Oštrej u funkciji razvoja turizma</i> .....	16
Semir Osmanagić <i>Bosanska dolina piramida – turistički proizvod globalnog značaja</i> .....	20
Jasna Bajraktarević, Fuad Bajraktarević <i>Psihološki aspekt marketinga u reklamnim porukama i sublimirajuće delovanje na ličnost potrošača</i> .....	27
Ivanka Avelini Holjevac <i>Poslovna etika – dimenzija kvaliteta turizma</i> .....	34
Fuad Bajraktarević, Mujo Dacić, Haris Dacić <i>Savremene tendencije razvoja preduzetničkih organizacija</i> .....	40
Šemsudin Plojović, Senad Bušatlić <i>Tehnološke inovacije kao faktor sticanja konkurentske prednosti</i> .....	49
Jelena Božić <i>Graditeljsko nasljeđe i kulturni turizam</i> .....	56
Senad Dervišević, Fadila Kiso, Suada Dacić, Abidin Deljanin <i>Uticao koridora Vc na razvoj turizma u Bosni i Hercegovini</i> .....	64
Jasna Bajraktarević, Fuad Bajraktarević <i>Organizaciono ponašanje</i> .....	70
Muamer Kalić <i>Program stvaranja uslova za razvoj seoskog turizma u ZE-DO Kantonu</i> .....	75
Fehim Recica <i>Prometna infrastruktura osnova razvoja turizma na Kosovu</i> .....	78
Selim Šaćirović <i>Ocena mogućnosti i analiza turističkih resursa regije Sandžaka</i> .....	85
Senad Bušatlić, Šemsudin Plojović <i>Mogućnosti i pravci primjene formacionih tehnologija u procesu istraživanja tržišta</i> .....	91
Fuad Bajraktarević, Jasna Bajraktarević <i>Upravljanje znanjem</i> .....	97
Suzana Marković, Sanja Raspor, Džemal Kulašin <i>Zadovoljstvo klijenata u hotelskoj industriji – koncept i mjerenje</i> .....	105
Advan Repak <i>Neke od etnoloških karakteristika u turističkoj ponudi BIH s posebnim osvrtom na dolinu piramide u Visokom</i> .....	113
<i>Uputstvo za pisanje radova</i> .....	123

## **RIJEČ UREDNIKA**

*Poštovane kolegice i kolege, uvaženi čitaoci,*

Drugi broj časopisa „Univerzitetska hronika“, koji je pred Vama, je tematskog karaktera. Pretežno obrađuje radove međunarodnog naučno-stručnog skupa pod nazivom: „Evaluacija prirodne i kulturno-historijske baštine u funkciji razvoja turizma sa posebnim osvrtom na grad Visoko i Centralnu Bosnu (nova vizija razvoja turizma), održanog u Visokom 15. i 16. oktobra 2009. godine. Organizator navedenog skupa bio je Fakultet za menadžment i turizam Univerziteta u Travniku. Sponzori i pokrovitelji su bili: Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Općina Visoko, Rampart d.o.o Visoko, Fondacija „Arheološki park Bosanska piramida sunca“, Turistička zajednica Zeničko-dobojskog kantona, Fakultet za menadžment i turizam u Travniku i Hotel „Centar“ Visoko. Jedan od osnovnih ciljeva navedenog naučno-stručnog skupa, pa tako i radova objavljenih u ovom časopisu jeste afirmacija novog pristupa menadžmentu u turizmu: internacionalnog, etičkog, ekonomskog, tehničko-tehnološkog, inovacijskog, informatičkog, kulturnog, historijsko. Na ovaj način raspoloživi resursi naše zemlje biće prikazani u novom svjetlu što će doprinijeti bržem prevazilaženju negativnih efekata recesije i povećanju ekonomskog rasta i prosperiteta. Najbolji primjer za to su najnovija arheološka istraživanja u okolini Visokog, koja su potakla interesovanje svjetskih stručnjaka i time Bosnu i Hercegovinu svrstala u red zemalja sa zanimljivim turističkim potencijalom.

Radovi u ovom časopisu predstavljaju nastavak istraživanja i realizacije zaključaka sa prvog simpozija u organizaciji Fakulteta za menadžment i turizam iz Travnika, održanog na Vlačiću 14. i 15. marta 2008. godine i objavljenih radova u prvom broju časopisa.

Nadamo se da će sadržaj časopisa zadovoljiti spektar interesovanja šire čitalačke publike a posebno onih koji se bave turizmom, te vas sa velikim zadovoljstvom pozivamo da svojim stručnim, naučnim i istraživačkim radovima obogatite sadržaj časopisa i time zajednički doprinesemo razvoju i plasiranju bogate kulturno -istorijske baštine Bosne i Hercegovine.

S poštovanjem,

Glavni i odgovorni urednik,

Fuad Bajraktarević

# POVEĆANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE KORIŠTENJEM INTERNETA

## INCREASE COMPETITIVE ADVANTAGE OF TOURIST DESTINATION USING INTERNET

Nenad Brkić, Ekonomski fakultet, Sarajevo  
Faruk Unkić, Mješovita srednja škola, Tešanj

### SAŽETAK

Danas je nezamislivo baviti se turističkom djelatnošću bez njene promocije na Internetu. Turističke destinacije se nadmeću kroz primjenu informaciono-komunikacionih tehnologija, a prije svega Interneta, kako da na najbolji način promovirali svoj turistički proizvod. Na globalnom turističkom tržištu je prisutna konkurencija proizvoda brojnih turističkih destinacija. Svaka od njih, u kretanju globalne ponude i potražnje turističkog proizvoda, nastoji osvojiti najpovoljniju poziciju. U toj konkurentskoj borbi najviše uspjeha imaju one turističke destinacije koje pored atraktivne turističke ponude imaju i razvijenu marketinšku strategiju. Imajući u vidu globalnost turističkog tržišta najuspješnije su one destinacije koje primjenjuju e-marketing u svrhu provođenja marketinške strategije, kao i prezentaciju turističkog proizvoda putem web stranica

Cilj istraživanja je da se sagleda konkurentna prednost turističkih zajednica Zeničko-dobojskog kantona i Srednjobosanskog kantona u odnosu na druge turističke zajednice prisutne na području Bosne i Hercegovine sa aspekta upotrebljivosti web stranica. Razlog za ovo istraživanje je činjenica da posjetioци web stranice žele da na brz i jednostavan način pronađu određene informacije, jer ako tražene informacije ne pronađu u razumnom roku, odlaze na web stranice konkurencije.

Istraživanje će obuhvatiti analizu web stranica i kvaliteta proizvoda i usluga koje turističke zajednice u BiH, putem Interneta, pružaju turistima i drugim stakeholderima. Analiza treba da pokaže koji je kvalitet web prezentacije zastupljen u Zeničko-dobojskom i Srednjobosanskom kantonu u odnosu na druge turističke zajednice u BiH. Analiza je bazirana na modelu kvaliteta usluga na Internetu koji je definiran od Zeithaml, Parasuraman i Malhotra (2002).

**Ključne riječi:** Turizam, Internet, web stranice, turističke zajednice, Bosna i Hercegovina.

**Key words:** Tourism, Internet, web sites, tourist boards, Bosnia and Herzegovina.

### ABSTRACT

Nowadays, without a promotion of tourism on the Internet, it is unthinkable to carry out tourist activities. Tourist destinations are competing in using of information-communication technologies, first of all the Internet, in order to promote their tourist products in the best way they can. A competition of many tourist destinations products is present on a global tourist market. Every one of them is trying to win the best position in the movement of a global supply and demand of a tourist product. In this competition the most successful are those tourist destinations that beside attractive tourist offers have a developed marketing strategy. Taking into consideration the globality of a tourist market, the most successful destinations are those that use e-Marketing in order to carry out marketing strategies, within the same presentation of tourist products through the websites.

A goal of the research is to examine a competitive advantage of tourist communities of Zenica-Doboj canton and Central Bosnian canton compared to other tourist communities present in Bosnia and Herzegovina with the aspect of a website usability. A reason for this research is the fact that website visitors want quickly and easily find specific information, on the contrary, if they do not find requested information within a reasonable time, they will go to the competition websites.

The research will include websites analysis and products quality, as well as a service that tourist commu-

nities in BiH, through the Internet, offer to the tourists and other stakeholders. The analysis should show what quality of a web presentation is present in the Zenica-Doboj canton and the Central Bosnian canton compared to other tourist communities in BiH. The analysis is based on a model of a service quality on the Internet, which is defined by Zeithaml, Parasuraman and Malhotra (2002).

## 1. UVOD

Danas je turizam pod snažnim uticajem razvoja informaciono-komunikacionih i drugih tehnologija, a prije svih Interneta. Prednost Interneta kao medija je u ravnopravnosti predstavljanja kako malih tako i velikih turističkih destinacija. Imajući ovu činjenicu u vidu i Bosna i Hercegovina, kao mala zemlja, može kroz globalni marketinški komunikacioni kanal prezentirati ljepote i vrijednosti svojih turističkih destinacija.

Razvoj turizma u BiH predstavlja jedan od prioriteta ukupne strategije razvoja zemlje (PRSP, 2003). Posebnu ulogu u ukupnom razvoju i promociji turizma u BiH imaju turističke zajednice. Uloga i organizacija turističkih zajednica u BiH regulisana je Zakonom o turističkim zajednicama kojeg donose državne institucije u BiH (Službene novine FBiH, 1996) i Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o turističkim zajednicama i unaprjeđenju turizma u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine FBiH 28/03).

Istraživanje u ovom radu obuhvata analizu web stranica i kvaliteta usluga koje turističke zajednice u BiH, putem Interneta, pružaju turistima i drugim stakeholderima, sa posebnim akcentom na turističke zajednice Zeničko-dobojskog i Srednjobosanskog kantona. Analiza je obuhvatila 12 turističkih zajednica, i to na nivou države BiH i deset kantona u Federaciji BiH. Analiza je bazirana na modelu kvaliteta usluga na Internetu koji je definiran od Zeithaml, Parasuraman i Malhotra (2002).

## 2. WEB STRANICE KAO MARKETINŠKO ORUĐE

Danas je gotovo nemoguće konkurirati na turističkom tržištu bez dobro osmišljene marketinške strategije na Internetu. Internet može da ima višestruki značaj i to: kao sredstvo trgovine, kao marketinško sredstvo. Internet je interaktivan, Internet nudi kontinuitet, Internet nudi mogućnost širenja,

Internet pruža odlično okruženje za djelovanje marketinga i uključuje potencijalne posjetitelje u korisnu komunikaciju. U toj komunikaciji pruža im se mogućnost da daju povratne informacije, da sudjeluju u anketama, takmičenjima i promocijama.

Web stranice na Internetu su otvorene 24 sata svakog dana, pa je zainteresirani mogu posjetiti kada to njima odgovara. Web stranice na Internetu vlasnik uvijek može mijenjati i one su odmah uočljive. To nije slučaj s drugim marketinškim sredstvima.

Na Internetu se može mjeriti broj posjetitelja, surfanje po web stranici i reakcije na promocije. Na taj način vlasnik web stranice može ocjenjivati učinkovitost svojih marketinških aktivnosti . Za razliku od drugih marketinških alata, putem Interneta je omogućen prijenos multimedijalnih sadržaja kako tekstualnih, zvučnih, animacijskih tako i slikovnih i video zapisa.

Za povećanje konkurentske prednosti značajan je i sistem elektronske pošte, putem koje se mogu stvarati novi kontakti, zadržavati već postojeći ili održavati odnosi sa uspostavljenim kontaktima. Većina posjetitelja web stranica ima svoju e-mail adresu i spremna je registrirati se na web stranicu za primanje informacija ukoliko je omogućeno registriranje u e-mail listu. Pohranjivanjem e-mail adresa u bazu podataka, marketari mogu samo za nekoliko sekunda obavijestiti svoje klijente o novostima, ponudi usluga, izmjenama sadržaja web stranice ili provesti bilo koju drugu marketinšku aktivnost..

Posljednjih godina, razvoj Interneta se znatno ubrzao i mnoge zemlje u svijetu unaprjeđuju svoje Internet usluge. Poel i Leunis vjeruju da je Internet veoma bitan kanal distribucije za potrošače.

Prema posljednjim istraživanjima, Internet je najefektivniji kada se koristi kao oglašivačko i marketing sredstvo. Može se prihvatiti da Internet mijenja svakodnevnicu čovjeka, kompanije i organizacije, kao i načina na koji oni tragaju za informacijama. Pored toga, validnost Interneta kao oglašivačkog i marketinškog sredstva je već dokazana. Autor Burke je zaključio da sadržaj web stranica ima značajan efekat na promociju i marketing i da novi sistemi za interakciju sa Internetom postaju naklonjeni korisniku, što dovodi do proširenja njegovog polja korištenja.

Ciljanje i stopa odgovora su dva najvažnija aspekta digitalno umreženih komunikacija danas. Istraživanja fokusirana na Internet, koja su sprovedena na posljednjih godina, uglavnom se baziraju na promociji i marketingu. Pored svih izvora na Internetu, WWW funkcije su najčešće korištene za oglašavanje i marketing.

### **3. ODREDNICE KVALITETNE WEB STRANICE**

Prema mišljenju Arnetta i Bridgewater, Internetu su prethodila brojna istraživanja, koja su smatrala da će Internet dovesti do "marketinške revolucije", a da li će se ova revolucija desiti, zavisi uglavnom od toga da li Internet ima utjecaj na kreiranje konkurentskih prednosti. Sterne navodi sedam potencijalnih prednosti efektivnosti Internet marketinga: poboljšanje korporativnog imidža, unaprjeđenje odnosa sa klijentima i investitorima, pronalazak novih korisnika, povećanje vizuelnog identiteta, smanjenje troškova, proširenje tržišta, te poboljšana interna komunikacija. Literatura o Internet marketingu kao i o mjerenju efektivnosti Web stranica je u porastu. Zaključci koji se često sreću su da organizacije imaju brojne razloge za prisutnost na Webu, a ti razlozi utječu na dizajn, implementaciju i efektivnost mjerenja stranica.

Posmatrajući Web marketing kao još jedno oružje u arsenalu kompanije, informativno/ komunikacioni dizajn je najčešće korišten danas. Informativno/komunikacioni dizajn Web stranica uglavnom nudi veliku količinu informacija i gradi odnose sa klijentima (kupcima, korisnicima, investitorima, javnošću), te omogućava trenutno globalno prisustvo organizacije, gradeći u isto vrijeme široku poznatost imidža. Veoma često, ciljevi Web stranica su povezani sa izgradnjom imidža. Rezultati istraživanja sprovedenog od strane McNaughton otkrivaju da izgradnja imidža na Web stranici je okarakterizirana visokom frekvencijom sadržaja. Organizacije koje grade imidž na Webu, koriste svoje stranice da prenesu informacije o sebi samima, svojim proizvodima i o toj industriji.

Hoffman tvrdi da potrošači vrednuju Web stranicu prema njihovoj zabavi, informativnosti i mogućnosti kupovine, te koriste Web iz socijalnih razloga, da prikupe informacije, te iz ekonomskih razloga. Pored toga, razmatra se da li Web postaje zamjena za druge aktivnosti i da li je to pozitivno povezano sa vjerovanjem da su događaji izvan lične kontrole, i negativno sa vjerovanjem da neko može kontrolirati

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP događaje. Eksterna orijentacija navodi ljude da koriste Web za eksperimentalne, ritualizirane aktivnosti, dok suprotno, interna orijentacija navodi ljude da koriste Web sa određenim ciljem, te da bi kompenzirali neke aktivnosti kao što je potraga za informacijama o proizvodu ili usluzi. Zeithaml otkriva kroz akademsko istraživanje da postoji određeni broj kriterija koji se koriste prilikom evaluacije Web stranica u globalu, kao i prilikom analize kvaliteta pojedninačne usluge. To uključuje: dostupnost informacija i sadržaj, jednostavnost korištenja, politiku zaštite privatnosti, grafički stil, ažurnost i druge kriterije.

### **3. BOSNA I HERCEGOVINA KAO TURISTIČKA DESTINACIJA**

Bosna i Hercegovina predstavlja veoma zanimljivu turističku destinaciju. To je rezultat geografskog položaja, izuzetnih prirodnih ljepota, kulturno-historijskih vrijednosti i pogodnih klimatskih uvjeta. Na ovom su se području stoljećima ukrštale različite kulture, religije i tradicije što daje dodatnu vrijednost kreiranja specifičnog turističkog proizvoda. Bosna i Hercegovina posjeduje prirodne mogućnosti za razvoj različitih vrsta turizma kao što su:

" Planinski: Olimpijske planine Bjelašnica, Jahorina, Igman i Trebević, Vlašić kod Travnika. To su veliki resursi u funkciji razvoja zimskog turizma i sportske rekreacije.

" Banjski: banje na Ilidži kod Sarajeva, u Fojnici, Kiseljaku, Tešnju, Tesliću, Tuzli, Olovu, Srebrenici, Višegradu. One predstavljaju bogatstvo termalnih izvora radioaktivne i mineralne vode koji su još u ranom historijskom periodu bile predmet eksploatacije u svhu liječenja.

" Morski: Neum sa 270 sunčanih dana u godini je bosanskohercegovački izlaz na Jadransko more koji sa svojom okolinom (Mostar, Stonski zaljev, Hutovo blato) pruža jedinstvene šanse za odmor i rekreaciju.

" Kulturno-historijski spomenici: U Bosni i Hercegovini postoji velik broj kulturno-historijskih spomenika koji su vezani za određena historijska razdoblja Bosne i Hercegovine počevši od stećaka, ilirskih utvrđenja, turskih i austrougarskih građevina među kojima dominiraju tvrđave u Sarajevu, Kraljevoj Sutjesci, Vranduku, Gradačcu, Tešnju, Maglaju, Mostaru i mnogim drugim mjestima.

" Religijski: Međugorje je nakon pojavljivanja Djevice Marije postalo moderan centar vjerskog turizma sa izgrađenim kapacitetima, infrastrukturom i ostalim sadržajima; Prusac, Jajce, te mnogobrojni

vjerski i kulturni spomenici četiri religije (islam, judaizam, katolicizam, pravoslavlje) koji na ovim prostorima stoljećima egzistiraju u savršenom skladu.

" Lovni i ribolovni: očuvanost prirode, bogatstvo rijeka, jezera, razne vrste divljači predstavljaju izuzetnu turističku atrakciju

Mnoga bosanskohercegovačka vrijedna prirodna bogatstva su ostala sačuvana. To su kanjoni Rakitnice i Krušnice, rezervati ptica Hutovo blato i Bardača, prašuma Perućica, jezera kao što su Blidinje, Prokoško, Šatorsko i Boračko, vodopadi Kravice, Skakavac, Kozica, rijeka Una sa svojim slapovima, gornji tok Neretve, izvor Bune.

U periodu do 1992. godine su izgrađeni značajni turistički kapaciteti, infrastruktura i transportna mreža predstavljajući solidnu osnovu za dalji razvoj ove djelatnosti. Stručni kadrovi su potvrdili svoju vrijednost i stekli nova iskustva u organizaciji XIV Zimskih olimpijskih igara 1984. godine, kao i mnogih drugih međunarodnih sportskih, kulturnih i privrednih manifestacija. U periodu od 1992.-1995. godine došlo je do velikog razaranja i uništavanja turističkih kapaciteta. Međutim, danas je veliki broj vrijednih objekata turističke ponude opet u funkciji.

Aktivnostima formiranih turističkih zajednica, udruženja turizma pri privrednim komorama, mnogobrojnim kvalitetnim turističkim agencijama, većinom privatiziranim preduzećima iz ove oblasti, te podrškom nadležnih vladinih institucija, turizam Bosne i Hercegovine može postati jedna od glavnih privrednih djelatnosti koja će istovremeno promovirati državu u jednom potpuno novom svjetlu.

Posebnu ulogu u razvoju i promociji turizma u BiH, kao i u izgradnji BH kao popularne turističke destinacije, imaju turističke zajednice. Nema jedinstvene turističke zajednice na nivou države Bosne i Hercegovine. Turističke zajednice su organizovane na nivou entiteta i to: Turistička zajednica Federacije Bosne i Hercegovine i Turistička organizacija Republika Srpska, a u okviru Federacije Bosne i Hercegovine turističke zajednice su organizovane kao turističke zajednice kantona (deset kantona u FBiH).

Zajednički ciljevi turističkih zajednica su: 1) unaprjeđivanje općih uvjeta boravka turista i to osobito podizanje kvalitete turističkih i drugih komplementarnih usluga, očuvanjem i stvaranjem prepoznatljivog i privlačnog turističkog okruženja i

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP osiguranjem turističkog gostoprimstva na području za koje su osnovane; 2) promocija turističkog proizvoda područja za koja su osnovane, u skladu sa sistemom promocije turizma i njegovim posebnim i općim zadaćama od nivoa mjesta do nivoa Federacije, a radi uključivanja u europske i svjetske turističke tokove; 3) razvijanje svijesti o važnosti i privrednim, društvenim i drugim učincima turizma, te po potrebi i važnosti očuvanja i unaprjeđenja svih elemenata turističkog proizvoda određenog područja, a osobito zaštite okoliša.

#### 4. METODOLOGIJA

U ovom istraživanju, autori su pokušali procijentirati, kako i u kojoj mjeri različite web stranice turističkih zajednica u BiH promoviraju turizam i Bosnu i Hercegovinu, sa posebnim akcentom na Turističke zajednice Zeničko-dobojskog kantona i Srednjobosanskog kantona. Naše istraživanje uključuje analizu web stranica i kvaliteta usluga koje turističke zajednice u BiH isporučuju preko Interneta turistima i drugim interesnim grupama. Da bismo ostvarili ovaj cilj, metodologija je razvijena prema kriterijima koje je Zeithaml identificirala kao najčešće korištene od strane klijenata prilikom evaluacije kvaliteta usluga isporučenih preko web stranica.

##### 4.1. Upitnik

Upitnik se sastojao od šest širih oblasti, konstruiranih da obezbijede povezane dimenzije efektivnosti i kvaliteta web stranica. Ukupno, upitnik se sastojao od 33 pitanja. Pitanja su bila zatvorena, uglavnom dihotomna.

Prva oblast je posvećena dostupnosti informacija i sadržaju. Osnovni uslov za uspjeh online poslovanja je stvaranje razloga za ponovnu posjetu. Kvalitet informacija se sastoji od relevantnih, tačnih, vremenski određenih, prilagođenih prezentiranih informacija. Također, ugodan doživljaj prilikom prve posjete je razlog za ponovnu posjetu. Pitanja iz ove oblasti su formirana sa ciljem da prikupe podatke o: institucionalnim informacijama, vijestima, publikacijama i zvaničnim dokumentima vezanim za aktivnosti institucije, saopćenja za javnost, veze sa sličnim stranicama i izvorima informacija, mogućnosti pitanja i interaktivne komunikacije, dostupnost informacija na stranim jezicima, te ažurnost.

Pitanja iz druge oblasti se odnose na lakoću korištenja, (definirano kao stepen do kojeg korisnik može



II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP značajno poboljšana tako da samo Turistička zajednica Livanjskog kantona nema svoju prezentaciju na Internetu.

očekivati lakoću korištenja bez dodatnih napora). Korisnik teži ka brzom odgovoru. Priroda navigacije, lokalni pretraživač, postojanje mape stranice, mogućnost jednostavnog printanja, dokumenti koji se mogu downloadovati, pristup mailing listi i mogućnost korištenja baze podataka te institucije, su ispitivani kroz osam pitanja iz ove oblasti.

Proučavane su sljedeće web stranice: [www.bhtourism.ba](http://www.bhtourism.ba), [www.turizamrs.org](http://www.turizamrs.org), [www.sarajevo-tourism.com](http://www.sarajevo-tourism.com), [www.tzsbk.com](http://www.tzsbk.com), [www.tzusk.com](http://www.tzusk.com), [www.tz-zupanijeposavske.ba](http://www.tz-zupanijeposavske.ba), [www.zedoturizam.ba](http://www.zedoturizam.ba), [www.turism-tk.ba](http://www.turism-tk.ba), [www.turizam-bpk.ba](http://www.turizam-bpk.ba), [www.hercegovina.ba](http://www.hercegovina.ba) i [www.visithercegovina.com](http://www.visithercegovina.com)

Treća oblast se sastojala od dva pitanja vezana za privatnost. U online uslugama, privatnost uključuje zaštitu profesionalnih informacija (npr. ne želimo podijeliti prikupljene informacije o potrošačima sa drugim web stranicama). Istraživanje sprovedeno od strane Hoffmana i njegovih kolega otkriva da 87% korisnika Interneta u SAD smatra da oni trebaju imati "potpunu kontrolu" nad demografskim informacijama koje se prikupljaju na web stranicama, i preko 71% vjeruje da treba kreirati zakone za zaštitu privatnosti online. Politika privatnosti i/ili izjava o privatnosti su proučavane da bi se shvatio stepen privatnosti moguć na ovim stranicama.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I KOMENTARI

### 5.1. Dostupnost informacija i pitanje sadržaja

Grafička rješenja su predstavljena u četvrtoj grupi pitanja. Elementi grafičkog stila su: boja, oblik, logo, grafika i animacije, i inkorporirani su u četiri pitanja, od kojih dva otkrivaju prisustvo državnih simbola Bosne i Hercegovine na ispitivanim stranicama.

Turističke zajednice koje imaju oficijelne web stranice ne koriste iste za vlastitu promociju, već u svrhu promocije turizma široj javnosti. Zbog toga, one ne nude dovoljno informacija o svojoj organizaciji. Oblast sa najnovijim vijestima postoji u 58% turističkih zajednica. Vijesti su organizirane na različite načine, tri turistička zajednice izdaje publikacije pa i mjesečni magazin koji se može dobiti i online. Među njima je i Turistička zajednica Zeničko-dobojskog kantona.

Peta oblast se odnosi na pouzdanost tj. mogućnost oslanjanja na informacije. Dva pitanja su formulirana da oslikaju ažurnost - da li web stranice imaju stranice "u izradi" i/ili "polomljene veze"?

Dostupnost zakona i drugih pravnih akata nije važna za posjetitelje ovih stranica, stoga analizirane stranice nemaju tu vrstu informacija. Kao što je naglašeno na početku, turističke zajednice ne promoviraju sebe i nemaju adekvatne informacije o svom poslovanju, tako da samo dvije web stranice imaju zvanične publikacije, npr. brošure, biltene, godišnje izvještaje i sl. Samo jedana stranica posjeduje mjesečni magazin. Ažurne informacije također nisu dostupne, kao što su saopćenja za javnost, govori i druge PR aktivnosti.

Konačno, šesta oblast - ostali kriteriji - uključuje dva pitanja. Prvo je vezano za domenu web stranice (pamtljivost, konzistentnost) dok je svrha drugog pitanja da otkrije da li su web stranice izlistane na popularnim bosansko-hercegovačkim i međunarodnim pretraživačima.

Downloadovanje i printanje različitih bjanko dokumenata može biti važno za posjetitelje, npr. hotelske rezervacije, plan grada i sl, ali samo tri od istraženih stranica ima tu mogućnost.

### 4.2. Uzorak

Naše istraživanje uključuje analizu web stranica i kvaliteta usluga koje turističke zajednice u BiH isporučuju preko Interneta turistima i drugim interesnim gupama. Analiza je sprovedena na 12 turističkih zajednica na BiH državnom nivou i to Turistička zajednica FBiH, Turistička organizacija Republike srpske i deset kantona u Federaciji BiH.

Situacija sa vezama (linkovima) na druge slične stranice je nešto drugačija. Udio od 75% analiziranih stranica daje posjetiocima bitne veze, npr. za hotele, gradove, turističke atrakcije itd. Čak i ako nema mogućnosti za vezu sa drugim web stranama, postoji informacije sa adresom i telefonskim brojem navedenih organizacija i institucija.

Za razliku od istraživanja provedenog 2004. godine gdje su samo četiri turističke zajednice imale registrovanu web stranicu na Internetu, situacija je

Niti jedna turistička zajednica nema mogućnost za online komunikaciju sa svojim posjetiocima.

### 5.3. *Privatnost*

Uglavnom je omogućena komunikaciju preko e-maila. Ova činjenica je rezultat latentnog pristupa vlastitoj promociji, ali bez adekvatne komunikacije nije moguće isporučiti kvalitetnu uslugu.

Veoma interesantne podatke smo dobili na pitanja vezana za različite jezike koji se sreću na analiziranim web stranicama. Samo 50% ispitanika imaju verziju na engleskom jeziku. Interesantno je da niti Turistička zajednica Zeničko-dobojskog kantona (postoji samo "mrtvi" link), niti Srednjobosanskog kantona nemaju verziju na engleskom jeziku. Jedino Turistička zajednica FBiH ima pored verzije na engleskom jeziku i verziju na njemačkom jeziku.

Sadržaj web stranica je ažiriran redovno na 59% stranica, dok preostalih 41% ne posvećuju dovoljno pažnje novim informacijama.

Cilj korporativnog komuniciranja je stvoriti korporativnu marku, reputaciju ili imidž kompanije u cilju izgradnje povjerenja, biti atraktivan za potencijalne zaposlenike te generirati vrijednost za investitore. Činjenica je da je osnovna svha korporativnog komuniciranja sama komunikacija i objašnjenje korporativne strategije u cilju izgradnje pozitivnog imidža kod najznačajnijih ciljnih grupa. Turističke zajednice u Bosni i Hercegovini ne pokušavaju da promoviraju sebe ili da komuniciraju sa svojim interesnim skupinama. Ako to i čine, onda je ovaj način potpuno pogrešan. Oni čak ne raspolažu ni sa osnovnim informacijama o svojoj organizaciji, a komunikacija s njima je veoma komplikovana. Analizirajući njihove web stranice, neko može zaključiti da oni ne teže da isporuče kvalitetnu uslugu korisnicima, da nisu prijateljski nastrojani niti upućeni na klijenta.

### 5.2. *Jednostavnost korištenja*

Druga široka oblast upitnika je jednostavnost korištenja web stranica za posjetioce. Samo jedna turistička zajednica nema standardiziranu navigaciju, 33% nemaju interne pretraživače, dok samo dvije turističke zajednice imaju mape stranice. Samo tri turističke zajednice imaju mogućnost downloadovanja, i ti dokumenti se nalaze u PDF formatu. Četiri turističke zajednice omogućavaju posjetiocima da pristupe mailing listi, te imaju obezbijedene baze podataka koje su dostupne svima.

Dakle, posjetiocima može biti veoma komplikovano pretraživanje ovih stranica u potrazi za korisnim informacijama o Bosni i Hercegovini, njenim turističkim atrakcijama, hotelskom smještaju, itd.

Nažalost, niti jedna od analiziranih stranica nema definiranu politiku privatnosti i/ili izjavu o privatnosti. Ovaj pristup nije iznenađujući za BiH okruženje, i to odgovara domaćim posjetiocima, ali turističke zajednice moraju biti svjesne da većina njihovih posjetilaca dolazi izvana, i nisu navikli na propuste ove vrste.

Rezultati brojnih istraživanja otkrivaju da klijentov nedostatak povjerenja u online okruženje se uvećava zbog nemogućnosti kontroliranja pristupa drugih njihovim ličnim informacijama tokom pretraživačkog procesa. Samim tim, ove stranice moraju biti orijentiran prema stranim posjetiocima, te moraju pratiti najnovije svjetske trendove u online komunikaciji.

### 5.4. *Grafički stil*

Moramo naglasiti da turističke zajednice promoviraju turizam zemlje široj, uglavnom inostranoj, javnosti. Uzimajući u obzir tu činjenicu, sramota je zaključiti da niti jedna turistička zajednica ne posjeduje državni simbol. Čak se ne može pronaći ni bosanska zastava, niti zastava Federacije BiH ili nekog kantona. To ne može biti ispravan način promocije svoje zemlje ostatku svijeta. Jedino se kod izbora jezika kod Turističke zajednice FBiH i Turističke zajednice Zeničko-dobojskog kantona može vidjeti zastava BiH. Samo dvije analizirane stranice nemaju vlastiti logo i/ili boje, a ostali ih konzistentno koriste.

### 5.5. *Ažurnost*

Iznenađuje činjenica da je ažurnost analiziranih stranica veoma visoka. Niti jedna od web stranica nema "polomljenu vezu", niti jedana stranica nije bila u fazi izrade. Ovo znači da su stranice vođene uspješno i da posjetioци uvijek mogu pronaći informacije koje traže.

### 5.6. *Ostali kriteriji*

Važno pitanje je vezano za lakoću pamćenja web stranice. Veoma je teško to reći, jer se neke od analiziranih stranica lako pamte na bosanskom jeziku, što apsolutno nije jednostavno zapamtiti osobama sa engleskog govornog područja. Uglavnom su nazivi skraćenog oblika. Neki nazivi ne asociraju da se radi o turističkoj zajednici. Također se koriste različite domene com, org, ba.

Po pitanju prisustva ovih stranica na popularnim bosansko-hercegovačkim i međunarodnim pretraživačima i drugim bazama, može se zaključiti da su prisutni na gotovo svim poznatijim pretraživačima. Interesantno je da na zvaničnoj web stranici Turističke zajednice FBiH ne postoje linkovi prema kantonalnim turističkim zajednicama. Također, na istoj je data regionalna podjela Bosne i Hercegovine na pet turističkih regija.

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog izviđajnog istraživanja je bio da otkrije kako atributi kvaliteta isporučenih web usluga predstavljaju opipljive i neopipljive elemente koji utječu na imidž turističke destinacije. Autori su ocijenili web stranice turističkih zajednica u Bosni i Hercegovini sa ciljem da otkriju da li i u kojoj mjeri web stranice utječu na izgradnju imidža turizma u Bosni i Hercegovini.

Naše istraživanje pokazuje da Internet prezentacija turističkih zajednica u BiH se sreće sa brojnim problemima, a najznačajniji je nepostojanje web stranice na nivou države Bosne i Hercegovine.

Postoji velika razlika u postojanju i stepenu razvoja elemenata koji određuju kvalitet usluga na Internetu (dostupnost informacija i sadržaj, jednostavnost korištenja, privatnost, grafički stil, ažurnost i drugi kriteriji) među analiziranim web stranicama.

Web stranice kao medij za komunikaciju i izgradnju imidža utječu na turistički imidž Bosne i Hercegovine. Ipak, nema jedinstvenog vizuelnog identiteta turističkih zajednica u BiH, što znači da ne posjeduju jedinstven simbol, boju ili slogan, već svaka turistička zajednica je kreirala vlastiti vizuelni identitet. Na većini web stranica, grafička obilježja Bosne i Hercegovine se ne mogu pronaći. Zbog toga, nemoguće je govoriti o jedinstvenom turističkom imidžu Bosne i Hercegovine na Internetu.

Bitno je za BiH turistička tijela i institucije da njihove web stranice, te kvalitet isporučenih usluga preko njih, mogu predstavljati medij koji uspješno i trenutno prenosi željeni turistički imidž.

Zvanična turistička zajednica na državnom nivou BiH još uvijek nije uspostavljena. Entitetske web stranice ne mogu zamijeniti zvaničnu državnu turističku zajednicu koja bi promovirala cjelovitu Bosnu i Hercegovinu kao turističku destinaciju.

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
Konačno, dok je turistička prezentacija na Internetu trenutno u porastu svuda u svijetu, u Bosni i Hercegovini je tek uvedena. Čak i ako uzmemo u obzir probleme koje je naša zemlja imala i još uvijek se s njima sreće, može se zaključiti da je trenutna prezentacija turističkih zajednica na Internetu veoma skromna.

Što se tiče kvaliteta web stranica Turističkih zajednica Zeničko-dobojskog i Srednjobosanskog kantona sama činjenica da nemaju verziju na engleskom jeziku govori da bi trebale poraditi na unaprjeđenju kvaliteta web prezentacije obzirom da su i po ostalim kriterijima ovo web stranice koje nude srednje kvalitetan sadržaj.

## LITERATURA

1. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Malhorta, A., "Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, Issue 4, 2002, pp. 362-375.
2. I. Raza, Pune postelje, M plus, Zagreb, 2006.
3. B.B. Radišić: "Marketing turističkoga proizvoda destinacije", Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2009., str. 149.
4. Poel, D. V., Leunis, J., "Consumer acceptance of the Internet as a channel of distribution", *Journal of Business Research*, 45, 1999, pp. 249-256.
5. Hoof, V., Hubert, B. C., Collins, R., Combrink, E. T., Verbeeten, J. M., "Technology needs and perceptions: An assessment of the US lodging industry", *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 36(5), 1995, pp. 64-70.
6. Kasavana, L. K., Knuston, B. J., Polonowski, S. J., "Netlurking: The future of hospitality Internet marketing", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 5(1), 1997, pp. 31-44.
7. Burke, R. R., "Do you see what I see? The future of virtual shopping", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1997, pp. 352-360.
8. Leighton, J., "Commentary on exploring the implications of the Internet for consumer marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 1997, pp. 347-351.
9. Arnott, D.C., Bridgewater, S., "Internet, interaction and implications for marketing", *Marketing Intelligence and Planning*, 20/2, 2002, pp. 86.
10. Sterne J., *World Wide Web Marketing: Integrating the Internet into Your marketing Strategy*, John Wiley, New York, NY, 1995.

11. McNoughton, R.B., "A typology of Web site objectives in high technology business markets", *Marketing Intelligence and Planning*, 19/2, 2001, pp. 83.
12. Wen, H.J., Chen, H.G., Hwang, H.G., "E-commerce Web site design: strategies and models", *Information Management & Computer Security*, 9/1, 2001, p. 7.
13. Hoffman, D.L., Novak, T.P., Schlosser, A. (2000): *Consumer Control in Online Environments*, <http://www.2000ogsm.vanderbilt.edu/>, 17.01.03., pp.1-8.
14. Law on tourist associations and tourism development in Federation BH, *Official gazette Federation BH No. 19*, 1996.
15. Ozretic-Dosen D.; Previsic J.; Skare V., "Role of Internet in Building Image of Croatia", *Issues in Market Development*, 2003, pp. 1532.
16. M. Čičić, N. Brkić, M. Husić: "Tourist Services Quality Delivery Through Internet: Case of Tourist Associations in Bosnia and Herzegovina", *17th Biennial International Congress "Tourism and Hospitality Industry 2004: New Trends in Tourism and Hospitality Management"*, April 14-16, 2004, Opatija, Croatia, *Proceedings*, pp. 603-626.
17. Markus Will; Victor Porak, "Corporate Communication in the New Media Environment", *The International Journal on Media Management*, Vol. 2 - No. III/IV, 2000, p. 197.

# KVANTIFIKACIJA DOHOTKA TURISTIČKIH ORGANIZACIJA NASTALIH KAO REZULTAT RADA U POSEBNIM POGODNOSTIMA

## QUANTIFICATION OF TOURIST ORGANIZATION INCOME INCURRED AS A RESULT OF WORK IN SPECIAL BENEFITS

Dacić Rasim, Fakultet za menadžment i turizam Travnik

### SAŽETAK

U turističkim preduzećima koja koriste prirodna i kulturna bogastva jedne države ili regije neophodno je utvrditi dio dohotka koji je rezultat posebnih okolnosti. To znači, potrebno je izvršiti kvantifikaciju svih faktora koji utječu na cijenu po kojoj se proizvod (usluga) prodaje kao i troškova materijala i amortizacije. U radu je obuhvaćen jedan model koji pretpostavlja zavisnosti pojedinih veličina od promjena nekih drugih veličina i jednog faktora (reziduala) koji ne zavisi od datih veličina.

Ovaj model svoju popularnost zahvaljuje činjenici da je relativno jednostavan, a njegova primjena je vrlo ekonomična i ima neka svojstva koja je čine upotrebljivim.

**Ključne riječi:** kvantifikacija, dohodak, turizam, resursi, pogodnosti.

**Key words:** quantification, income, tourism, resources, benefits

### ABSTRAKT

For the tourist companies that use natural and cultural wealth of a country or region, it is necessary to determine the portion of income which is the result of special circumstances. This means it is necessary to perform the quantification of all the factors that influence the price at which the product (service) sales as well as the material costs and depreciation.

The paper included a model that assumes dependence of certain quantities of some other changes in size and one factor (residual), which does not depend on given size.

The popularity of this model lies in the fact that it is relatively simple, its application is very economical and has some features that are usable.

### UVOD

Poznato je da su najveće turističke destinacije nastale na teritoriji koja obiluje različitim prirodnim bogatstvima, odnosno, boljom alokacijom resursa. Iz tog razloga neophodno je poznavati metodološki pristup razdvajanja dijela dobiti nastale kao rezultat rada i dijela dobiti nastale kao rezultat izuzetnih pogodnosti.

Problem kvantifikacije dijela dobiti koja je nastala kao rezultat izuzetnih pogodnosti, svodi se na kvantificiranje svih faktora koji utječu na cijenu po kojoj se proizvod prodaje, količinu usluga i troškova materijala i amortizacije. Veza između dobiti i tih faktora nije egzaktna, pa se u formulaciji funkcije dobiti mora uključiti rezidualni faktor:

$$D = (U_1, U_2, U_3, \dots, R)$$

gdje je:

$D$  = - dobit preduzeća,

$(U_1, U_2, U_3, \dots, U_n)$  – faktori dohotka,  $R$  – rezidualni (stohastički) član.

Model pretpostavlja zavisnosti pojedinih veličina od promjena nekih drugih faktora (rada, sredstava za rad idr.) i jednog faktora (rezidualnog) koji ne zavisi od datih veličina i ako se o rasporedu ovog člana mogu izvoditi dalje pretpostavke. Osnovno pitanje na koje treba dati odgovor, kod ispitivanja utjecaja rezidualnog člana na porast dobiti, je metoda njegovog mjerenja. Ukoliko se doprinos rada i sredstava mjeri učešćima u raspodjeli, tada se može pretpostaviti, u stvari, proizvodna funkcija tipa Cobb-Douglas:

$$D = AS L^{1-a} e^n \quad a > 0, A > 0$$

(1)

gdje je:  $S$  – ukupni troškovi poslovanja uslužne djelatnosti (umjesto proizvodnje),  $L$  – troškovi rada mjereni visinom plaće,  $a$  – koeficijent utjecaja sredstava poslovanja na dobit preduzeća,  $1-a$  – koeficijent utjecaja rada na dobit preduzeća,  $e^n$  rezidualni član (eksponencijalni trend).

Ako se ima u vidu dobit na nivou turističke djelatnosti, rezidualom ćemo nazvati prirodne pogodnosti iako se dio ove vrijednosti može smatrati i tehničkim progresom. Sam tehnički progres najčešće nije rezultat cjelokupne privredne aktivnosti, tako da dobit nastala po ovom osnovu nije rezultat konkretnog preduzeća. Pored bolje alokacije resursa odnosno prirodne pogodnosti rezidualni član obuhvata: poboljšanje znanja, starosnu strukturu, bolje korištenje kapaciteta, idr. Jedan dio ovog faktora ostao je neobjašnjen.

Imajući u vidu faktore kojima se objašnjava rezidual, uočava se da su to faktori koji iniciraju inovacije i tehnička unaprjeđenja na nivou preduzeća. Tako rezidualni faktor (koji se u skoro svim analizama javlja kao glavna determinanta rasta) obuhvata, prije svega, efekte kvalitativnih promjena u ekonomskom sistemu, a to znači sva poboljšanja u načinu organizacije proizvodnje, metodima upravljanja i donošenja odluka, svrsishodnom funkcioniranju informacionog sistema, pronalaženju novih metoda u načinu rada, brzoj i praktičnoj primjeni novih metoda u načinu rada, na brzoj i praktičnoj primjeni široko zasnovanog naučno istraživačkog rada i sve boljoj obrazovnoj i kvalifikacionoj strukturi stanovništva. Očigledno je da dobit, utvrđena na ovaj način predstavlja rezultat mnogobrojnih faktora koje je teško pojedinačno kvantificirati. Zato je dijelimo na dio dobiti nastale u izuzetnim pogodnostima i dio dohotka nastao kao rezultat inovacija i tehničkog unaprjeđenja firme.

Za utvrđivanje dijela dobiti nastale inovacijama i tehničkim unaprjeđenjima postoje dvije mogućnosti:

utvrđivanje dohotka kvantitativnim metodama i utvrđivanje procjenom, odnosno, upoređivanjem sa rezultatima dobiti grane kojoj pripada ili države. Utvrđivanje dohotka kvantitativnim metodama moguće je tamo gdje se efekti inovacija i tehničkih unaprjeđenja direktno reflektiraju na visinu dohotka. Ovo se naročito odnosi na ona poboljšanja u procesu poslovanja koja su rezultat dugoročnih istraživanja, a odnose se na bolju organizaciju procesa proizvodnje, pronalaženje novih metoda rada, poboljšanje informacionog sistema i drugo. Ovakva poboljšanja omogućavaju povećanje dohotka preduzeća, ali u nekom dužem periodu, te se na taj način i mogu obuhvatiti ekonometrijskim metodama. U tom smislu

ćemo u ovoj analizi podrazumijevati da se rezidualom obuhvata dio dohotka koji je rezultat bolje alokacije resursa, a koji se može direktno mjeriti. Pored toga, dio dohotka nastao inovacijama i tehničkim unaprjeđenjima također se može mjeriti.

Prema tome, pod rezidualom ćemo podrazumijevati dohodak koji je nastao kao rezultat izuzetnih pogodnosti i kao rezultat inovacija i tehničkih unaprjeđenja. Značaj njegovog utvrđivanja je u jednom i drugom slučaju neosporno velik.

Da bi se pokazao utjecaj reziduala na dobit preduzeća potrebno je ukazati na neka svojstva Cobb-Douglas funkcije. U našem slučaju ukupan prihod preduzeća uzima se kao tehnološka relacija između rezultata rada (usluge) i kombinovanih učešća faktora koji te rezultate stvaraju. Ukupan prihod je uzet zato što se kod ocjene parametara dobijaju pozitivni rezultati, dok bi se kod dohotka kao rezultata rada javio bar jedan negativan koeficijent. Do pojava negativnog koeficijenta dolazi uslijed nejednakosti inputa i outputa u formuli (1), naime, troškovi su isključeni iz lijeve strane jednačine dok su istovremeno prisutni na desnoj strani.

Izabrana funkcija tipa Cobb-Douglas svoju popularnost zahvaljuje činjenici da je relativno jednostavna, a njena primjena je vrlo ekonomična i ima neka svojstva koja je čine upotrebljivom. Radi ilustracije poslužiti ćemo se primjerom iz jedne turističke organizacije. U analizi su korišteni podaci o finansijskim pokazateljima turističke organizacije za period 1998-2008. godine.

*Tabela 1:* Pokazatelji o ukupnom prihodu, troškovima poslovanja i plaćama radnika turističke organizacije.

Godina	Ukupan prihod	Plaće radnika	Troškovi
n	P	L	Poslovanja (S)
1998	98.425	11.625	87.476
1999	107.704	13.942	89.215
2000	122.576	16.377	97.721
2001	159.180	22.819	122.046
2002	185.781	27.028	133.418
2003	198.630	27.729	144.314
2004	360.426	43.819	281.569
2005	589.944	43.466	515.672
2006	751.933	49.101	666.110
2007	933.827	68.352	742.773
2008	806.143	185.673	1.229.838

Izvor: Analiza poslovanja turističke organizacije za period 1998-2008.

Na osnovu datih empirijskih podataka (P, L i S) koji su dati u tabeli 1 i izloženog postupka ocjene parametara dobija se:

$$\begin{bmatrix} a \\ \alpha \\ r \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 3,40020 & -4,079143 & 0,076428 \\ -4,07914 & 5,542075 & -0,261472 \\ 0,07643 & -0,261472 & 0,056196 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 10,6716 \\ 9,3747 \\ 29,7179 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,3162 \\ 0,6538 \\ 0,0344 \end{bmatrix}$$

Ocijenjena funkcija za navedeni period izgleda:

$$Y = 0,076428 + 0,653873 x + 0,034423 t, \\ R^2 = 0,9634$$

Početni oblik funkcije bi izgledao:

$$P = 1,19242 \quad S = 0,65387 \quad L = 0,34613 \quad e = 0,0344 t$$

Dobijeni su ekonomski logični rezultati, a za koeficijent  $r$  i statistički značajne rezultate. Koeficijent determinacije je vrlo visok, što dokazuje da je procenat objašnjenosti promjena u zavisnoj promjenjivoj procjenama u nezavisnoj promjenjivoj dosta visok. Za našu analizu interesantan je koeficijent  $r = 0,0344$  koji u ovom slučaju znači da je 3,44% promjena ukupnog prihoda nastalo pod utjecajem izuzetnih okolnosti, dok je drugi dio dat u vidu razlike između lijeve i desne strane posmatrane funkcije. Ocijenjeni koeficijent  $r$  bi, u ovom slučaju značio samo onaj rezultat izuzetnih pogodnosti koji je postojao još 1998. godine tako da se iz godine u godinu multiplicirao. Eventualna izuzetna pogodnost koja nastaje u kasnijim godinama neće biti obuhvaćena navedenim koeficijentom  $r$ .

## ZAKLJUČAK

Diferenciranje faktora koji uslovljavaju nivo i dinamiku poslovnog uspjeha, predstavlja važan faktor pri odmjeravanju proporcija raspodjele dohotka. Jedan od važnih faktora, kojeg treba posebno naznačiti, je stjecanje dohotka u izuzetno povoljnim okolnostima. Problem kvantifikacije dijela dohotka nastalog u izuzetnim pogodnostima ograničava se na cijenu po kojoj se proizvod prodaje, na količinu proizvoda i troškova materijala i amortizacije. Opisani metod kvantifikacije ovog dijela dohotka bitno se razlikuje od svih metoda koji su predlagani u dosadašnjim teorijskim i praktičnim istraživanjima. Modelom se pretpostavlja zavisnost pojedinih veličina od promjena nekih drugih veličina i jednog

faktora (reziduala) koji ne zavisi od datih veličina. U ovom pristupu i modelu primijenjena je tehnika deriviranja parametara koji opisuju rezidualni faktor, pri čemu se pošlo od proizvodne funkcije tipa Cob-Douglas.

## LITERATURA:

1. Dacić, R. Unapređenje metodoloških rješenja i matematičkih modela optimizacije raspodjele sredstava za lične dohotke u organizaciji udruženog rada, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sarajevo, 1988.
2. Hopfenbeck, W and Zimmer, P. Umweltorientiertes Tourismus-management, mi verlag moderne industrie. Germany, 1993.
3. W.H.E.Blum: Jdegradation by industrialisation and Urbanisation Towards Sustainable Land Use, Volume I, ISSS, page 755-767. 1988.

# PRIRODNI RESURSI I KULTURNO-ISTORIJSKA BAŠTINA PLANINE OŠTRELJ U FUNKCIJI RAZVOJA TURIZMA

## NATURAL RESOURCES AND CULTURAL-HISTORICAL HER- ITAGE OF MOUNTAIN OŠTRELJ AS A FUNCTION IN DEVELOP- MENT OF TOURISM

Senada Mehdin, Općina Bosanski Petrovac  
Lejla Dacić, Fakultet za menadžment Travnik

### SAŽETAK:

Općina Bosanski Petrovac, a samim tim i planinski prevoj Oštrelj su veoma bogati prirodnim resursima i kulturno-historijskom baštinom, što će zadovoljiti klijente u smislu pružanja kvalitetne usluge kroz funkciju razvoja planinskog turizma.

Turističke posjete i boravak na Oštrelju treba da omoguće ljudima poboljšanje zdravstvenog stanja, da zadovolje rekreativne potrebe i da obilaskom kulturno-historijskih spomenika i krajolika edukuju posjetitelje, prezentirajući sve znamenitosti i ljepote ovog kraja, kako bi upotpunili svoj boravak i sa zadovoljstvom se ponovo vraćali u naš kraj.

Cilj ovog rada je da prikaže mogućnosti razvoja turizma na ovom području kroz cjelogodišnji program raznovrsnih turističkih ponuda, a sve u svrhu zadovoljavanja potreba klijenata.

**Ključne riječi:** turizam, Oštrelj, prirodni resursi, kulturno-historijska baština

**Key words:** tourism, Oštrelj, natural resources, cultural-historical heritage

### ABSTRACT

The municipality Bosanski Petrovac, and therefore the mountain notch Oštrelj are very rich in natural resources and cultural-historical heritage that will satisfy customers in terms of providing high quality services through the development of mountain tourism function.

Tourist visits and stay on Oštrelj should enable people to improve their health condition and satisfy the recreational needs and by visiting cultural and historical monuments and landscapes educate visitors and manifest all the sights and beauty of this region, so

they would complete their stay and be happy and willing to be back again in our region.

The aim of this paper is to present the possibilities of tourism development in this area through a yearlong program of various tourist activities, all for customer satisfaction.

### 1. UVOD

Planinski prevoj Oštrelj nalazi se na nadmorskoj visini od 1.033 metra, između planina Osječenica i Klekovača. Pored prelijepih četinarskih šuma sa čistom okolinom, preko Oštrelja neprekidno struje svježe vazdušne mase. Obraslost pretežno četinarskom šumom i zanimljiva konfiguracija zemljišta, čine ovo mjesto posebno prijatnim. Zahvaljujući nadmorskoj visini i lokaciji na kojoj se prelamaju mediteranska i kopnena klima, Oštrelj je od davnina poznato atraktivno mjesto za razvoj izletničkog i zimskog turizma. Susret mediteranske i kontinentalne klime u kombinaciji sa velikom nadmorskom visinom daje mu karakteristike vazdušne banje. On je omiljeno izletište Petrovčana, ali i svih putnika koji prolaze ovim krajem na putu za Hrvatsku i more.

Oštrelj ima i bogato kulturno i historijsko naslijeđe. Za vrijeme vladavine turske imperije, ovdje je prolazio put koji je spajao Bosnu i Dalmaciju. U Šekovcu pod Oštreljom, bila je karaula, pa je ovaj prostor bio poprište hajdučkih borbi.

Do I svjetskog rata izgrađeno je naselje sa oko 300 stanovnika. Na 3-4 radilišta radilo je oko 500 radnika. Izgrađena je željeznička stanica, pruga za teretni i putnički saobraćaj Prijedor - Lička Kaldrma, te šumske željezničke komunikacije. Zatim sjedište direkcije šuma "Šipad", škola, pošta, žandarmerija, stovarište oblovine, ugljana. Nakon rata vlast je preuzela Kraljevina SHS, a eksploataciju šume



nastavlja austrijsko preduzeće "Štambajz". Izgrađen je dom kulture - sokolski dom.

Zbog strateškog položaja, Oštrej je u II svjetskom ratu bio poprište borbi. Na slobodnoj teritoriji, saobraćao je partizanski voz (Proleterka), poznatiji kao Titov voz, koji je kasnije pretvoren u kulturno istorijski spomenik.

Preko Oštreja je vodio najkraći put Zagreb - Split, što je uz šumska radilišta pogodovalo razvoju ugostiteljstva. Hotelsko turističko ugostiteljsko preduzeće "Oštrejski vis", osnovano je 1908. godine u vlasništvu porodice Prpa, pa i danas postoji devastirani objekat "Gostiona teta Kova".

Izneseni podaci govore o potencijalima koje ima ovo područje i mogućnost za iskorištavanja istih u svrhu razvoja kvalitetne turističke ponude tokom cijele godine.

"Oštrej je planina koje nema na daleko. Ko god ima priliku da posjeti Oštrej, neka to uradi, neće se pokajati. Pored zelenila, svježeg zraka, obilne vegetacije tu su i skijaške staze za ljubitelje skijanja." Tako o Oštreju govore oni koji su ga posjetili.

## 2. PROGRAMSKI SADRŽAJI

Planina Oštrej, kao i planinski prevoj Oštrej pripadaju općini Bosanski Petrovac. Nalaze se u sjevero-istočnom dijelu Bosane i Hercegovine, u tzv. Bosanskoj Krajini. Planinski prevoj Oštrej udaljen je od općine 13 km, na polovini puta između Bosanskog Petrovca i Drvara. Nalazi se na nadmorskoj visini od 1.033 metra.

### 2.1. Zimski planinski centar

Zahvaljujući izvrsnoj lokaciji i dobrom položaju, Oštrej je postao jedan od prvih postolimpijskih zimsko-planinskih centara Bosne i Hercegovine. Nakon sarajevske olimpijade 1984. godine, na Oštreju je izgrađeno skijalište sa pratećim objektima.

Danas, postojeći sadržaji "Zimsko planinskog centra Oštrej" obuhvataju urđene ski-staze sa ski-liftom, odnosno žičarom, prostorije u kojim se može iznajmiti oprema i motel u gdje se može okrijepiti i ugrijati nakon upotpunjenog dana. Centar raspolaže sa više skijaških staza: rekreativnom dužine 715 m, sportskom dužine 630 m, 15 metarskom skakaonicom, sanjkaškom stazom.

Pored toga na Oštreju se svake godine organizuje škola skijanja u kojoj rade stručna i kvalifikovana lica.

### 2.2. Vazдушna banja

Nadmorska visina i stogodišnje četinarske šume daju ovom području sva obilježja vazdušne banje, a nama mogućnost da iskoristimo te pogodnosti. Izgradnjom hotela, kojim bi se povećali smještajni kapaciteti i angažiranjem specijaliziranih liječnika, ovo područje može da zaživi i kao liječilište. U ovom slučaju bi se svim turistima i posjetiteljima moglo omogućiti da spoje ugodno sa korisnim.

### 2.3. Planinarenje

Na planinama općine Bosanski Petrovac, pa samim tim i na Oštreju, postoje planinarske staze od kojih je veliki broj obilježen. Bogata i raznovrsna flora i fauna ovog kraja i zanimljiva konfiguracija zemljišta, čine ovo mjesto posebno prijatnim. Organiziranje tura i pohoda na ovom području, zajedno sa iskusnim članovima planinarskog društva, svakom posjetitelju i avanturisti približice se bogatstva ovog kraja.

Kao što je naprijed navedeno, ovaj kraj ima jako raznovrsnu floru i faunu. Od biljnog svijeta, veliki je broj endemskih i ugroženih vrsta, od kojih vrijedi posebno istaći runolist. Organiziranje izleta u vrijeme cvjetanja ove biljne vrste, daje mogućnost turistima da posjete rijetka područja gdje ova biljka uspijeva.

### 2.4. Biciklizam

Pored obilježenih planinarskih staza, na ovim područjima postoji i značajan broj biciklističkih staza. U saradnji sa klubom ekstremnih sportova organiziraju se vožnje sa iskusnim biciklistima koji poznaju ovaj kraj i staze.

### 2.5. Lovni turizam

Od životinjskih vrsta na ovom području najviše su zastupljeni vuk, lisica, medvjed, tetrijeb, zec. Uz pomoć "Lovačkog udruženja" radi se na organiziranju lova na ove životinje i razvoju lovnog turizma, koji je veoma zastupljen u Bosanskom Petrovcu, a i šire.

### 2.6. Kulturno-historijska baština

Osvrćući se na prošlost i historiju ovog kraja zna se da ovo područje ima bogato kulturno historijsko naslijeđe. Kompozicija voza iz Drugog svjetskog rata na Oštreju, u kojem je Vrhovni štab NOB-a u toku 1942. godine boravio 105 dana, je "Proleterka". Pokrenuta je peticija da se nekadašnji partizanski voz "Proleterka", u narodu poznat kao "Titov voz", proglaši nacionalnim spomenikom pod zaštitom države, kao izuzetno vrijedan historijski eksponat. Inspirirani

nedavno obnovljenom uskotračnom prugom na Šargan planini, u Željeznicama su izradili prvi plan turistima zanimljivih dionica koje bi se mogle obnoviti i ući u jedinstvenu ponudu naše zemlje, među njima je i ova naša. Obnavljanjem "Sokolskog doma" i uskotračne pruge koja je vodila od Knina do Prijedora, mogli bi zaista predstaviti ovo područje na veoma specifičan način. Tako bi se na najbolji način promovirala turistička ponuda ovoga kraja.

### 3. MJERLJIVI POKAZATELJI ZADOVOLJSTVA

U cilju poboljšanja turizma na ovom području i kompletne turističke ponude područja Oštrelja, treba prije svega napraviti akcioni plan koji bi se sprovodio u pravcu stvaranja uslova za konstantan rast turističke ponude i njenog kvaliteta. U planiranoj ponudi posebnu pažnju treba posvetiti kvalitetu usluga baziranu na duži vremenski period. Kvalitet pružanja usluga treba da bude u centru pažnje i da se konstantno radi na njenom usavršavanju. Usavršavanje treba usmjeriti na kvalitet usluga i kvalitet ponuda.

Realizacijom i unaprjeđenjem navedenih programskih sadržaja očekuje se veći broj turista. Provođenjem anketa tokom cijele godine, mogu se pratiti potrebe klijenata. Analizom postojećih anketa moći će se raditi na unaprjeđenju, korekcijama i dopunjavanju ponude, a sve u svrhu pružanja što kompletnijih sadržaja. Analizom brojnog stanja korisnika zimske i ljetne ponude, imaćemo uvid u povećanje ili smanjenje turističkih posjeta, što je direktno povezano sa kvalitetom usluge i ponude.

Pored svega ovog, najbolji pokazatelj zadovoljstva korisnika usluga na ljepotici-Oštrelju jeste kad ponovo dođu da posjete ove krajeve a to se nerijetko događa ovdje jer ko jednom posjeti Oštrelj on mu se ponovno vraća.

### 4. MARKETING

Propaganda zdravog načina života, ishrane, aktivnog odmora, povratka prirodi, kretanje i življenje u prirodnom okruženju, predstavlja osnovno polazište u razvoju planinskog turizma. Uz navedene sadržaje potrebno je informiranje o historiji i kulturnom naslijeđu ovog kraja, da bi se potencijalni i prisutni gosti zainteresirali i na najbolji način upotpunili svoj boravak.

Na području općine Bosanski Petrovac urađena je

turistička signalizacija na kojoj je obilježeno područje Oštrelja i postavljeni putokazi.

Potrebno je izraditi plan zanimljivih dionica koje bi se mogle obnoviti i ući u jedinstvenu ponudu naše zemlje, a na kojem bi između ostalih bila i uskotračna pruga na Oštrelju koja je nekad spajala Dalmaciju i Bosnu, tj. išla od Knina do Prijedora.

Za kompletnu medijsku promociju potrebno je također, izraditi ekonomsko-turistički vodič, web-prezentaciju, brošure i letke, koji bi približili ljudima širom svijeta ljepote ovog kraja.

Centri planinskog turizma kroz marketing, moraju biti svuda prisutni, da se nameću potencijalnim korisnicima koji preferiraju zdrav način života.

### ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je da se prikažu mogućnost prirodnih ljepota planinskog prevoja Oštrelj u razvoju turizma ovog područja, a isto tako i bogatu kulturno-historijsku baštinu.

Ovim radom želim svim ljubiteljima prirode i bogate istorije, a i onim drugim, toplo preporučiti da posjete naš kraj, da dožive i osjete sve naprijed navedeno. Jer rijetka su mjesta gdje imamo privilegiju "ne razmišljati", a mi vam to nudimo.





### LITERATURA

- Dušan, K. "Petrovac u podnožju Grmeča, Klekovače i Osječenice", Novi Sad, 2006. god.
- [www.grmec.com](http://www.grmec.com);
- [www.bosanski Petrovac.com.ba](http://www.bosanski Petrovac.com.ba);
- [www.skijanje.co.yu](http://www.skijanje.co.yu);
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org);
- [www.capital.ba](http://www.capital.ba);
- [www.glassrpske.com](http://www.glassrpske.com);
- [www.slobodnajugoslavija.com/forum](http://www.slobodnajugoslavija.com/forum);
- [www.skyscrapercity.com](http://www.skyscrapercity.com);



# BOSANSKA DOLINA PIRAMIDA – TURISTIČKI PROIZVOD GLOBALNOG ZNAČAJA

## BOSNIAN VALLEY OF PYRAMIDS - TOURIST PRODUCT global significance

Semir Osmanagić, Inostrani član Ruske Akademije prirodnih znanosti  
Član Arheološkog društva iz Aleksandrije

### SAŽETAK

Turističke usluge postaju dominantna aktivnost u tercijarnom sektoru svjetske ekonomije. Arheološki turizam, s naglaskom na posjetu turista piramidalnim kompleksima u Egiptu, Kini, Meksiku, Peruu, Guatemali, Hondurasu i drugim zemljama, postaje motor razvoja nacionalnih ekonomija.

Unikatan i najatraktivniji turistički proizvod Bosne i Hercegovine u globalnim razmjerama je Bosanska dolina piramida. Osnovni parametri Bosanske doline piramida (prve piramide u Evropi, najveće i najstarije piramide na svijetu, najstariji betonski blokovi, najekstenzivnija tunelska mreža ispod piramida, stari znaci pismenosti) uz veliki broj volontera na iskopavanjima, zatim misteriju otkrivanja novog, pa i kontraverza koja prati ovo multidisciplinarno istraživanje, predstavljaju globalnu atrakciju.

Četvorogodišnje aktivnosti Fondacije „Arheološki park: Bosanska piramida Sunca” (2005-2009) na promociji projekta i razvoju arheološkog turizma u Visokom i Bosni i Hercegovini zahtijevaju da se vladine institucije i turističke zajednice na svim nivoima sistematski uključe u marketinšku promociju i razvoj turističke infrastrukture.

**Ključne riječi:** Turistički proizvod, Bosanska dolina piramida, turistička infrastruktura, arheološki turizam, turistički trendovi.

**Key words:** Touristic product, Bosnian Valley of the Pyramids, touristic infrastructure, archaeological tourism, trends in tourism

### ABSTRACT

Tourism has become a major activity in global service economy. Archaeological tourism and visitors in pyramidal complexes in Egypt, China, Mexico, Peru, Guatemala, Honduras and other countries are engines of national economies.

The most attractive and unique touristic product of Bosnia and Herzegovina is the Bosnian Valley of the Pyramids in Visoko. The main elements of the complex (the first European pyramids, the biggest pyramids on Planet, the oldest pyramids, the first concrete blocks, the most extensive underground tunnel complex, first traces of literacy) together with large number of volunteers who help excavation, mystery of investigation and discovery of the new civilizations and even the controversy that follow this project represent the global attraction for visitors.

The “Archaeological park: Bosnian Pyramid of the Sun” Foundation has been working tirelessly to promote the research and archaeological tourism in Visoko and Bosnia and Herzegovina. It’s time that government institutions and tourism boards on different levels get involved in practical and comprehensive ways in this globally important project.

### 1. DOMINACIJA TURIZMA KAO GLOBALNI TREND

Dvadeseto stoljeće je karakteristično po snažnim promjenama u globalnoj ekonomskoj strukturi: primarni sektor (poljoprivreda, rudarstvo, šumarstvo) je izgubio primat u odnosu na sekundarni (industrijska proizvodnja). U XXI stoljeću dolazi do nove promjene: tercijarni sektor s različitim uslužnim djelatnostima (informatičke, brokerske, medicinske...) će preći sekundarni.

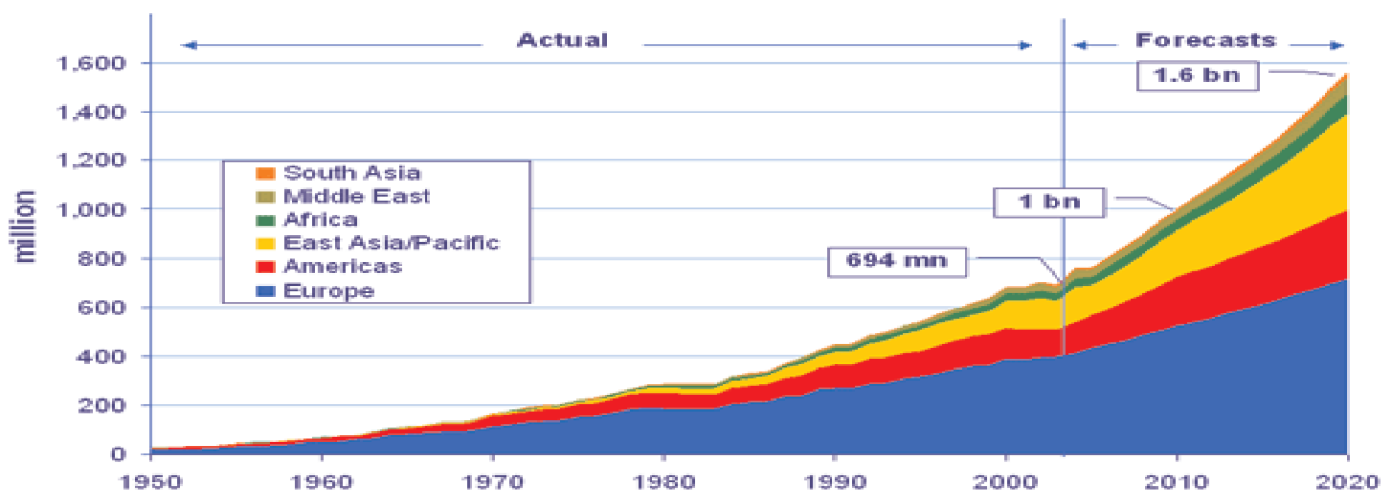
Unutar tercijarnog sektora, turizam i turistička putovanja imaju strateško mjesto. U ukupnom svjetskom izvozu roba i usluga turizam je, u prvoj deceniji XXI stoljeća, s \$ 525 milijardi dolara dostigao čak šest posto, a unutar sektora usluga dominantnih 30 posto.

100 posto viši od brzine ekonomskog razvoja.

Evropa će i dalje biti na prvom mjestu kao turistička destinacija. Gotovo polovina turističkih noćenja (720 miliona turista) bit će registrirano u Evropi, ali na svjetskom planu snažno će iskoračiti Daleki Istok (Kina, Japan) i obje Amerike.

Slika 1: Globalni trend kretanja turista 1950-2020;

Izvor: Svjetska turistička organizacija (UN WTO)

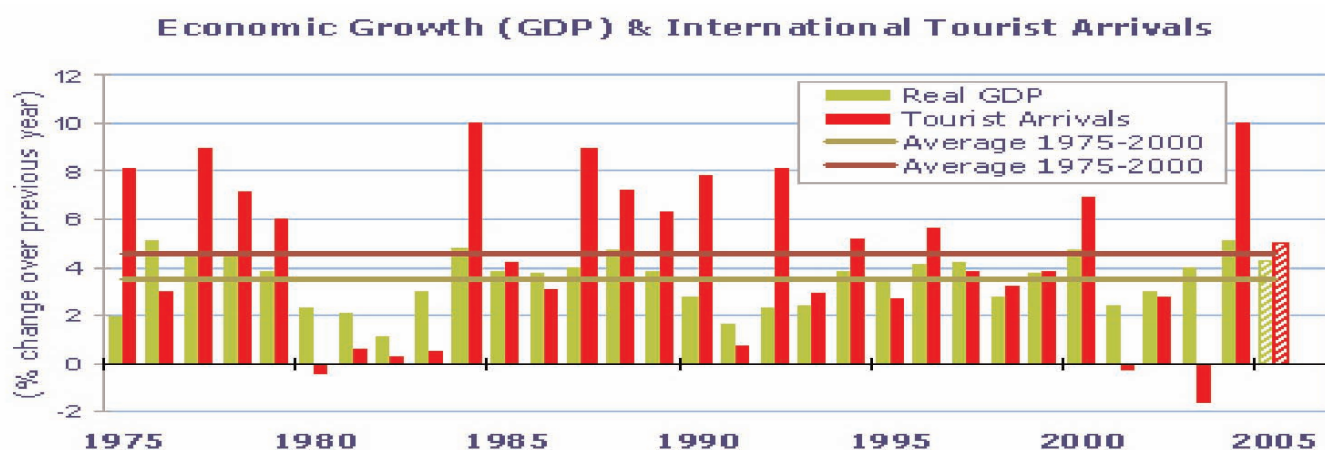


Trend kretanja turista pokazuje da će 2020. godine, 1,6 milijardi ljudi putovati godišnje. Od toga će se većina (1,2 mlrd.) kretati unutar jednog regiona, a oko 25 posto će se odlučivati na prekookeanska i međukontinentalna putovanja.

Tradicionalna evropska turistička središta i dalje će dominirati: Španija, Francuska, Italija, Velika Britanija i Njemačka. Veliki gradovi Evrope bit će magnet za sve kategorije turista. Ljetovališta Španije, Turske, Hrvatske, Grčke, odnosno, zimski centri Austrije i Švicarske bit će i dalje popularni.

Slika 2: Interakcija rasta bruto društvenog proizvoda i turističkog razvoja,

Izvor: Svjetska turistička organizacija (UN WTO) i



Međunarodni monetarni fond

Turistička putovanja su osobito intenzivna u doba ekonomskog buma i snažnog privrednog razvoja. U tim periodima rast turističke privrede je između 30-

Prema službenim evidencijama (World Tourism Organization, 2006, International Tourism Receipts by Country) vodeće turističke destinacije u Evropi su:

Država/destinacija  
US

Država/destinacija	Prihod u 2006. u \$ mlrd.
1. Španija	48
2. Francuska	42
3. Italija	35
4. Velika Britanija	30
5. Njemačka	30
6. Turska	16
7. Austrija	15
8. Grčka	14
9. Švicarska	11
10. Nizozemska	10
11. Belgija	10
12. Portugal	8
13. Hrvatska	7
14. Švedska	7
15. Poljska	6
16. Rusija	6

Slika 3: Vodeće turističke destinacije u Evropi,  
Izvor: World Tourism Organization, 2006,  
International Tourism Receipts by Country

Bosna i Hercegovina se nalazi pri dnu liste evropskih zemalja koju posjećuju turisti. Njen devizni priliv je 2006. iznosio \$ 567 miliona dolara što je stotinu puta manje od Španije i petnaest puta manje od Hrvatske!

## 2. PRODOR ARHEOLOŠKOG TURIZMA

Jedna nova vrsta turizma snažno zauzima svoje mjesto na globalnom planu: arheološki turizam. Zahvaljujući ponudi piramida iz Gize, Egipat godišnje posjeti osam miliona turista koji potroše \$ 15 milijardi. Turizam je pokretač 33 domaće industrije (hotelijerstvo, ugostiteljstvo, trgovina, suveniri, transport, proizvodnja hrane, proizvodnja namještaja, proizvodnja građevinskih materijala i sl.).

Ekonomija Meksika se potpuno podređuje istraživanju drevnih gradova Maja (Chichen Itza, Uxmal, Palenque, Coba, Mayapan i dr.), ali i starih ceremonijalnih središta kao što su gradovi piramida Teotihuacan, Monte Alban, Tula ili Cholula. Vrše se obimni restauratorski i konzervatorski radovi, grade se autoputevi do ovih destinacija, intenziviraju se mjere sigurnosti i provodi snažna marketinška kampanja.

Teotihuacan je najveći turistički izvor prihoda za središnji Meksiko.

Piramidalni kompleksi u Guatemali (Tikal), Hondurasu (Copan), Belizeu i Salvadoru su osnova na kojoj se zasniva budućnost turizma i ekonomskog razvoja ovih malih zemalja Centralne Amerike.

Brojna arheološka istraživanja na lokacijama piramida u Peruu (Tukume, Trujilo, Kavachi) uz već poznate destinacije (Machu Picchu, Cuzco, Ollantaytambo, Sacsayhuman) su osnovna razvojna šansa ove Južnoameričke države.

Piramidalni hramovi Angkhor Vata u Kambodži najznačajniji su turistički i devizni priliv ove zemlje jugoistočne Azije.

Ipak, najveće ulaganje u turističku infrastrukturu i arheološka istraživanja u posljednje dvije decenije bilježi Kina. Osim tradicionalnih destinacija (Peking, Šangaj, Veliki kineski zid) provincija Shaanxi i milionski Xi'an bilježe milionske posjete turista i milijarde dolara uložene u istraživanja, muzeje, hotele, uređenje lokacija ispred 250 kineskih piramida. Otkriće 9.000 vojnika od terakote zakopanih ispred piramide – mauzoleja imperatoru Qin, bio je samo početak. Do 2020. godine Kina će postati svjetska supersila u turizmu i najposjećenija turistička destinacija.



Slika 5: Terakota vojnici u središnjoj kineskoj provinciji Shaanxi, u gradu Xi'an, ispred piramide-mauzoleja Qin,  
Izvor: autorova kolekcija



Slika 6: Posjeta turista piramidi-mauzoleju imperatora Qin u kineskom gradu Xi'an,  
Izvor: autorova kolekcija

Iz svega navedenog, očigledno je da je globalni trend dominacija sektora usluga u svjetskoj ekonomiji, a unutar ovog sektora turizam će imati strateško mjesto. Arheološki turizam zauzima centralno mjesto, osobito u zemljama u razvoju, u strateškim planovima i na njemu se bazira značajan dio ekonomskog razvoja ovih zemalja.

### 3. TURISTIČKI PROIZVOD BOSNE I HERCEGOVINE

Koji je to turistički proizvod koji Bosna i Hercegovina može ponuditi neodlučnom turistu, iz Njemačke ili SAD-a na primjer, kojim će ga privući u posjetu? Da li su to rijeke i rafting, srednjovjekovni gradovi ili zelene šumske oaze, planinarenje ili ski centri?

Realno govoreći, odgovor je negativan. Ski centri ili srednjovjekovni gradovi se po svojoj uređenosti, veličini, ponudi ostalih usluga ili sadržaja ne mogu mjeriti s onima u Francuskoj, Švicarskoj, Austriji ili Njemačkoj. Gradovi u BiH se po svojoj ponudi ne mogu mjeriti sa shoppingom ili noćnim životom u evropskim prijestonicama. Po uređenosti gradskih jezgara, hotelskoj usluzi ili turističkoj kulturi Bosna i Hercegovina beznadežno zaostaje za konkurentima.

Jedini način da se turisti masovno privuku je da se ponudi unikatan turistički proizvod. A Bosna i Hercegovina ga posjeduje: Bosansku dolinu piramida.

U Visokom se nalazi drevni piramidalni kompleks koji se sastoji od pet strukura: Bosanske piramide Sunca, Bosanske piramide Mjeseca, Piramide bosanskog Zmaja, Hrama Majke Zemlje, Piramide Ljubavi, zatim tumulusa u Vratnici i prahistorijske podzemne mreže tunela i prostorija. Njegove karakteristike su slijedeće:

- (1) Prve evropske piramide!
- (2) Najveće piramide na svijetu! (Bosanske piramide Sunca je visoka 220 metara, Bosanska piramida Mjeseca 190 metara, Keopsova piramida 147 metara)
- (3) Najstarija tehnologija pravljenja betona na svijetu! (Prema analizama više instituta za materijale iz BiH i Francuske)
- (4) Najstarije piramide na svijetu! (Prema indikacijama Pedološkog zavoda BiH)

- (5) Najveća podzemna tunelska mreža ispod piramida!

- (6) Znaci pismenosti među najstarijim na svijetu! (uklesani na megalitne blokove u prahistorijskoj tunelskoj mreži)

Ovih šest karakteristika Bosanske doline piramida formiraju brend kakav u svijetu ne postoji i koji zaslužuje snažnu marketinšku promociju.



Slika 7: Bosanska piramida Mjeseca, Izvor: iz autorove kolekcije

### 4. STRATEGIJA PLASMANA TURISTIČKOG PROIZVODA

Istraživanje i arheološki turizam idu, ruku pod ruku, od prvog dana otkrića piramida u Visokom. Ova veza je čvrsta i jedan proces dopunjava drugi.

Slijedeći elementi su dodatno utjecali na atraktivnost lokacije:

- Arheološkim istraživanjima rukovodi prva neprofitna fondacija na Balkanu registrovana za zaštitu kulturnog naslijeđa. Fondacija „Arheološki park: Bosanska piramida Sunca” je nastupila s novim konceptom u arheologiji i nauci: istraživanja su otvorena za posjetioce, umjesto elitne nauke ovdje nema tajni ili filtriranja informacija, svi su dobrodošli, konzervativni i alternativni stručnjaci.

- Od prvog dana volonteri su, u skladu s nivoom znanja, angažirani na arheološkim lokacijama čime je unešen duh entuzijazma u geo-arheološka istraživanja.

- Mediji se pozivaju kada se dođe do novih otkrića, a što povećava popularnost arheologije, ali i privlači posjetioce.

- Kontraverza kao faktor privlačnosti – svaka nova i progresivna ideja koja mijenja okoštale teorije u nauci je dočekivana s velikim otporom onih snaga koje teže očuvanju statusa quo. U ovom slučaju, veći dio kulturnog establišmenta BiH, Evrope i SAD-a je pokušao da ugasi projekt i prije samog početka iskazujući svoju nedobronamjernost, needuciranost i zatvorenost. Ipak, rezultati naučnih istraživanja, laboratorijske analize i radiokarbonska datiranja, posjete uglednih stručnjaka iz Egipta, Rusije, Poljske i drugih zemalja, podrška Prve međunarodne naučne konferencije o Bosanskoj dolini piramida, održala je ovaj projekt vitalnim. Međutim, i dalje prisutne kontraverze na internetskim stranicama i u javnosti kod onih koji nisu posjetili lokacije, mogu biti motivirajući faktor za posjetu lokacijama.

- Posjete poznatih ličnosti arheološkim lokacijama utiču na motivaciju potencijalnih turista. Fondacija konstantno ugošćuje javne ličnosti poput najpoznatijeg svjetskog jogija Njegovu Visost Swamidija iz Indije, britansku glumicu Archie Panjabi, hrvatskog sportistu Cro Copa, saudijskog princa Turki Al Fejsala, milionera Tan Sri Vincent Tana, premijera Mohameda Mahatira iz Malezije, brojne premijere, ministre, ambasadore...

Slika 8: Posjeta saudijskog princa Turki Al-Fejsala i predsjedavajućeg Predsjedništva BiH dr. Harisa Silajdžića Bosanskoj dolini piramida,

Izvor: iz autorove kolekcije

- Stalna prisutnost u vodećim svjetskim medijima pokazuje globalni pristup Fondacije: otkriće piramida je bila udarna vijest („breaking news”) na najvećem svjetskom kablovskom operateru CNN-u 2006.; najveća američka TV stanica ABC je snimila 30-minutnu dokumentarnu emisiju („30 Minute Special”) koja je vrlo afirmativno govorila o otkriću piramida i pozitivnim događanjima u BiH te razvoju arheološkog turizma nasuprot negativnom imidžu koji BiH ima u svijetu; vodeći evropski medij BBC je tri puta u svojim informativnim emisijama izvještavao o otkriću piramida u Visokom; najznačajniji svjetski naučno-popularni kanal „Nacionalne geografije” („National Geographic Channel”) je snimio 20-minutni dokumentarni materijal o piramidama u BiH i emitirao ga 2009. u 200 zemalja svijeta. Osim ratnih strahota u BiH i na Balkanu, nasilja i nemogućnosti političkih dogovora ne postoji nijedna druga tema iz Bosne o kojoj svijet piše, osim o Bosanskoj dolini piramida, i to po prvi put, u pozitivnom kontekstu; ne postoji niti jedan stručnjak s Balkana koji se istovremeno pojavljuje u CNN-u, BBC-u ili National Geographic Channel-u kao što je to pronalazač piramida u Visokom. Za ovaj medijski uspjeh je zaslužna isključivo Fondacija bez ikakve potpore vladinih institucija ili nekih posebnih fondova. Trenutno, Fondacija priprema snimanje višesatnog dokumentarnog serijala u koprodukciji najvećih svjetskih naučno-popularnih medija: US History Channel i National Geographic Channel International. Medijski uspjeh projekta nije plod slučajnosti već organizovanog i strateškog pristupa.

- Ustanovljavanje Međunarodne radne akcije volontera od 2010. dovođit će stotine akcijaša u Visoko a oko njih će se okupljati posjetioci, mediji, novi volonteri, istraživači. Po povratku u svoje zemlje (Mađarsku, Hrvatsku, Srbiju, Italiju, u sve krajeve BiH, itd.) afirmativno će pričati u onome što se dešava u Visokom i stimulirati nove posjete u budućnosti.



Slika 9: Volonteri na Bosanskoj piramidi Sunca,

Izvor: iz autorove kolekcije



- Presentacije osnivača Fondacije o projektu istraživanja sa pozivom u posjetu arheološkim lokacijama odvijaju se širom BiH, u regiji, u čitavom svijetu. Desetinama predavanja prisustvovala su hiljade stručnjaka, studenata, bosanskih iseljenika i zainteresiranih građana Egipta, Hrvatske, Malezije, Austrije, Norveške, Švedske, Kanade, Kanarskih otoka, Srbije, Makedonije, Velike Britanije, Danske, Jordana i drugih zemalja koji su na ovaj način čuli stručna objašnjenja o Bosanskoj dolini piramida i Bosni i Hercegovini.



Slika 10: Četiri stotine građana Rijeke (Hrvatska) na predavanju Osmanagića o bosanskim piramidama u aprilu 2009., Izvor: iz autorove kolekcije

## 5. ULAGANJE U TURISTIČKU INFRASTRUKTURU

Za razvoj turističkog proizvoda Bosanske doline piramida, najvažnija su ulaganja u daljnja istraživanja. Nova otkrića privući će nove turiste. Turisti će potrošiti novac, i na taj način će se opravdati nova ulaganja u istraživanja. I to je pozitivan proces koji se nastavlja u krug.

Pošto su za obilazak svih lokacija Bosanske doline piramida potrebna dva puna dana može se ponuditi i dvodnevni, odnosno, trodnevni sadržaj za turiste. Prema tome, budućnost ove lokacije nije samo u tranzitnim turistima koji provedu sat-dva u obilasku jedne ili dvije lokacije, već u organiziranim turističkim grupama. Naravno, pri tome treba biti spreman i na slučajne posjetioce, i na one koji imaju samo sat-dva vremena ili pola dana, ali i tri dana.

**U okviru turističke infrastrukture treba raditi na slijedećim elementima:**

### II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP

- turističke agencije u Visokom i okolini (Sarajevo, Zenica) koje će raditi na stalnoj reklami turističkog proizvoda
- saradnja s turističkim agencijama u regionu
- saradnja s vodećim turističkim operatorima u Evropi (TUI i drugi)
- promocija putem turističkih zajednica na sajmovima u inostranstvu
- promocija putem flajera i plakata na svim graničnim prijelazima
- promocija u dnevnim medijima putem posebnih postera i dodataka magazinima
- organiziranje okruglih stolova o temi turizma uz prisustvo medija
- uvezivanje s vodećim turističkim destinacijama u BiH (Međugorje, Mostar, Sarajevo, Počitelj, Hutovo Blato)
- reklama u medijima u zemljama regiona
- godišnje pozivanje turističkih agencija iz regiona
- dvogodišnje pozivanje novinara iz Evrope
- uvezivanje u ponudu hotelskih i privatnih kapaciteta
- razvoj ugostiteljstva u funkciji turističkog proizvoda
- organizirani pristup izradi suvenira i prodajnih mjesta
- info turistički punktovi u Visokom
- uvođenje ljetne volonterske turističke patrole
- organizacija novih kulturnih manifestacija tokom sezone (rafting takmičenja, paraglajderi, susreti planinara, ribolovci i sl.)
- dodatna saobraćajna i turistička signalizacija u funkciji promocije turističkog proizvoda
- izgradnja adekvatne lokacije-muzejskog prostora, s muzejskim zbirkama i foto-izložbama koja će biti pristupačna posjetama većih i organiziranih grupa turista, đaka, studenata
- izgradnja kampa za volontere
- uspostavljanje čvrstih odnosa s vodećim svjetskim naučnim institucijama i godišnjih posjeta njihovih stručnjaka; ljetne škole istraživača iz čitavog svijeta

Želimo da u Visokom vrije kao u košnici, da se ovdje čuju svi jezici svijeta, da se sreću mladi i oni koji se osjećaju mladi svih boja kože, da nam dolaze istraživači, arheolozi, studenti, profesori, avanturisti i turisti.

Cilj svih ovih aktivnosti je da Visoko i Bosna i Hercegovina postanu destinacija s milionskim posjetama turista iz svijeta koji će omogućiti da BiH dostigne razinu srednje razvijene zemlje po per capita prihodu po stanovniku.

## ZAKLJUČAK

Visoko nudi vrhunsku svjetsku turističku destinaciju: Bosansku dolinu piramida. Od vitalnog značaja su veća ulaganja u daljnja arheološka istraživanja koja će dovesti do novih otkrića koja će biti atrakcija za turiste. Razvoj turističke infrastrukture i marketinška promocija su neophodni koraci kako bi arheološki turizam postao vodeća industrijska grana u ovom dijelu BiH i regiona.

# PSIHOLOŠKI ASPEKT MARKETINGA U REKLAMNIM PORUKAMA I SUBLIMIRAJUĆE DJELOVANJE NA LIČNOST POTROŠAČA

## THE PSYCHOLOGICAL ASPECT OF THE ADVERTISING MESSAGES MARKETING AND SUBLIMIRAJUĆE FUNCTION ON CONSUMER PERSONALITY

Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet u Sarajevu

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

### SAŽETAK

Psihologija potrošača danas je jedno od glavnih područja primijenjene psihologije. U početku razvoja, psihologija potrošača bila je integralni dio poslovne i industrijske psihologije, a onda se diferencijacijom izdvojila i osamostalila. Danas ona izučava ponašanje individue kao potrošača, te razmatra dvosmjerno komuniciranje između potrošača i proizvođača na osnovi kojeg proizvođač saznaje želje i potrebe potrošača. Odnos s korisnikom tako dobija partnerski kvalitet, koji postaje model ponašanja. Precizno i kontinuirano praćenje procesa kupovine, identificiranje faktora u tom procesu i razlikovanje između posebnih vrsta odluka u kupovini, su od velike važnosti i značaja za uspjeh svakog preduzeća. Uspjeh se može samo pokazati kroz reakciju potrošača, u vidu prihvatanja proizvoda i njegove povremene ili kontinuirane kupovine (B. Tihi i sur., 2006.). Da bi osigurali uspjeh, preduzeća koriste razne načine i strategije oglašavanja. Međutim, da bi oglasna poruka ili reklama bila učinkovita, treba da sadrži potrebne elemente kako bi kod potencijalnih potrošača izazvala pozitivne i poželjne reakcije i na taj način osigurala kupovinu određenog proizvoda. Na potrošačko ponašanje utiče prije svega kultura i društvo u kojem živi kao i dobro plasirani psihološki apeli.

Analiza psiholoških apela u reklamnim porukama ima ogroman teorijski i praktičan značaj prije svega radi spoznaje o najfrekventnijim psihološkim apelima koji su zastupljeni u reklamnim porukama i koji utiču na potrošače.

Obuhvatajući sve rečeno, rad sadrži objašnjenje pojma psihološkog marketinga i reklamiranja, predstavljanje psihologije reklama sa posebnim osvrtom na psihološke apele prema Richardu Taflingeru, koji se koriste u reklamnim porukama, te teorijske i praktične implikacije istraživanja iz ove oblasti.

**Ključne riječi:** marketing, psihološki apeli, ličnost potrošača

**Key words:** marketing, psychological appeals, consumer personality

### ABSTRAKT

Consumer psychology is today one of the major areas of applied psychology, in the beginning, consumer psychology has been an integral part of the business and industrial psychology, and then separated and independent differentiation. Today, she studies the behavior of individuals as consumers, and considering two-way communication between consumers and producers on the basis of any manufacturer out the wishes and needs of consumers. Relationship with the user that receives the quality of partnership, which became the model behavior. Accurate and continuous monitoring of the process of buying, identifying factors in this process and to distinguish between specific types of purchase decisions are of great importance and significance for the success of each company. Success can only show the reaction of consumers in the form of acceptance of products and its continuous or periodic purchases (Silent B. et al., 2006).. To ensure success, companies skoriste different ways and strategies of advertising. However, to advertisements or advertising was effective, should include the necessary elements to consumers caused by the potential positive and desirable reactions and thus ensure the purchase of certain products. On consumer behavior affects primarily the culture and society in which he lives and psychological well-placed to appeal. Analysis of the psychological appeal of advertising messages has enormous theoretical and practical importance primarily to the knowledge of most frequent psychological appeals that are represented in advertisements and the impact on con-

sumers. Encompassing all told, the work contains an explanation of the psychological concept of marketing and advertising, presentation of the psychology of advertising poisebnim with emphasis on the psychological appeals by Richard Taflingeru, which are used in advertisements, as well as theoretical and practical implications of research in this field.

i 2) koncepti povezani s apelima u poruci, koji predstavljaju ključni elemenat skretanja pažnje, budući da su usmjereni potrošačke motive i povezivanje s konkretnim proizvodom.

U sljedećoj tablici bit će prikazani faktori stimuliranja pažnje potrošača fizičkim karakteristikama i karakteristikama apela u oglašivačkoj poruci.

## UVOD

Ponašanje potrošača može se definirati kao proces donošenja odluka i djelovanja pojedinačnih potrošača prilikom kupovine i korištenja proizvoda. Da bi se saznao efekat oglašavanja, potrebno je poznavati psihološke reakcije koje kod potrošača izazivaju oglašivačke poruke. Logičan slijed psiholoških reakcija potrošača koje oglašivačka poruka želi postići jeste:

- izazvati pažnju potrošača na oglašavanu marku,
- pozitivno utjecati na percepciju oglašavane marke kod potrošača,
- olakšati zapamćivanje oglašavane marke u svijesti potrošača,
- stvoriti pozitivan stav prema oglašavanoj marki,
- kreirati pozitivnu reakciju na oglašavanu marku ,

• utjecati na pozitivno postkupovno ponašanje. Ove psihološke faze u procesu komuniciranja predstavljaju osnovu za donošenje odluke o ulaganju u oglašavanje i mjerenju uspješnosti komunikacijskih aspekata ponašanja.

Da bi oglašivačka poruka bila uspješna treba sadržavati sljedeće elemente: 1) pažnja, 2) percepcija, 3) zapamćivanje/zadržavanje, i 4) uvjerenje/uvjerenost. Ovi elementi osiguravaju: 5) kupovno ponašanje i 6) postkupovno ponašanje (B. Tihi i sur., 2006.).

### Pažnja

Ljudi su svakodnevno izloženi hiljadama oglašivačkih poruka, međutim samo mali broj njih uspije da privuče pažnju, a još manji broj njih potrošač percipira i memorira. Da bi izazvali i zadržali pažnju potrošača marketari moraju poznavati mnogobrojne korisne koncepte koji su klasificirani u dvije grupe:

1) koncepti povezani sa fizičkim karakteristikama oglašivačkih poruka (veličina, dinamika poruke i dr.),

Faktori stimuliranja pažnje potrošača fizičkim karakteristikama oglašivačke poruke:	Faktori stimuliranja pažnje potrošača karakteristikama apela u oglašivačkoj poruci:
1. veći oglas izaziva veću pažnju, 2. dinamična oglašivačka poruka izaziva veću pažnju od statične, 3. što je oglašivačka poruka intenzivnija (zvuk, boja), pažnja je veća, 4. neobična ili nova oglašivačka poruka privlači veću pažnju, 5. korištenje kontrasta u oglašivačkoj poruci privlači veću pažnju, 6. oglašivačka poruka u boji privlači veću pažnju; 7. neuobičajan oblik oglasa privlači veću pažnju; 8. poruka koja se javlja samostalno i izolirano privlači više pažnje od poruke u grupi sa ostalim porukama; 9. oglašavanje koje stimulira više od jednog osjetila (zvuk, slika) privlači veću pažnju.	1. apeli povezani sa potrošačevim stalnim interesom ili trenutnim motivom privlače i zadržavaju pažnju; 2. apeli koji podržavaju potrošačeve stavove i mišljenja lakše se zapažaju i pamte; 3. poruke koje sadrže apele vezane za potrošačevu trenutnu potrebu značajnije utječu na pažnju potrošača

Tablica 1: Faktori stimuliranja pažnje potrošača u oglašivačkoj poruci: (B. Tihi i sur., 2006.).

### Percepcija

Percepcija objašnjava proces stvaranja slike o proizvodu ili usluzi u mislima potrošača. Kod razmatranja percepcije ključna stvar je sam pojedinac, odnosno potrošač. Različiti pojedinci istu situaciju doživljavaju na različite načine. To se događa zbog postojanja tri perceptivna procesa: selektivna pažnja, selektivno iskrivljavanje i selektivno zapamćivanje. Kao rezultat ta tri procesa, potrošači ne moraju nužno vidjeti ili čuti poruku na način na koji marketar to želi. Stoga je važno da marketar utvrdi kako percepcija utječe na stvaranje imidža proizvođača, proizvoda i prodavnice, tj. od velikog je značaja psihološko značenje marke proizvoda ili usluge. Imidž marke je uvijek povezan sa slikom koju potrošač ima o sebi ili je želi imati (self-image), stoga je potrebno kreirati sliku o marki koja će biti usklađena sa slikom koju potrošač ima o sebi, a zatim taj imidž pojačati (B. Tihi i sur., 2006.).

### *Zapamćivanje*

Ljudi zaboravljaju veliki dio onoga što su naučili, međutim imaju tendenciju da zadrže one informacije koje podržavaju njihove stavove i vjerovanja. Dakle, pamćenje je selektivno, pa je ponavljanje oglašivačke poruke ključno u uspjehu oglašivačke kampanje. Koliki je broj ponavljanja potreban da bi se povećalo zadržavanje oglašavanog sadržaja, i na kojem stupnju ponavljanje počinje negativno djelovati na zadržavanje oglašavanog sadržaja, ovisi o vrsti proizvoda, sadržaju poruke, kombinaciji medija, jačini motiva i nizu drugih faktora. Ipak, kad se radi o već poznatim proizvodima, oglašivačka kampanja treba da traje u dužem vremenskom periodu, dok je kod novih proizvoda snagu kampanje potrebno usmjeriti na samom početku, sa više ponavljanja iste teme uz varijacije (B. Tihi i sur., 2006.).

### *Poticanje/uvjeravanje*

Uvjeranost predstavlja formiranje pozitivnog mišljenja i stava o oglašavanoj marki proizvoda ili usluge, stoga su poduzeća veoma zainteresirana da uvjerenja potrošača o njihovim uslugama ili proizvodima budu što pozitivnija, dok će negativna uvjerenja pokušati promijeniti novim prigodnim kapanjama. Za razliku od mišljenja, stavovi predstavljaju čvršće konstrukcije, odnosno nečije trajne povoljne ili nepovoljne procjene, emotivne osjećaje i tendencije prema nekom objektu ili ideji, i iz tog razloga poduzeća bi trebala uskladiti svoje proizvode sa postojećim stavovima potrošača, umjesto da ih pokušavaju promijeniti. (B. Tihi i sur., 2006.).

### *Kupovina*

Ostvarivanje dugoročne prodaje je konačni cilj cjelokupnog marketinškog djelovanja poduzeća. Prodaja je rezultat kupovine proizvoda ili usluga od strane potrošača, i to kupovno ponašanje može imati dva oblika: prva kupovina (proba) ili ponovna (ponovljena) kupovina. U poticanju kupovnog ponašanja veoma važnu ulogu ima upravo oglašavanje zajedno sa drugim elementima marketinga (B. Tihi i sur., 2006.).

### *Postkupovno ponašanje*

Nakon kupovine određenog proizvoda, potrošač osjeti neki nivo zadovoljstva ili nezadovoljstva, i stoga marketari moraju pratiti zadovoljstvo i djelovanje kupaca nakon kupovine, kao i korištenje proizvoda te raspolaganje njime. Potrošač nakon kupovine traži dodatne informacije da bi potvrdio ispravnost svoje odluke, i u tom trenutku oglašavanje djeluje tako što ponavlja pozitivne osobine

proizvoda i na taj način potvrđuje pravilan izbor kupca i potiče ponovnu kupnju (B. Tihi i sur., 2006.).

### *Reklamna intencija*

„Oglašavanje je plaćena, neosobna komunikacija, određene organizacije identificirane u poruci, putem različitih medija, a cilj je informiranje i/ili persuazija članova određene javnosti“ (S. Bratko, 2001. str. 382.).

Informiranje potencijalnih potrošača o proizvodu i pokušaj usmjeravanja na kupovinu čini osnovnu funkciju reklame i cjelokupnog oglašavanja. Oglašavanjem je moguće informirati veliki broj ljudi putem samo jedne poruke, te je stoga dominantni oblik promocije uslužnih poduzeća. Efikasnim oglašavanjem potrošači se uvjeravaju da iskušaju novi proizvod, uslugu ili novu marku (S. Bratko, 2001.).

Drugim riječima, tri osnovna cilja oglašavanja su: informiranje, uvjeravanje i poticanje potrošača na akciju .

Kako bi kupili proizvod potencijalni kupci moraju nešto znati o njemu. Informiranjem kupaca o proizvodima, firma omogućava kupcima da upoređuju mogućnosti za kupovinu i koriste raspoloživa sredstva u vlastitom interesu. Informiranje kupaca predstavlja najvažniji oblik promocije kod predstavljanja novih proizvoda, kada je potrebno razviti potražnju za istim. Prema stanovištu većine poduzeća, najvažniji cilj promocije jest uvjeravanje i nagovaranje kupaca da kupe firmine proizvode i usluge. U slučaju kada konkurencija nudi slične proizvode, osim informiranja, poduzeće mora uvjeriti i nagovoriti kupce da kupe njihov proizvod. Uspjeh je ako kupac zadrži pozitivan stav i nastavi da kupuje proizvode i usluge firme, što se postiže stalnim podsjećanjem potrošača na marku proizvoda.

### *Mediji kao preferirajući kanal oglašavanja*

Proizvodi, usluge i ideje su ono što reklamer želi prodati, a mediji putem kojih to čini su raznovrsni. Raznovrsni su prvenstveno po načinu na koji se vrši oglašavanje i mogućnosti kontrole oglašivača nad ciljnom populacijom.

Svaki od tih medija ima svoje prednosti i nedostatke, koji su predstavljeni u sljedećoj tabeli :

Medij	Vrsta	Prednosti	Nedostaci
<b>Novine</b>	Nacionalne, lokalne, jutarnje, večernje, nedjeljni dodatak, tjedno posebno izdanje itd.	Gotovo svi čitaju novine, mogućnost izbora za socio-ekonomske skupine, nacionalna zemljopisna fleksibilnost, kratko vrijeme od pisanja do objavljivanja, često izdavanje, pogodno za zajedničko oglašavanje, usluge prodavanja.	Kratak životni vijek, ograničene mogućnosti reprodukcije, mnogo propagandnih poruka ograničava bilo kojoj da se istakne.
<b>Casopisi</b>	Potrošački, poljoprivredni, poslovni	Socio-ekonomska selektivnost, dobra	Visok novčani trošak, dugo vrijeme od pisanja

	Potrošački, poljoprivredni, poslovni itd.	Socio-ekonomska selektivnost, dobra reprodukcija, dug životni vijek, ugled, zemljopisna selektivnost kada su dostupna regionalna izdanja, čita se bez žurbe.	Visok novčani trošak, dugo vrijeme od pisanja do objavljivanja.
<b>Izravna pošta</b>	Pisma, katalozi, cjenovnici, kalendari, kuponi, brošure, kuponi, cirkularna pisma, bilteni, razglednice, knjižice, primjerci.	Gubitak naklade nizak, vrlo selektivno, nakladu nadzire oglašivač, nisko odvlačenje pažnje, osobno, potiče na akciju, upotreba noviteta, relativno jednostavno mjerenje učinkovitosti, sakriveno od konkurenata.	Skupo, bez uredničkog teksta koji bi privukao čitatelje, mnogi smatraju beskorisnom poštom, kritizirana kao povreda privatnog života.
<b>Radio</b>	AM, FM	Vrlo pokretno, jeftin medij, poruka se brzo može promijeniti, zemljopisna selektivnost, socio-ekonomska selektivnost.	Malo oglašavanja na nacionalnom radiju, pruža samo zvučnu poruku, gubi na ugledu, kratki životni vijek poruke, pažnja slušatelja je ograničena zbog ostalih aktivnosti kojima se bavi tijekom slušanja.
<b>Televizija</b>	ITV, satelitska, kablovska	Dopire do velikog broja ljudi, niska cijena po izloženosti, upotrebljava i zvuk i sliku, vrlo vidljivo, velik ugled, zemljopisna i socio-emocionalna selektivnost.	Visok novčani trošak, vrlo prolazna poruka, veličina publike nije zajamčena, ograničeno vremensko razdoblje u večernjim satima.
<b>Unutar vozila javnog prevoza</b>	Autobusi, podzemna željeznica, taxi, tramvaji itd.	Jeftino, "zarobljena publika", zemljopisna selektivnost.	Ne osigurava brze rezultate.
<b>Izvana na vozilima javnog prevoza</b>	Autobusi, podzemna željeznica, taxi, tramvaji itd.	Jeftino, geografska selektivnost, dopire do široke, raznovrsne publike.	Nedovoljna socio-ekonomska selektivnost, nema veliki uticaj na potrošače.
<b>Vanjski</b>	Plakati od papira, obojeni izložci, kamioneti sa plakatima itd.	Dopušta ponavljanje, jeftino, poruka se može smjestiti blizu prodajne tačke, geografska selektivnost, radi 24 sata dnevno.	Poruka mora biti kratka i jednostavna, nema socio-ekonomske selektivnosti, rijetko privlači punu pažnju čitatelja, kritika da su opasni u prometu te da kvare okolinu.

Početak dvadesetog stoljeća zbog društvenih i ekonomskih promjena, pred tvorce reklama se postavljaju novi zahtjevi. Jedan od glavnih zahtjeva jeste uvođenje nauke u umjetnost reklamiranja. U jednom od govora iznesenom u "The Agate Club" u Chicagu-u, davne 1901 godine, rečeno je:

"Kao tvorca reklama, svi vaši napori su bili usmjereni ka proizvodnji određenih efekata na umove potencijalnih kupaca. Psihologija je, uopšteno govoreći, nauka o umu. Umjetnost je činjenje, a nauka je razumijevanje kako nešto učiniti ili objašnjenje kako je nešto učinjeno. Ako budemo sposobni da pronađemo i izrazimo psihološke zakone na kojima se zasniva umjetnost oglašavanja, napravićemo primjetan pomak, jer ćemo dodati nauku umjetnosti oglašavanja."

Tako je započela integracija suvremene psihologije sa drugim naučnim disciplinama, unutar interdisciplinarnih naučnih marketing filozofije. U reklamiranju je očevit integracija psihologije sa ekonomijom i filmskom umjetnošću. Naročito je njena integracija jaka na polju kreiranja i realizacije reklamnih poruka na elektronskim medijima.

U posljednjem desetljeću se može opaziti tendencija formiranja nove primijenjene oblasti psihologije ekonomske propagande, kojem teže ekonomski razvijene zemlje, a koje se sve češće naziva "psihološkim marketingom i reklamiranjem". Ova podoblast stavlja naglasak na psihološke faktore koji se koriste pri kreiranju apela reklamnih poruka i planiranju oglašavanja.

"Naša inteligencija je nesavršena, to je sigurno, i tek je nastala; lakoća sa kojom se može o njoj slatko pričati, poraziti ili srušiti je drugim sklonostima – koje su nekada prerusene u blago svjetlo razuma – je zabrinjavajuća."

(Sagan & Duryan, 1992; prema R. Tflinger-u, 2001)

#### *Psihološki apeli u reklamnim porukama*

Psihološki podražaj definiramo kao: «bilo koji vizuelni ili zvučni utjecaj na nesvjesne misli i emocije ljudi». Ona to čini nagovještavajući da će zadovoljiti neku potrošačevu nesvjesnu želju. Dakle, psihološki podražaji ili kombinacija više psiholoških podražaja jeste ono što gradi «apel» reklamne poruke.

Psihološki podražaji, u tom kontekstu, djeluju na tzv. «subliminalnu percepciju» potrošača. Subliminalna percepcija je: «pokušaj utjecanja na potrošača neprimjetnim porukama...percepcija podražaja, koji je ispod granice osjetljivosti».

Apel je poruka koju nam neki oglas / reklamni spot prenosi (prema B. Petz, 1974). Pomoću njega se nas-

toji povezati ono što reklamirani proizvod ili usluga nudi, s onim što potrošač treba ili želi.

Povezivati se mogu emocije (transfer emocija), stavovi, interesi, motivi, pogledi na svijet i sl. Apeli mogu biti pozitivni i negativni. Pozitivni apeli ističu ugodu ili korisnost, koju će potrošač imati, ako upotrebljava reklamirani proizvod. Ukratko prikazani, sa psihosocijalnog stanovišta, apeli mogu biti:

*Apeli koji potiču korist* – su razrađeni pozitivni motivi koji se odnose na biološku materijalnu, socijalnu i psihološku korist. Apeli koji potiču biološku korist su apeli koji naglašavaju korist od proizvoda ili usluge za biološki opstanak pojedinca ili grupe. Apeli koji potiču materijalnu korist su apeli koji naglašavaju materijalnu korist za pojedinca ili grupu koji će prosteći iz kupovine određenog proizvoda ili usluge. Apeli koji potiču socijalnu/društvenu korist su apeli koji se odnose na društveni prestiž koji će pojedinac ili grupa dobiti odlukom o kupovini određenog proizvoda ili usluge. Apeli koji potiču psihološku korist se odnose na povećanje osjećaja vlastite vrijednosti koji će uslijediti kao rezultat kupovine određenog proizvoda ili usluge.

*Apeli koji potiču ugroženost i nesigurnost* – su apeli na negativne motive ugroženosti i nesigurnosti, koji se često sreću u političkoj i ideološkoj propagandi, a rijetko ekonomskoj. Primjeri nekih od apela na ugroženost i nesigurnost su: apeli koji potiču autoritet, apeli koji potiču popularnost, apeli koji potiču «sve», apeli koji potiču autoritet štampane riječi, apeli koji potiču misticizam itd.

Prezentiranjem podražaja korištenjem riječi i slika, reklama pokreće u mnogome slične reakcije kao i stvarni podražaj. Povezujući psihološku privlačnost sa proizvodom koji se reklamira, reklama može određeni produkt učiniti privlačnijim za kupca. R. Taflinger je iz svojih studija psiholoških draži koje reklama koristi u svrhu motiviranja ljudi da kupe proizvode, došao do deset apela najfrekventnijih u medijima.

#### *Apel koji potiču samoodržanje*

Samoodržanje podrazumijeva očuvanje, u psihološkom smislu, mentalnog i ekonomskog zdravlja pojedinca, ali i grupe. Ono što ovu draž čini naročito primamljivom u reklamiranju jeste sposobnost ljudske jedinice da se sjeća, da planira i da anticipira. Reklame koje koriste samoodržanje kreiraju negativan apel, odnosno pokazuju kako određeni proizvod ili usluga sponzora može pomoći potrošaču da opstane kao individua ili kao dio društva.

*Apel koji potiču emocionalne intencije*

Reklame koje koriste ovu vrstu apela nam poručuju da ćemo ako koristimo proizvod/uslugu sponzora biti u mogućnosti da dobijemo željenog partnera.

Pristup korištenja ovog apela u reklamiranju se prema spolu razlikuje. Reklame koje su usmjerene na mušku publiku su preplavljene ženskom anatomijom, a reklame usmjerene na žene romansom.

*Apeli koji potiču sticanje imovine*

Sticanje imovine (društvenog statusa) je dio ljudske psihološke građe. Reklame koje iskorištavaju ovaj apel, obično čine da izgleda kao da će vam proizvod/usluga pomoći da steknete više nego što imate. Apeli koji potiču sticanje imovine se najčešće koriste u oglašavanju banaka i lutrija. U iskorištavanju apela za sticanje imovine u reklamiranju, najčešći pristup je svjedočenje. Bira se osoba koja se može poistovjetiti sa ciljanom populacijom i govori kako se pomoću datog proizvoda/usluge obogatio.

*Apeli koji potiču samopouzdanje*

Samopouzdanje je kombinacija psiholoških faktora koji uključuju samouvjerenost, asertivnost, samopoštovanje, snažne veze sa i/ili poštovanjem drugih ljudi. Samopouzdanje je usko povezano sa pojmom o sebi. Reklame koje koriste samopouzdanje ukazuju na to da proizvod/usluga ima moć da utječe na način na koji osoba shvata samu sebe.

*Apeli koji potiču lični užitak*

Lični užitak većina ljudi doživljava kada je vesela, zadovoljna, oduševljena ili zadovoljena. Kod različitih ljudi, lični užitak se postiže na različite načine. U reklamiranju se ovaj apel koristi tako što implicira da će oglašavani proizvod/usluga pružiti užitak.

*Apeli koji potiču konstruktivnost*

Apel koji potiču konstruktivnost se u reklamiranju koristi u promoviranju proizvoda i usluga koje pomažu ljudima u stvaranju kako fizičkih manifestacija ličnih apstraktnih ideja, tako i pogleda na svijet.

*Apeli koji potiču destruktivnost* se u reklamiranju ne koristi i primarno je vezan za političku propagandu.

*Apeli koji potiču radoznalost*

Radoznalost je neprestana ljudska potraga za odgovorima. U reklamiranju funkcija radoznalosti je u pobuđivanju i održavanju pažnje potrošača. Uvijek se kombinira sa drugim apelima.

*Apeli koji potiču imitaciju*

Imitacija je dobro poznat psihološki fenomen kojim se usvajaju novi modeli ponašanja, koriguju stari i sl. Ona je «ključ za socijalnu tajnu» (G. Tarde, prema N. Rot, 2003), kojom se objašnjava sličnost u ponašanju članova pojedinih grupa.

Pri oglašavanju se apel na imitaciju ogleda u tome što osoba model, najčešće poznata ličnost, reklamira određeni proizvod ili uslugu.

U reklamiranju mora biti povezana sa nekim drugim psihološkim apelom npr. samopouzdanjem da bi bila efektivna.

*Apeli koji potiču altruizam*

Altruizam je apel koji se najmanje koristi u reklamiranju, možda zato što «samouništavajuće ponašanje za dobrobit drugih» ne postoji. U psihološkoj literaturi, altruizam predstavlja uzimanje u obzir dobro drugih.

U oglašavanju, altruizam predstavlja temu u kojoj se apeluje na pomoć drugima kroz kupovinu određenog proizvoda/usluge.

**ZAKLJUČAK**

Pri planiranju reklamne kampanje za neku regiju ili državu, neophodno je voditi računa o kulturi, vjeri, stavovima i vrijednosnom sistemu tog naroda. Znamo da reklamiranje i oglašavanje ima za cilj informiranje potencijalnih potrošača, uvjeravanje i poticanje potrošača na akciju, tj. kupovinu.

Za sva ova tri cilja oglašavanja nužno je osim pravih alata reklamiranja, tj. pravog reklamiranja za tu kulturu, odabrati i pravi medij, kanal oglašavanja.

Za neke potrošače i neke kulture najbolji kanali reklamiranja su TV i radio, jer su gotovo sveprisutni, ali opet, za neke druge ljude i kulture prikladniji i efikasniji medij je internet. Pri upravljanju marketingom mora se obratiti pažnja na svaki segment života ciljne grupe. Postkupovno ponašanje, tj. zadovoljstvo koje proističe iz kupljenog proizvoda je snažan oblik oglašavanja. Naša zadovoljstva ili nezadovoljstva nekim proizvodom gotovo uvijek širimo dalje i naši stavovi kao potrošača nesumnjivo utječu na prodaju nekih roba. Stoga, ukoliko neki proizvod ne zadovolji standard kvaliteta koji potrošač zahtijeva, vrlo često će biti kupljen samo jednom.



**LITERATURA:**

- Bratko, S. (2001.): Marketing; Sinergija, Zagreb
- Dibb S., Simkin L., Pride W.M. & Ferrell O.C.(1991), "Marketing: Concepts and Strategies", Houghton Mifflin Company, US
- Kesić T. (1990), Ponašanje potrošača, Nakladnik ADECO d.o.o., Zagreb
- Kotler, F., Lee, N. (2007.): Marketing u javnom sektoru: put do bolje izvedbe,
- Krstić D. (1988), «Psihološki rečnik», IRO «Vuk Karadžić», Beograd
- Milas, G. (2002.): Psihologija marketinga; Hrvatski studiji, Zagreb
- Naklada Mate, Neum
- Panjeta L. (2004), «Film & Propaganda», HEFT. D.o.o., Sarajevo
- Petz B.(1974), «Psihologija u ekonomskoj propagandi», Društvo ekonomskih propagandista SR Hrvatske, Zagreb
- Radulović D.M.(1998), "Psihologija Marketinga", Institut za kriminološka I sociološka istraživanja, Beograd
- Rot N. (2003), «Osnovi socijalne psihologije», Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
- Saughnessy J.J., Zechmeister E.B.(1997), «Research Methods in Psychology», McGraw Hill, USA
- Stojak R. (1990), «Metoda analize sadržaja», Institut za proučavanje nacionalnih odnosa, Sarajevo; DP «Grafičar», Tuzla
- Tihi, B. I sur. (2006.): Marketing; Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
- Weiten W.(1989), "Psychology Themes and Variations", Brooks/Cole Publishing Company, USA
- Witt G.(2000), "How To Write An Effective Ad", Brooks/Cole Publishing Company, USA
- [www.psychologyofadvertising.com](http://www.psychologyofadvertising.com)
- [www.takingadvantage.com](http://www.takingadvantage.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- Zvonarević M.(1989), "Socijalna psihologija", Školska knjiga, Zagreb

# POSLOVNA ETIKA - DIMENZIJA KVALITETE TURIZMA

## BUSINESS ETHICS - DIMENSIONS OF QUALITY OF TOURISM

Ivanka Avelini Holjevac, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Hrvatska

### SAŽETAK

Etika je jedna od dimenzija i mjerila ukupne kvalitete društva. Cilj rada je istaknuti etiku kao dimenziju ukupne kvalitete društva, kvalitete rada i kvalitete života ljudi. Nakon definiranja etike, poslovne etike i društvene odgovornosti gospodarstva, daje se primjer etike i društvene odgovornosti turizma i hotelske industrije, jedne od najvećih svjetskih industrija ali i društvene pojave s velikom tendencijom daljnjeg širenja i razvoja. Mediji su instrument kojim korporacije, kompanije i poduzeća informiraju javnost o svojim poslovnim uspjesima, naglašavajući pri tome sve više doprinos razvoju društva i svoju društvenu odgovornost i poslovnu etiku. Promocionalna etika povećava ugled poduzeća i tržišnu konkurentnost.

**Ključne riječi:** upravljanje kvalitetom, etika, moral, turizam.

**Key words:** quality management, ethics, morality, tourism.

### ABSTRAKT

Ethics is one of the dimensions and scale of the overall quality of society. The aim of this paper is to emphasize ethics as a dimension of overall quality of society, quality of work and quality of life of people. After defining the ethics, business ethics and corporate social responsibility, the author gives the example of ethics and social responsibility of tourism and hotel industry, one of the world's largest industry and social phenomena with a great tendency to further expansion and development.

The media are an instrument by which corporations, companies and enterprises inform the public about their business successes therefore, emphasizing their

increased contribution to the development of society and their corporate social responsibility and business ethics. Promotional ethics increases the reputation of the company ethics and market competitiveness.

### UVOD

Svako društvo je obilježeno etikom i moralom, jer oni čine okvire ponašanja ljudi i određuju kvalitetu rada i života ljudi. Uključivanje u razne međunarodne organizacije i institucije zahtijeva i prihvaćanje propisanih pravila, normi ili standarda rada i ponašanja i to na svim područjima ljudskih aktivnosti (gospodarski standardi, demokratski standardi, obrazovni standardi i dr.). Danas kada se Hrvatska uključuje u Europsku uniju, potrebno je definirati i realizirati sve dimenzije kvalitete društva i sve standarde.

Cilj rada je ukazati na etiku kao jednu od dimenzija kvalitete i Menadžmenta potpune kvalitete (Total Quality Management - TQM). Rad je fokusiran na poslovnu etiku kao dimenziju ukupne kvalitete društva. Kao primjer koristi se etika u turizmu koji ima globalni utjecaj na društvo jer povezuje sve ljude svijeta.

U izlaganju materije koriste se metoda dedukcije: polazi se od općih definicija etike i morala, slijede definicije poslovne etike i morala i završava se sa primjerima iz etike u turizmu. Turizam je usko povezan sa sportom, što se u tekstu i naglašava.

### ETIKA, MORAL I POSLOVNA ETIKA

Što je etika, moral i poslovna etika? Odgovori na ta pitanja nalaze se u opširnim definicijama tih pojmova. Ljudi misle da znaju, a u stvari ne znaju točno značenje tih riječi.

"Etika (grčka riječ *ethos* - običaj, navada, značaj,

ćud) - nauka o moralu; ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi; zadatak etike nije samo u tome da ukaže na sva različita gledanja ljudi, nego i da izvrši vrijednosnu ocjenu i da ukaže na prave i istinske vrijednosti; kritičko-filozofska etika treba da pokaže ne toliko kakve moralne sudove ljudi donose, nego i kakve treba da donose o određenim karakteristikama i postupcima; za etičara nije težište u opisu i analizi već postojećih normi, nego i u pronalaženju novih; prid. etičan, -čna, -čno - koji se odnosi na etiku; u običnom govoru; koji je čestit, moralan, ćudoredan, koji razlikuje dobro od zla i sl."(Klaić, 1979: 395, 396)

Etika se vezuje uz moral. "Moral (latinska riječ *moris* - običaj) 1. skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica; 2. ispravnost, poštenje, čestitost, krepost, vrlina, etika (v.) uopće; 3. čist seksualni život, ćudorednost, ćudoređe; 4. polet, zanos, svijest o disciplini, duševno raspoloženje, visok duh, spremnost na vršenje zadataka, hrabrost (npr. vojnički moral); 5. pouka, "naravoučenje", smisao neke priče; 6. način mišljenja, duševni život; stav prema životu; 7. moral insanity engl. pomanjkanje etičkog rasuđivanja i osjećanja, djelovanje bez ikakvih obzira; vrsta ludila s antisocijalnim nagonima; moralan - tko slijedi pravila morala, čestit, pošten, ispravan, krepostan, etičan, seksualno čist, ćudoredan, discipliniran, predan dužnostima; duševni, duhovni, unutarnji; zakonit."(Klaić, 1979: 906)

Etika se vezuje uz profesiju, a najčešće se govori o pravničkoj, liječničkoj i novinarskoj etici. Zanimaju se i manje spominje poslovna etika (business ethics), a isto je toliko značajna za moral i blagostanje cjelokupnog društva (npr. aktualni hrvatski problem korupcije).

"Poslovna etika, primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima. Mnoga poduzeća imaju u pisanom obliku formalne etičke kodove koji pomažu menadžerima i ostalim zaposlenima u poduzeću da svoje ponašanje usklade s kodovima i načelima poslovne etike." (Baletić, ed., 1995: 693)

"Poslovni moral, skup moralnih načela koja određuju ponašanje sudionika poslovnog komuniciranja; nepisana pravila ponašanja za koja se smatra da ih mora poštovati svaki poslovni čovjek. Čak i kod rješavanja sudskih sporova sudovi se, u pravilu, također rukovode načelima poslovnog morala, koji često dopunjuju pravne norme i služe sudskoj praksi kao izvor tumačenja pri određivanju sadržaja pravnih

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP normi. Pravila poslovnog morala zahtijevaju korektnu, dobre, dobronamjerne, poštene i sl. odnose i izvršavanje svih svojih obveza na vrijeme i točno." (Baletić, ed., 1995: 696)

"Bonton (franc.: dobar ton, ispravno ponašanje), skup pravila o uglađenu (uljudnu, pristojnu) ponašanju u društvu. Ta pravila, različita u različitim društvenim sredinama i trajno podložna promjenama, određuju npr. način pozdravljanja, upoznavanja, ophođenja s osobama različite dobi, položaja, spola; držanje za stolom i uporabu pribora pri jelu, odijevanje u određenim prilikama, formule dopisivanja, način čestitanja i izražavanja sućuti itd. Mnoga kruta pravila tzv. finog (galantnog) ponašanja u novije su doba odbačena kao predrasuda i anakronizam. Od vremena baroka pravila otmjenog ponašanja bila su često formulirana u posebnim knjigama, koje se također nazivaju bonton." (Brozović, ed., 2000: 223)

Velikani ljudskog uma veliku su pažnju posvećivali etici, poštenju i pravednosti u životu i radu i učili ljude da su to trajne vrijednosti koje je nužno njegovati, poštivati i po njima postupati.

Najkraće o učenju Aristotela: Prema Aristotelovu sistemu problemi etike pripadaju u praktičnu filozofiju, jer taj dio filozofije istražuje djelatnost ljudi i njihovu težnju da postignu sreću, i da budu zadovoljni. Međutim u tom djelovanju ne postoji opće važeća određena norma, u čemu bi se sastojala sreća, ali ipak razum (utjecaj Sokrata) svojim shvaćanjem omogućuje volji, da čovjek uvijek postupa tako, da može raditi dobre i korisne stvari. Razumu i volji koja je u vezi s razumom i s njim zajedno djeluje odgovaraju i određena mjerila i ljudi su odgovorni za svoje postupke.

Prema razumskoj i voljnoj djelatnosti ljudi, Aristotel dijeli vrline na dvije grupe, na:

1. razumske i
2. moralno-etičke

Prve su po svojoj vrijednosti više i među njima se ističu: misaona djelatnost, sigurno znanje o onome što se istražuje. Pored te dvije vrline važna je i razboritost koja se očituje u čovjekovom praktičnom radu.

U moralno etičkim vrlinama (npr. umjerenost, pravednost) uvijek se pokazuje za nas kao najbolje srednja mjera, - tj. nešto između onog što je premalo i onog što je previše. Tako npr. darežljivost kao vrlina zauzima sredina između sebičnosti i pretjeranog rasipanja. Taj praktični smisao etike stoji ljudima mnogo bliže, nego Platonov zahtjev, da se dostigne ono što je po sebi dobro (ideja Dobra).

Aristotel je u svoju etiku unio one nazore, koji su vladali u klasnom društvu. Kako u društvu ne zauzi-

maju svi ljudi jednak položaj, niti su jednakih moći, to se ni na području etike ne može zahtijevati jednakost normi za sve ljude. Svatko ima vrlinu svog staleža kao i prirodnog stanja. Za ženu je drugi propis nego za čovjeka, a opet za roba drugi nego za slobodnog. Ljudi su između sebe jednaki samo unutar istog staleža (diobena pravednost, iustitia distributiva), ali u pravima i časti stoje iznad ljudi nižeg staleža (?). Ipak država mora počivati na pravednosti (formalno izjednačenje ljudi) i obraća pažnju na ljudska djelovanja, a ne na pojedina lica. Samo pravedna država osigurava život cjeline, a te probleme određuje već Aristotelova politika. (Bošnjak, 1956)

Ovaj tekst ilustrira starost i važnost etike i morala za društvo. Etika i moral održavaju stanje društva, društvene odnose, humanizacije društva i druge društvene dimenzije. Društvo se razvija i neminovno se mijenja njena etika i moral (npr. govoriti danas o "čovjeku i ženi" ili o različitim normama za ljude, predstavlja kršenje temeljnih ljudskih prava).

Filozofi nas uče da je etika povezana s ljudskom potrebom, da je potrebno raditi dobre i korisne stvari da bi čovjek bio sretan. Ljudi trebaju biti odgovorni za svoje postupke, i da u ničemu ne treba pretjerivati. Država treba počivati na pravednosti jer samo pravedna država osigurava kvalitetan život i izjednačenje svih ljudi.

Sokrat nas uči da je znanje dobro i neophodno, samo onaj koji zna može biti dobar, a griješi onaj koji ne posjeduje pravo znanje. Obrazovanje je jedna od temeljnih dimenzija kvalitete društva i suvremene teorije TQM.

Sokrat smatra da ljudi ne mogu raditi pravedno, ako ne znaju što je pravednost, niti mogu biti hrabri, ako ne znaju što je hrabrost i sl. Najprije treba nešto spoznati, onda će se time odmah postići i vrlina, jer je ona identična sa znanjem. Posljedice takvog razmišljanja su "da nitko ne griješi svojevrijedno, nema nikada krivaca, jer ljudi griješe zato što ne znaju, a onaj koji zna, ne može griješiti, jer ne može raditi protiv znanja.". Pravo znanje je apsolutni znak sigurnosti i ljudi su dobri po znanju, po filozofiji, a drugačije padaju u pogreške i zlo, zbog čega i stradaju. (Bošnjak, 1956)

Konfucije je učio da poštenje pripada, uz mudrost, dobrotu, vjernost i iskrenost, trajnim vrijednostima. I danas su to prave vrijednosti.

Gandhi je nabrojio sljedeće društvene grijehove:

- " bogatstvo bez rada,
- " uživanje bez savjesti,
- " mudrost bez karaktera,
- " trgovina bez morala,

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
" znanost bez čovječnosti,

" kult bez žrtvi.

Svi navedeni grijehovi prisutni su u hrvatskom društvu. Prevladava neznanje i "moral": "ti meni, ja tebi" i "snađi se".

Ako želimo uspjeti u poslu i životu, trebamo raditi i živjeti pošteno. To je temelj ekonomskog i društvenog razvoja.

Kantova etika temelji se na slobodnoj volji čovjeka, ali i na njegovoj odgovornosti: čovjek mora imati slobodu volje, ali ne smije činiti sve što može.

Kako znati postupamo li etično?

Blanchard i Peale (1990), autori knjige "Moć etičkog poslovanja" predlažu rješenje za situacije kada se nađemo u dvojbi, pri donošenju odluke trebamo znati odgovor na tri pitanja:

1. "Je li to zakonito? Hoću li prekršiti građanski zakon ili politiku poduzeća?

2. Je li postignuta ravnoteža odnosa? Je li pošteno prema svima kojih se tiče, u kratkoročnom i dugoročnom razdoblju? Promiče li odnose obostranog dobitka?

3. Kako ću se nakon toga osjećati? Hoće li me to učiniti ponosnim? Da li bih se osjećao dobro da se moja odluka objavi u novinama? Da li bih se osjećao dobro da o tome sazna moja obitelj?"

Američki poslovni moral sažet je u dvije rečenice - preporuke:

" radi ono što govoriš i

" govori ono što radiš.

Na kraju se sve može sažeti u jednoj rečenici: Etika i moral je ono što radiš, a ne ono što govoriš.

## ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Kvaliteta se može definirati na različite načine, ali ono što je zajedničko u svim definicijama je: kvaliteta je nešto dobro.

Kvaliteta je složen pojam, čini ga više kriterija, elemenata, dimenzija ovisno o tome o kojem se pojmu, predmetu, pojavi ili aktivnosti određena kvaliteta govori. Definirati kvalitetu nečega ili nekoga znači najprije dobro upoznati to nešto i tog nekoga i onda odrediti sve one elemente kvalitete koje čine grozd (cluster) kvalitete ili potpunu kvalitetu. Definirati potpunu kvalitetu (Total Quality) društva je težak zadatak i nije cilj ovog rada. Može se samo naglasiti da dimenzija kvalitete društva ima mnogo i obuhvaćaju sve društvene pojave (kulturu, politiku, obrazovanje, gospodarstvo i dr.).

Izolirati će se gospodarstvo i poslovna etika kao dimenzija ukupne kvalitete društva.

Tu dimenziju kvalitete karakterizira društvenu odgovornost poslovnih korporacija, kompanija i poduzeća koja postaje sve veća i sve važnija za opstanak i razvoj društva, ali i tržišnu konkurentnost i ugled. Primjeri iz američke prakse dokazuju da gospodarstvo i poslovna etika utječu na razvoj društva. Poduzeće odgovara ne samo vlasniku i zaposlenicima, već i zajednici (društvu) u kojoj djeluje, svim ljudima i prirodi u najširem smislu. Kao primjer navodi se model poslovne izvrsnosti Europske fondacije za menadžment kvalitete (skraćeno EFQM) iz kojeg je jasno vidljivo da se kao rezultat poslovanja uzima u obzir i zajednica, a ne samo profit. EFQM model poslovne izvrsnosti omogućava mjerenje i ocjenjivanje kvalitete kroz više dimenzija. Od ukupno 1.000 bodova, 6% bodova odnosi se na poslovnu izvrsnost s naslova društvene odgovornosti, odnosno odgovornosti u odnosu na zajednicu i to lokalnu, nacionalnu i međunarodnu.

Društvena odgovornost prati se kroz slijedeće aktivnosti (naglašena je potpora sportu!):

<b>Odgovornost prema zajednici:</b>	<b>Uključivanje u rad zajednice:</b>
- objavljivanje informacija važnih za zajednicu,	- uključivanje u izobrazbu,
- osiguranje jednakih uvjeta,	- potpora zdravstvenoj i socijalnoj skrbi,
- utjecaj na lokalnu i nacionalnu ekonomiju,	<b>- potpora sportu,</b>
- odnosi s predstavnicima vlasti,	- dobrovoljni rad.
- etičko ponašanje.	
<b>Aktivnosti smanjivanja i prevencije onečišćenja i drugih šteta nastalih iz poslovanja:</b>	<b>Izveščivanje o aktivnostima koje pomažu u očuvanju i održivosti resursa:</b>
- zdravstveni rizici i nezgode,	- izbor transporta,
- buka i neugodni mirisi,	ekološki utjecaj,
- opasnosti (sigurnost),	- smanjivanje i uklanjanje otpada i ambalaže,
- zagađenje i emisija toksičnih stvari.	- zamjena sirovina i drugih inputa,
	- korištenje komunalnih usluga (npr. plin, voda, struja, novi i reciklirajući materijali).

Slika 1. Praćenje društvene odgovornosti

Izvor: Model Scorebook: European Communications S.A., EFQM, Brussels, 1999, p. 65.

Turizam je značajna društvena pojava, sa velikim utjecajem na društvo i društvene pojave. Danas se broj turista približava broju od jedne milijarde, pa se već naziva i "putujuće čovječanstvo", jer je svaki šesti stanovnik svijeta turista.

Etika u turizmu utječe i na ukupnu kvalitetu društva.

Etika u turističkoj industriji, hotelskoj ili ugostiteljskoj industriji ili "Hospitality Industry" (u hrvatskom se jeziku ne koristi doslovni prijevod "Gostoljubiva industrija" ili "Industrija gostoprimstva") sastavni je dio djelatnosti. Sam naziv industrije "Hospitality" (engleska riječ znači "gostoljubivost"), podrazumijeva: dobrodošlicu, prijateljstvo, udobnost, sigurnost, otvorenost, susretljivost, ljubaznost.

Cilj "Hospitality Industry" je ugoditi ljudima, dati ljudima osjećaj dobrostanja, a to je ono što želi svaki čovjek. To je ono što povezuje tu industriju s etikom, u smislu u kojem ju je definirao već Aristotel,

jer po njemu problemi etike pripadaju praktičnoj filozofiji, koja istražuje djelatnost ljudi i njihovu težnju da postignu sreću i da budu zadovoljni.

Sve su aktivnosti u "Hospitality Industry" usmjerene na to da ljude učine sretnima pružajući im usluge razonode, animacije, dobru hranu i piće, ugodan smještaj, rekreaciju, sport, tj. organizirani dobar provod u slobodno vrijeme i osjećaj dobrostanja.

Etička komponenta turističke i hotelske industrije važna je i s aspekta njenoga velikoga svjetskog značenja. Milijarda ljudi putuje, a to putujuće čovječanstvo opslužuju milijuni ljudi. Turisti putnici očekuju svugdje dobrodošlicu i ugodan boravak, dobrostanje koje stvara osjećaj sreće.

Svjetska turistička organizacija WTO, je prihvatila Global Code of Ethics for Tourism, koji sadrži načela i pravila rada i ponašanja svih sudionika u turizmu. Njima se osigurava međusobno uvažavanje i razumijevanje među svim ljudima i društvima, održivi razvoj turizma, zaštita prirode i okoliša, slo-

bode kretanja, prava turista i lokalnog stanovništva, te prava i obaveze turističkih profesionalaca i vlada.

Postavlja se pitanje:

" Isplati li se gostoljubivost?

" Ograničava li etika mogućnost zarade (profita)?

" Jesu li etika i profit kompatibilni?

Jesu, jer poslovni moral nalaže da treba zarađivati, ali uz poštivanje etičkih načela.

Veliki američki hotelijer Ernest Henderson (1897.-1967.) osnivač međunarodnog hotelskog lanca "Sheraton", poznat je po poslovnom motu: "Ostvariti profit, ali uz poštivanje visokih standarda poslovne etike". Uspjeh njegovih hotela dokazao je da je to moguće i nužno. Između etike i profitabilnosti postoji pozitivna korelacija. Upravljanje vrijednosnom komponentom hotela (moral, etika) i upravljanje materijalnom komponentom poslovanja hotela (profit, resursi) usko je povezano.

Etika je dio kvalitete koja se postiže samo dugoročno u skladu s načelima sustava upravljanja potpunom kvalitetom. Kratkoročni cilj "zaraditi pod svaku cijenu" znači i rizik koji nosi nekvaliteta, a to je propast poduzeća i nezaposlenost. Zaraditi puno u kratko vrijeme nije moguće na pošten način! Menadžeri se ipak često nađu u dilemi treba li dati prioritet profitu ili etici. U rješavanju tih dilema treba da prevlada njihov osjećaj društvene odgovornosti. Hotelskim menadžerima je vrhunski cilj stvarati profit, ali u zakonskim okvirima i poštujući pravilo "Kupac se nikada ne smije prevariti!".

Obrazovanje hotelskih menadžera orijentirano je najviše na znanje ekonomije i jezika, njima nedostaje filozofsko obrazovanje kojemu pripada moral i etika. No, poštenje je dio osobnosti menadžera, nešto što se pretpostavlja, što čini njegovu kvalitetu koja se svakodnevno treba odražavati u svim njegovim odlukama i ponašanju prema zaposlenicima i poslovnim ljudima, ali i u obitelji i društvu općenito.

Profesija ugostitelja je časna i konkretizira ljudski odnos između dva čovjeka, jedan traži i očekuje dobru i poštenu uslugu, a drugi treba tom zahtjevu udovoljiti na profesionalan način:

poštenje ←————→ povjerenje

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
Svojim zaposlenicima i gostima hotela, hotel i menadžment hotela trebaju osigurati kvalitetu, a ona se postiže hotelskim standardima. Kvaliteta nije događaj, kvaliteta je navika da se radi i živi dobro. U biti kvaliteta znači dobro procijeniti želje, zahtjeve i očekivanja kupca i odrediti prave standarde.  
Kvaliteta je:

kupac ←———— Suglasnost —————→ standard

Kvaliteta je ostvarena onda kada je ono što kupac želi jednako onom što mi radimo. Kvalitetu čine ljudi, i to dobri ljudi i dobri djelatnici, a dobri ljudi su oni koji poštuju moral i etiku u životu i radu.

Etika je ukomponirana u sve aktivnosti u svim odjeljenjima hotela, pri čemu su etički elementi definirani specifičnostima poslova i odgovornosti u pojedinom odjeljenju. Za svaku aktivnost trebaju biti definirani etički standardi i pravila.

## ZAKLJUČAK

Kvaliteta društva i turizma ocjenjuje se i mjeri putem više kriterija ili dimenzija kvalitete. Jedan od tih je i etika i moral.

Nema potpune kvalitete društva i turizma bez etike i morala. Da bi se živjelo i radilo kvalitetno treba poštivati etičke standarde.

## LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I. (2002). Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
2. Avelini Holjevac, I. (2003). Business Ethics - A Dimension of Quality in Society, Media, culture and public relations, 2 (1), 39-46.
3. Blanchard, K., Peale, V. N. (1990). Moć etičkog poslovanja. Zagreb: Horvat Elektronika.
4. Bošnjak, B. (1956). Grčka filozofija - Od prvih početaka do Aristotela, Filozofska hrestomatija, Zagreb: Matica Hrvatska..
5. Baletić, Z. (Ed.) (1995). Ekonomski leksikon, Zagreb: Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Masmedia.
6. Enghagen, L.K. (1992). Ethics in Relationship with Community: An Overview In: S.S.J. Hall (Ed.). Ethics in Hospitality Management, A Book of Readings (pp.249-260) East Lansing, Michigan: Educational Institute of the AHMA.
7. Hall, S.S.J. (1992). The Emergence of Ethics in Quality In: S.S.J. Hall (Ed.) Ethics in Hospitality Management, A Book of Readings (pp. 9-23). East Lansing, Michigan: Educational Institute of AHMA.
8. Brozović, D. (Ed.) (2000). Hrvatska enciklopedija. Zagreb: Leksikografski zavod "Miroslav Krleža".
9. Kovačec, A. (Ed.) (1996). Hrvatski opći leksikon. Zagreb: Leksikografski zavod "Miroslav Krleža".
10. Klaić, B. (1979). Rječnik stranih riječi. Zagreb: Nakladni zavod MH.
11. Vukonić, B., Čavlek, N. (Eds.) (2001). Rječnik turizma. Zagreb: Masmedia.
12. Whitney, L. D. (1992). Ethics in the Hospitality Industry: An Overview In: S.S.J.Hall (Ed.) Ethics in Hospitality Management, A Book of Readings (pp.1-8). East Lansing, Michigan: Educational Institute of AHMA.

# SAVREMENE TENDENCIJE RAZVOJA PREDUZETNIČKIH ORGANIZACIJA

## CONTEMPORARY TENDENCIES ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

Mujo Dacić, Univerzitet u Prištini

Haris Dacić, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

### SAŽETAK:

Svrha postojanja organizacija je rješavanje problema ljudskog društva na efikasan način, a njihova aktivnost povećava šanse opstanka ljudskog društva, te utiče na njegov razvoj. No, preduzetničke organizacije ne kontrolišu ljudsko društvo, već upravo suprotno. Ljudsko društvo ima kontrolu nad organizacijama ograničavajući i usmjeravajući njihov rad svojim potrebama/zahtjevima. Konceptije organizacije, kao idejni sistemi, ovise od brojnih činilaca, od kojih neki dominiraju: nauka sa svojim naučnim informacijama i metodama; tehnologija sa svojim procedurama i pratećim tehničkim i drugim instrumentima; nivo društvenih potreba i aspiracija; ljudski resursi sa svojim obilježjima (nivo znanja, nivo vještina, radna sposobnost, kreativnost, mobilnost, motiviranost, itd).

Cilj ovog rada je napraviti kompilaciju savremenih tendencija definiranja preduzetničke organizacije uz naučnu i stručnu distancu koja menadžment jedne organizacije posmatra isključivo kao fluktuirajući sistem.

**Ključne riječi:** organizacija, informatička tehnologija, inovativnost, funkcije, dimenzije, marketing, ljudski resursi, tehnološki resursi

**Key words:** organizations, information technology, innovation, features, dimensions, marketing, human resources, technological resources

### ABSTRACT:

The purpose of the existence of the organization is addressing the problems of human society in an efficient manner, and their activity increases the chances

of survival of human society and affect its development. However, entrepreneurial organizations do not control the human society, but just the opposite. Human society has limited control over the organizations, and focusing their work to their needs / requirements. Concept of organization, as well as conceptual systems, depend on many factors, some of which dominate: teaching with scientific information and methods; technology with its procedures and supporting technical and other instruments, the level of social needs and aspirations; human resources with their characteristics (level of knowledge, the level of skills, work ability, creativity, mobility, motivation, etc.).

The aim of this paper is to make a compilation of contemporary trends in defining entrepreneurial organizations with scientific and professional distance that the management of an organization regarded solely as fluktuirajući system.

### UVOD

Kao što na svijetu ne postoje dvije iste individue, tako ne postoje ni dvije iste organizacije. Svaka organizacija je posebna, jedinstvena. Međutim, one svakako liče jedna na drugu - imaju sličnu građu, slično ponašanje, slično funkciniranje, te sličnu koncepciju opstanka i razvoja.

Svrha postojanja organizacija je rješavanje problema ljudskog društva na efikasan način, a njihova aktivnost povećava šanse opstanka ljudskog društva, te utječe na njegov razvoj. No, preduzetničke organizacije ne kontroliraju ljudsko društvo, već upravo suprotno. Ljudsko društvo ima kontrolu nad organizacijama ograničavajući i usmjeravajući njihov rad svojim potrebama/zahtjevima. Ono je sud i sudija



koji određuje, shodno svojim kriterijumima, da li organizacije ispunjavaju svoju svrhu postojanja.

Koncepcije organizacije, kao idejni sistemi, ovise od brojnih činilaca, od kojih neki dominiraju: nauka sa svojim naučnim informacijama i metodama; tehnologija sa svojim procedurama i pratećim tehničkim i drugim instrumentima; nivo društvenih potreba i aspiracija; ljudski resursi sa svojim obilježjima (nivo znanja, nivo vještina, radna sposobnost, kreativnost, mobilnost, motiviranost, itd).

Ne smijemo zaboraviti da koncepcija organizacije, dakako, ovisi i od eksternih i internih činilaca. Eksterni činioci, koje bi čak mogli nazvati eksternim motivatorima, jesu neriješeni problemi društva, te problemi i zahtjevi koji čine posljedicu intenzivnih društvenih promjena. Oni kao takvi koncipiraju preduzetničke organizacije u skladu sa aktuelnim problemima i zahtjevima, "gurajući" je naprijed ka efikasnom i efektivnom iznalaženju rješenja istih. Interni činioci su već prikazani - nauka, tehnologija, nivo obrazovanosti ljudskih resursa itd.

Prije nego se pozabavimo pitanjem, šta su to preduzetničke organizacije, kako ih prikazuje autor, potrebno je, umjesto uvoda, dati i kratki pregled istorije nastanka koncepcije preduzetničkih organizacija.

Nastanak koncepcije industrijskih organizacija počinje rano. Razvoju takve koncepcije doprinijeli su mnogi, ali najveći utjecaj su dali Adam Smith (ideja o podjeli rada, 1776), Elli Whitney (ideje o standardizaciji, 1800), Frederick W. Taylor (osnivač naučnog managementa, 1881), bračnog para Gilbeth (ideja o mikroorganizaciji rada, 1922), te W.E.Deming (ideja o kvalitetu).

U drugoj polovini XIX stoljeća dolazi do nastajanja novih pronalazaka i stvaranja novih proizvoda, koji će izvršiti veliki utjecaj na prvu polovicu XX-og stoljeća, a neki će biti bitni za cijelo XX stoljeće. Nastali proizvodi su veoma složeni, a njihova proizvodnja postavlja zahtjeve za talentiranim i preduzetnim inženjerima i majstorima - čiji je broj u to vrijeme bio veoma ograničen. Radne snage su u to vrijeme bile neiskusne i slabo obrazovane.

Stvaranje složenih proizvoda proisteklih iz potreba društva toga doba, postavlja velike izazove inženjerima, managerima i organizatorima poslova. Sa ograničenošću vremenom, prilagođavaju se procesi rada nivou znanja i vještinama dostupne radne snage - nasuprot dugotrajnom procesu edukacije i prilagodbe radne snage novim procesima rada. Integralni složeni procesi se razlažu na svoje komponente. Ovakvim načinom i najsloženiji proizvodi su se mogli proizvoditi sa raspoloživom

radnom snagom.

Razlaganjem integralnog procesa na jednostavne radne zadatke nastaje novi problem - kako ove jednostavne operacije povezati u jednu cjelinu, u sam integralni proces. Rješenje je nađeno u upravljačkoj i profesionalnoj nadgradnji. Dok su interesi procesa dominantni, ovakva struktura je djelotvorna i efikasna. No, vremenom interesi nadgradnje postaju dominantniji od interesa procesa. Kada dođe do toga, nova struktura se ustali, opadne elastičnost, te djelotvornost i efikasnost organizacija. Simptomi parazitskog ponašanja postaju uočljiva, ali ova struktura opstaje i tamo gdje su promjene relativno spore, a potražnja ne pokazuje velika odstupanja od očekivanih.

Data struktura doživljava stanovit i značajan potres, kada se na tržištu pojavi višak robe i usluga. Nemogućnost promjene i prilagodbe na nastalu situaciju neminovno vodi takve organizacije ka nestanku, bez obzira na njihovu veličinu i značaj. Promjena prioriteta se odražava na same filozofije organizacije, a kasnije na njihovo ponašanje i strukturu. Danas veliki izazov koncepciji industrijskih organizacija postavljaju nove naučne informacije. Pojava računara i proširivanje omogućava svrsishodnu i kreativnu primjenu znanja.

"Obrazovane, talentovane i kreativne nove generacije, osnažene informatičkom tehnologijom sa neposrednim pristupom novim naučnim saznanjima, novim tehnologijama potresaju temelje koncepcija industrijskih organizacija, generiraju korištenje novih potencijala."

(I.Černiček, "Business Economics", 2003, str.79)

Ovaj citat nas navodi da se osvrnemo na implikaciju korištenja novih potencijala sa aspekta koncepcije ljudskih potencijala. U današnje vrijeme dolazi do artikulacije ljudi kao najvećeg kapitala, neiscrpanog resursa i najprofitabilnije investicije privrednog razvoja - a time i novog potencijala za kojim se traga. Do ovakvog shvatanja dovele su historijske promjene, ekonomske krize i recesije, treća industrijska revolucija - tehnološka revolucija, te promjene u organizaciji savremenih preduzeća i povećanje kvantuma znanja. Sa tim saznanjem dolazi do usmjeravanja kapitala u management ljudskim potencijalima za svrhu najboljeg iskorištavanja ljudskih potencijala. Od svih ljudskih potencijala u modernom društvu najveći kapital je znanje.

Ideje koje doprinose stvaranju novih koncepcija organizacija su mnogobrojne. Jedna upravo izvire iz spomenutog shvatanja koje pruža koncepcija ljudskih potencijala - čovjek se stavlja u centar posmatranja,

bilo kao kupac, korisnik, stvaralac, graditelj ili proizvođač. Nadalje, ideja o vrijednosti - o vrijednosnom sistemu, ideja o funkcijama kao osnovici za proučavanje ponašanja organizacija, ideja o procesima (konkretnim dešavanjima koja stvaraju vrijednosti), ideja o preduzetništvu, ideja o višedimenzionalnom umrežavanju, te ideja o timskom radu.

No, što je to organizacija uopće? Organizacija se može promatrati na više načina, bilo kao organizacija uopće, bilo kao društvena organizacija, senzorna ili pak organizacija crta (itd.).

Pojam organizacije se kao takav koristi u svim znanostima sa veoma sličnim ili identičnim implikacijama i značenjem. Organizacija je ustrojstvo, odnos dijelova u cjelini, koja usaglašeno radi na osnovu međusobne povezanosti dijelova i njihovog skladnog uređenja.

Organizacije su kompleksne pojave sa mnoštvom dimenzija i mnoštvom prostora i ponašanja. Ekonomski prostor se može shvatiti kao slika preduzetničkih organizacija u kojoj se vide ekonomske kategorije vezane za cjelinu organizacije, njene podsisteme, elemente i komponente. Preduzetnička organizacija je organizam!

Maštovito i logički je u knjizi prikazan model razvoja preduzetničke organizacije:

" u prvoj fazi postiže se kontinuitet postojanja za izvjesno vrijeme (jednoćelijska organizacija sa ćelijom opstanka)

" u drugoj fazi dolazi do stvaranja šanse za produžavanjem egzistencije (dvoćelijska organizacija sa ćelijom za razvoj i ćelijom za opstanak )

" u trećoj fazi nastaju šanse za dugoročni opstanak (višećelijska organizacija sa ćelijama opstanka i razvoja, te ćelijom za strateško upravljanje)

Svaka faza u stvaranju organizacije zaokružuje se određenom funkcionalnom strukturom, sa jasno izdiferenciranim funkcijama. U procesu stvaranja organizacije razvija se i njen upravljački sistem kao pogonska snaga razvoja. U svakoj fazi taj upravljački sistem, menadžment, se obogaćuje i usložnjava novim funkcijama i prolaženjem kroz funkcionalne transformacije. Na početku strukture jedne organizacije su fleksibilne, promjenljive i prilagodljive, kasnije pak dolazi do njihovog očvršćavanja i nefleksibilnosti - svaka funkcija, dakle, dosiže tačku sa koje dalje ne može, niti se prilagoditi novim zahtjevima niti realizirati svoje osnovne uloge u okviru novih potreba - zastarjeva. Za mnoge organizacije tu je kraj, ipak, ne za sve, jer kada organizacija dosegne najviši

nivo, stratešku sposobnost, ona je sposobna da se izbori protiv starenja, mijenjajući zastarjele ćelije novima i strateškom promjenom svoje strukture na mjestima koja "škripe". Njena vitalnost, u suočavanju sa velikim promjenama u ovom svijetu, posjeduje tajni eliksir - dobro poznatu i neophodnu inovativnost. No, kako znamo reći: "sve ima svoj vijek trajanja." Time je odumiranje organizacija neizbježno.

Što je to što utječe na evoluciju i starenje organizacije? Pored unutarnjih odrednica, kakav je u sadašnje vrijeme prvenstveno ljudski potencijal kojim organizacija raspolaže, autor navodi i neke eksterne odrednice:

- " Promjene u potrebama društva
- " Promjene životnog vijeka potreba
- " Razvoj nauke i tehnologije
- " Društvene transformacije
- " Sve veće oskudice obnovljenih resursa i
- " Intenzivan rast konkurencije

Sinteza svih utjecaja, kako internih tako i eksternih u jednoj organizaciji u prostoru i vremenu, nam omogućava da ostvarene efekte date organizacije prikazemo njenom životnom funkcijom. Životne funkcije su poput individua - jedinstvene. No, kao i individue, one pokazuju neke zajedničke osobine i nagovještavaju određene zakonitosti. Recimo, dominantna odrednica životnog ciklusa svake preduzetničke organizacije je njena funkcionalna struktura. Organizacija u kojoj je funkcionalna struktura loša brzo će odumrijeti, s druge strane, ako je njena funkcionalna struktura dobra, može se očekivati dugovječnost organizacije.

Dakle, svaka organizacija je okarakterisana struktuiranošću, koja se putem svojih funkcija manifestira u globalnom ponašanju usmjerenom na tržište. Funkcije su uvijek vezane za određene elemente, nosioce, podsisteme, ...kao i za određene strukture, te na taj način određene dinamikom, ishodom rješavanja, svrsishodnošću, nosiocima, ulogom i strukturom. Funkcionalni prostor se opisuje na tri nivoa agregacije: na prvom nivou su globalne funkcije, zatim funkcije i na posljednjem nivou, mikro-funkcije.

Prema autoru, dosadašnja istraživanja su identificirala sljedeće globalne funkcije: osnovne funkcije - zadužene za obezbjeđivanje opstanka (bazične, servisne i operativno upravljačke), funkcije razvoja - zadužene za obezbjeđivanje razvoja (funkcije razvoja novih osnovnih ćelija, servisiranje razvojnih funkcija i funkcije upravljanja razvojem), i funkcije upravljanja - odgovorne za obezbjeđenje

upravljanja jednom organizacijom (funkcije za strateško upravljanje i za servisiranje strateškog upravljanja).

Da bi bolje shvatili navedene funkcije razložit ćemo ih još i više.

U osnovne funkcije ubrajamo: nabavku, proizvodnju/pružanje usluge, prodaju, naplatu - funkcije svrhe; logistiku, obezbjeđivanje informacija, obezbjeđivanje ljudskih resursa i servisiranje postojećih, obezbjeđenje i održavanje sredstava rada i uslova proizvodnje/usluga, praćenje vrijednosnih transakcija - računovodstvo, obezbjeđenje i održavanje finansijskih resursa - servisne; postavljanje ciljeva, predviđanje, planiranje, organiziranje, pripremanje, operativno vođenje ćelije za opstanak, pripremanje odluka, sprovođenje odluka, upravljanje finansijskim resursima i upravljanje inovacijama - operativno upravljačke funkcije.

U funkcije razvoja ubrajaju se: marketing, razvoj novog proizvoda, razvoj nove tehnologije, razvoj proizvodnog/uslužnog sistema, razvoj ostalih funkcija, razvoj cijele ćelije, sprovođenje inovacionih procesa - funkcije svrhe; obezbjeđenje kompetitivnog znanja, informacija, ljudskih resursa, obezbjeđenje i održavanje instrumenata razvojnih procesa, praćenje vrijednosnih transakcija, obezbjeđenje i održavanje finansijskih resursa, opsluživanje inovacionih procesa, standardiziranje, tipiziranje i td. - servisne; postavljanje ciljeva razvoja, predviđanje i planiranje razvoja, organiziranje razvoja, pripremanje razvoja, vođenje razvojnih procesa; pripremanje, donošenje i sprovođenje odluka, upravljanje finansijskim resursima i upravljanje inovacijama - funkcije upravljanja. Funkcije upravljanja obuhvataju postavljanje vizije, formuliranje misije, identificiranje postojeće pozicije organizacije, formuliranje generalne strategije, postavljanje strukture strateških ciljeva, formuliranje konkretnih strategija, odlučivanje o razvojnim poduhvatima, odlučivanje o ćelijama opstanka, formuliranje kriterijuma za mjerenje uspješnosti pojedinih ćelija organizacije - svrhe; obezbjeđivanje adekvatnih modela za pripremanje strateških odluka, obezbjeđivanje informacija, ljudskih resursa - i eksportnog znanja, instrumenata za realizaciju upravljanja, praćenje vrijednosnih transakcija, obezbjeđenje i održavanje finansijskih resursa, opsluživanje strateških procesa - funkcije upravljanja.

Procesi preduzetničke organizacije logički slijede iz njenih funkcija, te možemo razlikovati:

" Bazične procese - svi procesi direktno uključeni u obezbjeđivanje opstanka organizacije ili jedne njene ćelije. Ovi procesi ne mijenjaju strukturu

organizacionog sistema.

" Razvojne procese - procesi koji stvaraju nova ponašanja, nove strukture i utiču na transformaciju organizacije iz jednog stanja u drugo. Bitan su predušlov vitalnosti organizacije.

" Procese upravljanja - obezbjeđuju stabilnost ostalim procesima i usmjeravaju ih sukladno njihovoj prirodi.

" Procese servisiranja - iako ne učestvuju direktno u stvaranju rezultata, neophodni su za nesmetano izvođenje sve tri druge vrste procesa.

Aktivnost, kako funkcija tako i procesa, čini da između njih postoje određeni odnosi koji im omogućavaju integraciju unutar organizacije, ali i među zavisnost.

Vratimo se na problematiku ekonomskog prostora. Korist od poznavanja ekonomskog prostora preduzetničkih organizacija je u tome što nam omogućava izbjegavanje pravljena grešaka i pravovremeno sagledavanje šansi za uspjeh. Poznavanje, ekonomskih zakona koji djeluju na organizacije, poput zakona prirode, je neophodno za "preživljavanje" jedne preduzetničke organizacije. Preduzetničke organizacije nisu imune na uticaje iz okruženja, a način reagiranja ovisi o tome da li su takvi podražaji planirani i očekivani, ili neplanirani i slučajni.

Okruženje organizacije je integralna, ali multidimenzionalna cjelina. Neke od njenih dimenzija postaju prioritetne za egzistenciju i razvoj organizacija. Na sadašnjem nivou razvijenosti, bitne su sljedeće dimenzije:

" Tehnološka - materijalna osnova svakog gazdovanja.

" Ekonomska - cjelokupan razvoj ekonomije, konjuktivnim promjenama, međunarodnim ekonomskim odnosima itd.

" Društvena - potrebe, želje, sistemi vrijednosti, itd. Pojedince, grupe i šire zajednice.

" Ekološka - promjene u prirodnom okruženju (npr. zagađivanje)

Promjene u svakoj od ovih dimenzija mogu biti dobre ili loše. No, osim navedenih dimenzija u ovom integralnom okruženju organizacije postoje i određene institucije, organizacije, grupe, itd. sa kojima organizacija ulazi u interakciju i koje joj postavljaju određene zahtjeve. Najvažnije institucije i grupe koje čine okruženje organizacije su: vlasnici kapitala; potencijalni zaposleni i njihove organizacije; drugi poslodavci i njihove institucije, organizacije; kupci; dobavljači; konkurencija; ostale institucije (udruženja, alijanse, partije,...); država (lokalne institucije, centralne institucije).

U odgovoru na zahtjeve koji se postavljaju pred datu organizaciju, posebno su važne odluke, koje donosi njen menadžment, vezane za ciljeve organizacije. U ovakvom odlučivanju organizacija se oslanja na više kriterijuma. Kada se nađemo u situaciji sa više ciljeva, a i više kriterija, možemo se suočiti sa sljedećim:

" Ciljevi su u harmoniji (ostvarivanje jednog cilja doprinosi ostvarenju drugih ciljeva)

" Ciljevi su međusobno neutralni (ostvarenje jednog cilja ne djeluje na postizanje drugih ciljeva)

" Ciljevi su u konfliktu (ostvarenje jednog cilja otežava ili sprječava postizanje drugih ciljeva)

No, kako je svijet u kojem živimo, izuzetno dinamičan i složen, a time izložen ogromnom i stalnom pritisku kompleksnog i zahtjevnijeg okruženja, manageri organizacija se, prema autoru, većinom susreću sa slučajevima gdje su ciljevi u konfliktu. Racionalne optimalizacije više ne mogu riješiti probleme sa kojima se organizacija suočava. Konflikt ciljeva uzrokuje društvenu polarizaciju, pri čemu se društvo radikalizira. U takvom društvu svi bivaju gubitnici i time je neophodno da svako nauči da svoje probleme promatra u svjetlu mogućih konfliktnih ciljeva.

Svrha preduzetničkih organizacija je stvaranje kupca. One to čine rješavanjem problema kupaca ili pružanjem zadovoljstva kupcima, a postižu to, prema autoru, na direktan ili indirektan način.

Ne treba zanemariti doprinos postojanja konkurencije, stalnoj dinamici u razvoju i poboljšanjima određene preduzetničke organizacije - slobodno možemo reći da je konkurencija jedan od bitnih podstreka za inovaciju bilo proizvoda ili usluga.

Iz gore navedenog se može zaključiti da je preduzetnička organizacija organizam, koji je tako komponovan da svojim integralnim djelovanjem, stvara proizvode i/ili usluge. U tom funkcioniranju dolazi do transformacije ulaza u izlaze (što se najbolje može ilustrirati primjerom: kupcu je potreban učinkovit način zaštite zuba od karijesa nakon jela, kada nije u mogućnosti da nakon objeda opere zube na tradicionalan način / ulaz, u preduzetničkoj organizaciji dolazi do inovacije i na tržište se izbacuje novi produkt - žvakaće gume bez šećera, koje u ustima snižavaju Ph vrijednost nakon jela i time učinkovito štite zube od karijesa, a mogu se koristiti bilo kada i bilo gdje npr. Orbit / izlaz.!)

U ovakvoj transformaciji se od organizacije očekuje da bude djelotvorna (mjera utjecaja organizacije na njeno okruženje) i efikasna (mjera uspješnosti pretvaranja ulaza u izlaze). Izlazi su proizvodi i/ili usluge, a ulazi su rad, predmet rada i sredstva rada. A također, oni su i činioци preko kojih se ostvaruje svrha

preduzetničke organizacije, kako je navedeno u primjeru.

Ukratko ću se osvrnuti i na mjere efikasnosti jedne preduzetničke organizacije. Takve mjere su: efikasnost gazdovanja, efikasnost stvaranja vrijednosti i efikasnost korištenja kapitala. Pomenute mjere efikasnosti su bitne, no kako autor ističe - prioriteta su različiti za različite učesnike, time ne čudi da je za vlasnika prioritetna mjera priraštaja kapitala.

Pored mjera efikasnosti, potrebno je obezbijediti kontinuirano funkcioniranje preduzetničke organizacije, što se ostvaruje njenom likvidnošću. Likvidnost odražava vremensku usaglašenost organizacije sa njenim okruženjem sa finansijskog aspekta. Može se reći, da je jedna organizacija likvidna ukoliko postoji sklad između pritanja novca i dospjelih obaveza plaćanja prema okruženju.

Preduzetničke organizacije mijenjaju svijet, same se mijenjaju, kao što se bitno mijenjaju i naše ideje i spoznaje o njima. Preduzetničke organizacije stvaraju ljudi, a ne ekonomske sile i zakoni tržišta. Uloga zakona tržišta i ekonomskih sila je u ograničavanju prostora djelovanja. Management pronalazi te sile i stvara ih sam, stvarajući time uslove za pronalaženje novina, što i jeste bit samih preduzetničkih organizacija.

Zabluda je da se preduzetničke organizacije mogu, prema autoru, definirati i objašnjavati u terminima profita, proisteklih iz klasične ekonomije. Konceptija "kupi jeftino i prodaj skupo" objašnjava prošlost funkcioniranja nekog biznisa, ali je neprimjenljiva na sadašnje funkcioniranje biznisa niti može predvidjeti njegovo ponašanje u budućnosti.

Profit i profitabilnost su odlučujući činioци svakog biznisa. Profit se smatra testom validnosti (uspješnosti) preduzetničke organizacije. Prvi takav test je mogućnost ostvarivanja dovoljnog profita koji bi pokrio rizik ekonomskih aktivnosti i izbjegao gubitke. Motivima pojedinca možda možemo objasniti ponašanje i akcije pojedinca, ali motivima za profitom ne mogu se objasniti ponašanja preduzetničkih organizacija. Mnogi autori sumnjaju da takav motiv uopće postoji, a Peter Drucker kaže:

"Motiv profita su izmislili klasični ekonomisti za objašnjavanje ekonomske stvarnosti, jer to njihova hipoteza o statičkoj ravnoteži nije mogla da učini." (prema "Business Economics", I. Černiček, 2003, str.8.)

Autor smatra da je takav motiv irelevantan, jer niti govori šta preduzetnik radi niti govori o načinu na koji radi. Dakle, irelevantan je kako za funkcioniran-

je, tako i za svrhu i upravljanje biznisom. Kao takav on je štetan. Iz takve koncepcije izraslo je vjerovanje da se profit i doprinos društvu međusobno isključuju. Svrha koju ima biznis mora se tražiti, van organizacije, u samom društvu. Kako je organizacija živa komponenta društva, njena svrha je podložna socijalnim promjenama i novim zahtjevima koji se postavlja društvu. Prema autoru, za sada postoji samo jedna prava definicija svrhe biznisa, a to je kreiranje kupaca. Što i jeste logično, s obzirom da kupci određuju šta je biznis. Kupci pretvaraju ekonomske resurse u bogatstvo, spremnošću da plate za određeni proizvod ili uslugu. Vrijednost (proizvod) koju kupac kupuje, njemu pruža zadovoljstvo, korist odnosno pogodnost. Time je uloga, koju društvo povjerava preduzetničkim organizacijama stvaranje vrijednosti - možda bolje rečeno, ispunjavanje želja i potreba.

Vratimo se nakratko na funkcije, jer niti jedna vrsta organizacija (kao što se može vidjeti iz gore ponuđene definicije organizacije), time ni preduzetničke organizacije ne mogu opstati niti se razvijati ukoliko ne posjeduju određene funkcije. U realizaciji preduzetničkih obilježja, dvije se funkcije naročito ističu. To su: marketing i inovacije.

Marketing je fundamentalna funkcija biznisa (preduzetničke organizacije) i ne može se promatrati odvojeno od njega. Svaki preduzetnička organizacija koja se ostvaruje putem marketinga sopstvenih proizvoda je biznis, ali ona organizacija koja nema marketing se ne može smatrati biznisom. Preko marketinga se na čitavu organizaciju gleda iz ugla kupca. Da bi se marketinška kampanja u potpunosti ostvarila, neophodni su posebni uslovi i posebni ljudi.

Pravi marketing započinje sa kupcima, njihovim realnim svijetom, potrebama. Naglasak je na proizvodnji onoga što kupci traže - "proizvodi ono što tržište traži". Takav marketing, ističe i da je određeni proizvod - potreba i zadovoljstvo kupca. Cilj svakog marketinga bi trebao biti stvaranje kupca koji je spreman da kupuje.

Jednu od najpopularnijih definicija marketinga dao je Američki institut za marketing :

Marketing je "management proces odgovoran za identifikovanje, predviđanje i zadovoljenje zahtjeva potrošača na za firmu profitabilan način."

(prema "Psihologija marketinga", D. Radulović, 1988)

Biznis u cilju stvaranja kupca mora svoje resurse produktivno iskoristiti. Pod produktivnošću se smatra ujednačavanje upotrebe svih resursa u cilju ostvarivanja najvećeg izlaza sa minimalnim naporom i žrtvama. Ovakva koncepcija zamjenjuje koncepciju

produktivnosti osamnaestog stoljeća jer se efekat živog rada tj. rada ljudskim mišićima zamjenjuje efektom rada mašinama i mehaničkom energijom, a manuelni radnici bivaju zamijenjeni radnicima znanja (managerima, inženjerima, profesionalcima).

Primaran postaje priraštaj intelektualne snage organizacije, a sekundaran priraštaj kapitala. No, da li je u našem društvu to baš tako?

Ovo nas ipak suočava sa novim problemima, jer može postati "neproduktivna režija" zbog čega glavnu ulogu, da bi se katastrofalan aranžman izbjebao, dobijaju manageri.

Pri izgradnji je, dakle, između ostalog bitno uvidjeti utjecaj znanja, vremena, angažiranja managementa, proizvodnog miksa, tehnološkog miksa, strukture organizacije, te odnosa ljudskog rada, kapitala i znanja. Postavljaju se i zahtjevi za managementom koji će biti prije kreativan nego adaptivan, te racionalan.

Kako autor zaključuje, profit je neophodnost i socijalna odgovornost. Preduzetnička organizacija mora ostvarivati dovoljan profit, ali je njena svrha stvaranje kupca i ništa drugo. Ona ostvaruje svoju svrhu preko dvije osnovne funkcije marketinga i inovacija.

Još jedan diskurs - Sami manageri dobijaju vodeće mjesto u strukturi organizacija, ali se i zahtjevi koje oni moraju ispunjavati povećavaju sa tim, naročito u današnje vrijeme kada ljudski potencijali predstavljaju osnovni kapital. Da bi se sebi mogli predočiti obuhvatnost funkcije managera, dat ću prikaz ukratko svrstanih, specifičnih funkcija managementa preduzetničkih organizacija danas:

- " strategijski management ljudskih potencijala
- " planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- " analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
- " pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
- " praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
- " motiviranje i nagrađivanje
- " obrazovanje i razvoj zaposlenih
- " stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
- " socijalna i zdravstvena zaštita
- " radni odnosi
- " različite usluge zaposlenima

Integralno djelovanje organizacije, koje se ostvaruje brojnim procesima sa različitim stepenom međusobne povezanosti, ogleda se u određenim ishodima, odnosno u ostvarenim funkcijama koje predstavljaju vrijednost za njeno okruženje.

Pomenuli smo ranije da ovi procesi čine život organizacije, ali da bi se oni održali, neophodno je ispunjavati određene uslove. Uslovi su ustvari izvor nastanka i izvođenja procesa i nazivaju se izvori ili resursi. Resursi mogu biti različitog karaktera npr., materijalnog, energetskog, humanog, novčanog, intelektualnog itd. Da bi stvorila određene ishode, organizacija žrtvuje neke resurse. Kako su resursi kvalitativno različiti, njihova kvantifikacija se ne može izvršiti istom mjerom, te je neophodno svesti ih na istu mjernu jedinicu - što je obično novčana vrijednost, koja nam, omogućava mjerenje uspješnosti organizacije.

U proizvodnim organizacijama, resurse čine sredstva rada, predmet rada i ljudski rad. Resursi se, svakako, troše, a njihove vrijednosti se prenose na konačan ishod djelovanja organizacije - proizvodi i/ili usluge. Autor, navodi resurse organizacije u najširem smislu:

1. *Ljudski resursi* - kao nosioci, aktivni učesnici, izvođači, upravljači procesa u organizaciji. Naglašena je neophodnost ljudskih resursa u aktiviranju i održavanju procesa u organizaciji te njihova posebna osobina, nezastarjevanja, ukoliko se permanentno usavršavaju i aktualiziraju svoja znanja. Osim toga, ljudski resurs je podložan konverciji - postoji mogućnost prekvalificiranja, specijalnih obuka, jer pojedinac može imati veći broj kvalifikacija. Ljudi su nosioci i realizatori živog rada. Ljudski resursi stoje u višestrukim relacijama sa ostalim resursima. Pri kvantificiranju ljudskih resursa najčešće se primjenjuju vremenski podaci, odnosno ovi resursi se prikazuju časovima rada. Gazdovanje ljudskim činocima, odnosno njihovo svrsishodno korištenje je preduslov uspješnosti organizacije.

"Čovjek jeste da stvara probleme, ali je on jedini resurs koji može neke probleme da riješi ili da ih rješava."

(I.Černiček, "Business Economics", 2003)

2. *Tehnološki resursi* - obuhvataju mašine, uređaje, tehnološku opremu, zgrade itd., čineći uslov i okvir za izvođenje svih procesa u organizaciji. U širem smislu shvaćeni tehnološki resursi obuhvataju sva sredstva i potreban prostor za proizvodne, transportne i ostale tehnologije a dijele se na:

" mašinske resurse (raspoloživo vrijeme korištenja pojedinih homogenih grupa, putem kojih se izrađuju određeni proizvodi ili izvode određene usluge),

" montažne resurse (ili prostor za izvođenje montaže),

" skladišne resurse (ili prostor za odlaganje proizvoda, skladištenje alata i sl.) i

" ostale resurse.

Tehnološki razvoj se prvenstveno odražava na tehnološke resurse, do kojih se dolazi posredstvom tržišta sredstava rada ili sopstvenim razvojem. Kvantificiranje ovih resursa može se vršiti vremenskim ili prostornim izražavanjem.

3. *Materijalni resursi* - predmet rada i potrošni materijal; stalne potrebe za novim predmetima rada i veliki broj različitih vrsta materijala postavlja zahtjev za smišljenim, organiziranim i efikasnim procesima za obezbjeđivanje ovih resursa. Materijali, sirovine ili poluproizvodi se obezbjeđuju pojedinačno ili u većim količinama. Kako god da se nabavljaju, ono o čemu se mora voditi računa je da zalihe obezbjeđuju kontinuiranost i osiguravaju sigurnost proizvodnih procesa pri minimalnim vezanim sredstvima u zalihama. Predmeti rada stoje u neposrednoj vezi sa rezultatima funkcioniranja organizacije. Nakon konačnog broja transformacija oni ulaze u sastav proizvoda ili od njih nastaje proizvod. Tako vrijednost materijala čini vrijednost proizvoda. Svakako, kako su predmeti rada, kao i drugi resursi, u višestruko međusobno povezani, oni postavljaju i mnoge zahtjeve i ograničenja, ljudskim, tehnološkim i drugim resursima.

4. *Energetski resursi* - osnova za multiplikovanje ljudske bioenergije posredstvom tehnoloških resursa. Bez energije se više ne može. Ona je omogućila višestruko povećavanje čovjekove snage putem rada na različitim mašinama, napravama i uređajima. Energija se obezbjeđuje energetskim sistemima (npr., električna energija) ili drugim putevima na tržištu (nafta, ugalj, gas,...). U svakoj proizvodnji energija sačinjava dio proizvoda. Kada ne bi bilo energije, ne bi bilo ni masovne proizvodnje, a ni u onom smislu u kakvom je mi danas poznajemo. Upravljanje energetskim resursima, podrazumijeva i dugoročno obezbjeđivanje tih resursa prema očekivanim potrebama, uravnoteženje raspoloživih resursa sa potrebama, a u slučaju većih smetnji optimalnu raspodjelu među korisnicima.

5. *Podaci o organizaciji i njenom okruženju* - su podloga za upravljanje i funkcioniranje organizacije, čiji nedostatak može izazvati blokadu ili pogrešno funkcioniranje organizacije. Podaci, kao takvi, predstavljaju odraz stvarnosti. Kako je stvarnost promjenljiva i podaci se mijenjaju, ali ne sami od sebe već posebnim postupcima ažuriranja podataka. Podatke organizacije obezbjeđuju na različite načine: kreirajući ih (kao idejni produkti), registriranjem (npr., praćenjem pojava) i prikupljanjem. Sistem podataka organizacije (podaci, struktura podataka i metode manipuliranja njima) značajno utječe na uspješnost organizacije. Danas, zahvaljujući računarskoj

podrsci postavljeni su dobri objektivni, preduslovi za intenzivan razvoj ovoga sistema. Od sistema podataka se traži da odražava sve relevantne pojave i komponente, strukture i ponašanja organizacije, da se novi podatak samo jednom registrira, da se redundantnost svede na optimalni nivo, a da dostupnost željenih podataka bude laka i brza. Uspješnost korištenja podataka kao resurs čini refleksiju razvijenosti ljudskih i tehnoloških resursa, kao i određene interakcije među njima.

6. *Informatički resursi* - koji multiplikuju intelektualnu moć humanih resursa.

7. *Različiti vidovi znanja* - tehnički, organizacioni i sl., dokumenti koji sadrže akumulirano znanje, razni patenti, recepti, pronalasci i sl. te obezbjeđuju brojne međusobno usklađene procese i postupke. Rezultat su svjesnog djelovanja čovjeka na osnovu skupa organiziranih spoznaja. Znanje je u određenoj vezi sa ljudskim resursima, ali se pojavljuje i nezavisno od njih (vještačka inteligencija). Svakako, znanje nije samo resurs ono je i proizvod. Ekonomisanje sa ovim resursom može se odnositi na svrsishodno korištenje znanja, održavanje i proširenje produktivnog znanja, optimalna primjena znanja, stvaranje potrebnog znanja uz minimalne troškove itd.

8. *Novčani resursi* - ili finansijski resursi su osnova za obezbjeđenje neprekidnosti reprodukcije. Finansijska sredstva mogu biti sopstvena, krediti, neizmirene obaveze prema dobavljačima i ulaganja drugih organizacija. Izvori reproduktivnih sposobnosti organizacije su amortizacija i akumulirani dio profita. Načini na koje organizacije dolaze do finansijskih sredstava su: prodaja i naplata proizvoda/usluga; uzimanjem kredita i ulaganjem drugih privrednih subjekata u proizvodne programe organizacije. Organizacija koja želi poslovati bez poteškoća, mora imati mobilna novčana sredstva, odnosno mora biti likvidna. Značajne osobine ovih resursa su pokretljivost i univerzalnost (mogućnost transformacije u bilo koji drugi resurs), a njihovo izražavanje se vrši u novčanim jedinicama.

9. *Katalitički resursi* - prisutni u funkcioniranju organizacije, koji se ne troše ali su bitni za uspjeh organizacije

Obilježja koja posjeduju resursi služe nam za precizno određivanje kvalitativnih i kvantitativnih dimenzija resursa. Neki resursi, poput materijalnih, finansijskih, energetskih i td., su lako mjerljivi, dok su npr., ljudski resursi teško mjerljivi.

Dakle, može se iz gore napisanog zaključiti, da rezultati funkcioniranja organizacije stoje u određenoj

vezi sa njenim resursima, bolje rečeno - ovise o njima. Uspješno djelovanje organizacije je, kako autor ističe, teško zamislivo bez preciznih normativa ljudskih, tehnoloških, materijalnih, energetskih, finansijskih i ostalih resursa. Bez ovih izvornih podataka upravljanje resursima je nemoguće. Normativni resursi se utvrđuju na osnovu različitih tehničkih dokumenata, organizacionih i finansijskih dokumenata. Svakako, u normiranju organizacije se suočavaju sa mnoštvom metodoloških i organizacionih problema.

Odnos organizacije i njenog tržišnog okruženja karakterišu cijene potrebnih resursa, te cijene proizvoda i usluga koje se realiziraju na tržištu. Cijene i njihove promjene ovise od ponude i potražnje, tehnološkog i tehničkog razvoja, različitih ograničenja, a vrlo često i od intervencije managementa organizacije.

Kada resurs posredstvom ulaza postane dio organizacije, dolazi do promjene njegove uloge. Ako ga u toj novoj ulozi predstavljamo u novčanom obliku tada govorimo o sredstvima. Dakle, sve dok neki resurs čini dio organizacije, on čini njena sredstva.

Sredstva rada i poslovanja mogu biti osnovna i obrtna sredstva. Osnovna sredstva su dugoročne komponente organizacije. To su najčešće sredstva za rad (mašine, alati, građevinski objekti itd.), ali mogu biti i prava, te novčana sredstva. Obrtna sredstva su kratkoročne komponente organizacije. Najčešće su to predmeti rada (materijal za izradu, energija itd.) vezani za tehnološke, poslovne procese. Realizacija trošenja sredstava rada i poslovanja vrši se putem angažiranja radne snage i ima karakter reproduktivnog trošenja.

Na kraju, ostaje pokušaj sumiranja gore rečenog i implicitno izdvajanje jedne globalne slike nove koncepcije preduzetničke organizacije.

Svaka organizacija je posebna, jedinstvena. U određenom stepenu, ona liči i na sve druge - sličnom građom, sličnim ponašanjem, sličnim funkciniranjem, te sličnom koncepcijom opstanka i razvoja.

Preduzetnička organizacija je organizam sa dinamičkom strukturom, koju sačinjavaju mnogobrojne, isprepletane funkcije i procesi.

Ona se razvija poput svakog biološkog organizma, od jedne ćelije neophodne za opstanak do višestaničnog organizma, u kome je svaka ćelija specijalizirana za vršenje određene funkcije (funkcije svrhe, servisiranja i upravljanja). Nastavljajući svoj razvoj, dolazi do uslozňavanja, transformiranja i restrukturiranja funkcija u cilju što bolje prilagodbe

**LITERATURA**

1. Vasiljev S., (2001) "Marketing-principi", Subotica
2. Filipović V.,(1996)"Marketing i tržište", FON-Menagement, Beograd
3. Jokić A., (2001)"Osnovi komunikologije", Beograd
4. Labus, M.,(1999) "Osnovi ekonomije", Stubovi kulture, Beograd
5. Džamić, L., (1995) "Marketing, F&F", samostalna štamparija, Beograd
6. Černiček, I.,(2003):"Bussines Economics", FAM, Novi Sad

okruženju i time, povećavanja šanse za opstanak na tržištu. Dvije najvažnije funkcije, među mnogima, koje utječu na dužinu života organizacije jesu marketing i inovacije.

Preduzetničke organizacije imaju svrhu u rješavanju problema ljudskog društva na efektivan i efikasan način, a njena aktivnost povećava šanse opstanka ljudskog društva, te utiče na njegov razvoj. Ljudsko društvo ima kontrolu nad organizacijama ograničavajući i usmjeravajući njihov rad svojim potrebama/zahtjevima.

Dakle, preduzetničke organizacije nisu imune na utjecaje iz okruženja, a način reagiranja ovisi o tome da li su takvi podražaji planirani i očekivani, ili neplanirani i slučajni.

Okruženje organizacije je integralna, ali multidimenzionalna cjelina. Neke od njenih dimenzija postaju prioritetne za egzistenciju i razvoj organizacija - tehnološka, ekonomska, društvena, ekološka.

Pored tih dimenzija, organizacije ovise još od mnogih činilaca: nauke, tehnologije, nivoa društvenih potreba i aspiracija, ljudskih resursa, tehnoloških resursa, materijalnih resursa, energetske resursa,...

Kako bi se organizacije razvijale i rasle neophodan je dobar management, koji se obogaćuje i uslođnjava novim funkcijama, te pronalaženjem najboljih rješenja za potrebne funkcionalne transformacije. Management organizacija, naročito management ljudskih potencijala je neophodan u svakoj organizaciji današnjice.

Iako, pomenute ranije, osvrnućemo se još jednom na ukratko svrstane osnovne funkcije i zadatke koje management jedne preduzetničke organizacije mora izvršavati u cilju što boljeg poslovanja i maksimalnog iskorištavanja ljudskih resursa organizacije: strategijski management ljudskih potencijala; planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih; analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta; pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja; praćenje i ocjenjivanje uspješnosti; motiviranje i nagrađivanje; obrazovanje i razvoj zaposlenih; stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture; socijalna i zdravstvena zaštita; radni odnosi; različite usluge zaposlenima...

Ovakvo shvatanje managementa, kao managementa ljudskih potencijala, direktno proističe iz današnje koncepcije preduzetničkih organizacija u kojima je naglasak i centralno mjesto dato - ljudskim resursima.



# Tehnološke inovacije kao faktor sticanja konkurentske prednosti

## TECHNOLOGICAL INNOVATIONS AS A FACTOR OF GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

Šemsudin Plojović, Univerzitet u Novom Pazaru,  
Senad Bušatlić, Univerzitet "Braća Karić"

### SAŽETAK:

Tehnološke promene su jedan od glavnih generatora konkurencije. One igraju najznačajniju ulogu u promeni strukture postojećih, kao i u kreiranju novih privrednih grana. Pored toga, tehnološke promene izjednačuju firme, budući da smanjuju konkurentsku prednost jednih - čak i najbolje pozicioniranih - i ističu druge firme. Mnoge danas velike firme nastale su zahvaljujući tome što su bile u stanju da iskoriste tehnološke promene. Tehnološke promene su jedan od najznačajnijih faktora koji mogu da promene pravila konkurencije.

Tehnološke promene nisu značajne same po sebi. One su važne ukoliko utiču na konkurentsku prednost i strukturu industrije. Nisu sve tehnološke promene strateški korisne; neke od njih mogu i da pogoršaju konkurentsku poziciju firme i atraktivnost industrije. Visoka tehnologija ne garantuje profitabilnost. U stvari, zbog nepovoljnih struktura mnoge industrije zasnovane na visokoj tehnologiji manje su profitabilne od nekih sa "niskom tehnologijom".

**Ključne reči:** informaciona tehnologija, konkurentska prednost, tržišna pozicija

**Key words:** information technology, competitive advantage, market position

### ABSTRACT:

Technological changes are one of the main generators of competition. They play the most important role in the change of existing structures, as well as the creation of new economic branches. In addition, technological changes leveler Company, to reduce future

competitive advantage of one - even the best positioned - and pointed out other businesses. Many large companies today were due to that they were able to take advantage of technological changes. Technological changes are one of the most important factors that can change the rules of competition.

Technological changes are not significant in itself same. They are important if affect the competitive advantage and industry structure. Not all of the strategic benefit of technological change, some of them may worsen competitive position of companies and the attractiveness of the industry. High technology does not guarantee profitability. In fact, due to unfavorable structure of many industries based on high technology are less profitable than some of the "low technology"

### 1.UVOD

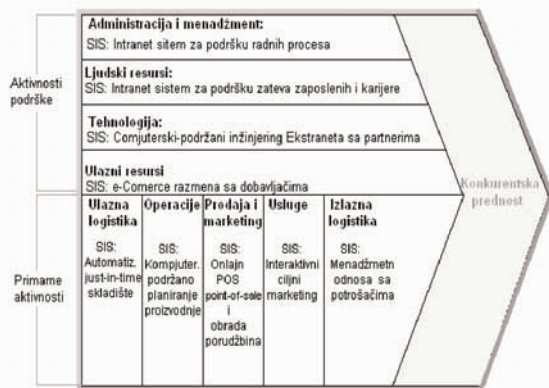
Tehnologija prožima celokupan lanac vrednosti firme i nije ograničena samo na proizvodnju u užem smislu. Šire posmatrano, industrija ili delatnosti zasnovana na "niskoj" tehnologiji, u stvari, ne postoji. Mnoge inovacije značajne za konkurentsku prednost veoma su jednostavne i ne uključuju nikakav naučni prodor. Inovacije mogu da imaju važan strateški uticaj na poslovanje kompanije bez obzira na to da li koriste "nisku" ili "visoku" tehnologiju.

Osnovni instrument za razumevanje uloge tehnologije u konkurentskoj prednosti je lanac vrednosti. Firma je, kao skup aktivnosti, istovremeno i skup tehnologija. Tehnologija je uključena u svaku aktivnost firme koja stvara vrednost, i zato tehnološke promene, zahvaljujući uticaju koji imaju na doslovno svaku aktivnost, mogu da utiču na konkurentnost.

## 2. Mogućnosti primene modernih tehnologija u poslovanju

Svaka aktivnost koja stvara vrednost koristi neku tehnologiju pomoću koje kombinuje kupljene inpute i ljudske resurse da bi proizvela neki output. Ta tehnologija može da bude nešto obično, kao prosti skup procedura kojih se pridržavaju zaposleni, a obično uključuje nekoliko naučnih disciplina ili sub-tehnologija. Tehnologija rukovanja materijalima kakva se, na primer, koristi u logistici, može da koristi discipline kao što su industrijski inženjering, elektronika i tehnologija materijala. Tehnologija aktivnosti koja stvara vrednost jedna je od kombinacija navedenih subtehnologija. "Tehnologije su uključene i u kupljene inpute koji se koriste u svakoj od tih aktivnosti i u potrošni materijal i u kapitalna dobra. Tehnologija ugrađena u kupljene inpute kroz interakciju s drugim subtehnologijama omogućava da aktivnost ostvari određene rezultate." (8,56)

Slika 1- Porterov lanac vrednosti po James O'Brien-u



Tehnologija nije uključena samo u osnovne aktivnosti, već i u pomoćne. Jedan od primera tehnologije koja počinje da se koristi u razvoju proizvoda i zamenjuje tradicionalni način razvoja novih proizvoda, jeste projektovanje pomoću kompjutera. Rezultati drugih pomoćnih aktivnosti, uključujući i one za koje se obično ne smatra da počivaju na tehnologiji, takođe se zasnivaju na raznim vrstama tehnologije. Nabavke uključuju i procedure i tehnologije za slanje narudžbina i interakciju s dobavljačima. Novija dostignuća u tehnologiji informacionih sistema nude mogućnost da se sistem nabavki iz temelja promeni zahvaljujući novom načinu naručivanja i lakšem uspostavljanju veza s dobavljačima. Upravljanje ljudskim resursima oslanja se na istraživanje motivacije i tehnologije namenjene edukaciji. Infrastruktura firme obuhvata širok spektar tehnologija - od kancelarijske opreme do rada pravne službe i izrade strateških planova.

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
"U lancu vrednosti posebno je naglašeno prisustvo tehnologije informacionih sistema, pošto svaka aktivnost koja stvara vrednost istovremeno stvara, ali i koristi informacije." (6,124) Ovo se jasno vidi na slici 1, koja prikazuje tehnologiju informacionih sistema u svakoj generičkoj kategoriji aktivnosti koja u okviru lanca stvara vrednost. Informacioni sistemi koriste se za planiranje, kontrolu, optimizaciju, merenje i druge aktivnosti. Na primer, ulazna logistika koristi neku vrstu informacionih sistema za kontrolu rukovanja materijalom, planove isporuka i upravljanje zalihama sirovina. Slično tome, "informacioni sistem je uključen i u obradu narudžbenica, upravljanje dobavljačima i planiranje timova za servisiranje." (8,58) Tehnologija informacionih sistema takođe ima značajnu ulogu u povezivanju aktivnosti svih vrsta, pošto koordinacija i optimizacija veza zahteva protok informacija. Zbog sveprisutnosti informacija u lancu vrednosti, nedavna brza tehnološka promena u informacionim sistemima ima ogroman uticaj na konkurenciju i konkurentsku prednost.

"Još jedna opšteprisutna tehnologija u lancu vrednosti je kancelarijska, ili administrativna tehnologija neophodna za obavljanje mnogih aktivnosti. Iako se kancelarijska tehnologija može podvesti pod tehnologiju informacionih sistema, ovde je izdvojena zato što se suviše često previđa." (10,197) Promene u načinu na koji se obavljaju administrativni poslovi predstavljaju jedan od najznačajnijih tehnoloških trendova koji se danas javlja u mnogim firmama, mada su retke one koje im posvećuju dovoljno resursa.

Tehnologije uključene u različite aktivnosti koje stvaraju vrednost mogu da se povežu, što predstavlja značajan izvor ocaza unutar lanca vrednosti. Na primer, tehnologija proizvoda je povezana s tehnologijom njegovog servisiranja, dok je tehnologija komponenti povezana s ukupnom tehnologijom proizvoda. Stoga izbor tehnologije u jednom delu lanca vrednosti može da utiče na ostale. U ekstremnim slučajevima, promena tehnologije u jednoj aktivnosti može da zahteva značajnu rekonfiguraciju čitavog lanca vrednosti. Recimo, prelazak na korišćenje keramičkih delova za motore, pored ostalih uticaja na lanac vrednosti, eliminiše potrebu za mašinskom obradom i ostalim fazama proizvodnje. Veze s dobavljačima i distributivnim kanalima takođe često uključuju međuzavisnost tehnologija koje se koriste za obavljanje aktivnosti. Dobar primer međuzavisnosti tehnologija uključenih u aktivnosti koje stvaraju vrednost predstavlja sistem rezervacija "sejbr" avioprevoznika Amerikan erlajn.

On izdaje terminale putničkim agencijama, što omogućava automatizovano vršenje rezervacija i izdavanje karata. Taj sistem je postao izvor diferencijacije za Amerikan. Međutim, isti sistem se istovremeno koristi i unutar firme za izdavanje avionskih i bording karata, kao i za planiranje linija. Amerikan listinge prodaje preko tog sistema i drugim avioprevoznicima.

Jasno je da su tehnologije koje koristi firma povezane s tehnologijama njenih kupaca. "Tačke u kojima se susreću lanac vrednosti firme i lanac vrednosti njenog kupca, razmotrene u prethodnoj glavi, definišu oblasti potencijalne međuzavisnosti tehnologija." (7,78) Na primer, tehnologija proizvoda firme utiče na tehnologiju proizvoda i procesa kupca i obratno, dok tehnologija za obradu narudžbina utiče na kupčev metod nabavke, i istovremeno trpi njegov uticaj.

Tehnologija je, dakle, sveprisutna u firmi, a delimično zavisi i od tehnologije distributivnih kanala kupaca i tehnologije dobavljača. Usled toga, razvoj tehnologije obuhvata oblasti koje daleko prevazilaze granice koje se u firmama tradicionalno postavljaju za istraživanje i razvoj i obuhvata i dobavljače i kupce. Neke od tehnologija uključene u lanac vrednosti su u različitom stepenu specifične za određenu privrednu granu, ali mnoge nisu. Automatizacija administrativnih poslova i transporta samo su dve oblasti u kojima najvažnije tehnologije uglavnom nisu specifične ni za jednu privrednu granu. Stoga se razvoj tehnologije relevantan za neku firmu često odvija u drugim privrednim granama. Sve ove karakteristike tehnologije imaju uticaja na njenu ulogu u konkurentskoj prednosti.

### 3. Tehnologija i konkurentska prednost

Tehnologija utiče na konkurentsku prednost ako ima značajnu ulogu u određivanju relativne troškovne pozicije ili u diferencijaciji. Budući da je uključena u svaku aktivnost koja stvara vrednost, kao i u povezivanje tih aktivnosti, tehnologija može da ima ogroman uticaj i na troškove i na diferencijaciju. Ona će uticati na troškove ili diferencijaciju ukoliko utiče na generatore troškova ili jedinstvenosti aktivnosti koje stvaraju vrednost. Tehnologija koja može biti uključena u aktivnost koja stvara vrednost često je rezultat drugih genertora, kao što su obim, tajming, ili međusobni odnosi. Na primer, obim omogućava automatsku opremu za brzo sklapanje, dok je blagovremeni ulazak u privrednu granu nekim proizvođačima električne energije omogućio da isko-

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
riste hidroenergiju dok su lokacije još bile raspoložive. U ovim slučajevima tehnologija nije izvor konkurentske prednosti, već pre posledica drugih prednosti. Međutim, "tehnologija korišćena u nekoj aktivnosti koja stvara vrednost sama po sebi lako može da bude generator, ako odražava izbor politike učinjen nezavisno od ostalih generatora" (10,205). U tom slučaju, firma stiče konkurentsku prednost ako je sposobna da otkrije tehnologiju koja će joj omogućiti da neku aktivnost obavlja bolje od svojih konkurenata.

Pored toga što sama po sebi utiče na troškove ili na diferencijaciju, tehnologija na konkurentsku prednost utiče i time što menja ili utiče na druge generatore troškova ili jedinstvenosti. Tehnološki razvoj može da poveća ili smanji ekonomiju obima, da omogućiti uspostavljanje međusobnih odnosa tamo gde ranije nisu postojali, da stvori mogućnosti za sticanje prednosti na osnovu tajminga i da utiče na gotovo sve ostale generatore troškova ili jedinstvenosti. Zahvaljujući tome, firma može da koristi tehnološki razvoj kako bi generatore preusmerila u svoju korist, ili da bude prva, a možda i jedina, koja će iskoristiti neki određeni generator.

Kao ilustracija uticaja tehnologije na relativnu poziciju troškova mogu se navesti promene koje se sada uvode u industriju aluminijuma. Drastičan skok troškova energije učinio je električnu energiju najvećom pojedinačnom stavkom u troškovima topljenja aluminijuma i u mnogim firmama značajno povećao troškove proizvodnje. Na primer, u ovu kategoriju spada najveći broj japanskih topionica aluminijuma. Da bi rešile taj problem, japanske firme su aktivno radile na karbotermičkoj redukciji, potpuno novoj tehnologiji koja u ogromnoj meri smanjuje potrošnju energije time što boksit i srodne rude pretvara direktno u aluminijumske ingote, odnosno, preskače tu međufazu obrade. U ovom slučaju, nova tehnologija je sama po sebi generator troškova poslovne politike. Karbotermička redukcija će smanjenjem potrošnje energije smanjiti i značaj lokacije i institucionalnih faktora kao generatora troškova, budući da lokacija i državna politika određivanja cene energije snažno utiču na troškove električne energije.

Drugi primer uloge tehnologije u troškovima odnosi se na aluminijumske poluproizvode gde se jedna nova tehnologija proizvodnje, kontinuirano livenje, pojavljuje kao potencijalna zamena za kovnice. Ovaj novi proces, čini se, ne dovodi do smanjenja troškova pri efikasnom obimu, ali je manje osetljiv na obim. Ako se pokaže kao uspešan, on bi mogao da anulira prednost koju obim pruža velikim proizvođačima

poluproizvoda i da omogući lociranje pogona bliže kupcima. Time bi se smanjili relativno visoki transportni troškovi u oblastima u koje su se proizvodi ranije dopremali iz udaljenih pogona. U ovom slučaju, nova tehnologija, čini se, sama po sebi nije generator troškova, ali utiče na druge generatore (obim i lokaciju). Njen uticaj na troškovnu poziciju firmi biće asimetričan u zavisnosti od njihovih pozicija u odnosu na te generatore.

Uloga tehnologije u diferencijaciji može se ilustrovati primerom Federal ekspresa, firme koja je rekonfigurirala lanac vrednosti u isporuci malih pošiljki i postigla bržu i pouzdaniju isporuku. Nove tehnologije uključene u lanac vrednosti Federal ekspresa predstavljale su izbor poslovne politike, ali su i uticale na povećanje ekonomije obima i sticanje inovatorske prednosti. Zahvaljujući tome, Federal ekspres je stekao veliki udeo na tržištu i učinio troškove pariranja njegovoj diferencijaciji od strane konkurenata veoma visokim. Ovaj primer pokazuje i da neki značajan tehnološki razvoj ne mora da uključuje veliko naučno otkriće, pa čak ni tehnologije koje ranije nisu bile široko dostupne. Konkurentna prednost se često zasniva na običnim promenama načina na koji firma obavlja aktivnosti ili kombinuje dostupne tehnologije.

Pošto tehnologija firme i tehnologija njenih kupaca često zavise jedna od druge, tehnološka promena koju uvede kupac može da utiče na konkurentnu prednost, isto kao i ona koju uvede firma. Ovo je posebno tačno kada je reč o strategijama diferencijacije. Na primer, distributer koji je nekada ostvarivao diferencijaciju time što je umesto svojih kupaca iz trgovine na malo obeležavao robu cenama i obavljao kontrolu zaliha, može da izgubi tu diferencijaciju ako se maloprodaja prebaci na onlajn sistem nabavki. Slično tome, promene tehnologije dobavljača mogu da doprinesu ili naškode konkurentskoj prednosti firme ako utiču na generatore troškova ili jedinstvenost u lancu vrednosti firme.

#### **4. Prilike za tehnološke promene**

Veza između tehnološke promene i konkurentne prednosti ukazuje na potrebu za češćim proverama poželjnosti pravca tehnoloških promena. Tehnološke promene koje firma sprovodi vode do održive konkurentne prednosti pod sledećim uslovima:

Tehnološka promena sama po sebi smanjuje troškove ili povećava diferencijaciju, a tehnološka prednost firme je održiva. Tehnološka promena povećava konkurentnu prednost ukoliko omogućava niže troškove ili diferencijaciju i ako može da bude

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
zaštićena od podražavanja. Faktori koji određuju održivost tehnološke promene opisani su u daljem tekstu.

Tehnološka promena preusmerava generatore troškova ili jedinstvenosti u korist firme. Promena tehnologije aktivnosti koja stvara vrednost, ili promena proizvoda koja utiče na tu aktivnost, može da utiče i na njene generatore troškova ili jedinstvenosti. Tehnološka promena će stoga, čak i ako se podražava, doneti firmi konkurentnu prednost ukoliko generatore preusmeri u njenu korist. Na primer, novi proces sklapanja proizvoda koji je osetljiviji na obim od prethodnog, doneće korist firmi s velikim udelom na tržištu u slučaju da ga prva uvede čak i ako konkurenti vremenom usvoje istu tehnologiju.

Pionirsko uvođenje tehnološke promene, osim prednosti koje donosi sama tehnologija, omogućava firmi i prednost začetnika. Čak i kada konkurenti počnu da je podržavaju, prva firma koja usvoji neku tehnologiju može da ostvari niz prednosti u pogledu troškova ili diferencijacije, koje će zadržati i kada izgubi tehnološku ekskluzivnost. Prednosti i problemi začetnika identifikovani su u daljem tekstu.

"Tehnološka promena unapređuje strukturu privredne grane u celini. Tehnološka promena koja unapređuje strukturu privredne grane u celini poželjna je čak i u slučaju da ju je lako kopirati." (6, 152)

Tehnološka promena koja ne prođe ove provere, neće unaprediti konkurentnu poziciju firme, bez obzira na to što možda uključuje neko značajno tehnološko dostignuće. Tehnološka promena će uništiti tehnološku prednost ne samo u slučaju da ne prođe ove provere nego i ako je njen uticaj suprotan pretpostavljenom, odnosno, ako generatore troškova ili jedinstvenosti preusmeri u korist konkurenata. Osim toga, događa se da tehnološka promena poboljša položaj firme u jednom pogledu, ali ga pogorša u drugom.

#### **5. Formulisanje tehnološke strategije**

Postavke iznesene u ovom poglavlju ukazuju na veći broj analitičkih koraka u formulisanju tehnološke strategije koja je potrebna da bi tehnologija postala oružje konkurentnosti, a ne nekakav naučni kuriozitet.

1. Identifikovanje svih posebnih tehnologija i subtehnologija u lancu vrednosti. Svaka aktivnost koja stvara vrednost uključuje jednu ili više tehnologija. Polazna tačka u formulisanju tehnološke strategije jeste identifikovanje svih tehnologija i subtehnologija - čak i najobičnijih - koje koriste bilo firma, bilo njeni

konkurenti. Pored toga, firma mora makar približno, ako ne u potpunosti, da se upozna i s tehnologijama koje u svojim lancima vrednosti koriste njeni dobavljači i kupci, pošto su one često u međuzavisnosti s njenom tehnologijom. Firme se obično fokusiraju na tehnologiju proizvoda, ili na tehnologiju osnovnih proizvodnih operacija. One zanemaruju tehnologije uključene u ostale aktivnosti koje stvaraju vrednost i obraćaju malo pažnje na tehnologiju razvoja tehnologije.

2. Identifikovanje potencijalno relevantnih tehnologija koje se koriste u drugim privrednim granama, ili koje se još nalaze u fazi razvoja. Tehnologije koje se, kao što se to često dešava, razvijaju izvan jedne privredne grane ili segmentamogu da budu izvor diskontinualne promene i poremećaja konkurentnosti unutar te privredne grane ili segmenta. Svaka aktivnost koja stvara vrednost mora da se ispita kako bi se videlo da li postoje eksterne tehnologije koje bi mogle da budu primenljive. Informacioni sistemi, novi materijali i elektronika moraju uvek pažljivo da se istraže, budući da imaju revolucionarni uticaj na kreiranje novih tehnologija, ili omogućavanje novih kombinacija starih tehnologija.

3. Utvrđivanje mogućeg pravca promene najvažnijih tehnologija. Firma mora da proceni mogući pravac tehnološke promene u svakoj aktivnosti koja stvara vrednost, kao i u lancima vrednosti kupaca i dobavljača, uključujući i tehnologije čiji izvori nisu povezani sa njenom privrednom granom. Nijedna tehnologija ne bi trebalo da se smatra zreloom. Njene subtehnologije mogu da se menjaju, a zrelost može da bude samo znak da se u tehnološke inovacije ne ulažu dovoljni napor.

4. Utvrđivanje tehnologija i mogućih tehnoloških promena, koje su najznačajnije za konkurentsku prednost i strukturu priuredne grane ili segmenta. Nisu sve tehnologije u lancu vrednosti značajne za konkurentnost. Značajne tehnološke promene su one koje zadovoljavaju četiri već navedena zahteva:

- o Same po sebi stvaraju održivu konkurentsku prednost,
- o Preusmeravaju generatore troškova ili jedin-stvenosti u korist firme,
- o Vode ka sticanju inovatorskih prednosti,
- o Unapređuju strukturu cele privredne grane ili segmenta.

Firma mora izolovano da posmatra ove tehnologije ako hoće da shvati njihov uticaj na troškove, diferencijaciju ili strukturu privredne grane ili segmenta. U tom smislu, među najvažnije spadaju tehnologija dobavljača i tehnologija kupaca. Značajne će biti one tehnologije koje najviše utiču na troškove ili

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
diferencijaciju, kao i one koje omogućavaju održivo tehnološko vođstvo.

5. Procena relativnih sposobnosti firme u odnosu na značajne tehnologije i troškove unapređenja. Firma mora da poznaje svoje relativne prednosti u odnosu na najvažnije tehnologije, kao i da realno proceni svoju sposobnost da prati tehnološke promene. Sujeta ne bi smela da zamagli ovakvu procenu, kako firma ne bi bespotrebno trošila svoja sredstva na oblasti koje pružaju malo nade da će poboljšati njenu konkurentsku prednost.

6. Izbor tehnološke strategije koja će obuhvatiti sve važne tehnologije potrebne da se učvrsti ukupna strategija konkurentnosti firme. Tehnološka strategija mora da učvrsti konkurentsku prednost koju firma nastoji da stekne i održi. Za konkurentsku prednost su najznačajnije tehnologije koje firmi omogućavaju da očuva svoje vođstvo, tehnologije čiji su generatori troškova ili diferencijacije usmereni u njenu korist, ili tehnologije koje mogu da obezbede inovatorske prednosti. Kao što je već rečeno, firme mogu značajno da učvrste prednosti stečene od jedne tehnologije, kroz investiranje u druge oblasti.

Tehnološka strategija firme treba da uključuje sledeće:

o Rangiranje razvojnih projekata prema njihovom značaju za konkurentsku prednost. Nijedan projekat ne bi smeo da se odobri ukoliko ne postoji obrazloženje o njegovom uticaju na troškove i/ili diferencijaciju.

o Izbor da li će firma biti tehnološki lider ili sledbenik kada su u pitanju važne tehnologije.

o Politike u vezi s licenciranjem koje jačaju ukupnu konkurentsku poziciju, a ne odražavaju kratkoročni pritisak za ostvarivanje profita.

o Sredstva za pribavljanje potrebne tehnologije iz spoljnih izvora, ukoliko je to neophodno, putem licenci, ili na neki drugi način.

7. Jačanje tehnoloških strategija poslovnih jedinica na korporativnom nivou. Iako je tehnologija u krajnjoj liniji povezana s pojedinačnim poslovnim jedinicama, diversifikovana firma može da odigra dve ključne uloge u jačanju svog ukupnog tehnološkog položaja. Prva je pomoć u praćenju tehnologija da bi se utvrdio njihov eventualni uticaj na poslovnu jedinicu. Korporativna grupa može korisno da investira u identifikovanje i analizu svih pravaca tehnološkog razvoja, koji mogu da imaju širok uticaj, i da potom te informacije prosledi poslovnim jedinicama. Korporativna uloga u praćenju tehnologija kao što su informacioni sistemi, automatizacija kancelarijskog poslovanja, automati-

zacija industrijske proizvodnje, materijali i biotehnologija, često je izuzetno poželjna.

Druga ključna korporativna uloga u tehnološkoj strategiji je otkrivanje, korišćenje i uspostavljanje tehnoloških odnosa između poslovnih jedinica. Poslovna jedinica može da stekne konkurentsku prednost ako je sposobna da koristi tehnološke veze s drugima.

Sledeće posebne aktivnosti na korporativnom, sektorskom ili nivou grupe mogu da ojačaju ukupnu tehnološku poziciju firme:

o Identifikovanje tehnologija ključnih za korporaciju koje utiču na više poslovnih jedinica.

Obezbeđenje aktivnog i koordinisanog istraživačkog rada, kao i širenje i prenošenje tehnologije na poslovne jedinice.

Finansiranje korporativnog istraživanja u važnim tehnologijama kako bi se stvorila kritična masa znanja i ljudi.

Korišćenje akvizicija ili zajedničkih ulaganja za uvođenje u firmu novih tehnoloških veština, ili za oživljavanje postojećih.

## 6. Primena tehnologije u povećanju konkurentске prednosti turističke ponude

U belom svetu sve verovatno ide i mnogo jednostavnije, bukiranjem i plaćanjem direktno na webu, ali nama, balkanskim turistima, naviknutim na svakakve poteskoće, ne pada teško i malo zastarela, "pešačka" procedura klasičnog surfovanja i obavljanja posla email komunikacijom.

Domaći portal [www.turizam.co.yu](http://www.turizam.co.yu) vrlo pregledno predstavlja ponudu po sektorima, od planinskih i banjskih destinacija, klimatskih mesta, jezerskog, lovno-ribolovnog i seoskog turizma, do kulturnih i istorijskih znamenitosti, gradskih atrakcija i parkova, ali i mogućnosti za kvalitetan tranzit kroz našu zemlju.

Ukoliko želite gotovo besplatno na letovanje, moguće je, putem servisa za besplatan odmor - <http://www.turizam.co.yu/klub/besplatno.htm>.

Ovaj svojevrsni klub, uz zanemarljivu članarinu od već zaboravljenih 10 KM iliti 5 evra, omogućava da na principu reciprociteta ugostite nekoga u vašoj vikendici na Tari i da se, na primer, banjate u njegovoj kući u Herceg Novom. Plaćete samo put i hranu, a spavanje je besplatno.

Sve što je potrebno jeste unos vaših informacija u bazu podataka, a razmena se vrši na dva načina - direktnim dogovorom sa "kolegom" na željenoj des-

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP tinaciji, ili prepuštanjem celog posla samom sajtu [turizam.co.yu](http://turizam.co.yu).

Mana ovog drugog servisa, koji by the way još nije proradio, jeste što ne možete da utičete na izbor svog "gosta". Zauzvrat, otvara vam se veći izbor mogućih lokacija iz ponude cele baze podataka.

Može da se desi da prosečan urbani Balkanac, ili pak turista namernik iz nekog od brojnih inostranstava, nije baš neki biznismen, ali bi voleo da se opusti, odmori i provede na selu. [Turizam.co.yu](http://www.turizam.co.yu) sadrži i kataloge, index agencija, mogućnost rezervacije, spisak drugih sajtova, oglase, pretraživanje, sopstvenu ponudu - poput "nezaboravnog leta u kanjonu Tare".

Možda niste znali da je Srbija domaćin međunarodnog seminara o seoskom turizmu i, u to ime, republička vlada ovu granu turističke delatnosti proglasila je prioritonom. Ukoliko ste čitalačko-teoretičarski tip, o razvoju turizma i sličnim temama čitajte u časopisu *Turistički informator* - <http://www.turizam.co.yu/casopis/jun2002.txt>.

Jeste li, pak, željni još više turistickog znanja, u dnu početne stranice nalaze se linkovi ka zbornicima radova, konferencijama, literaturi, stranicama za učenike i studente. Turisticki stručnjaci sa svojim savetima i preporukama cekaju na <http://www.turizam.co.yu/ponuda/cool.htm>.

Turistička organizacija Ljiga, ponude Crne Gore, Turske, Zagreba, Tajlanda, zavredile su poverenje portala [turizam.co.yu](http://www.turizam.co.yu), pa se ovde nalaze i linkovika pomenutih sadržaja.

Razni ljudi, razne čudi, a politička korektnost nalaže i poštovanje različitosti. To i u praksi potvrđuju kolege sa ovog sajta, stavljajući na vidno mesto hipervezu sa Just naturism, <http://www.naturism.dk3.com/>

Sve o Kopaoniku, mogao bi da bude naziv prezentacije [www.kopaonik.net](http://www.kopaonik.net).

Aktuelnosti, galerije fotografija, detalji o svim vrstama smeštaja na najvećoj srpskoj turističkoj lokaciji, kao i cene; geografski podaci, nacionalni park i prirodne lepote, zabavne i sportske aktivnosti., Sadržaja je toliko da danima možete da se vraćate ovde, čak i bez namere da putujete na ovu planinu.

Iako mnogima novac ne predstavlja problem (teško je poverovati, zar ne), budžet za putovanje ipak zna da stvori određene komplikacije. Već godinama ferijalni savezi trude se da, bar mladjem delu našeg društva, omogućе određene povlastice, kako bi snizili troškove svojih putovanja.

Neka vam ne bude čudno što smo izabrali samo

domacu turističku ponudu sa interneta. Na globalnom tržištu, tu je nepregledno more destinacija, aranžmana, cena... Sa dosta para, nijedna tačka Zemljine kugle nije daleko, ili kako reče moj pakistanski kolega Hamid Ali - "Ovo je tako mali svet i svi putuju svuda!"

## 7.ZAKLJUČAK

Tehnološka strategija je pristup firme razvoju i korišćenju tehnologije. Iako obuhvata i ulogu formalnih organizacija za istraživanje i razvoj, zbog sveopšteg uticaja tehnologije na celokupan lanac vrednosti, ona mora da bude šire postavljena. Ipak, tehnološka strategija je samo jedan element ukupne strategije konkurentnosti i zato mora da bude usklađena i da se međusobno osnažuje s drugim aktivnostima koje stvaraju vrednost. Tehnološka strategija projektovana tako da doprinese postizanju diferencijacije u performansama proizvoda će, na primer, izgubiti dobar deo svog uticaja ako tehnički obučeni prodajni timovi nisu sposobni kupcima da objasne prednosti tih performansi i ako proizvodni proces ne sadrži adekvatne mere za kontrolu kvaliteta.

Tehnološka strategija mora da odgovori na tri opšta pitanja:

- o koje tehnologije razvijati,
- o treba li težiti tehnološkom liderstvu u tim tehnologijama,
- o kakva je uloga licenciranja tehnologije.

Izbor u svakoj oblasti mora da bude zasnovan na tome kako tehnološka strategija može najviše da pojača održivu konkurentsku prednost firme.

## LITERATURA

1. Bertalanffy, D. Ackoff, T., Rethinking the Fifth Discipline. LSE Business and Management, London, 2003.
2. Binney, G. Williams, C., Leaning into the Future. Nicholas Brewley Publishing, London, 1997
3. Drucker, P., Management Challenges for the 21 st Century. Harper Business, New York, 1999.
4. Drucker, P., Upravljanje u novom društvu, Adizes, Novi Sad, 2005.

- II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP
5. Gates, B., Hemingway, C., Poslovanje brzinom misli. Prometej, Novi Sad, 2001.
  6. James O'Brien: Management Information Systems - managing Information Technology in the Business Enterprise, 6th edition, McGraw Hill, 2004.
  7. Kalkota R., Robinson M., E-Business: Roadmap for Success. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
  8. Laudon K., Laudon J., Management information systems - Managing the Digital Firm, 9th edition, Prentice Hall, 2005.
  9. Liasec A., Korak ispred konkurencije, Miloš Kramašić, Beograd, 2008.
  10. Portier M., Bauer M., E-Supply chain: Using the Internet to Revolutionize Your Business. San Francisko: Brett-Koehler Publishers, 2000.
  11. Porter M., Konkurentna prednost, Asee, Novi Sad, 2007.

# GRADITELJSKO NASLJEĐE I KULTURNI TURIZAM

## ARCHITECTURAL HERITAGE AND CULTURAL TOURISM

**Jelena Božić**

Institut zaštite, ekologije i informatike, Vidovdanska 43, 78000 Banja luka,

### SAŽETAK:

Razvoj politike kulturnog turizma sve je evidentniji kako na svjetskom, tako i na nivou pojedinih zemalja. Graditeljsko nasljeđe je veoma važan resurs kulturnog turizma. Pa ipak, u Bosni i Hercegovini kulturni turizam baziran na graditeljskom nasljeđu još nije uključen u strategije razvoja turizma i još uvijek nisu evidentni uticaji evropskih politika.

**Ključne riječi:** kulturni turizam, graditeljsko nasljeđe, evropska politika kulturnog turizma, kulturni turizam u BiH.

**Key words:** cultural tourism, architectural heritage, European cultural policy, cultural tourism in B&H.

### ABSTRACT:

The development of policy relating to cultural tourism has been more and more evident at World and national levels. In cultural tourism architectural heritage is very important resource. However, in Bosnia and Herzegovina cultural tourism based on architectural heritage has not yet been included into the tourism development strategies and the influence of European policies is not yet evident.

### 1. UVOD

U kontekstu savremenih globalizacijskih tokova, identitet je postao izraz koji se danas sve više susreće u političkoj i sociološkoj literaturi, antropologiji i psihologiji, postavljajući se kao važna odrednica u tumačenju kulture, težnji za slobodama, ravnopravnošću i izvornošću nasuprot kulturnoj unifikaciji i svim ostalim oblicima potčinjavanja i bezličnosti.

Kulturni identitet podrazumijeva jedinstvo u različitosti, koja je moguća tek ako svaka kultura

očuva vlastiti identitet. Razvoj, koji određuje kulturne tokove i oblikuje identitet, treba posmatrati kao izazov u kojem će svaka kultura pronaći mjesta za sebe. Kultura, identitet i razvoj tri su pojma koja stoje u korelaciji. Stoga je zadovoljavanje težnje za zaštitom i potvrđivanjem kulturnog identiteta najvažniji politički i kulturni zadatak savremenog čovjeka.

Pojam graditeljsko nasljeđe ili nepokretno kulturno-istorijsko dobro obuhvata ostvarenja arhitekture, građevinarstva i urbanizma u širokom vremenskom rasponu od praistorije do danas, a čine ga:

" spomenici kulture - građevinsko-arhitektonski objekti, graditeljske cjeline, dijelovi objekta ili cjelina, objekti narodnog graditeljstva, djela monumentalnog i dekorativnog slikarstva, vajarstva, primijenjenih umjetnosti i tehničke kulture, kao i pokretne stvari koje čine autentičnu cjelinu sa objektima.

" graditeljske prostorne kulturno-istorijske cjeline - urbana ili ruralna naselja ili njihovi dijelovi, odnosno prostor sa više nepokretnih kulturnih dobara, ako izražava cjelinu urbanog ili ruralnog života;

" arheološka nalazišta - dijelovi zemljišta ili površine pod zemljom koje sadrže ostatke građevina i drugih nepokretnih objekata, grobnih i drugih nalaza, kao i pokretne predmete iz ranijih istorijskih perioda;

" znamenita mjesta - prostori vezani za događaje od posebnog značaja za istoriju, područja sa izrazitim svojstvima prirodnih i radom stvorenih vrijednosti kao jedinstvene cjeline, kao i spomen-grobovi, groblja i druga spomen-obilježja podignuta radi očuvanja uspomene na značajne događaje, ličnosti i mjesta iz istorije (memorijali).



Sadržavajući dimenzije prostora i vremena, graditeljsko nasljeđe je najmarkantnija potvrda kulture naroda i civilizacija, a time i sigurna zaštita njihovog identiteta i integriteta, prava na opstanak i budućnost. [1]

## 2. KULTURNI TURIZAM

U drugoj polovini dvadesetog vijeka turizam doživljava ekspanziju, tako da su turistička kretanja 1950. godine uključivala 25 miliona turista, a u 2000. godini 700 miliona. Prognoze govore, da će 2010. godine u međunarodnim turističkim kretanjima učestvovati više od milijardu ljudi. [2] Prema istraživanjima, novi konzumenti su više sofisticirani, težeći više iskustvu i kvalitetu putovanja nego pasivnom odmoru. U najkraćem, tržište je mnogo više diferencirano nego što je to bio slučaj do prije dvije decenije, što predstavlja izazov za istraživače marketing strategija. "Budućnost turizma zavisit će u većoj mjeri od faktora izvan ovog fenomena, nego od faktora u njemu samome"[3: 496] Iako su turizam i kultura uvijek bili povezani, u privrednim interesima razvoja masovnog turizma 20. stoljeća, uloga i mjesto kulture u turizmu nije se dovoljno valorizovala.. Tek se posljednjih decenija posebna pažnja usmjerava na razvoj kulturnog turizma, kako na nivou UNESCO-a, Savjeta Evrope, Evropske unije, tako i na nivou pojedinih zemalja, od kojih su neke, zbog sve očitije potrebe regulisanja sektora kulturnog turizma, osnovale integrisana ministarstva kulture i turizma (Turska, Albanija, Nigerija, Koreja, Trinidad i Tobago, Kongo, Indija i Jemen).

Kulturni turizam je, po defniciji Svjetske turističke organizacije (WTO) [2], "kretanje ljudi zbog osnovnih kulturnih motivacija, kao što su studijske ture, umjetničke i kulturne ture, putovanja na festivale i druge kulturne događaje, obilazak povijesnih predjela i spomenika, putovanja zbog učenja prirode, folkloru ili umjetnosti te hodočašća. U tom se turizmu zadovoljavaju potrebe za različitim kulturnim iskustvom i traženjem mogućnosti za povećanjem kulturnog nivoa, znanja, iskustva i susreta". Kulturni turizam je u akademskom smislu kao sintagma ušao u upotrebu 80-ih godina prošlog stoljeća, a pojavljuje se sve češće kao naziv za cjelokupnu reakciju na "masovni" turizam, ne toliko sa aspekta njegovog konflikta s prostorom, već u promjeni karaktera potražnje na turističkom tržištu. Kulturni turizam mogao bi se definisati i kao oblik turizma u kojem prevladava interes potražnje za objektima i sadržajima kulturnog karaktera, tj. materijalnom (kulturno-istorijski spomenici, muzeji, galer-

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP ije) i nematerijalnom (kulturne priredbe, kulturne manifestacije) kulturnom baštinom. Prema procjenama WTO procjenjuje se da danas 37 % svih međunarodnih putovanja uključuje neki oblik kulturnog turizma, čija se tendencija godišnjega rasta predviđa po stopi od 15 % do 2020. godine. [2]

Sa univerzalizacijom zapadnog modela, sa jedne, i potvrđivanja lokalnih vrijednosti i identiteta sa druge strane, modifikacija zahtjeva turista, za još "nevidenim" destinacijama, govore u prilog tezi, da se i područje turizma nalazi u globalizaciji. U današnje vrijeme sve zahtjevnijeg i radoznalijeg turista i jačanja procesa globalizacije koji nezaustavljivo nagrizi lokalni, regionalni pa čak i državni identitet stapajući ga u uniformni, svjetski, turistička valorizacija kulturne baštine, pokazuje se kao važan element očuvanja autohtone kulture

Upravo zato što globalizacija izlaže turiste kulturnim razlikama, potvrđuje se vrijednost lokalnih kultura i njihovih osobitosti. Savremeni turista je više individualac, koji sam bira odredište i organizuje putovanje, manje se oslanjajući na agencijske usluge. Često je visoko obrazovan, više zarađuje i više troši, služi se internetom i tu dobija glavne obavijesti o odredištima. Sektor turizma jedan od najbolje pozicioniranih sektora u on-line poslovanju na globalnom planu.

Razvoj kompjuterske tehnologije, transporta, kao i poboljšanje nivoa obrazovanja i kulture uopšte, doveli su do promjena na svjetskom turističkom tržištu koje je snažno uticalo na kvalitativnu transformaciju turističkih tokova. Kulturni turizam kao specijalni oblik turizma, motivisan interesovanjem za istoriju, kulturu i umjetnost naroda i regija, postao je dugoročni svjetski trend i jedan od vodećih sektora u postindustrijskoj ekonomiji. Stvaraju se i razvijaju specifična područja potražnje jer savremeni turisti traže autentičnost i kulturno značenje. Pri tome, dinamičnost sistema kulturni turizam, kao i turizam uopšte, ostvaruje interakcijom sa mnogim drugim disciplinama iz kojih prikuplja, odnosno kojima daje informacije, što ujedno čini i njegovu otvorenost.

Razumijevanje odnosa turizma i kulture doživjelo je, s tim, bitne promjene. U skladu sa širim razumijevanjem proizvoda i proizvodnje, mijenja se i razumijevanje kulture, koja se više ne posmatra kao potrošnja, već i kao oblast produkcije, kroz stvaranje kulturnih i ekonomskih vrijednosti. Intersektorskim povezivanjem kulture i turizma dobijamo kulturnu industriju u kojoj kulturni proizvod ostvaruje profit na turističkom tržištu. Kultura je

postala industrija u ekonomskom smislu riječi. To dokazuje i činjenica da je posljednje decenije prošlog vijeka kulturni sektor bio jedan od četiri sektora sa najbržim rastom u svjetskoj ekonomiji.

Kulturni turizam, stoga, postaje sve važniji i visoko profilisan u političkom smislu, pa ga mnoge zemlje strateški planiraju u sklopu sveukupnog razvoja i privrednog oporavka. S obzirom da su savremene fizičke i elektronske komunikacije promijenile tradicionalnu geografiju, koja više nema prioritetan značaj, i da je kulturno nasljeđe uglavnom u istorijskim gradovima, danas je prisutna jaka konkurencija među gradovima u pravcu povećanja i afirmacije vlastite turističke atraktivnosti kojom će privući turiste i poslovne ljude, a time i kapital.

Turistička ponuda, koja predstavlja sastavni dio turističkog sistema, obuhvata turistički proizvod, kao svoj najvažniji segment, preko kojeg se indisponira na tržištu. Zajedno sa turističkom tražnjom, predstavlja unutrašnji dio turističkog sistema. Turistička ponuda je sastavljena iz dva osnovna elementa: primarne i sekundarne turističke ponude. Primarna turistička ponuda obuhvata neponovljiva i atraktivna prirodna (planine, rijeke, jezera, pećine, jame, vegetacija) i antropogena (kulturno - istorijski spomenici, muzejske zbirke, arheološka nalazišta) dobra, čija količina i kvalitet postoje u prirodi samo u određenom području i/ili u određenom vremenu. Osnovu za turističku ponudu predstavlja trenutno stanje dobara. Sekundarna turistička ponuda je rezultat ljudske proizvodnje roba i usluga, a sadrži infrastrukturu i temeljna postrojenja, ili objekte, koje turist upotrebljava posredno i za kojima nema neposredne tražnje, Turistička tražnja postoji prvenstveno za primarnom turističkom ponudom, a tek onda za sekundarnom, koja predstavlja dopunu primarnoj.

S obzirom da se koncept kulturnih politika u svijetu mijenja i da sve više postaju interdisciplinarnе politike, a ne isključivo kulturne, tako i kulturni turizam u skladu s tim trendom nalazi plodno tlo. Kulturna ponuda u najširem smislu, a posebno graditeljska baština danas su među najjačim generatorima turizma u svijetu. Graditeljsko nasljeđe immanentno je pojmu kulturnog turizma i, obratno, pojam kulturnog turizma nezamisliv je bez komponente graditeljskog nasljeđa. Spomenici arhitekture, i arheologije u istorijskim gradovima, gradskim centrima i drugim područjima ili se izlažu u muzejima, osnovni su resursi kulturnog turizma, koji uključuje i okolnu

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP prirodu i istorijski vrijedne pejzaže, kao i lokalnu kulturnu tradiciju (folklor, umjetnost, zanati, način života i običaji, sakralne svečanosti i sl.). Ovim se otvara široko polje putovanja koje uključuje mnoge aspekte turizma posebnih interesa počevši od razgledanja fizičkih ostataka prošlosti i prirodnih područja do iskustva lokalne kulturne tradicije. Kulturni "proizvod" treba formirati kao atrakcijski "proizvod" i kao takav treba ponuditi turistima koji traže da se bliže upoznaju sa kulturno-istorijskim nasljeđem destinacije. Treba napomenuti da je od izuzetne važnosti način interpretacije nasljeđa, jer se samo tako može stvoriti cjelovit doživljaj turista, posebno onih sa specifičnim kulturnim interesima. Time se ujedno osiguravaju kontinuirani razvoj identiteta i svijesti lokalnog stanovništva o vlastitoj kulturi i istoriji.

Kako je interakcija kulture i turizma u vrijeme tzv. masovnog turizma imala i niz negativnih pojava (uništavanje baštine prevelikom brojem gostiju), sada se kao temelj primjenjuje održivost, odnosno svjesno promišljnје razvoja turizma. Okvir za usvajanje smjernica kojima se štiti životna sredina bila je Agenda 21 koju su usvojile vlade 182 zemlje na konferenciji UN u Rio de Janeiru 1992.godine. Kao logičan nastavak u području turizma WTO i WCTT (World Council for Travel and Tourism) 1996. usvajaju pojam održivost za turističku privredu, podrazumijevaći pod tim razvoj turizma koji će zadovoljiti goste, uz istovremeno očuvanje resursa..[4]

Osim (re)afirmacije kulturnih vrijednosti ova vrsta turizma ostvaruje i značajan finansijski efekat u lokalnoj ekonomiji. To najbolje svjedoči inicijativa ministara kulture država Evropske unije (1983.) o proglašavanju "kulturne prestonice Evrope" [5]s ciljem promovisanja evropske kulturne baštine i razvoja kulturnog turizma kroz afirmaciju i naglašenije pozicioniranje pojedinog grada, regije i države na karti destinacija kulturnog turizma. Velika finansijska ulaganja grada domaćina u adaptaciju postojećih kulturnih ustanova i izgradnju novih, atraktivnih objekata kulture, donose i veliku dobit značajnom promocijom grada domaćina kao središta kulture, ne samo za vrijeme dok je grad formalna prestonica i time središte mnogobrojnih kulturnih događanja (izložbe, festivali, koncerti, pozorišne predstave) najpoznatijih svjetskih umjetnika koji u pravilu privlače turiste zahtjevnijih specifičnih interesa i većih platežnih mogućnosti), već i kasnije ostaje upisan u središta kulturnog turizma što i dalje donosi promotivnu i finansijsku dobit. U početku su

centrima kulture proglašavane već svjetski afirmisane kulturne metropole, da bi se potom prednost domaćinstva sve više davala manjim, kulturnom baštinom takođe bogatim gradovima, ali sa potrebom za većom afirmacijom.

Za razvoj kulturnog turizma, poseban značaj imaju velike organizacije kao što su UNESCO, Evropska Unija i Savjet Evrope, te ICCROM, ICOM i ICOMOS.

UNESCO je prvi počeo shvatati važnost kulturnog turizma. Glavna misija njegovog Odjeljenja za kulturni turizam su pripreme kulturnih politika za zemlje članice, te Katedre za kulturni turizam (u Parizu, Rusiji i Buenos Airesu) kojima je svrha "decision-maker"-e, odnosno vladine strukture usmjeriti ka promišljanju i implementaciji strategija za održivi kulturni turizam, tj. strategija koje poštuju kulturni identitet, teže očuvanju kulturne baštine i doprinose lokalnom razvoju. UNESCO, takođe, razvija i projekat "Kulturni turizam i održivi razvoj" s ciljem stvaranja mreže evropskih gradova koji primjenjuju mjere i interdisciplinarni pristup za očuvanje kulturne baštine. Takođe, je UNESCO razvio i tematske kulturne rute za koje je 4. oktobra 2008. godine na 16. generalnoj skupštini ICOMOS-a (International Council on Monuments and Sites) donesena "Povelja o kulturnim rutama" [6], koja na najbolji način pokazuje inovativan, kompleksan i multidimenzionalan pristup strategiji zaštite i prezentacije kulturnih dobara u konceptu kulturnih ruta koje, prema Povelji, omogućavaju interaktivne, i dinamične intrkulturalne veze turista i kulturnog nasljeđa.

I Savjet Evrope je autor projekta kulturnih itinerera [7], kojim se daje vizibilitet i poštovanje evropskom kulturnom identitetu, čuva i unapređuje evropska kulturna baština, omogućava društveni, ekonomski i kulturni razvoj. Neformalni početak ove ideje datira još iz 1964. godine dok se formalni početak kulturnih puteva bilježi 1980. s hodočasničkim itinerarom u Santiagu de Compostela. Danas ovaj program uključuje i teme: Evropski putevi svile i tekstila, Keltski putevi, Putevi gradova otkrića, Putevi istorijskih i legendarnih ličnosti, Mozart-ov put, Vikinški i normanski putevi, Hanzeatski putevi, Via Regia, Put baroka, Put sjevernog svjetla, Ciganski putevi i td. Savjet Evrope je, inače, još 1960. predstavio izvještaj sa naglaskom na kulturnom turizmu, čime su postavljene njegovi savremeni temelji. Savjet Evrope je 1991. godine ustanovio i godišnju manifestaciju "Evropski dani nasljeđa" (European Heritage Days) (od 1999. podržana i od Evropske

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP komisije), u kojoj učestvuju kulturne institucije vlade i građani 49 zemalja, afirmišući nizom manifestacija bogatstvo kulturnog nasljeđa Evrope. [8].

Evropska Unija djeluje putem programa, kojima omogućava finansiranje zemljama članicama EU kao nosiocima projekta, dok ostale evropske zemlje mogu sudjelovati u projektu samo kao njihovi partneri. Kulturni turizam se ne finansira direktno, već kao interdisciplinarni sektor ima mogućnost finansiranja u tzv. Strukturnim fondovima, namijenjenim različitim sektorima: obrazovanja (SOCRATES, TEMPUS, YOUTH), programi informatičkog društva (E-culture, Information Society for All, E-continent), fondova za regionalnu ili strukturnu politiku (Regional Development Fund, European Social Fund), kroz istraživačke i razvojne programe (ESPRIT, Telematics Application), programe saradnje sa trećim svijetom (PHARE, TACIS, MEDA) i sl. [9].

### **3. GRADITELJSKO NASLJEĐE I KULTURNI TURIZAM U BIH. STANJE I PRAVCI DJELOVANJA**

Dug civilizacijski razvoj i uticaj različitih kultura usloveli su izuzetno bogato graditeljsko nasljeđe, čime je BiH dala značajan doprinos kulturno-civilizacijskoj baštini Evrope. Graditeljska baština BiH je trajna vrijednost evropskog nasljeđa i čitavog kulturnog i civilizovanog svijeta. Evropa je toga svjesna, i o tome svjedoče brojne konferencije i skupovi na najvišem nivou, sastanci eksperata i naučnika, ministara zaduženih za kulturu brojnih evropskih zemalja, zaključci i rezolucije. Institucionalno je prihvaćen i u dokumentima proklamovan koncept "Evropa - zajednička baština" i s njim neophodnost zaštite, razvoja i unaprjeđenja kulture, kulturnog i prirodnog nasljeđa Evrope, kao jedinstvenog evropskog kulturnog ambijenta.

Sa bogatim i vrijednim graditeljskim nasljeđem među kojima su, za sada, i dva spomenika na listi Svjetske kulturne baštine - Stari most u Mostaru i most Mehmed-paše Sokolovića u Višegradu, BiH je zemlja koja ima šta ponuditi znatiželjnom i zahtjevnim turistima. Međutim, razvoj kulturnog turizma još uvijek karakteriše ogroman, turistički nevalorizovan potencijal, a ponuda kulturno-turističkih proizvoda još uvijek je nedovoljna i ne slijedi savremene trendove.

Problem koji turizam u BiH još uvijek nije riješio, jeste aktiviranje tog kulturnog potencijala, njegovo oživljavanje i animacija. Turizam se još posmatra samo kao privredna grana, bez njegovog sadejstva sa kulturom, koja se tretira kao potrošač, a ne kao grana koja može vratiti i uvećati uloženi novac. Jer, kultura i turizam su dvije komplementarne grane koje treba da se udruže u ostvarenju zajedničkog cilja, a to je socijalni, ekonomski i kulturni razvoj. I pored toga što svaka turistička ponuda obuhvata, ili bi trebalo da obuhvati i graditeljsko nasljeđe, turizam je ostao izvan domašaja nauke o kulturi, kao što je i kultura, a posebno istorija umjetnosti i građenja ostala izvan domašaja nauke o turizmu. Iako svaki turistički sadržaj nosi u sebi i kulturne vrijednosti, naš obrazovni sistem i naša nauka još uvijek su monodisciplinarni. Ovakav poredak stvari čim prije mora se mijenjati kroz intersektorsko povezivanje i multidisciplinarno obrazovanje u nauci i u praksi. Kroz sinergiju kulturnog i turističkog sektora, potrebno je stvoriti strategije koje će, zakonskim, ekonomskim i administrativnim inicijativama i mjerama, kombinovati različite akcije i osigurati koordinaciju javne i privatne inicijative.

Potrebno i trajno rješenje za kulturni turizam u BiH zahtijeva najprije promjene u sadašnjem sistemu obrazovanja za oblast turizma kroz osavremenjavanje i obogaćivanje nastavnih planova znanjima iz istorije arhitekture BiH i osnovama revitalizacije i prezentacije graditeljskog nasljeđa. Jedino tako možemo dobiti multidisciplinarno obrazovane stručnjake koji će biti u stanju da ovaj vrijedan kulturni resurs i potencijal, turistički, a time i ekonomski aktiviraju. Međutim, graditeljska baština na ovakvim studijama se ne obrađuje, čime su onemogućene kreativne strategije njihove turističke valorizacije i interpretacije. Akademski studij turizma, uglavnom se svodi na praćenje i mjerenje privrednih rezultata turističkih kretanja i predlaganju takvih strateških politika koje maksimiziraju prihode turističkim mjestima te pripremanju kadrova na vrlo skromnom stručnom nivou. A ako se i pojavljuje predmet nasljeđa, onda se pretežno radi o prirodnom, a ne i o kulturno-istorijskom, prije svega graditeljskom nasljeđu.

Sa potpunijom teoretskom osnovom nije više problem u praksi povezati ekonomske i kulturne funkcije turizma, ali suštinski i ne samo formalno kao sada.. Ako uzmemo bilo koji od turističkih prospekata vidjećemo da najvećim dijelom sadrži atraktivne slike spomeničkog nasljeđa. Ali za turistu to ima

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP značaja samo ako dobije i odgovarajuću interpretaciju koja konkretni graditeljski spomenik stavlja u kulturno-istorijski kontekst regije, Evrope i svijeta. Jer, ne treba zaboraviti, da je BiH u svom graditeljskom razvoju pratila tokove razvoja evropskih stilova, dajući u mnogo čemu svoj originalan i trajan doprinos. To je i jedan od načina za promjenu negativnog imidža koji zemlje zapadnog Balkana imaju zbog nedavne ratne prošlosti, u kojima su spomenici kulture značajno stradali, nažalost, ne kao kolateralna šteta, već nerijetko kao cilj rušilačkih dejstava. Akcije i djelatnosti usmjereni na uništavanje ambijentalnih, arhitektonskih i kulturnih vrednosti bili su pokušaj uništavanja antropoloških tragova autentičnih kultura i potiranja kulturnog identiteta stvaranog milenijumima u konkretnom multietničkom prostoru. Bio je to istovremeno i atak na regionalni kulturni identitet cjeline Balkana, Evrope i svijeta, protivno svim principima Konvencije za zaštitu kulturnih dobara u slučaju oružanog sukoba (tzv. Haška konvencija iz 1954.)

U savremenoj paradigmi i antinomijama trajnog i trenutnog, opšteg i pojedinačnog, globalnog i regionalnog, univerzalnog i konkretnog, vrijeme i prostor, u čijim okvirima tokom posljednje dvije decenije živimo i stvaramo, sa svim poteškoćama i konfliktima, nametnuli su ponovo univerzalne i opšte civilizacijske teme, a sa njima i teme rekonstrukcije i obnove. Tako je u procesu sveopšte poslijeratne obnove u BiH, koji još traje, došlo i do obnove oštećenih ili porušenih objekata graditeljskog nasljeđa.

Kulturno i prirodno nasljeđe predstavlja, kako je prihvaćeno u "Evropskoj perspektivi održivog razvoja" (European Spatial Development Perspective - ESDP) "ekonomski faktor koji postaje sve važniji za regionalni razvoj". Takođe, kulturno nasljeđe, ukoliko se valorizuje na pravi način, mora biti korišćeno i za podržavanje lokalnog razvoja putem bolje integracije sa privrednim sistemom, na prvom mjestu sa turističkom industrijom. [10]

Razvoj kulturnog turizma ovisi o razvoju resursnog menadžmenta u kojemu se kultura i kulturno nasljeđe istražuje i određuje kao turistički resurs, oblikuje kao proizvod i nudi na tržištu, te postaje primarni i sekundarni motiv putovanja sve šireg segmenta rastućeg tržišta kulturnog turizma. Stvaranje i razvoj turističkog proizvodau kulturnom turizmu temelji se na razvoju menadžmenta kulturnih resursa i primjeni marketinške koncepcije koja polazi od zadovoljstva korisnika, a u kulturnom se turizmu zadovoljstvo

postize očuvanjem kvaliteta resursa na kojem se temelji turistička ponuda.

Valorizacijom, revitalizacijom i savremenom interpretacijom objekti graditeljskog nasljeđa postaju turističke atrakcije i osnovni motivi putovanja turista.

Da bi se podržao lokalni razvoj baziran na valorizaciji kulturnog nasljeđa neophodno je definisati novu strategiju upravljanja kulturnim nasljeđem zasnovanu na upotrebi integrativnog planiranja, koje podrazumijeva uspostavljanje strategija koje omogućavaju da se, na lokalnom nivou, integrišu procesi valorizacije kulturnih resursa sa drugim pogodnostima i društveno-ekonomskom strukturom teritorije, poboljšavajući kvalitet okruženja, proizvodna i usluga teritorije.

Cilj integrativnog planiranja je: učiniti što efkasnijim aktivnosti na očuvanju resursa, povećati ulogu kulturnog resursa u jačanju kulturnog identiteta stanovništva i zemalja u kojoj se resurs nalazi, doprinijeti stvaranju identiteta i kulture, podržavati ukupni porast kvaliteta teritorije, promovisući i projekte koji predstavljaju savremenu arhitektonsku kulturu, podržati procese ekonomskog razvoja na lokalnom nivou i u širim okvirima, kvalifikovati i specijalizovati lokalnu ponudu i učiniti je kompetitivnom u odnosu na konkuretske ponude.

Nova strategija valorizacije graditeljskog nasljeđa mora biti integrisana u vertikalnom i horizontalnom smislu: vertikalno, integrišući se kako sa nacionalnim i regionalni planovima, tako i sa onima koji se odnose na lokalne programe valorizacije; horizontalno, integrišući se sa urbanističkim i teritorijalnim planovima, planom ekonomskog razvoja, planom saobraćaja, planovima koji se odnose na obuku i obrazovanje, itd. Ona, takođe, mora uključiti sve javne i privatne aktere, sve ljudske, prostorne i kulturne resurse i sve aktivnosti i infrastrukturu na teritoriji.

Proučavanje, valorizacija, očuvanje i prezentacija graditeljskog nasljeđa kontinuiran je proces, utemeljen na metodološki multidisciplinarnom pristupu koji je u mogućnosti da poveže potrebe i mogućnosti graditeljskog nasljeđa sa zahtjevima i potrebama kulturnog turizma i savremenog života uopšte. U naglašeno delikatnom, naučno-stručno utemeljenom pristupu, potrebno je udaljšavanje od šematizacije fundamentalnim analizama svakog pojedinačnog slučaja. Stoga je neophodno mijenjanje dosadašnjeg načina djelovanja službi zaštite spomenika kulture,

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP koje iako dobronamjerno, nerijetko zapadaju u zamku relativne, a ne apsolutne valorizacije objekata graditeljskog nasljeđa, tako da objekti i cjeline lokalnog značaja bivaju visoko vrednovani, što povlači i nepotrebno stroge režime zaštite, čime se onemogućava revitalizacija i prezentacija u skladu sa savremenim principima i realnim životnim, pa tako i turističkim potrebama, Maksimalističkim nastojanjima odnosno previsokom valorizacijom u zaštiti i relativno minornih građevina i istorijskih cjelina, devalviraju se istinske graditeljske vrijednosti i formalno se štiti veći broj objekata, a zapravo onemogućava određivanje prioriteta neophodnih za provođenje mjera sanacije, adaptacije i prenamjene objekata koji mogu postati ne samo turističke atrakcije ne go i služiti potrebama lokalne zajednice. Prošlost, da ne bi bila petrifikovana, moramo nastaviti u sadašnjosti, a aktivna zaštita graditeljskog nasljeđa zahtijeva da ga otvorimo rema budućnosti

Strategija kulturnog turizma, sa aspekta graditeljskog nasljeđa, podrazumijeva:

1. Promociju urbanog nasljeđa i njegove zaštite s ciljem obezbjeđivanja podrške svih zainteresovanih i potencijalnih faktora unapređenja. Cilj zaštite je zaštita ne samo fizičkih elemenata, već i ljudskih potreba i običaja, kroz snažnu interakciju savremenog života sa istorijskim strukturama.
2. Preispitivanje i osavremenjavanje tradicionalnog koncepta zaštite koji nerijetko kočice procese savremene upotrebe objekata graditeljskog nasljeđa,
3. Valorizaciju graditeljskog nasljeđa, kao permanentan naučni i stručni proces, koji mora biti nezavisan od dnevno - političkih uticaja, interesa i potreba.
4. Očuvanje i unapređenje graditeljskog nasljeđa treba da postane značajna karakteristika kulturne politike, politike u oblasti životne sredine kao i politike ekonomskog i prostornog planiranja.

Budući da je masovnost i rasprostranjenost turizma u svijetu vrlo velika i s tendencijom daljeg rasta, a interakcije između prostora i turizma dobija nekada i nepoželjne tokove, to korištenje i zaštita kulturno - istorijskog prostora kao temeljnog turističkog resursa u sklopu održivog razvoja, sve više dobija na značaju.

U turističkom korištenju kulturnog nasljeđa otvaraju se mnoga pitanja na koja istraživači turizma nastoje dati odgovore: od definicije turizma koja bi mogla biti šire prihvaćena do određivanja mjesta kulture i kulturnog nasljeđa u turizmu te njihovog oblikovanja i korištenja u turističkoj ponudi. Turizam nosi i realan rizik da dovede do pretjerane eksploatacije i uništavanja kulturno-istorijskih dobara, što se po svojoj neobnovljivosti i ugroženosti može uporediti sa eksploatacijom prirodnih resursa. Postavljaju se mnoga pitanja, jer se radi o vrlo osjetljivim resursima čija potražnja raste brže od stvaranja i prihvaćanja planova turističkog korištenja i zaštite. Jedno je, međutim, nesporno: treba podsticati iznalaženje novih načina upotrebe, koji uzimaju u obzir potrebe savremenog života, sprečavajući propadanje građevina, pod uslovom da oni nisu u suprotnosti sa arhitektonskim ili istorijskim značajem građevina koji je, u stvari, razlog njihove zaštite.

Za sprečavanje konflikata na relaciji turizam-prostor neophodno je sektorski planirati razvoj turizma u jedinstvenom procesu planiranja turistički atraktivnih područja. Planiranje razvoja kulturnog turizma nije moguće bez detaljnog poznavanja destinacijske atrakcijske osnove, odnosno identifikacije, evidencije i valorizacije kulturnoistorijskog nasljeđa. kao turističke atrakcije i temeljnog resursa kulturnog turizma. Zaštitom i istraživanjima određuje se mjesto pojedinog kulturno-istorijskog objekta, u istoriji i kulturi zemlje ili grada kao i njihov kapacitete održivosti. Tada postaje važan i razumljiv domicilnom stanovništvu koje ih raspoznaje i prihvata kao vlastitu istoriju i identitet.

Opšti okvir za upravljanje kulturnim turizmom treba da:

- obuhvati sve aspekte prirodnog i izgrađenog okruženja i socijalnih, kulturnih i ekonomskih politika;
- odredi osnovne podciljeve zasnovane na zajedničkim ciljevima, sadržanim u teritorijalnim strategijama i specifičnim akcionim planovima;
- bude utvrđen u partnerstvu sa svim sektorima i uključenim akterima, kako bi se postigle zajedničke odgovornosti za njihovo izvršavanje.

Neophodno je utvrditi opšti okvir za regulisanje osjetljivog odnosa između turizma i graditeljskog nasljeđa u cilju:

- zaštite nasljeđa i očuvanja njegove autentičnosti, koja predstavlja osnovu njegove kul-

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
turne vrijednosti, kao i nezamjenljiv potencijal za turističku industriju;

- razvoja kulturnog turizma kao sastavnog elementa održivog razvoja;
- obogaćivanja ponude turističkih aktivnosti u istorijskom okruženju i proširivanja ovih aktivnosti tokom vremena, kako bi se izbjegao rizik prekomjernog turizma na pojedinim lokalitetima, a radi ublažavanja negativnih ekonomskih, kulturnih i socijalnih posljedica koncentracije turista na malom broju kulturnih dobara;
- ograničavanja prekomjernog turističkog pristupa, koji može da ugrozi prioritetne upotrebe kulturnog dobra, na primjer, u religiozne i duhovne svrhe; kad god je potrebno, radi očuvanja ili poštovanja određenih kultura, neka kulturna dobra treba strožije zaštititi i posjećivati samo zbog naučnog istraživanja. [1]

Zaštita i revitalizacija graditeljskog nasljeđa nisu više samo obaveza i ekskluzivno pravo službi zaštite. To mora postati zajednička odgovornost političkih lidera, stanovnika, stručnjaka u oblasti kulturnog nasljeđa, vlasnika i menadžera kulturnih dobara, profesionalaca u turizmu, kako bi se pravedno dijelile beneficije i troškovi.

Državne vlasti u BiH treba da definišu jedinstvenu strategiju koja treba da analiziraju turistički potencijal određenog nasljeđa, procijene kratkoročne, srednjoročne i dugoročne uticaje turističkog razvoja na sve aspekte istorijskog, kulturnog, socijalnog i ekonomskog okruženja, te procijene kapacitet određenog nasljeđa za prijem posjetilaca, naročito maksimalni kapacitet, kao osnovu za definisanje prihvatljivih granica.

#### 4. ZAKLJUČAK

Iako sa bogatim, vrijednim i raznovrsnim graditeljskim nasljeđem, od kojih su mnogi i resursi svjetskog značaja, kulturni turizam u BiH još nije našao svoje mjesto u istraživanju kao ni u promišljanju strateških razvojnih planova. Stoga je potrebno stvarati odgovarajuće obrazovne, marketinške i druge okvire koji će uključivanjem kulturnog, a time i graditeljskog nasljeđa u turističku ponudu, omogućiti i podsticati strateško planiranje kulturnog turizma. Kulturno-istorijsko nasljeđe i njegova aktivna uloga u životu, pa tako i u kulturnom turizmu, moraju biti polazište razvojnih politika, jer su akumulirane vrijednosti graditeljskog nasljeđa najvidljiviji izraz kulture naroda i regija, a time danas i vrlo profitabilna oblast.

Ovaj skup bi, stoga, kao mjesto komunikacije i

koordinacije, mogao označiti nova ishodišta za akademsku javnost, političare, institucije i strateške projekte, kako bi se posljedično stvorila kvalitetna ponuda bosansko-hercegovačkog kulturnog turizma i na taj način osigurala promocija naše kulture u svijetu, obezbijedila uvijek nedostajuća sredstva za održavanje spomenika, te stvorili bolji ekonomski podsticaji ukupnoj privredi i lokalnom stanovništvu.

## 5. IZVORI I LITERATURA

[1] J. Božić, Vrijeme u prostoru. Teorija i istorija zaštite graditeljskog nasljeđa, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, I. Sarajevo, 2004.

[2] [www.wto.org](http://www.wto.org)

[3] B. Vukonić, Rethinking of Educations and Training for Tourism, Graduate School of Economics&Business, Zagreb, 2002.

[4] [http://www.wto.org/english/docs\\_e/docs\\_e.htm](http://www.wto.org/english/docs_e/docs_e.htm),  
[http://www.wttc.org/eng/Download\\_Centre/Printed\\_Publications/](http://www.wttc.org/eng/Download_Centre/Printed_Publications/)

[5] <http://www.circle-network.jaaz.pl/index.php?module=articles&action=view&id=145>

[6] The Icomos Charter on Cultural routes,  
[www.international.icomos.org/quebec2008/.../cultural\\_routes/.../GA16\\_Charter\\_Cultural\\_Routes\\_20081004\\_FR+EN.pdf](http://www.international.icomos.org/quebec2008/.../cultural_routes/.../GA16_Charter_Cultural_Routes_20081004_FR+EN.pdf) ;  
[Heritage/European\\_Cultural\\_Routes/\\_Summary.asp#TopOfPage](http://www.international.icomos.org/quebec2008/.../Heritage/European_Cultural_Routes/_Summary.asp#TopOfPage) ICOMOS Cultural Tourism Charter (1999). 8th Draft., pp. 1-7,  
<http://www.icomos.org/tourism/charter.html>.

[7] Cultural Routes of the Council of Europe,  
[www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/.../Routes/visibilitycharter\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/.../Routes/visibilitycharter_en.pdf) ; European Cultural Routes, Council of Europe,  
[http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Cooperation/](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Cooperation/)

[8] [http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/aware/EHD/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/aware/EHD/default_en.asp)

[9] [www.osi.hu/brussels/.../funding\\_index.html](http://www.osi.hu/brussels/.../funding_index.html)

[10] [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/.../pdf/sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/.../pdf/sum_en.pdf)

[11] D. A. Jelinčić, Abeceda kulturnog turizma, Meandar, Zagreb, 2008.

[12] S. Geić, Turizam i kulturno-civilizacijsko naslijeđe, Veleučilište u Splitu, Split, 2002.

[13] B. Faulkner, G. Moscardo, E. Laws, Tourism in the 21st century. Lessons from experience (or reflections on experience), Continuum, London, 2001.

# UTICAJ KORIDORA Vc NA RAZVOJ TURIZMA U BOSNI I HERCEGOVINI

## CORRIDOR Vc's IMPACT ON TOURISM DEVELOPMENT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Senad Dervišević Fakultet za saobraćaj i komunikacije  
 Fadila Kiso Fakultet za saobraćaj i komunikacije  
 Suada Dacić Fakultet za saobraćaj i komunikacije  
 Abidin Deljanin Fakultet za saobraćaj i komunikacije

### SAŽETAK:

Bosna i Hercegovina, iako turistički veoma atraktivna destinacija, nažalost posjeduje oko 37 km autoputa sa tri ili četiri saobraćajne trake, što je svrstava u red zemalja sa lošim saobraćajnim sistemom.

Izgradnjom Koridora Vc, kao dijela mreže trans-evropskih cesta visokog ranga, formirali bi se pogodniji uslovi za razvoj i rast turizma na teritoriji Bosne i Hercegovine, te se osiguralo njeno povezivanje sa ostatkom evropske mreže puteva. Koridor Vc, kojeg čine brza pruga i autoput, omogućio bi stranim i domaćim turistima zadovoljavanje svih njihovih zahtjeva koji su postavljeni pred saobraćajni sistem, kao jedan od glavnih realizatora turističkih kretanja. To znači da bi se osigurao brz, siguran i nesmetan prevoz do određenih turističkih destinacija uz najviši nivo saobraćajnih usluga koje može da zadovolji saobraćajna infrastruktura, kada je u pitanju kopneni prevoz jedne države.

**Ključne riječi:** turizam, razvoj turizma, saobraćajna infrastruktura, koridor Vc, geoprometni položaj BiH

**Key words:** Tourism, tourism development, transport infrastructure, Corridor Vc, geotraffical position of BiH

### ABSTRACT

Although a very attractive tourist destination, Bosnia and Herzegovina, unfortunately, owns about 37 km of highway with three or four transport belts, which ranks it in the order of countries with poor traffic system. The construction of Corridor Vc, as part of a network of trans-European road of high rank, would set

up more suitable conditions for development and growth of tourism in the territory of Bosnia and Herzegovina and ensure its connectivity with the rest of the European road network.

Corridor Vc, which consists of fast tracks and highway, would allow foreign and domestic tourists meet all their demands which are placed before the traffic system, as one of the major realizator of tourist movements. This means that fast, safe and smooth transport to certain tourist destinations would be ensured with the highest level of traffic services that can satisfy the transport infrastructure, when it comes to land transport of a state.

### 1. UVOD

Razvoj savremenog turizma započeo je sredinom 20. stoljeća, kad je u svijetu zabilježeno 25 miliona međunarodnih turističkih dolazaka, a taj broj uvećan je do danas čak trideset puta, što najbolje govori o njegovom dinamičnom razvoju.

Danas u svijetu turizam prdstavlja jednu od vodećih privrednih djelatnosti u svim razvijenim zemljama. Također i u zemljama koje se nalaze u tranziciji, kao što je Bosna i Hercegovina, turizam dobija sve značajniju ulogu što je posljedica povećanja broja turističkih kretanja. Naravno turizam, kao i druge privredne i neprivredne djelatnosti, ne može se smatrati zasebnom djelatnošću, već je uslovljen nizom faktora kao što su: turistički potencijali određene zemlje ili regije, saobraćajna infrastruktura date zemlje, ugostiteljski objekti, i drugi brojni faktori koji utiču na turističku privlačnost određene zemlje (regije) kao turističke destinacije.

Razvojem saobraćaja, kako saobraćajne infrastrukture tako i saobraćajnih sredstava, turizam je postao masovniji u cijelom svijetu, što je dovelo i do razvoja različitih vidova turizma. Poznato je da



## 2. GEOPROMETNI POLOŽAJ BOSNE I HERCEGOVINE

Prometni sistem Bosne i Hercegovine pretežno je orijentisan u smjeru sjever – jug, pa se zbog toga i njeno uspješno povezivanje u evropske i svjetske prometne tokove može ostvariti samo preko teritorije Hrvatske. Geopolitički gledano Bosna i Hercegovina i Hrvatska su prirodni partneri i obje zemlje su zainteresirane za integraciju prema Zapadnoj Evropi. Objе su otvorene prema evropskom okruženju i teže svjetskom globalnom povezivanju. Od posebne je važnosti za Bosnu i Hercegovinu uspostavljanje dobrih prometnih veza sa susjednim i za nas važnim evropskim prostorom. Prometna veza Hrvatske s Bosnom i Hercegovinom imat će i ubuduće ključno značenje u povezivanju sjeveroistočnog i jugozapadnog dijela Hrvatske, što će itekako stvarati "povratnu vezu" u povećanju prevoza preko teritorije Bosne i Hercegovine. Ovakvo povezivanje naše zemlje sa republikom Hrvatskom otvara mogućnosti razvoja, međunarodnog, tranzitnog turizma preko teritorije Bosne i Hercegovine.

*Slika 1. Geoprometni položaj Bosne i Hercegovine i Hrvatske*



Prema definiciji: "Tranzitni turizam je skup odnosa i pojava koje proizilaze iz potrebe putnika tijekom putovanja preko područja koje za njih ne predstavlja ni izvor ni cilj putovanja." Naravno, da bi se iskoristili ovi potencijalni uslovi razvoja ovog vida turizma, neophodno je prije svega osigurati adekvatnu

saobraćaj, kao osnova turističkih kretanja, predstavlja važnu komponentu u realizaciji turističke djelatnosti određene zemlje ili regije, te je iz toga očigledna uloga saobraćaja u razvoju turizma.

Promjena mjesta nahoda jedno je od osnovnih uslova ostvarivanja turističkog putovanja, a kada je u pitanju kopneni prevoz saobraćajna infrastruktura omogućava realizaciju postavljenog cilja. U tom pogledu saobraćaj predstavlja opšti uslov odvijanja turističkog prometa. Zbog ovakve uloge saobraćaja u turističkim kretanjima od ukupne turističke potrošnje na izdatke u transportne usluge u prosjeku se potroši 20-25%. U nekim teorijskim raspravama saobraćaj se javlja kao organizacioni oblik pružanja turističkih usluga.

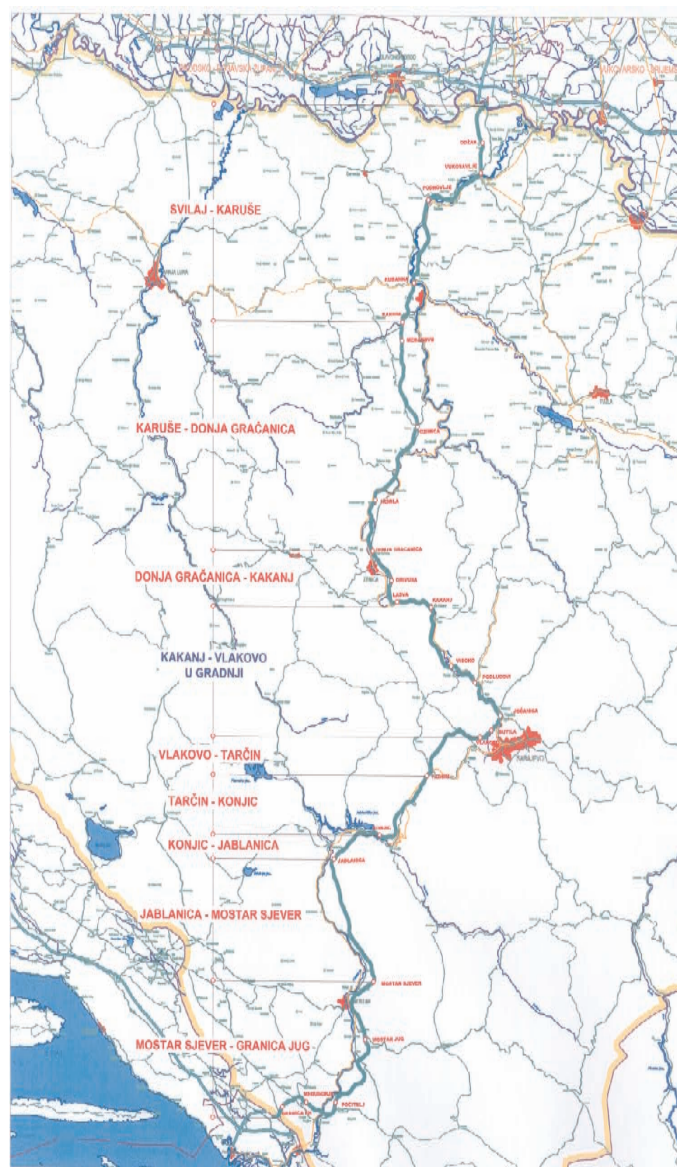
S bozirom na to da Evropljani u svojim turističkim putovanjima se pretežno opredjeljuju na kopneni vid prevoza, kao neke od prioritarnijih determinanti koje utiču na privlačnost određene turističke destinacije može se navesti:

- saobraćajna infrastruktura kao dio mreže evropskih puteva
- saobraćajna sigurnost pri prevozu
- vrijeme provedeno u vožnji
- cijena kao faktor privlačnosti
- turistički potencijali određene države
- ekonomska stabilnost određene države ili regije
- bruto domaći proizvod (BDP) i sl.

Istorijski gledano, željeznički saobraćaj je odigrao ključnu ulogu u razvoju turizma. Razvojni put željeznice od sredine 19. st. do danas obilježen je brojnim promjenama i u tehničko-tehnološkom i u organizacijskom smislu. Kada je u pitanju željeznički saobraćaj u BiH može se slobodno reći da je njegovo stanje na veoma lošem nivou, naročito kada je u pitanju prevoz putnika. Izgradnjom Koridora Vc, koji u sebi sadrži i modernu željeznicu, umnogome bi se povećao kvalitet saobraćajnih usluga kada je u pitanju željeznički saobraćaj.

Cestovni promet nije samo promijenio socijalnu i privrednu strukturu turista te uticao na nastajanje novih vrsta i oblika turizma, vremenska i prostorna kretanja, već je posebno uticao na masovnost turističkih putovanja. Sudionici u turizmu nisu više samo povlašteni, već široki građanski sloj kojem je automobil dostupan svojom cijenom i danas ima ulogu predmeta lične potrošnje. Podaci pokazuju da u Francusku dolazi automobilom 65% inozemnih turista, u Italiju i Hrvatsku preko 75%, a u Austriju, Švicarsku i Njemačku i preko 80%.

Slika 2. Raspored dionica na Koridoru Vc



saobraćajnu infrastrukturu, koja će omogućiti obavljanje prevoza preko teritorije Bosne i Hercegovine uz najviši nivo kvalitete usluge prevoza, tj. neophodna je izgradnja Koridora Vc, kao drugog najvažnijeg elementa razvoja tranzitnog turizma na području teritorije BiH.

Da bi se obezbijedio optimalan privredni razvoj, što uključuje i turizam, mora i saobraćajni sistem biti optimalan, a samim tim i infrastruktura kao njegov temelj, koja treba da bude tako raspodijeljena i opremljena da može da zadovolji privredne i društvene potrebe uz:

1. najmanje ekonomske izdatke,
2. najbolji kvalitet usluge,
3. racionalne saobraćajne veze sa ostalim područjima zemlje i inostranim zemljama.

Zaostalost našeg saobraćaja na glavnim pravcima međunarodnog značaja dovodi do lošeg korištenja geoprometnog položaja Bosne i Hercegovine u njenom privrednom razvoju, a samim tim i do lošijeg iskorištenja turističkih potencijala naše zemlje.

## 2. RAZVOJ SAOBRAĆAJNE INFRASTRUKTURE U BOSNI I HERCEGOVINI

U periodu od 1996. godine do danas, investicione aktivnosti u BiH su bile usmjerene na obnovu porušenih objekata i druge vrste ratnih oštećenja na mreži, lokalne rekonstrukcije, te poboljšanje stanja kolovoza. Međutim, stanje saobraćajne infrastrukture se ne može izmijeniti sitnim rekonstrukcijama i parcijalnom modernizacijom, već je neophodno poduzimanje krupnijih poduhvata kao što je izgradnja Koridora Vc, kojim bi se uticalo na promjenu saobraćajne karte BiH.

Danas u Bosni i Hercegovini postoji svega 37 km autoputa, što čini zanemarivu brojku kada je u pitanju njegov uticaj na prevoz putnika (turista). Ako se pogleda Austrija, kao jedna od vodećih turističkih destinacija, vidjet ćemo da ona ima 2.000 km autoputeva, dok Italija ima 7.000 km autoputeva. Ako pogledamo Hrvatsku, koja je 2008.godine imala 1231,2 km autoputeva, očigledno je zaostajanje u pogledu saobraćajne infrastrukture kada je u pitanju cestovni prevoz i njegov uticaj na turistička kretanja. S toga je neophodno posvetiti veliku pažnju strategiji razvoja saobraćaja, što će itekako uticati na privredna, a samim time i turistička kretanja.

### 3. FAKTORI NEPOSREDNOG I POSREDNOG UTJECAJA KORIDORA Vc NA PROSTORNI RAZMJEŠTAJ I TURISTIČKI RAZVOJ

Drumski saobraćaj jedno je od bitnih obilježja savremene civilizacije. Sve dobrobiti ovog fenomena, nažalost, i nadalje plaćaju visokom cijenom nepotrebnog ljudskog stradanja. Kada je u pitanju saobraćaj, odnosno turističko putovanje na određenu destinaciju, jedan od potencijalnih faktora odabira vida prevoza jeste saobraćajna sigurnost, odnosno bezbjednost vozača na cestama. Na cestama u Bosni i Hercegovini u 2006. godini, dogodile su se 35.344 saobraćajne nezgode. U tim nezgodama je poginulo je 414 osoba, što svrstava Bosnu i Hercegovinu u red zemalja sa najvećim brojem poginulih po broju vozilo-kilometara. Drugi podatak, značajan za prognozu udesa i njihovih posljedica na autocesti, jeste da se prosječno smanjenje broja smrtno nastradalih na autocestama zemalja u odnosu na ukupnu mrežu puteva iznosi 60% za jednak broj vozilo-kilometara.

#### 3.1. Utjecaj Koridora Vc na disperziju turista

Izgradnja Koridora Vc, kao dijela mreže trans-evropskih puteva, u mnogome bi se uticala i na disperziju turista u određenim turističkim regijama, te bi se osigurala veća dostupnost udaljenijih mjesta, odnosno turističkih gravitacionih područja. U razvoju turističke privrede trebalo bi ići na koncentraciju manjeg broja lokaliteta i to u području: Travnik, Visokog, Sarajeva, Mostara, Čapljine i Neuma. Na ovim lokalitetima treba formirati turističke centre sa kompleksnom ponudom za šta već postoje skoro sve pretpostavke od prirodnih do stvorenih uslova.

Izgradnja turističkih objekata u regionu Koridora Vc trebala bi se organizovati na dva nivoa. Jedan nivo se odnosi na objekte neposredno uz autoput, a drugi na objekte koji su izvan trase samog autoputa u područjima povoljnim sa stanovišta prirodnih i historijskih vrijednosti gdje je zadržavanja gostiju znatno duže.

Izgradnjom dionice, tačnije dionica, od Mostara do južne granice R. Hrvatske omogućilo bi se povezivanje Hercegovine sa Dalmacijskim dijelovima Hrvatske preko luke Ploče. Kada je u pitanju turizam Bosne i Hercegovine poznato je da se značajan dio turističkih potencijala naše zemlje nalazi u hercegovačkoj regiji, i zbog toga bi izgradnjom dionica Koridora Vc na ovoj relaciji se znatno uticalo na priliv turista iz Dalmacije i Crne Gore.

Kada je u pitanju sjeverni dio Bosne i Hercegovine,

tačnije dionice autoputa od Jošanice do granice sa sjevernim dijelom Hrvatske, može se slobodno reći da u svom turističkom razvoju u budućnosti ima jednake predispozicije kao i južniji dijelovi teritorije Bosne i Hercegovine. Izgradnjom Koridora Vc, te izgradnjom substrukture i drugih magistralnih cesta koje bi povezivale ostale, udaljenije, dijelove sa autoputem u mnogome bi se poboljšala pristupačnost određenih regija, a koje su nezaobilazne u pogledu razvoja turizma.

Izgradnjom brzih pruga na Koridoru Vc, prevoz željeznicom bi omogućio skraćivanje vremena putovanja ovim vidom prevoza za oko četiri puta, što bi uticalo na privlačnost ovog dijela BiH od strane susjednih zemalja.

#### 3.2. Utjecaj Koridora Vc na zaštitu okoliša

Poznato nam je da je saobraćaj jedan od vodećih zagađivača prirodne sredine u industrijskom svijetu, te je stoga potrebno posvetiti pažnju njegovom uticaju na okoliš. Kada je u pitanju turizam, i njegov razvoj, potrebno je napomenuti da pored izgradnje odgovarajuće infrastrukture, kao i saobraćajne infrastrukture, ključ održivog razvoja turizma predstavlja očuvanje turističkih potencijala

Projekat izgradnje autoputa u Koridoru Vc može imati značajan uticaj na okoliš. Primarni uticaji na okoliš, povezani sa izgradnjom autoputa odnose se na:

- emisije u zrak,
- emisije u vode,
- buku,
- odlaganje građevinskog i drugog otpada,
- uticaj na biljni i životinjski svijet,
- uticaji gradnje i emisija na pejzaž, zemljišta u okolini gradnje, kulturno-historijske spomenike, stanovništvo i infrastrukturu.

U julu mjesecu 2003. godine, donesen je Zakon o zaštiti okoliša, koji je usvojen u jedinstvenom tekstu za područje Bosne i Hercegovine i objavljen je u Službenim novinama Federacije BiH br. 33/03. Uz to, u aprilu mjesecu 2004. godine je donesen "Pravilnik o pogonima i postrojenjima za koje je obavezna procjena uticaja na okoliš i pogonima i postrojenjima koji mogu biti izgrađeni i pušteni u rad samo ako imaju okolinsku dozvolu", Prema tom pravilniku, postupak obavezne analize uticaja na okoliš se sprovodi i za saobraćajne infrastrukturne projekte

S obzirom da izgradnja Koridora Vc predstavlja projekat izgradnje evropskih puteva na teritoriji Bosne i Hercegovine, to je u projektu Koridora Vc uključena i studija uticaja projekta na okoliš u kojoj su registrirana i sva područja i objekti koji su na bilo

koji način značajni sa aspekata zaštite biološke i geološke raznolikosti, te očuvanja kulturno-povijesnih vrijednosti prirodnih i izgrađenih sadržaja.

U daljnjim fazama projektiranja trase treba voditi računa o zaštiti pejzaža, odnosno, modeliranju novog pejzaža, kako bi okolina bila interesantna i lijepa, a vožnja ugodna (uz minimiziranje zamora vozača). Uticaj na eko-sistem je detaljno analiziran, te su uvažena ograničenja koja su dali ekolozi.

Cjelokupna problematika analizirana je u okviru nekoliko posebnih cjelina kroz koje su obuhvaćene osnove za istraživanje, karakteristike planiranog autoputa, karakteristike i vrednovanje postojećeg stanja, kompleksna analiza uticaja na životnu sredinu, neophodne mjere zaštite, monitoring i akcioni plan zaštite životne sredine.

### 3.3 Kapacitet Koridora Vc u funkciji razvoja turizma

Ono što je karakteristično kada je u pitanju saobraćaj i turizam je to da prevoz sa aspekta turizma predstavlja trošak, a ne korist. To ukazuje na to da se prilikom korištenja određenog vida saobraćaja zahitjeva da data saobraćajna infrastruktura pruža visok nivo uslužnosti prilikom njene eksploatacije.

Poznato je da danas u Bosni i Hercegovini saobraćajna infrastruktura ima veoma nizak nivo kvalitete uslužnosti, što se također ogleda i u njenom kapacitetu saobraćajnica. S obzirom da iz godine u godinu dolazi do povećanja broja registrovanih vozila, broja stanovništva i ukupnog povećanja standarda življenja u Bosni i Hercegovini, može se doći do zaključka da postojeća saobraćajna infrastruktura nailazi na sve veći problem vezan za pojavu gužvi i zadržavanja u toku vožnje.

Iz tog razloga prilikom prognoziranja stope porasta saobraćaja treba analizirati socio-ekonomske parametre : demografiju, bruto-domaći proizvod (GDP), i motorizaciju

koji su neophodni za određivanje stopa porasta saobraćaja na identifikovanoj "relevantnoj mreži" i budućoj autocesti u Koridoru Vc u Bosni i Hercegovini.

### 3.4 Vrijeme putovanja Koridorom Vc

Autoput predstavlja najvišu prometnu klasu puteva. To je put namijenjen isključivo brzom motornom saobraćaju koji se obavlja po fizički razdvojenim jednosmjernim kolovozima, sa najmanje dvije saobraćajne trake za svaki smjer vožnje uz obavezno postojanje zaustavne trake. Na njima vlada režim neprekinutih tokova. Ovaj režim, sa visokim stepenom bezbjednosti, udobnosti i brzine, ostvaruje se

komfortnim projektnim i konstruktivnim rješenjima, uz obaveznu primjenu denivelisanih ukrštaja.

Brzina vožnje je osnovni parametar koji se primenjuje u svim fazama projektnih istraživanja, budući da od nje praktično zavise svi elementi puta. Ona u isto vrijeme predstavlja indikator nivoa usluge. Osnovna želja svih učesnika (turista) u saobraćaju jeste ostvarenje što je moguće većih brzina, jer se time smanjuje vrijeme putovanja.

U nekim zemljama ograničenje brzine na autoputevima je 120 km/h, kao npr. u Srbiji. U Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini je to 130 km/h. Većina država EU ima ograničenje na maksimalno 130 km/h, a izuzetak su pojedine dionice koje su van naseljenih mjesta i na njima se brzina ne ograničava, uglavnom u Njemačkoj. S obzirom da u Bosni i Hercegovini postoji mreža magistralnih puteva koji na određenim dionicama dozvoljavaju brzinu do 50 km/h, izgradnjom Koridora Vc osiguralo bi se znatno skraćivanje vremena putovanja, tj. osigurala bi se dvostruko veća brzina u određenim predjelima.

Izgradnjom Koridora Vc, Bosna i Hercegovina bi dobila autoput evropskog karaktera sa najvišim nivoom uslužnosti u pogledu bezbjednosti prilikom putovanja, uštede u vremenu putovanja, povećanja kapaciteta saobraćaja i drugih elemenata koji utiču na komfor prilikom putovanja. Također, kroz Koridor Vc prolazila bi i željeznička pruga, koja bi umnogome doprinijela razvoju željezničkog saobraćaja, posebno kada je u pitanju prevoz putnika. Ovakav projekat izgradnje puteva, cestovnih i željezničkih, na teritoriji Bosne i Hercegovine doveo bi do veće turističke eksploatacije naše zemlje, tj. do većeg udjela naše zemlje kada je u pitanju međunarodni turizam, što dovodi do aktivnijeg uključivanja u međunarodnu podjelu rada.

## ZAKLJUČAK

S obzirom da veliki procenat evropskih turista koriste cestovni prevoz prilikom putovanja na turističke destinacije govori o značaju i ulozi cestovne infrastrukture određene zemlje na razvoju turizma.

Bosna i Hercegovina, iako turistički veoma atraktivna destinacija, nažalost posjeduje oko 37 kilometara autoputa sa tri ili četiri saobraćajne trake, što je svrstava u red zemalja sa lošim saobraćajnim sistemom.

Izgradnjom Koridora Vc, kao dijela mreže trans-evropskih cesta visokog ranga, formirali bi se pogodniji uslovi za razvoj i rast turizma na teritoriji Bosne i Hercegovine, te osiguralo njeno povezivanje sa ostatkom evropske mreže puteva. Koridor Vc, kojeg čine autoput i brza pruga, omogućio bi domaćim i stranim turistima zadovoljavanje svih zahtjeva koji su postavljeni pred saobraćajni sistem, kao jedan od realizatora turističkih kretanja. To znači da bi se osigurao brz, siguran i nesmetan prevoz do određenih turističkih destinacija, uz najviši nivo saobraćajnih usluga koje može da zadovolji saobraćajna infrastruktura kada je u pitanju kopneni prevoz jedne zemlje.

## LITERATURA

- [1] Z. Bibanović, Turizam interes Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2006.
- [2] M. Biler, K. Bučar: Osnove turističke geografije, Ekonomski fakultet zagreb, Zareb 2004
- [3] Federacija BIH: Polazne osnove strategije sigurnosti drumskog saobraćaja 2008.-2013.
- [4] <http://www.world-tourism.org/facts/highlights.html> (2005). WTO Facts and Figures - Tourism Highlights.

## ORGANIZACIONO PONAŠANJE

## ORGANIZACIONO BEHAVIOR

Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet u Sarajevu

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

## SAŽETAK

Rad predstavlja pokušaj da se na što jednostavniji a dovoljno precizan način opiše i definiše organizaciono ponašanje kao segment psihologije, kao segment menadžmenta i segment psihologije ličnosti.

## ABSTRAKT

This work represents an attempt on the easy and accurate enough to describe and define how organizational behavior as a segment of psychology, as segment management segment and personality psychology.

**Ključne riječi:** ponašanje, ličnost, organizacija, menadžment

**Key words:** behavior, personality, organization, management

## UVOD

*Pojam organizacionog ponašanja*

Korijeni proučavanja organizacionog ponašanja sežu u daleku 1924.g. i vezuju se za poznati „Hotorn eksperiment“. Danas je organizaciono ponašanje, prije svega, široko prihvaćeni koncept u oblasti rukovođenja. Ako bismo željeli da sumiramo definiciju organizacionog ponašanja, onda je to razumijevanje, predviđanje i kontrola ljudskog ponašanja u organizaciji.

Predmet organizacionog ponašanja je proučavanje ljudskog ponašanja, stavova i performansi u organizacijama. To je interdisciplinarni koncept koji obuhvata znanja iz psihologije pojedinca, sociologije, socijalne antropologije, industrijskog inženjeringa i organizacione psihologije. Izučavanje organizacionog ponašanja omogućava ljudima da

zadobiju kompetentnosti koje su im potrebne da bi bili uspješni radnici, vođe tima ili menadžeri. Znanje i vještine koje steknu pomaže im da dijagnosticiraju, shvate i objasne šta se dešava oko njih, na poslu.

Organizaciono ponašanje znači omogućava shvatanje ljudske prirode, samim tim daje mogućnost za predviđanje ponašanja zaposlenih u određenim situacijama, ali isto tako ukazuje i na to kako organizaciona sredina utiče na ponašanje zaposlenih. S obzirom na to da zaposleni dolaze u organizaciju kao već formirane ličnosti, da organizaciona sredina djeluje na njih i da oni kroz interakciju sa ovom sredinom ispoljavaju određeno ponašanje, možemo to ponašanje definisati na slijedeći način (Petković, Jovanović 2002):

Ponašanje = f (Lične karakteristike, Sredina)

Znači, čovjek reaguje na sredinu tako što ispoljava određeno ponašanje, a zadatak menadžera bi bio da to ponašanje usmjeri. Ponašanje treba da bude takvo da obezbijedi ostvarenje ciljeva organizacije, a kako istraživanja pokazuju- i individualnih ciljeva zaposlenih, jer će se samo na takav način željeno ponašanje ponoviti i u budućnosti.

*Značaj proučavanja organizacionog ponašanja*

Organizaciono ponašanje predstavlja posebno područje menadžmenta i kao takvo se smatra posebnom naučnom disciplinom, bez obzira na to što se još uvijek „bore“ za svoj identitet u sistemu nauka. Živimo u organizovanom društvu. U organizacije spadaju razne vrste kompanija, profesionalnih agencija, vladinih odjeljenja, ali su to isto tako i lokalne sportske lige, političke partije, trgovački savezi itd. Za sve njih važi isto: obezbijediti članove je lako, ali pridobiti ih da „igraju“ zajedno je teže. Pridobijanje ljudi da rade zajedno jedan je od rezultata proučavanja organizacionog ponašanja.

Svi radimo „pod“ ljudima, sa ljudima ili kao rukovodioci, „nad“ ljudima. Shvatanje razloga zbog kojih ljudi i grupe rade određene stvari u organizaciji ne

mijenja činjenicu da ih oni rade, ali ipak omogućava razumijevanje ponašanja i reagovanje, ukoliko je to potrebno. Na ovaj način je moguće izbjeći eskalacije konflikata i kanalisati ljudske napore u produktivnom smjeru.

Ako su organizacije neefikasne, onda ćemo sve ostaviti na nižem nivou prosperiteta od onog koji smo mogli da ostvarimo. Ako organizacija funkcioniše na takav način da svako može da pruži najbolje od sebe i da zauzvrat ostvari određene koristi, onda će svi biti sretniji i prosperitetniji.

Dobre teorije i modeli organizacionog ponašanja i prave poredak u istraživanju ponašanja. One objašnjavaju klasu fenomena i stoga čine fenomen lakšim za razumijevanje (Spector, P. E. 1996).

#### *Naučni osnovi organizacionog ponašanja*

Organizaciono ponašanje uključuje znanja iz različitih naučnih disciplina. Neke od osnovnih bile bi slijedeće:

Antropologija je nauka o čovjeku. Ona je ključna disciplina u proučavanju organizacionog ponašanja, posebno onog dijela koji govori o organizacionoj kulturi. Moderna definicija kulture, koja se može staviti u kontekst organizacionog ponašanja, jeste da je kultura stečeno znanje i iskustvo koje ljudi koriste u razvoju svog društvenog ponašanja.

Sociologija je nauka o društvu. Ako se uzme u obzir da je radna sredina mikrodruštvena sredina, onda je jasan značaj sociologije u organizacionom ponašanju, posebno ako se veže za industrijske odnose u organizaciji. Moderna sociologija polje svojih istraživanja sve više usmjerava od najopštijeg ka najužem: društvo- institucija-organizacija-grupa-uloga.

Psihologija je nauka o ljudskom ponašanju. Za proučavanje organizacionog ponašanja najvažnija je posebna psihološka disciplina – socijalna psihologija, koja se bavi proučavanjem ponašanja pojedinca u društvenom okruženju. Obje discipline proučavaju ljudsko ponašanje. Razlika je u tome što psihologija polje istraživanja zadržava na nivou psiholoških objašnjenja, a organizaciono ponašanje je multidisciplinarno.

Teorija organizacije istražuje strukture i procese u samoj organizaciji. Organizaciono ponašanje istražuje individualno i grupno ponašanje u okvirima organizacije. Drugim riječima, na organizaciono ponašanje utiču organizaciona struktura i procesi, ali na njegovo formiranje će uticati i ličnost zaposlenog, motivacija, konflikti, kultura organizacije i dr.

Upravljanje ljudskim resursima objedinjuje brojne aktivnosti kao što su: analiza posla, planiranje, regrutovanje i selektovanje ljudskih resursa, socijalizacija

i orijentacija zaposlenih, trening i obrazovanje zaposlenih, ocjenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih, zdravlje i bezbjednost zaposlenih, upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih. Kao što možemo vidjeti, u određenim segmentima ove dvije discipline se dodiruju, ali se ipak razlike daleko veće.

Teško je povući jasne razlike između naučnih disciplina srodnih organizacionom ponašanju i samog organizacionog ponašanja, pošto između njih ima dosta dodirnih tačaka, kao i između samih tih disciplina, van organizacionog ponašanja. Međutim, ipak granice postoje (Shein, E. H. 1965).

#### *Pristupi organizacionom ponašanju*

Za razvoj i definisanje jednog opšteg modela organizacionog ponašanja mogu se koristiti pristupi:

Kognitivni pristup ljudskom ponašanju objašnjava ponašanje kao afektivno i podsvjesno, pa se u tom smislu može reći da ovakav pristup „opravdava“ mnoge postupke ljudi u procesu njihove radne aktivnosti. Međutim, takvo ponašanje nije prouzrokovano neočekivanim, iznenadnim događanjima. Ovom pristupu se zamjera da ne objašnjava koji se procesi dešavaju u ljudskom mozgu, čime bi moglo da se objasni ljudsko ponašanje.

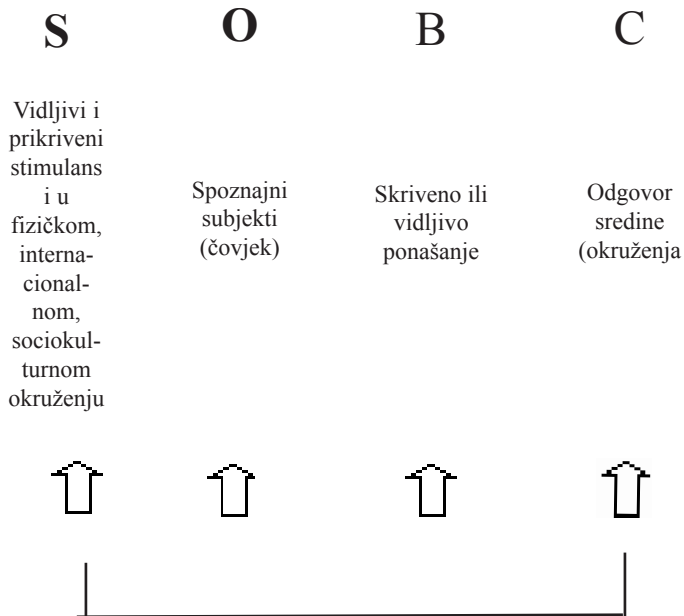
Bihevioristički pristup insistira na vidljivim pokretačima ljudskog ponašanja, a ne na podsvjesnim. Klasični bihevioristički pristup dali su Ivan Pavlov i Džon Votson i njegova suština je u tzv. S-R (stimulus-respond) modelu ponašanja, odnosno da organizam odgovara (respondira) na određene nadražaje (stimuluse). Kritikujući ovakav pristup, B.Skinner dao je svoju, obrnutu varijantu (R-S), koja govori o tome da su ključna ponašanja ljudi, jednostavno, emitovana iz organizma i da ne postoji konkretni stimulans za njihovo javljanje. Organizam reaguje na okruženje u cilju dobijanja tzv.pozitivnih posljedica reagovanja.

Kognitivni pristup organizacionom ponašanju može se „optužiti“ da je mentalistički (oslanja se na podsvijest), a bihevioristički- da je mehanicistički.

Socijalno-saznajni pristup organizacionom ponašanju, može se reći,ima elemente biheviorističkog u sebi. On predstavlja kombinaciju recipročne interakcije između kognitivnih, biheviorističkih i detemrinanti okruženja. To znači da su najvažniji elementi ovog pristupa: a)isticanje intuitivnog reagovanja u okruženju, b)modeliranje (uticanje) na ponašanje drugih i c) samokontrola u ponašanju. Ovaj pristup organizacionom ponašanju

danas je jedan od najprihvaćenijih, pošto je i najslabiji i najsvieobuhvatniji.

S-O-B-C model je jedan od najpoznatijih i koristi se za identifikaciju glavnih varijabli organizacionog ponašanja. Istovremeno, ovim modelom se utvrđuje odnos između tih varijabli. Slova koja su u imenu modela znače: S-stimulus, O-organism, B-behaviour, C- consequence. Prevedeno, ovaj model se naziva S-O- P- P, odnosno S-stimulus, O-organizam, P- ponašanje, P- posljedice.



S- O- B- C model

Kod ovog modela naglašava se njegovo kontekstualno okruženje (S), koje se direktno vezuje za organizacionu kulturu (OK)- ključna situaciona determinanta organizacionog ponašanja, a s druge strane neraskidivo se vezuje za internacionalno okruženje. S- O- B- C model organizacionog ponašanja može se objasniti i preko konceptualnog pristupa. Odnos između S- i O uzajaman je zato što se članovi organizacije nalaze u određenoj situaciji, odnosno okruženju. S druge strane, oni sami po sebi čine situaciju, odnosno okruženje. Usljed te interakcije između okruženja i članova organizacije dolazi do određenih individualnih i kolektivnih ponašanja. Kod ovog modela najvažnije je naglasiti da je odnos S-O predmet istraživanja bihevioristički orijentisanih naučnika i menadžera i on insistira na razumijevanju ponašanja u organizaciji. Odnos B-C je bliži kognitivnom i socijalno-saznajnom pristupu, pošto naglašava potrebu predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja u organizaciji (Kreitner, Kinicki, Buelens1999).

### Organizacija, kontekst i organizaciono ponašanje

Ljudi se organizuju u grupe kako bi završili neki posao, ali takođe i kako bi savladali spoljnje prijetnje, uredili odnose sa svojim prijateljima i saradnicima, savladali neizvjesnost u okruženju i obezbijedili kontinuitet. Stvaramo red u našem okruženju kreiranjem strukture odnosa sa drugim ljudima, postavljanjem organizacionih ciljeva i koordinisanjem napora pojedinaca i grupa ka ovim ciljevima. Sve organizacije imaju neku opšte procese, koji se bave postavljanjem ciljeva, komunikacijom, motivacijom, koordinacijom, vodstvom, odlučivanjem, kontrolom, zapošljavanjem, planiranjem i usaglašavanjem sa promjenjivim okruženjem,

Organizacije se mogu posamtrati kao sistemi, grupe međusobno zavisnih elemenata, odnosno podsistema. Promjena u jednom dijelu organizacije će uzrokovati promjene u drugim dijelovima. Sistemi nastoje da održe ravnotežu, ali da bi to ostvarili, potrebna im je povratna sprega iz okruženja. Imaju svoje granice i hijerarhijski su uređeni, ali oni bolji imaju manje izraženu hijerarhiju i granice koje su otvorenije, čime su spremniji na promjenu i adaptaciju.

Ponašanje bilo kog pojedinca ili grupe događa se (sa razlogom) u određenom kontekstu i njegovo razumijevanje zahtijeva i razumijevanje i objašnjenje konteksta. Takođe, kod ljudi postoji tendencija da objašnjavaju događaje kao da su oni stvar jednog mehanizma gdje imamo jedan uzrok=jedan efekat. Ako je neko uznemiren, to može biti samo zbog jednog događaja, ali to može takođe biti i rezultat načina na koji je događaj prouzrokovan, kako je rezultat prenesen, šta događaj znači osobi i kako je sve to povezano sa drugim događajima koji su se desili.

### Racionalno i emocionalno u organizacionom ponašanju

Organizacije su suviše često bazirane na stavu prema kojem je čovjek racionalno biće. Glavni zadatak za bilo kojeg menadžera jest integracija racionalnog i emotivnog kako bi se postigli dobri rezultati. Organizacija vođena na čisto racionalnoj osnovi jeste organizacija koja ne ispoljava nikakvu brigu za osjećanja, emocije, potrebe i želje ljudi u njoj. Međutim, to opet ne mora da znači da su te organizacije loše vođene, jer postoji uvijek snažno mišljenje da kada stvari postanu guste, sve što je važno su čvrste odluke, čisto racionalne i objektivne. Jedna važna rečenica u menadžmentu glasi: „Dobro je donijeti pravne odluke. Bolje je učiniti da odluke postanu prave.“ (Kreitner, Kinicki, Buelens1999).



Ako ljudi podržavaju svoje nadređene, motivisani su, vjeruju da rade najbolje što mogu, vjeruju da se njihovi naponi poštuju i nagrađuju, onda je vjerovatnije da će svi zaposleni stajati iza odluka i raditi na tome da one postanu prave. To je ono na šta se odnosi organizaciono ponašanje- traženje razloga zbog kojih će ljudi podržati organizaciju.

Da bi organizacija uspješno poslovala, potrebna je ravnoteža između brige za ljude i brige za posao, između emocionalnih i racionalnih razmatranja. Organizacije koje su prekomjerno orijentisane na ljude i pokazuju malo brige za produktivnost ne traju dugo, ukoliko nisu u javnom sektoru. Organizacije koje su prekomjerno orijentisane na zadatke i pokazuju malo brige za ljude- grade probleme i sukobe.

Ljudi nisu u potpunosti racionalna bića. Mi smo svi pod uticajem emocija. Međutim, moguće je zauzeti racionalan pogled na emocije i osjećanja, i to je ono što organizaciono ponašanje pokušava da uradi. Ono prihvata da je proučavanje organizacije više proučavanje našeg emocionalnog života nego što je proučavanje našeg racionalnog života (Čukić, 2005).

#### *Razlike između ljudi i njihov uticaj na organizaciono ponašanje*

Razlike obuhvataju sve očigledne, kao i one prefinjene karakteristike prema kojima se pojedinci razlikuju. Jedan od izazova organizacionog ponašanja jeste da odredi da li se individualne razlike pojedinaca u organizaciji poriču i različitost jednostavno „toleriše“, ili se razlike prihvataju kao organizacioni resurs koji donosi kvalitet organizaciji. Drugi izazov je pomoć u razvoju individualnih, timskih i organizacionih kompetentnosti zaposlenih, kako bi se vrednovala i prihvatila različitost kao izvor kreativnosti i snage.

Identifikovanje osnovne kategorije razlika koje utiču na organizaciono ponašanje, su podijeljene u primarnu kategoriju: generičke karakteristike koje utiču na samospoznaju i socijalizaciju, i sekundarnu kategoriju: stečene (naučene) karakteristike koje osoba stiče i modifikuje kroz čitav život. Na primarnu kategoriju razlika pojedinci imaju relativno malo uticaja, a na sekundarnu kategoriju imaju relativno više uticaja tokom svog života, praveći izbore.

Kako se mijenjaju karakteristike radne snage i ubrzava globalizacija tržišta, sve više ljudi sa različitim karakteristikama, kako primarnim, tako i sekundarnim, treba da radi zajedno. Organizacija i zaposleni mogu biti izloženi svim mogućim oblicima razlika. Razlike će uticati na većinu zaposlenih, menadžere, timove, odjeljenja i organizacije. One su važne zato

što često reflektuju razlike u životnim stilovima, stavovima, vrijednostima i ponašanjima, a kako će zaposleni prihvatiti razlike i odgovoriti na njih, u velikoj mjeri će uticati na efektivnost organizacije (Čukić, 2005).

#### **Nivoi organizacionog ponašanja**

##### *Individualni procesi*

Ljudi stvaraju pretpostavke o onima sa kojima rade, koje nadgledaju ili sa kojima provode vrijeme van posla. U određenoj mjeri, te pretpostavke utiču na ponašanje osobe. Efektivni zaposleni shvataju šta utiče na njihovo ponašanje prije nego što riješe da utiču na ponašanje drugih. Individualno ponašanje je osnova za uspjeh organizacije. Ponašanje pojedinca na poslu oblikuju i interni i eksterni faktori. Interni faktori uključuju stečene sposobnosti, motivaciju, percepciju, stavove, ličnost i vrijednosti pojedinca. U eksterne faktore koji utiču na ponašanje osobe spadaju sistem nagrađivanja organizacije, politika organizacije, grupno ponašanje, stil vodstva koji primjenjuju menadžeri, dizajn organizacije i drugo.

##### *Grupni i interpersonalni odnosi*

Ljudi uglavnom ne biraju da žive ili rade sami. Oni većinu svog vremena provode u interakciji sa drugim. Ljudi su rođeni u porodici, mole se u grupama, rade u timovima i žive u grupama. Identitet osobe je baziran na načinu na koji je drugi pojedinci i grupe opažaju i kako je tretiraju. Zbog toga su vještine u interpersonalnoj i timskoj dinamici vitalne za sve menadžere i zaposlene. Produktivnost ostvarena kroz timski rad čini razvoj timskih kompetentnosti jednim od najvažnijih aspekata profesionalnog i upravljačkog razvoja. Štaviše, članstvo u produktivnim i kohezivnim timovima i grupama je esencijalno za održavanje psihološkog zdravlja osobe. Način na koji zaposleni komuniciraju sa nadređenima, podređenima, onima na istom hijerarhijskom nivou i drugima, može ih učiniti efektivnim članovima tima ili može voditi slabom (niskom) moralu i nedostatku obavezivanja (Kreitner, Kinicki, Buelens1999).

##### *Organizacioni procesi*

Odlučivanje u organizacijama nije posebno dodijeljeno ili totalno pod kontrolom donosilaca odluke. Na individualne, timske i organizacione odluke utiču i interni i eksterni faktori. Kako bi radili efektivno, svi zaposleni moraju jasno da razumiju svoj posao i dizajn organizacije, organizacioni dizajn se odnosi na osobine (opis) i strukturu organizacije.

Pojedinci dolaze u organizaciju da rade, zarade novac

i ostvare određene ciljeve, međutim, oni moraju da nauče šta se od njih očekuje. U osnovi, oni to rade izlažući se organizacionoj kulturi. To jest set zajedničkih (opštih) pretpostavki i shvatanja o tome kako stvari zaista funkcionišu, tj. koja politika, prakse i norme se primjenjuju u organizaciji.

Upravljanje promjenama obuhvata adaptiranje organizacije na zahtjeve okruženja i modifikovanje stvarnih ponašanja zaposlenih. Ako zaposleni ne nauče nova ponašanja, organizacija se ne može promijeniti.

Kako bi bili efektivni, menadžeri i zaposleni moraju da se obavežu tokom čitavog svog života na učenje. Ovo učenje treba da se fokusira na razvoj osnovnih kompetentnosti i odgovarajućih vještina.

Organizacije su u osnovi otvoreni sistemi, što znači da njihova dugoročna efektivnost zavisi od sposobnosti da predvide, upravljaju i odgovore na promjene u okruženju. Eksterni stejkholderi i snage koje vrše pritisak na organizaciju sve su brojnije i mijenjaju se brže nego ikada i obuhvataju dioničare, kupce, konkurente, snabdjevače, radnu snagu (uključujući trenutne i buduće zaposlene), kreditore, vladine agencije, prirodno okruženje, ekonomiju i kulturu.

#### **LITERATURA:**

- Čukić, B. (2005). Organizaciono ponašanje u ulogama i grupama, ICIM+, Kruševac.
- Bojanović, R. (1988). Psihologija međuljudskih odnosa, Naučna knjiga, Beograd.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (1999). Organizational behavior, McGraw-Hill, London.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1989). Organizational behavior, Houghton Mifflin Company, Boston, Dalas, Geneva Illinois, Palo Alto, Princeton, New Jersey.
- Shein, E. H. (1965). Organizational psychology, Prentice Hall, INC., Englewood Clifts, New Jersey.
- Spector, P. E. (1996). Industrial and organizational psychology, John Wiley & sons, INC., New York.

# PROGRAM

## STVARANJA USLOVA ZA RAZVOJ SEOSKOG TURIZMA U ZE-DO KANTONU

### CREATING CONDITIONS FOR DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM IN THE ZE-CANTON

Muamer Kalić Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam

#### SAŽETAK

Tokom vremena uvidjelo se da je pogrešno mišljenje po kome je razvoj poljoprivrede i prerade jedini faktor razvoja ruralnog područja.

U posljednje vrijeme ispravlja se ta zabluda i sve se više posvećuje pažnja integralnom razvoju ruralnih područja. Najbolji primjer takvog pristupa je Kanton Sarajevo (KS), koji je Studiju razvoja ruralnih područja Kantona Sarajevo realizovao uz pomoć Programa SEENET (South East European Network- "Lokalne vlade pokretači razvoja").

**Ključne riječi:** Lokalne vlade, razvoja turizma

**Key words:** quality management, ethics, morality, tourism

#### ABSTRAKT

During the time realized that the wrong opinion by which the development of agriculture and processing of only a factor of development of rural areas. Recently corrected the errors and increasingly devoted attention to the integral development of rural areas. The best example of this approach is the Sarajevo Canton (KS), who study the development of rural areas of Sarajevo Canton realized by using SEENET (South East EUROPEAN Network "Local governments drivers of development").

#### UVOD

Studija se bazira na tri evropska principa ruralnog razvoja:

- " konkurentnost poljoprivrede;
- " upravljanje zemljištem i
- " raznovrsnost ekonomskih aktivnosti.

Prostornim planom Kantona Sarajevo za period 2003. do 2023.godine data je određena pažnja razvoju turizma.

Koncept ruralnog turizma u Bosni i Hercegovini, pa samim tim i u ZE DO Kantonu se razvijao i mijenjao od 1950.godine od samo jednog dijela turizma, infrastrukturno slabo razvijenog, do seoskog turizma (ST) koji se razvio u poseban turizam koji nije samo ekonomska djelatnost, već i elemenat integralnog razvoja ruralnih područja, kao i važna karika održivog razvoja sela.

Turističko seosko domaćinstvo podrazumjeva manja proizvodnu jedinicu, smještenu u turistički atraktivnom kraju, koja pruža proizvode i usluge domaćinstva, a u rad i usluge su uključeni članovi domaćinstva. Turizam u seoskom domaćinstvu je dopunska djelatnost, jer mu je primarni prihod od poljoprivrednih djelatnosti.

Ovaj materijal ima za cilj da predloži stvaranje uslova za razvoj seoskog turizma u Visočkoj regiji (ZEDO Kanton). Svaranje uslova bi se odvijalo putem aktivnosti - projekata kao što su:

- " osnivanje fondacije za podsticanje razvoja seoskog turizma;
- " obuka pružaoca usluga seoskog turizma;
- " izgradnja i obnova ruralne infrastrukture;
- " razvoj ruralnog poduzetništva.

Posebno bih napomenuo komparativne prednosti u turizmu općine Visoko koje do danas nisu iskorištete u cilju razvoja turizma na ovom području. Kao prvo bih želio istaći arheološka nalazišta u Visokom koja kao jedina nalazišta piramida u Evropi postaju veoma interesantan turistički brend koji bi uz dobro osmišljen i agresivan marketing trebao da bude osnov za ekspanziju turizma na ovom području. Promocijom piramida kao turističkog brenda stvaraju se

mogućnosti pravilnog i efikasnog iskorištavanja već postojećih resursa kao što su aerodromi u okolini Visokog.

Naime, u neposrednoj blizini Visokog nalaze se dva aerodroma, od kojih je jedan (sportski aerodrom) djelomično iskorišten za potrebe sportskog i turističkog letenja i za potrebe avio klubova i avio modelara. Poznato je da je trenutno u razvijenim turističkim destinacijama ovakav vid ponude (panoramsko letenje, sportska avijacija, helio usluge i škola letenja) veoma tražen i svakim danom je sve veća tražnja za ovim uslugama.

Stvaranjem turističkog brenda sa Visočkim piramidama, povećavat će se priliv turista i samim tim usluge sportskog aerodroma će biti sve traženije. Pored sporskog aerodroma postoji i aerodrom koji bi sa značajnijim ulaganjima mogao postati međunarodni aerodrom koji bi bio alternativa Međunarodnom aerodromu u Sarajevu.

U cilju stvaranja uslova za razvoj seoskog turizma osnovala bi se Fondacija za podsticaj razvoja seoskog turizma (FPRST) za područje Visočke regije.

Cilj osnivanja Fondacije je:

- " pomaganje razvoja turističke ponude kao dopunske aktivnosti na poljoprivrednim imanjima;
- " povećanje kvaliteta života u ruralnim područjima;
- " zaštita i poboljšanje okoline i ekoloških standarda;
- " očuvanje tradicije i lokalnih običaja, smještaja, revitalizacije starih zanata, kućne radinosti i tome slično što se uklapa u savremena kretanja;
- " razvoj seoskog turizma kao novog turističkog proizvoda/usluge;
- " u kasnijoj fazi pomoć za razvoj seoskog turizma i na drugim područjima;
- " finansiranje zajedničkih aktivnosti u razvoju seoskog turizma;
- " stvaranje uslova i usmjeravanje sredstava za kreditiranje učesnika u razvoju seoskog turizma;

Fondacija se osniva na neodređeno vrijeme u skladu sa zakonskim odredbama. Novčana sredstva će se pribaviti iz:

- " dobrovoljnih priloga i poklona fizičkih i pravnih lica;
- " sredstva budžeta društveno političke zajednice (DPZ);
- " prihoda od kamata, dividendi, dobiti na kapital i sličnih pasivnih izvora i
- " drugih prihoda stečenih u skladu sa zakonom i Statutom Fondacije.

Jedno od najvažnijih pitanja razvoja seoskog turizma

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP je obuka pružaoca usluga. To se često previđa, jer ga mnogi ljudi doživljavaju kao konzumiranje hrane, a mnogi se sa malo znanja ili iskustva upuštaju u turističku oblast. Međutim, turizam je kompleksan i visoko profesionalan posao i uspjeh ne dolazi bez značajne obučenosti pružaoca usluga.

Program obuke u oblasti seoskog turizma treba da donese brojne koristi. Treba više pokloniti pažnje seoskom turizmu, i pronaći način kako da on postane efikasniji, da ima bolju ponudu, a operativci treba bolje da razumiju potrebe seoskog turizma, i da stvori održivo i profitabilno djelovanje itd. Obuka će se odvijati tako, što će se angažovati domaći ili strani eksperti koji će obučiti jedan broj trenera, koji će prenijeti znanje na individualne poduzetnike (vlasnike domaćih pansiona), zaposlene u turističkoj oblasti i lokalne grupe (članove domaćinstva koji pružaju pansionske usluge).

Različita poručja imaju potrebu za različitom infrastrukturom zavisno od stanja postojeće. Infrastruktura se može podijeliti na komunalnu (putevi, snabdijevanje vodom, kanalizacija, plin i sl.) i društvenu (škola, pošta, ambulanta, društveni dom itd.) radi lakšeg inventarisanja potreba. S obzirom da ne postoji pregled stanja, to je neophodno izvršiti detaljno snimanje ruralne infrastrukture prije izrade detaljnog programa izgradnje i obnove. Parametri koje bi trebalo detaljnije snimiti kasnije će se razraditi.

Na bazi ovih parametara izvršilo bi se bodovanje i rangiranje svih lokacija koje su Prostornim planom ZE DO Kantona predviđene za seoski turizam i postaviti prioritete. Svakako da će lokacije gdje su potrebna manja ulaganja, gdje postoji veća atraktivnost i ima više zainteresovanih koji bi pružali usluge ove vrste imati prednost.

U finansiranju ulaganja u razvoj infrastrukture na lokacijama predviđenim za seoski turizam, pored Kantona i općine uzela bi učešće Fondacija za stvaranje uslova za razvoj seoskog turizma, kao i krajnji korisnici, individualni poduzetnici.

Inventarizacija stanja infrastrukture na predloženim lokacijama trebala bi da sadrži i podatke o fizičkom obimu potreba destinacije, kako bi se mogle izvesti orijentacione računice potrebnih ulaganja.

Pored niza aktivnosti u razvoju ruralnog poduzetništva kreditiranje ima za cilj pospješivanje razvoja seoskog turizma na području ZE DO Kantona. Da bi pospješili razvoj seoskog turizma očekuje se pomoć i

ZE DO Kantona u obliku subvencija kamate, regresiranja kapitalnih ulaganja i td. Odlučujuću ulogu u pribavljanju sredstava imat će Fondacija.

Korisnici po ovim kreditima mogu biti fizička i pravna lica registrovana kod nadležnih institucija za pružanje usluga u oblasti seoskog turizma, kao i ugostiteljska djelatnost koja ima odobrenje za pružanje usluga u seoskom domaćinstvu. Kredit je namijenjen za obezbjeđivanje smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta za seoski turizam kao:

" obnova seoskih kuća sa pripadajućim privrednim objektima;

" izgradnju novih, kao i dogradnju i adaptaciju postojećih objekata koji će se koristiti za pružanje usluga seoskog turizma, a koji će biti u skladu sa tradicijom bosanske gradnje;

" kupovinu nekretnina potrebnih za funkcioniranje seoskog turizma;

" opremanje objekata;

" stvaranje uslova za dodatne sadržaje i atrakcije u seoskom turizmu kao izgradnja i obnova sportsko-rekreativnih i privrednih sadržaja (štale, pješačke i biciklističke staze);

" opremanje radionica za tradicionalne zanate;

" uređenje pripadajuće okoline i drugo što dopunjava ponudu seoskog turizma.

Trenutno u Bosni i Hercegovini najslabija karika kreditiranja sela je obezbjeđenje osiguranja povrata kreditnih sredstava. Na selu je teško naći solventnog žiranta, prihvatljivog za banku. Založno pravo ili hipoteka nisu lako provodljive, a i slabo su prihvatljive od strane banke, jer je tržišna vrijednost imovine na selu potcijenjena. Pribavljanje hipoteke je relativno i ima veoma skupu proceduru.

Da ne bi ugrozili ovu akciju na selu, predlaže se osnivanje UZ Fondaciju, Agencije za privredu koja garantuje povrat namjenskih kredita seoskog turizma.

1. Osnivanje Fondacije: formiranje inicijativnih odbora, dogovor oko osnivača Fondacije, donošenje odluke o osnivanju, izrade normativnih akata, određivanje zastupnika i registracija. Konstituisanje nadzornog odbora, donošenje plana rada, podjela dužnosti, donošenje odgovarajućih odluka od strane nadzornog odbora i td.

2. Pregovori sa donatorima, općinama.

3. Obilazak i snimanje terena u okviru postojeće infrastrukture, postavljanje prioriteta itd.

4. Izrada lokalnih planova razvoja seoskog turizma.

5. Izrada biznis planova i investicionih programa za individualne poduzetnike.

6. Podnošenje aplikacija za kredite.

7. Uporedo sa prethodnim aktivnostima odvijala bi se i priprema programa i realizacija obuke.

8. Početak korištenja pansiona i zaživljavanje projekata razvoja seoskog turizma.

# PROMETNA INFRASTRUKTURA OSNOVA RAZVOJA TURIZMA NA KOSOVU

## INFRASTRUCTURE OF TRAFFIC DEVELOPMENT OF TOURISM IN KOSOVO

Fetah Reçica, Univerzitet u Prištini

### SAŽETAK

Prometna infrastruktura je jedan od osnovnih uslova razvoja turizma uopšte.

Kretanje ljudi koje inicira postepeni razvoj turizma omogućava razvoj prometa kroz razvoj njegove infrastrukture i sredstava. Stoga turizam sve više postaje imperativ savremenog života i savršeni stil ponašanja čovjeka zasnovan na stupnju društvenog i ekonomskog razvoje pojedine zemlje ili regije. Sve viši stupanj urbanizacije prostora u svijetu, savremeni tehničko-tehnološki razvoj, kao i uvjeti većeg angažiranja proizvodnog čovjeka na radnom mjestu i u svakodnevnom životu nameću stalnu potrebu za odmorom i rekreacijom, te za mirnim, brzim, sigurnim i udobnim putovanjem.

**Ključne riječi:** Turizam, promet, infrastruktura, razvoj, privreda.

**Key words:** Tourism, transport, infrastructure, development, economy.

### ABSTRAKT

Transportation infrastructure is one of the basic conditions for development of tourism in general. The movement of people that initiates the gradual development of tourism enables the traffic development through the growth of its infrastructure and resources. Therefore, tourism is increasingly becoming an imperative of modern life style and perfect style of human behavior based on the degree of social and economic development of individual countries or regions. Hence, advanced degree of urbanization of space in the world, modern technical-technological expansion, as well as conditions of greater engage-

ment of the production people in the workplace and everyday life have imposed the constant need for the rest and recreation, so as for a quiet, fast, safe and comfortable journey.

### UVOD

Kretanje ljudi koje inicira postepeni razvoj turizma omogućava razvoj prometa kroz razvoj njegove infrastrukture i sredstava. Stoga turizam sve više postaje imperativ savremenog života i savršeni stil ponašanja čovjeka zasnovan na stupnju društvenog i ekonomskog razvoje pojedine zemlje ili regije. Sve viši stupanj urbanizacije prostora u svijetu, savremeni tehničko-tehnološki razvoj, kao i uvjeti sve većeg angažiranja proizvodnog čovjeka na radnom mjestu i u svakodnevnom životu nameću stalnu potrebu za odmorom i rekreacijom, te za mirnim, brzim, sigurnim i udobnim putovanjem. To se može postići kroz razvoj prometne infrastrukture i sredstava prometa.

Kretanje ljudi koje inicira postepeni razvoj turizma omogućava razvoj prometa kroz razvoj njegove infrastrukture i sredstava. Stoga turizam sve više postaje imperativ savremenog života i savršeni stil ponašanja čovjeka zasnovan na stupnju društvenog i ekonomskog razvoja neke zemlje ili regije. Sve viši stupanj urbanizacije prostora u svijetu, savremeni tehničko-tehnološki razvoj, kao i uvjeti sve većeg angažiranja proizvodnog čovjeka na radnom mjestu i u svakodnevnom životu nameću stalnu potrebu za odmorom i rekreacijom, te za mirnim, brzim, sigurnim i udobnim putovanjem. To se može postići kroz razvoj prometne infrastrukture i sredstava prometa.

## Uvodne napomene

Predmet istraživanja u ovom radu je uloga prometne infrastrukture u razvoju turizma. U ekonomskoj teoriji relativno malo se pisalo o ovoj oblasti. U raznim studijama gdje se spominje i prometna infrastruktura, pažnja je usmjerena na druge discipline. Ono malo što je napisano o problematici razvoja prometne infrastrukture je šturo i često sa izvjesnom rezervom i u mnogom slučajevima nedovoljno jasno.

S tim u vezi prethodno će se teoretski razmatrati pitanja razvoja i korištenja prometne infrastrukture i njen utjecaj na gospodarski i društveni standard s posebnim naglaskom na razvoj turizma kao vrlo profitabilne industrije u uslovima općeg savremenog razvitka. Potom će se ukazati na pravce i mogućnosti daljeg razvoja, kao i na probleme koji će pratiti budući razvoj

Ne postoje istraživački projekti niti studije koji bi sveobuhvatno tretirali prometnu infrastrukturu u cjelini. Jedno od ključnih pitanja koje se ovdje neizbježno nameće je iskorištavanje mogućnosti prometne infrastrukture za razvoj turizma. Postoje indikacije da povoljni uvjeti sa kojima raspolaže Kosovo omogućavaju brži razvoj ove privredne djelatnosti kao neodvojivi dio ukupnog ekonomskog razvoja. Turistički resursi i povoljan geografski položaj ukazuju na neophodnost vođenja adekvatne razvojne politike s posebno razrađenom strategijom razvitka prometne infrastrukture u smislu eksploatacije turističkih resursa u narednom periodu. Stoga u ovom radu posebice se tretiraju osnovne vrste prometne infrastrukture, njena važnost za napredak određenog prostora kao i problemi koji prate njen razvoj.

svakodnevnom životu nameću stalnu potrebu za odmorom i rekreacijom, te za mirnim, brzim, sigurnim i udobnim putovanjem. To se može postići kroz razvoj prometne infrastrukture i sredstava prometa.

U ekonomskom i urbanističkom razvoju gradova i naselja uopće, a posebice u razvoju turizma sve više se ističe značaj razvoja i osavremenjivanja prometne infrastrukture kao nerazdvojnog dijela ukupnog društveno-ekonomskog i turističkog razvoja svake pojedine zemlje. To iziskuje stvaranje i obezbjeđivanje preduvjeta za normalni promet korisnika na određenom prostoru putem bezbjednog funkcioniranja kako prometnih usluga tako i samih objekata s tim u vezi. Tu je i stvaranje optimalnih uvjeta za nesmetani rad i funkcioniranje turizma u pojedinoj zemlji ili regiji.

Prometna infrastruktura je dugotrajno potrošačko i veoma skupocjeno dobro koje se koristi u dužem vremenskom periodu. Stoga prometna infrastruktura zahtijeva stalnu društvenu pažnju i potrebu društvene intervencije, što nažalost do sada nije bio slučaj. To se može potkrijepiti podacima Ministarstva za promet i telekomunikaciju Kosova koji govore o skromnim investicijama u izgradnji, modernizaciji i obnovi infrastrukture cestovnog prometa na Kosovu, obzirom da su ceste pretrpjele velike štete i razaranja u toku posljednjeg rata na Kosovu. Što se pak tiče željezničke infrastrukture, može se reći da joj nije posvećena odgovarajuća pažnja. To potvrđuje činjenica da kosovska željeznica još uvijek nije elektrificirana zbog čega ne postiže veću brzinu od 60 km. na čas.

*Investicije u održavanje i obnovu cestovne mreže*  
Gradovi i gradska naselja sve više postaju nositelji ukupnog društveno-ekonomskog i turističkog razvoja, jer su tu koncentrirani glavni proizvodni kapaciteti

### 1. Opći osvrt – teorijski aspekti

Kretanje ljudi koje inicira postepeni razvoj turizma omogućava razvoj prometa kroz razvoj njegove infrastrukture i sredstava. Stoga turizam sve više postaje imperativ savremenog života i savršeni stil ponašanja čovjeka zasnovan na stupnju društvenog i ekonomskog razvoja pojedine zemlje ili regije. Sve viši stupanj urbanizacije prostora u svijetu, savremeni tehničko-tehnološki razvoj, kao i uvjeti sve većeg angažiranja proizvodnog čovjeka na radnom mjestu i u

Redni broj	Kategorija	G	O	D	INE	Vrednost investicija
	cestovne mreže	2003	2004	2005	2006	
1	Magistralne ceste	7.513	29.200	900	3.100	9.784.663 €
2	Regionalne ceste	19.690	110.781		70.441	25.308.084 €
3	Lokalne ceste	38.865	193.478	7.500	13.060	26.655.217 €
<b>U</b>		66.068	333.459	8.400	86.601	61747964

U takvim uvjetima razvoja infrastrukture i ukupnog funkcioniranja prometa, a u cilju osiguranja boljeg života građana, razvoj turizma je potreba koja sve više zauzima odgovarajuće mjesto u stručnim analizama i istraživanjima. U odnosu na protekli period, ostvareni su znatni rezultati jer su građani Kosova shvatili da je prometna infrastruktura podloga ne samo društveno ekonomskog već i turističkog razvoja

Iako su uložena određena materijalna sredstva, mora se konstatirati da dosadašnji razvoj prometne infrastrukture na Kosovu vidno zaostaje za ostvarenim stupnjem društveno-ekonomskog i urbanističkog razvoja, što predstavlja glavnu prepreku korištenja postojećih turističkih resursa, koji baš zbog toga dosada i nisu potpuno otkriveni.

Investicije u razvoj prometne infrastrukture nisu bile dovoljne ni ravnomjerne po intenzitetu a po općinskim centrima, također nisu bile srazmerne sa ulaganjima u proizvodne objekte, uslijed čega su nastale vidljive razlike u stupnja razvoja turizma u poređenju sa drugim privrednim granama na Kosovu.

Uzrok tome treba tražiti u odsustvu dinamike razvoja, nedovoljnom obujmu ekonomskih i proizvodnih kapaciteta u pojedinim općinama, te opreme cestovne mreže, što znatno ograničava afirmaciju prometnih usluga. S druge strane ovakvo stanje je rezultat nedostatka adekvatnih shvatanja i odgovarajuće strategije dugoročnog razvoja, te prostornih planova, što dovodi do pomanjkanja prometne infrastrukture, a to je danas glavni uzrok zaostajanja općeg društveno-ekonomskog, a posebice turističkog razvoja Kosova.

## **2. Mjesto infrastrukture u cestovnom sustavu**

Postoje brojni razlozi i objektivne potrebe da se infrastruktura u našem ekonomskom sustavu tretira i sagleda kao posebna oblast. Glavni razlozi svakako leže u njezinoj važnosti i značajkama, koje iziskuju konkretna rješenja za ostvarivanje određenih ciljeva. Promatrano sa gospodarskog stajališta infrastrukturni objekti u cjelini predstavljaju objekte visoke vrijednosti, za čiju izgradnju su potrebna velika sredstva, koja obezbjeđuju razni društveni i ekonomski subjekti zainteresirani za razvoj i funkcioniranje određene infrastrukture. Obično znatan dio bruto privrednih investicija apsorbiraju infrastrukturni objekti i oprema na koje poglavito država ima veliki utjecaj kako na području planiranja, tako i u realizaci-

ja ulaganja za njihovu izgradnju, a u pojedinim slučajevima kada se radi o manjim investicijama, onda planiranje i realizaciju vrše neposredno pojedini korisnici infrastrukture.

U prometnoj ekonomiji i politici, usmjerenoj na brži razvoj i porast, realizaciju investicija u prometnu infrastrukturu ne treba promatrati samo sa ekonomskog stanovišta, već se mora sagledavati i sa aspekta prioriteta. Sve veći zahtjevi za porast i modernizaciju prometne infrastrukture imaju i ekonomsku opravdanost.

U širem smislu infrastruktura predstavlja opću osnovu poduzeća bilo kojih djelatnosti, ali interes za korištenje i razvoj infrastrukture premašuje granice poduzeća. Ovom problematikom ne trebaju se baviti samo razvojne stručne službe poduzeća, nego i određeni dio društva odnosno država u cjelini.

Efekti eksploatacije prometne infrastrukture su različiti ovisno o stupnju općeg ekonomskog razvoja pojedine zemlje ili regije. Također, u pojedinim slučajevima, zahvaljujući kvaliteti infrastrukture u nekim oblastima ona ima ekspanzivni, dok u drugim područjima regresivni utjecaj. U svakom slučaju izgradnja i modernizacija prometne infrastrukture pomiče razvoj samog prometa a time i brži razvoj turizma. U tom pogledu infrastrukturne investicije imaju inicijalni karakter razvoja turizma i omogućavaju brže aktiviranje turističkih kapaciteta.

Dakle, bez određene infrastrukture ne može se zamisliti ni sam tok turističkog razvoja pojedine zemlje. Međutim, kada govorimo o prometnoj infrastrukturi kao inicijalnom čimbeniku razvoja turizma, moramo imati u vidu da izgradnja i modernizacija infrastrukturnih objekata pojedine zemlje ili regije ne utječe samo na razvoj te zemlje, odnosno pojedine privredne grane ili poduzeća za koje je izravno podignuta, nego se pozitivni učinak toga šire i višestruko odražava. To znači da ona ima višestruki utjecaj i širi razvojni karakter i dimenziju, jer infrastrukturni objekt izravno ili posredno koristi i šira društvena zajednica.

Na osnovu toga koncept uporednog razvoja prometne infrastrukture i turizma a time i sveukupnog gospodarstva podrazumijeva da je infrastruktura nerazdvojni dio svake privredne grane. Otuda zaokruživanje i poboljšanje kvaliteta prometne infrastrukture svakako predstavlja jedan od presudnih razvojnih faktora prometa i ekonomije u cjelini.



Razvojem i modernizacijom prometne infrastrukture stvaraju se uvjeti i za razvoj turizma i kvalitetno i pravodobno snabdijevanje stanovništva namirnicama i drugim artiklima iz dalekih zemalja. Takav razvoj prometne strukture utječe i na podizanje novih naselja i turističkih, trgovinskih i industrijskih centara.

### **3. Prometna infrastruktura – važan faktor turističke ponude i potražnje**

Infrastruktura zajedno sa prevoznim sredstvima predstavlja glavni element dinamike razvoja prometa koja čini ponudu transportnih usluga. To se najbolje može objasniti činjenicom da su u ranijim civilizacijama prva turistička putovanja ostvarena pod nepovoljnim uvjetima, kako su dopustile prirodne pogodnosti. Proticanjem vremena transport je postao čimbenik velikih ljudskih seoba/migracija uz dinamični prevoz ljudi i roba i uspostavljanje kontakata među ljudima različitih krajeva i regija, a time povećanjem bliskosti i mogućnosti efikasne i svestrane uzajamne saradnje. Saobraćaj je odlučujući faktor turističkog omasovljenja svijeta i širenja mogućnosti posjećivanja i upoznavanja dalekih turističkih mjesta i zemalja.

Utjecaj prometne infrastrukture odražava se na više načina i ocjenjuje se sa različitih aspekata poput:

1. Zadovoljavanje turističke potražnje po obujmu i kvaliteti ovisi o kvalitetu tehničkih priprema i mogućnosti korištenja prevoznih sredstava. Turistički zahtjevi su različiti sa stajališta udobnosti prijevoza u raznim relacijama (specijalna oprema željezničkog, cestovnog, zrakoplovnog i vodnog prometa). To je utjecalo na porast broja i proširenje strukture stanovništva koje sve više traži bolje turističke usluge.
2. Cijene i dalje predstavljaju značajan element korištenja prevoznih usluga u turističke svrhe. Razina cijena prevoza osjetno utječe na korištenje usluga pojedinih prevoznih sredstava za turistička putovanja. Same cijene utječu na organizaciju sastava putnika i izbor turističkih atrakcija. Često to je bilo od presudnog utjecaja u realizaciji turističkih putovanja privatnim vozilima. Za vrijeme turističke sezone primjenjuju se određene politike cijena.
3. Izgradnja i modernizacija mreže prometne infrastrukture jest prvotni i odlučujući element u okviru sustava prometa i inicijalni čimbenik razvoja

turizma. To omogućuje otkrivanje potencijalnih resursa za razvoj turizma. Izgradnjom infrastrukturne mreže obezbjeđuje se povezivanje turističke potražnje i ponude. Stoga podizanje savremene prometne infrastrukture je sastavni dio razvojne politike turizma. U pomanjkanju prometne infrastrukture turistički resursi ostaju nepoznati i neiskorišteni, a to je veoma izraženo na Kosovu, posebice u nekim područjima koja obiluju povoljnim prirodnim pogodnostima za razvoj zimskog i seoskog turizma.

4. Također važan faktor koji utječe na razvoj turizma predstavlja organizacija prevoza od strane turističkih putničkih agencija, napose u sezonskim linijama i morskom turizmu (crnogorska i albanska rivijera), gdje se tijekom ljetne sezone cijene mijenjaju nekoliko puta.

Proces turističkih usluga počinje u fazi priprema i završava se u fazi povratka kući, tj. počinje i završava se prevozom. Pored učešća prevoza u općoj turističkoj potrošnji, on ostvaruje i određene devizne efekte od stranih turista.

Najveći utjecaj na razvoj turizma na Kosovu imaju poduzeća cestovnog, posebice automobilističkog prometa. Uporedo s tim, sve više raste interesovanje za korištenje usluga zrakoplovnog prometa uslijed enormnog smanjenja cijena usluga ove vrste prometa, dok se usluge željezničkog prometa na Kosovu veoma malo koriste, a uz to izuzetno slabo je razvijen i mnogo zaostaje u pogledu brzine, udobnosti i sigurnosti u odnosu na zemlje regije.

Iako je željeznički promet najstarija grana prevoza koja je izazvala revoluciju u transportu i odigrala pionirsku ulogu u masovnom turističkom prometu, on je najzaostaliji u poređenju sa drugim vrstama prevoza. O razvoju turizma putem željezničkog prometa na Kosovu vrlo malo se može govoriti naročito poslije rata, jer je željeznička mreža i oprema potpuno uništena tijekom rata, tako da i nakon osam poratnih godina još uvijek nisu aktivirane neke željezničke linije. Cestovni promet obuhvata najveći dio turističkog prometa na Kosovu, iako sve više cijene naftnih derivata utječu na cijenu putovanja. Cestovni promet ima prednost nad željezničkim zbog slobodnog izbora destinacije, eventualne promjene odredišta i vremena putovanja. Cestovni prevoz je približio čovjeka prirodi za odmor i razonodu. Također izgradnja savremenih cesti je pod utjecajem ekonomskog i turističkog razvitka, što se ogleda u preopterećenosti cestovnog prometa kao rezultat ner-

avnomjernog razvoja prevoznih sredstava, potražnje za turističkim uslugama i prometnom infrastrukturom.

#### 4. Problemi razvoja prometne infrastrukture na Kosovu

U oblasti prometne infrastrukture identificirani su brojni problemi koji duže vrijeme nisu rješavani na adekvatni način. Kao najvažniji se izdvajaju:

- nedovoljno korištenje povoljnog prirodnog geografskog položaja zemlje
- tehničko-tehnološko zaostajanje kao važna odrednica razvoja prometa
- neracionalna i neefikasna organizacija prometa
- očiti dispariteti u strukturi razvoja prevoznih kapaciteta u odnosu na infrastrukturne kapacitete i potražnja korisnika ovih usluga
- strukturne promjene u sustavu prometa zemlje koje su posebice došle do izražaja kod neracionalnog porasta cestovnog na uštrb željezničkog prometa
- visoki troškovi prevoza za razvoj turizma i tendencija njihovog daljeg rasta
- nepovoljni položaj pojedinih grana prometa, prvenstveno željezničkog
- oslabljeni položaj zemlje u pogledu uključivanja u međunarodni prevoz i integracije sa zemljama regije
- neravnomjerna regionalna rasprostranjenost pojedinih grana prometa (željeznički promet) i
- nestabilni sistem poslovanja koji se ogleda neadekvatnim finansiranjem proširene reprodukcije u prometu.

Rješavanje ovih problema obezbjeđuje normalno i nesmetano funkcioniranje prometa. Razvoj prometa a time i turizma neposredno ovisi o razvoju infrastrukture, koja je često inicijalni faktor pokretanja novih razvojnih programa turizma.

Prometna infrastruktura ima značajnu ulogu u pomicanju ukupnog ekonomskog razvoja. Ona je izravno utjecala na podjelu i stvaranje različitih razvojnih oblasti u regiji. Nemoguće je zamisliti ekonomski rast u nedostatku objekata prometne infrastrukture. U takvim slučajevima pojavljuju se neposredne prepreke u razvoju normalnih životnih tokova a time i razvoju turizma.

Osnovna funkcija infrastrukture je stvaranje uvjeta za što kraće regionalno i međunarodno povezivanje, kao

i sa turističkim, kulturnim, administrativnim i industrijskim centrima.

U okviru prometne je i cestovna infrastruktura koju sačinjavaju putevi, oprema, prateći objekti, okomiti i vodoravni signali; željeznička koja se sastoji od pruga, opreme, okomitih i vodoravnih signala, telefonskih uređaja, mostova, zgrada, pratećih objekata, te zrakoplovna: objekti koji omogućavaju avionske letove; infrastruktura gradskog i vodnog prometa, kao i infrastruktura PTT prometa.

Dužina željezničkih linija na Kosovu iznosi 333 km, od toga 229 km su za osovinski pritisak od 20 tona, 59 km za pritisak od 18 t. i 45km za tlak od 16 t. U pogledu brzine imamo slijedeće stanje: 265 km. razvija brzinu od 61 do 100 km/čas, dok 68 km železnice do 60 km na sat. Kosovska željeznica ima i 97 km industrijskog i 126 km. staničnih pruga.<sup>8</sup>

Cestovnu mrežu Kosova čine 5.145 km, od čega asfaltiranih puteva 2.120 km, ceste posute sa tucanikom 1.653 km i neprostretne ceste 1.372 km.

Aerodrom Priština ima slijedeću infrastrukturu: 25.800 prostora za piste; 20.655 javni parking za vozila, 4.280 služebeni parking, 7.200 kargo parking, 631 garaže za avionsku opremu, 2.029 kargo zgrade, 294 administrativne zgrade, 781 vatrogasne prostorije i sustav signalizacije i kontrole letova.<sup>9</sup>

Našoj zemlji manjka cestovna mreža višeg kvaliteta, naročito autostrade koje bi olakšale razvoj međunarodne turističke ponude i potražnje. Razvoj i osavremenjivanje prometne infrastrukture će također pridonijeti uspostavljanju nekadašnjih veza Kosova sa zemljama u regiji i šire.

U sklopu razvoja turizma u zemljama regije, Kosovo mora što prije da riješi brojne probleme prometne infrastrukture i da se poveže sa jadranskom obalom, od koje ga dijeli samo 80 km. vazdušne linije.<sup>10</sup> Prema tome, prometna infrastruktura je ne samo bitan faktor ekonomskog razvoja već i podsticajni element društveno-ekonomske saradnje između dvije zemlje. Savremeni promet, cestovni hodnici kao najviša razina prometne infrastrukture pojavljuju se kao odgovarajući čvorovi razvoja država i glavne kohezivne arterije među državama.

Kosovo treba da ima infrastrukturnu vezu više kategorije sa morem. Njegova perspektiva sastoji se u uspostavljanju veze Kosovo – Albanija preko cestovne i željezničke mreže.

subjekata, intenzivnog korištenja stručnih ustanova i veće afirmacije na domaćem i međunarodnom tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

1. Iz prethodnog izlaganja i razmatranja problematike prometne infrastrukture može se utvrditi da nije postojala planirana dinamika razvoja infrastrukturnih objekata, tako da su problemi rješavani od slučaja do slučaja. Uzrok tome treba tražiti prije svega u slaboj organizaciji prometnih poduzeća, odsustvu jasnog koncepta i strategije dugoročnog razvoja, neadekvatnom načinu finansiranja i investiranja u proširenu reprodukciju ove djelatnosti, neusklađenosti ekonomskog sa infrastrukturnim razvojem, pomanjkanju definiranih standarda i razvojnih prioriteta, te u vijekovnom zaostajanju ove djelatnosti. Sve to neminovno je dovelo do nagomilavanja problema i nedostatka mnogih objekata prometne infrastrukture zarad povezivanja s urbanim centrima i zemljama regije. Uslijed toga nedovoljni razvoj prometa predstavlja limitirajući faktor daljeg razvoja turizma u zemlji i šire u regionu.

2. Sve veće urušavanje infrastrukture prije svega rezultat je neadekvatnog načina finansiranja, burnog razvoja gradova i naselja, podizanja raznih objekata pored magistralnih i regionalnih cesta zbog nedostatka odgovarajućih urbanističkih planova itd. Zato je neophodno preduzimanje konkretnih koraka koji bi pridonijeli saniranju stanja i sprječavanja teških posljedica koje mogu nastupati ubuduće ukoliko se problemi ne budu uspješno rješavali.

3. Kao što se vidi, problemi prometa i prometne infrastrukture su brojni i veoma složeni, te njihovo rješavanje iziskuje sistematsko angažiranje i znatna materijalna sredstva. Pokušali smo da u ovom radu prezentiramo neke karakteristike određenih i specifičnih problema prometa na Kosovu.

4. Za razvoj turizma neophodan je i razvoj svih grana prometa, ovisno o geografskom položaju pojedinih područja. Razvoj turizma pojavljuje se i kao inicijalni faktor razvitka drugih privrednih grana (prometa, poljoprivrede, prehrambene i industrije pića, zanata i dr.), tim prije što unaprjeđenje turizma i prometne infrastrukture stvara uvjete za valorizaciju i korištenje turističkih resursa.

5. Neka pitanja koja su analizirana u ovom radu nesumnjivo zahtijevaju dalju razradu ili još temeljitije proučavanje, i to ponaosob radi lakšeg rješavanja problematike prometa u cjelini, koja će pretežno ovisiti od ekonomskih i političkih kretanja u zemlji sa okruženjem i maksimalnog angažiranja svih

## LITERATURA

1. Dr L. Antić: "Specifičnosti finansiranja komunalne cestovne infrastrukture", Stambeno komunalna privreda, Zagreb, 1984.
2. Dr H. Šošić: "Ekonomski misao u razvoju prometa", Informator, Zagreb, 1972.
3. Dr Zvonimir Jelinović: "Borba za jadranske pruge", Zagreb, 1972.
4. Mr P. Krkić: "Finansiranje razvoja društvene reprodukcije u putnoj privredi", Savremena administracija, Beograd 1983.
5. T. Dimovski: "Društveno-ekonomski odnosi u putnoj privredi SR Makedonije", Makedonska akademija na naukite i umetnostite, Skopje 1982.
6. Raporti i Ministrisë së Transportit dhe Posttelekomunikacionit të Kosovës, nr.5/2007
7. Dokumentacija kosovske Jeleznice
8. Raporti vjetor i Aeroportit ndërkombëtar të Prishtinës, Prishtinë, 2006.

## Conclusion

1. From preliminaries analyses of the infrastructure problems of communications, it can be observed that it did not exist any dynamic of object development of infrastructure. The problems usually were dissolving by case to case. This pretext can be based first in a bad organization of communications development as result of concept deficit for long-term development, falsely of financing and realization of investment for one extended reproduction in this activity. Also not harmonized of economic development and infrastructure development, deficit of standards definitions and the priority development, the inferiority throughout the centuries of this activity has affect making problems which has as a result the deficit of a lot of infrastructures objects of communications for connected between urban centre and other regional places. On that way the insufficiency development of communications present as the limited factory for further development of tourism or regions abroad.

2. The destruction of infrastructure every day bigger and bigger is a result of not adequate choice of financial method, the impetuosity development of cities and locality, construction of a different object next to the main street in the absence of not adequate planning of development of cities and locality with a fast dynamic. It is necessary to undertake the concrete steps which would be contribute to regulate this condition, which can have a grave consequently on the future.

3. As we can see the communications problems and infrastructures of communications are very complex and all inclusive, and the answer of this problems need engagement and a loot of money. We have tried in this presentation to present some of problems exemplary and specifics for Kosovo.

4. For tourism development is necessary also the development of communications departments depended in geographic position. The Tourism development is presented also as an initiator factor for development of other economics departments (communication, agriculture, drink industry, food industry, handicrafts etc.). That is why the tourism development and communications infrastructure create conditions to explore a tourist resources.

5. Undoubtfully some questions done in this analyze need analytic processing or detail treatment for every case individually intentional to dissolve the

# OCENA MOGUĆNOSTI I ANALIZA TURISTIČKIH RESURSA REGIJE SANDŽAKA

## Rating FEATURES AND ANALYSIS REGIONS tourist resources SANDŽAKA

Selim Šaćirović, Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet.

### SAŽETAK

U ovom radu autor predstavlja potencijale za razvoj turizma u regiji Sandžak. Ovaj rad, takođe, predstavlja novi način vrednovanja i upotrebe resursa u funkciji turističkog i opšteg samoodrživog razvoja novopazarskog kraja. Kako SWOT analiza predstavlja novi alat analize, mišljenja smo da se to može smatrati novom tehnologijom u pristupu resursima. Rad na principu SWOT analize predstavlja šanse, prednosti, opasnosti i nedostatke i moguće reakcije na njih a sve u cilju što boljeg iskorištavanja postojećih resursa i povećanja konkurentne prednosti Sandžaka.

**Ključne reči:** SWOT analiza, resursi, održivi razvoj, turizam.

**Key words:** SWOT analysis, resources, sustainable development, tourism.

### ABSTRACT:

In this paper the author presents the potential for tourism development in the region of Sanjak. This paper, also, presents a new way of evaluation and use of resources in the tourist and general sustainable development of Novi Pazar district. How SWOT analysis is a new tool of analysis we have opinions to be considered a new technology to access resources. Working on the principle of SWOT analysis is a chance, advantages, disadvantages and risks and possible reactions to them all in order to provide better utilization of existing resources and increase competitive advantage of Sanjak.

### UVOD

Potencijali za razvoj turizma na području Sandžaka vrednovani su na osnovu zainteresovanosti tržišta turističke tražnje, odnosno masovnosti, za ponudom zasnovanom na raspoloživim prirodnim i antropogenim resursima i adekvatnom strukturom turističkih proizvoda, i to:"

1. skijališta;
2. jezera s priobaljem;
3. urbanih centara
4. tranzitne saobraćajnice;
5. kulturno-istorijskih spomenika;
6. reka - kao ribolovnih vodotoka;
7. pećina i klisura - kao prirodnih retkosti i atrakcija;
8. šumsko-lovnih kompleksa - lovišta;
9. etno lokaliteta, saborišta i drugih običaja;
10. zaštićenih prirodnih dobara; i
11. banjskih mesta." [1]

Svi navedeni resursi nalaze se na teritoriji tri opštine - Tutin, Sjenica i Novi Pazar, s nejednakom zastupljenošću.

### OPŠTA OCENA MOGUĆNOSTI RAZVOJA TURIZMA

Izvršenom turističkom valorizacijom osnovnih faktora turizma opštine Novi Pazar, Sjenica i Tutin utvrđene su prosečne i opšte vrednosti i turistički značaj po grupama faktora i njihovo dejstvo na razvoj turizma. Za dobijanje opšte ocene mogućnosti razvoja turizma ovih opština izvršićemo uporedno sumiranje dosadašnjih rezultata turističke valorizacije prirodnih, antropogenih vrednosti i materijalne baze, s tim što ćemo dodati još i turističko-geografski položaj koji nije ranije valorizovan ranije .

Tabela 1.: Opšta ocena mogućnosti razvoja turizma u opštini Novi Pazar, Sjenica i Tutin

Opšte ocene	Turističko-geografski položaj	Prirodne vrednosti	Antropogene vrednosti	Materijalna baza i tur. opremljen.	Opšta ocena
Opšta svojstva	3	3	3,5	2	vlj.87
Specifična svojstva (retkost)	3.svi	3	3	2	vlj.87
Atraktivnost	3.svi	3	3	2.svi	3
Mogućnost turističkog iskorištavanja	3.svi	3.svi	3,5	2.svi	ožu.25
Konkurentnost - nivo razvijenosti	2	3.svi	3	2,5	vlj.75
Opšta vrednost i uticaj na razvoj turizma	2,5	3	3	2	2,62
Turistički značaj	2.svi	3	3	2	3.pro
Ukupno	vlj.92	ožu.14	ožu.14	vlj.21	vlj.92

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP da je u pitanju opšti turistički značaj a to znači da je novopazarski kraj regionalnog ranga, mada antropogene i prirodne vrednosti imaju nacionalni značaj. Ali tu su zastupljeni i objekti koji imaju i međunarodni značaj. Osnovni nedostatak se ogleda u slabijem kvalitetu puteva koji vode do mesta sa značajnijim turističkim vrednostima, iako je pravac pružanja mreže povoljan, kao i mnogo slabosti receptivne osnove turizma. Ispravljanjem ovih nedostataka novopazarski kraj, može steći odgovarajući imidž u kontinentalnom turizmu Republike Srbije.

Izvor: Sopstvena obrada

Opšta ocena za novopazarski kraj ima dobru (2.92) opštu vrednost i regionalni i nacionalni turistički značaj ovih faktora. To pokazuje da postoje dobre mogućnosti za razvoj svih vidova turizma. Među analiziranim faktorima najveći značaj imaju antropogene, a potom i prirodne vrednosti. Najnižu vrednost ima turističko-geografski položaj, koji je umanjeno pošto je potiskivan po značaju onih saobraćajnica koje su zaobilazile ovaj kraj. Relativno nisku opštu vrednost ima materijalna baza, odnosno receptivna osnova, infrastruktura i suprastruktura. Osim objekata hotelijerstva vezanog za Novi Pazar, i jedan u Sjenici veoma su malo prisutni receptivni objekti vezani za turistička mesta i lokalitete koji poseduju solidnu opštu vrednost, a pogotovo su vredna specifična svojstva. Naročito nedostaju objekti sa specifičnom ponudom koja odgovara autentičnim elementima kulinarstva te nadaleko poznatim gostoprimstvom meštana ovog kraja. Među ostalim objektima, posebno nedostaju oni koji bi omogućili razvoj raznih oblika rekreativnog turizma. Od primenjenih kriterijuma vrednovanja najpovoljnije je ocenjena mogućnost iskorišćavanja kao i opšta svojstva turističkih faktora opština novopazarskog kraja.

## TURISTIČKA VALORIZACIJA PRIRODNIH KARAKTERISTIKA NOVOPAZARSKOG KRAJA

Analizom prirodnih karakteristika opština Novi Pazar, Sjenica i Tutin, utvrdili smo opšta i posebna svojstva tog prostora, koji se sada mogu turistički valorizovati i utvrditi opšte turističke vrednosti i turistički značaj. Za vrednovanje prirodnih karakteristika opština Novi Pazar, Sjenica i Tutin uzeti su u obzir sledeći kriterijumi:

- opšta svojstva,
- specifična svojstva ili retkost,
- atraktivnost pojedinih elemenata,
- mogućnost njihovog turističkog iskorišćavanja (korisnost) i sadašnja konkurentnost na turističkom tržištu.

Tabela 2. Turistička vrednost i značaj prirodnih karakteristika opština Novi Pazar, Sjenica i Tutin

Kriterijumi vrednovanja	Osnovne prirodne karakteristike	reljef	klima	hidrografija	biljni svet	životinjski svet
Opšta svojstva	2,5	2	2.svi	2	2	
Spec. svojstva	3	2.svi	3	3	2	
Atraktivnost	3,5	2	3.svi	3	2.svi	
Korisnost	3	2.svi	3	2	2.svi	
Konkurentnost	2,5	2.svi	2.svi	2.svi	2	
1. Opšta vrednost	2,5	2	3	2,5	2.svi	
2. Turistički značaj	3	2.svi	3	3	3	
ukupno	2,85	2,28	2,92	2,57	2,35	

Izvor: Sopstvena obrada

Najveću opštu turističnu vrednost imaju hidrografija 2.92, reljef 2.85, biljni svet (2.57). Potom sledi opšta vrednost (zadovoljava klima -2,28), životinjski svet (2.35).

Ovakav redosled opštih svojstava proističe iz činjenice da se na prostoru novopazarskog kraja

nalaze reke, jezera i kraška vrela, koje omogućavaju razvoj ribolovnog i sportsko rekreativnog turizma. Hidrografija novopazarskog kraja ima regionalni značaj kao što su reka Raška, Ibar i Uvac. Tu su i jezera Gazivode na Ibru i Sjeničko jezero na Uvcu. Ostali vodeni tokovi imaju više lokalni karakter. Najatraktivniji izvor je kraško vrelo reke Raške koje se nalazi u neposrednoj blizini manastira Sopoćani.

Reljef i životinjski svet svojom vrednosnom ocenom pokazuju da pružaju dobre mogućnosti za razvoj raznovrsnih oblika turizma. Za razvoj planinskog turizma najveću mogućnost pruža Pešterska visoravan i planine kao što su Golija koja je proglašena parkom prirode i Mokra gora koja pripada tutinskoj opštini. [2] Raznovrsnost životinjskog sveta tj. prisutnost krupne i sitne divljači omogućava razvoj lovnog turizma. Reke koje su bogate kvalitetnom ribom omogućavaju razvoj ribolovnog i rekreativnog turizma. Ocena pojedinih elemenata prirodne sredine koja označava njihov turistički značaj, pokazuje da hidrografija, reljef i životinjski svet imaju nacionalni značaj, a ostali elementi regionalni značaj.

## TURISTIČKA VALORIZACIJA ANTROPOGENIH KARAKTERISTIKA

Iako je turistička vrednost subjektivna i promenljiva, posebno kada su u pitanju kulturna dobra, nju treba izvršiti, pre svega zato što takav postupak zahteva potreba za procenama budućeg načina, inteziteta i pravca korišćenja antropogenih vrednosti i razvoja određenih oblika turističkog kretanja.

Turističku valorizaciju antropogenih karakteristika smo izvršili koristeći iste kriterijume kao i kod prirodnih turističkih vrednosti, s tim što je izvršen izbor onih grupa kulturnih dobara koji je zastupljen na ovom prostoru. To su: arheološka nalazišta, pros-

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
torne kulturno-istorijske celine, ustanove kulture, spomenička obeležja i privredni objekti kao ambijentalne vrednosti.

Tabela 3: Turistička vrednost i značaj antropogenih karakteristika opština Novi Pazar, Sjenica i Tutin

	Arheološka nalazišta	Prostorne kulturno-istorijske celine	Ustanove kulture	Spomen obeležja	Privr. objekti kao ambijentalne celine
Opšta svojstva	2	4	3	4	2
Spec. svojstva	2	4	3	3.svi	2
Atraktivnost	2	4	2	3.svi	2
Korisnost	1.svi	3.svi	2.svi	3	2
Konkurentnost	2	4	2.svi	3	2
1. Opšta vrednost	2,5	4	3	3	2.svi
2. Turist. značaj	2	4	2.svi	3	2
Ukupno	2	ožu.92	vlj.64	ožu.28	2.srp

Izvor: Sopstvena obrada

Maksimalnu opštu vrednost (3.92) prema našim procenama imaju prostome kulturno-istorijske celine koje podrazumevaju sakralne objekte - manastire, džamije, hamame i utvrđenja.

Posebno veliku vrednost poseduju "manastiri Sopoćani, Đurđevi stupovi i Petrova crkva. Veliku vrednost imaju i spomenici islamske kulture, kao što su: Altun Alem i Lejlek džamije kao i Gazi Isa-begov hamam koji predstavlja jedan od najstarijih sačuvanih objekata osnivača Novog Pazara"[3]. Najznačajnije tvrđave su: Vojno utvrđenje Ras i u samom centru Novog Pazara tri bedema i Kula motrilja koja se nalazi u parku između dva utvrđenja palisadnog tipa. Od izuzetnog značaja je i Amiragin han koji se nalazi u samom centru grada koji se i danas koristi u turističke svrhe".[4]

Na drugom mestu su ustanove kulture čija prosečna vrednost iznosi 3,28, zatim druga spomen obeležja koja imaju vrednost preko tri (3). Svaki spomenički objekat podseća na događaje i prošla vremena, tako da uz odgovarajuću promociju mogu biti motiv masovnog obilaska turista. Spomen obeležja po svom značaju mogu biti osnova održavanja turističkih manifestacija.

Opštu vrednost - (preko dva,) zauzimaju arheološka nalazišta, koja nisu dovoljno istražena a itekako mogu biti značajna za posetu turista Tu se naročito

ističe Smogućka pećina u kojoj su pronađeni materijalni ostaci iz paleolita, zatim, Rimska terma tj. staro tursko kupatilo poznato kao stara banja koja se još uvek koristi.

## OCENA VREDNOSTI MATERIJALNE OSNOVE TURIZMA

Pri valorizaciji materijalne osnove turizma uzeti su u obzir isti kriterijumi, odnosno atributi kao i kod prirodnih i antropogenih vrednosti - opšta svojstva, specifična svojstva, atraktivnost, nivo razvijenosti i mogućnost turističkog korišćenja. Smatramo da ovi kriterijumi mogu da na pravilan način ocene značaj materijalne baze za turizam. Navedeni kriterijumi su korišćena za ocenjivanje najvažnijih elemenata materijalne baze. Najpre je uzeta u obzir prostorna organizacija objekata koja pokazuje da li je njihova lokacija i razmeštaj vezana za najatraktivnija turistička mesta, lokalitete i turističke puktove kao i da li su oni u dobroj vezi sa najvažnijim saobraćajnicama. Drugi element čine turistički objekti sa specijalnom ponudom koji svojim sistemom usluga treba da budu uklopljeni u one specifičnosti ovog kraja koja su najatraktivnija sa turističkog stanovišta. Treći element je uređenje i opremljenost prostora. Ono bi trebalo da pokazuje koliko su objekti materijalne baze po svom uređenju i opremljenosti u skladu sa zahtevima sadašnjeg vremena, kao i koliko su uklopljeni u tradiciju samog kraja. Pošto se ova tri elementa pretežno odnose na receptivne objekte, odnosno objekti hotelijerstva i restoraterstva, kao četvrti i peti element stavili smo objekte infrastrukture i suprastrukture. Turistička infrastruktura u užem smislu obuhvata putnu mrežu i prateće objekte, vodovod, kanalizaciju i objekte za snabdevanje električnom energijom. Infrastruktura u širem smislu obuhvata parkove, šetališta i vidikovce; sportske objekte; kongresne dvorane itd. Suprastruktura podrazumeva uglavnom trgovinske i zanatske objekte koji mogu biti u funkciji turizma.

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
Tabela 4. Materijalna baza i turistička opremljenost opština Novi Pazar, Sjenica i Tutin

Kriterijumi vrednovanja	Prostorna organizacija	Turistički objekti sa specijalnom ponudom	Uređenje i opremljenost prostora	Infrastruktura	Supra-struktura
Opšta svojstva	2.svi	2	2.svi	2	3.svi
Spec. svojstva	2	2	2	2	3
Atraktivnost	3	2.svi	2	2.svi	3
Nivo razvijenost	2	2	2	2	3
Mogućnost tur. korišćenja	3	2	3	2	3
1. Opšta turis. vrednost	3	2	2,5	2	3.svi
2. Turist. značaj	2.svi	2.svi	3	2.svi	3
Ukupno	vlj.57	vlj.14	vlj.42	vlj.14	ožu.14

Izvor: Sopstvena obrada

Tabelarni pregled ocenjivanja pokazuje da većina elemenata materijalne baze imaju opštu turističku vrednost - zadovoljava, što govori o tome da materijalna baza ima najviše nedostataka u odnosu na većinu drugih faktora razvoja turizma. Najviša ocena ima suprastruktura (3.14), dok ostali elementi uglavnom imaju ocenu dva ili približno dva ipo. Posmatrajući kriterijume valorizacije, uočavamo da su najvrednija opšta svojstva objekata, zatim slede nivo razvijenosti i mogućnosti turističkog korišćenja. U skladu s opštim stanjem materijalne baze, turistički značaj, kako se moglo i očekivati, ima turistički značaj regionalnih razmera. Suprastruktura tj. trgovinski i zanatski objekti mogu biti u funkciji turizma i imaju nacionalni značaj, jer Novi Pazar ima dugu tradiciju kada je u pitanju trgovina i zanatstvo.

## SWOT ANALIZA

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi neophodno je da se pristupi procesu planiranja marketing aktivnosti koji ima više faza. Dijagnoza, prognoza, SWOT analiza, ciljevi marketinga. marketing strategija, budžet, marketing MIX program i kontrola su faze planiranja marketing aktivnosti. U okviru procesa planiranja jedan od važnih faza je i već pomenuta SWOT analiza.

Ova skraćenica je nastala od engleskih reči: "Strength (jačina), Weaknesses (slabosti), Opportunities (šanse), i Threats (pretnje). Determinisanje ove skraćenice nas uvodi u suštinu analize." [2] Za svaki proizvod ili preduzeće, u našem slučaju to je turistička valorizacija novopazarskog kraja, potrebno je odrediti njegove jake tačke (interne sposobnosti) i slabe tačke (interne slabosti) sa jedne strane, a sa



druge strane neophodno je analizirati i eksternne mogućnosti, a to su šanse i pretnje iz okruženja. Tačnije treba odrediti koji su to resursi sa kojima raspolaže Nacionalni park; koji su to nedostaci koje treba otkloniti; koje su to šanse iz okruženja koje bi ovaj proizvod mogao da iskoristi, i koje su to pretnje koje treba izbeći da bi opstao i što bolje se pozicionirao na tržištu u budućnosti.

Tabela 5.: Swot analiza turistička valorizacija novopazarskog kraja

<b>Jake tačke novopazarskog kraja</b>	<b>Iskorišćenost resursa</b>
Dobar turističko - geografski položaj i položaj u odnosu na emitivna područja	Blizina i prolazak važnih saobraćajnica kao što su ibarska magistrala i dobra mreža i uopšte puteva determinišu jak komunikativni faktor
Dobar mikrolokacijski položaj i pristupačnost najatraktivnijih lokaliteta	Relativno dobri asfaltni putevi, ibarska magistrala povezuje Novi Pazar-Ribariće-Tutin. Asfaltni putevi drugog reda povezuju Novi Pazar-Sjenicu, Novi Pazar-Goliju, i bliži lokaliteti oko Novog Pazara kao što su Sopoćani, Đurđevi Stupovi, Jezero Gazoivode na Ibru, Mokra Gora, Srednji tok Ibra i Pešter.
- Ambijent	Raznovrsni oblici reljefa, naročito na peštorskoj visoravni, doline reka koje su poznate po klisurama i kanjonima a među njima najpoznatiji kanjon Uvca. Bogatstvo biodiverziteta to jeste raznovrsne listopadne i četinarske šume, a od najvećeg značaja je relikv piramidalna jela koja se nalazi u podnožju Javora.
Povoljni klimatski uslovi u određenim godišnjim dobima	Umereno - kontinentalni klimat sa svojim klimatskim elementima, omogućava prijatan boravak na planinama u letnjem periodu a u zimskom periodu hladna planinska klima na Peštorskoj visoravni i na visokim planinama kao što su Golija i Mokra Gora pružaju izvanredne uslove za razvoj planinskog turizma.
Bogatstvo biljnog i životinjskog sveta	Novopazarski kraj raspolaže bogatim biodiverzitetom tj. sve vrste listopadnih i četinarskih šuma su prisutne, a postoje i endemne vrste kao što je piramidalna jela koja se nalazi u prirodnom rezervatu Paljevina u sjeničkoj opštini. Približno 1600 biljnih vrsta i nekoliko stotina životinjskih vrsta nastanjuje prostor novopazarskog kraja. Od životinjskih vrsta posebno se ističe beloglavi sup koji je nastanjen u kanjonu uvca.
Lekovite vode	U neposrednoj blizini novog pazara nalaze se dve termalne i termomineralne vode. To su: novopazarska banja čija temperatura iznosi 54°C i kao takva pruža velike mogućnosti za razvoj banjskog turizma i Rajčinovička banja koja je ujedno i topla i hladna tj. termalna i mineralna voda, a ono
Jezerske akumulacije	Poznate veštačke akumulacije nalaze se na rekama Ibru i Uvcu i nekoliko manjih jezera koje spadaju u grupu kraških jezera na peštorskoj visoravni. Veći broj ovih jezera su povremena a manji broj su stalna jezera. Jezero Gazivode i sjeničko jezero predstavljaju svojevrsan resurs za razvoj kupališnog turizma u kombinaciji sa sportsko-rekreativnim i ribolovom.
Bogatstvo kulturno - istorijskih spomenika	Dolina Raške predstavlja dolinu srednjovekovnih spomenika i vojnih utvrđenja. S pravom se kaže da je ova dolina „dolina vekova“ najpoznatiji manastir u novopazarskom kraju jesu Sopoćani koji je pod zaštitom UNESK-a zatim Đurđevi Stupovi i Petrova crkva. U neposrednoj blizini jezera Gazivode
Lekovito bilje	Novopazarski kraj naročito peštorska visoravan kao i planine Golija, Giljeva, Mokra gora i druge su veoma bogate raznovrsnim lekovitim biljem koje se u ovom kraju često bere i koristi se za tradicionalan način lečenja.
<b>Slabe tačke novopazarskog kraja</b>	<b>Moguće reakcije na slabosti</b>
Nepostojanje jasne vizije upravljača, kao i države o turističkom aktiviranju ovog prostora	Treba jasno sagledati mogućnosti turističkog aktiviranja ovog prostora, jer je on ipak od nacionalnog značaja, koje bi pored postojećih grana i razvojem turizma moglo bi se doći do većeg profita.
Nedovoljan kvalitet turističkih proizvoda i programa	Raditi na poboljšanju turističkih proizvoda u pogledu njegovog kvaliteta. kao i formiranje odgovarajućih programa koji bi zadovoljili turističku tražnju
Stanje smeštajnih kapaciteta	Renovirati postojeće objekte te urediti neposrednu im okolinu kao i dopunu sadržaja istih
Neiskorišćenost prostora	Iskoristiti postojeći prostor za pravljenje i uređenje platoa za piknik, parkinga, staza zdravlja tj. uraditi trim staze i ostale dopuske elemente za potrebe turizma
Slaba turistička opremljenost	Postavljanje informativnih tabli, karti, česmi, klupa, toaleta, suvenirskih radnji. potpuno funkcionisanje turističko -informativnog centra
Nepostojanje turističke agencije i neaktivnost opštine u okviru turističke valorizacije novopazarskog kraja	Formiranje turističke agencije na nivou novopazarskog koja bi se bavila organizacijom turizma u ovoj regiji
Slaba marketinška aktivnost	Poboljšanja promocione aktivnosti kroz kombinovanje instrumenata promociionog mixa, za postojeće turističko - ugostiteljske objekte i sportsko - rekreativne sadržaje uz prethodno poboljšanje turističkog proizvoda.
Šanse iz okruženja	<b>Poželjne reakcije</b>

Široka kontraktivna zona sa najvećim naseljima iz okruženja	
Sve veća urbanizacija u gradovima	Očuvati prirodu, i uz određene sadržaje pretvoriti ovaj prostor parka u regionalnu oazu odmora i relaksacije i „bega“ iz bučnih i zagađenih gradskih celina
Veoma atraktivna seoska naselja u ovom kraju	Veliki broj sela ovog kraja naročito na peštorskoj visoravni naročito u području planina koje se nalaze na većoj nadmorskoj visini koje se nalaze u prelepim ambijentima pružaju izvanrednu mogućnost za razvoj seoskog ili eko turizma

## ZAKLJUČAK

Polazeći od osnovnih ciljeva, strategijsko opredeljenje je da domaćinski turizam predstavlja osnovni vid organizacije turističkih smeštajnih kapaciteta, naročito na ruralnom području - "u kontaktnim zonama skijališta, akvatorija, speleoloških i etno lokaliteta, šumsko-lovnih kompleksa i zaštićenih prirodnih dobara, ali i u banjskim mestima i urbanim centrima." [3] Time bi se omogućilo i stimulisalo zapošljavanje i aktiviranje lokalnog stanovništva, naročito zadržavanja mlađeg, radnosposobnog stanovništva i aktiviranja ženskog dela radnog kontigenta na ruralnom području.

To podrazumeva odgovarajuće politike usmerene na zaštitu interesa lokalnog stanovništva, kroz punopravno i aktivno učešće u procesu razvoja turizma preko objedinjenog angažovanja na domaćinskom turizmu i proizvodnji i plasmanu poljoprivrednih proizvoda kroz trpezu, kao sastavnog dela usluga domaćinstva. Da bi se ovaj proces pokrenuo, nužno je da se seoska domaćinstva organizuju u seosku turističko-poljoprivrednu kooperativu/asocijaciju.

Drugo strategijsko opredeljenje je da najatraktivnije i najkomercijalnije prostore turističke ponude novopazarskog kraja, posebno skijališta i akvatorije, treba zaštititi u skladu sa novim zakonskim rešenjima u oblasti turizma i usmeravati razvoj na tim prostorima, pre svega uz podršku zemljišne politike.

Dominantni vidovi turizma u formiranju specifične turističke ponude u novopazarskom kraju biće alpsko i nordijsko (na Peštorskoj visoravni) skijanje i zimski sportovi, rekreacija i sportovi na vodi, kulturološki, tranzitni, speleološki i ekološki turizam, sa komplementarnim vidovima turizma - etnološki, lovni, ribolovni i banjski turizam.

## LITERATURA

- [1] Grupa autora: Strategija dalekosežnog održivog razvoja opština Novi Pazar, Sjenica i Tutin, Svodna studija, Novi Pazar, 2004.
- [2] Plojović Š.: Elektronsko poslovanje, Akadamac group d.o.o., Novi Pazar, 2008.
- [3] Lješević M., Đurić S. I Šabić M.: Prirodni potencijali održivog razvoja novopazarskog kraja. Zbornik radova: Lokalna samouprava i planiranje i uređenje prostora i naselja, Geografski fakultet, Asocijacija prostornih planera Srbije, Beograd, 2004.

# Mogućnosti i pravci primene informacionih tehnologija u procesu istraživanja tržišta

## Possibilities and directions for application of information technology in the process of market research

Senad Bušatlić, Univerzitet u Novom Pazaru  
Šemsudin Plojović, Univerzitet "Braća Karić"

### SAŽETAK

Kao veliki izlog podataka i efikasan i jeftin mehanizam za prikupljanje informacija o svemu i sa bilo kojeg mesta u svetu, Internet predstavlja izvor s kojim, ni izdaleka, ne može da se poredi nijedna biblioteka. Kao metod slanja i primanja tekstualnih, slikovnih i glasovnih poruka između svih priključenih pojedinaca, komercijalnih organizacija, vladinih tela i institucija, Internet može da istisne mnoge tradicionalne primarne tehnike prikupljanja podataka. Taj proces već je otpočeo. Ipak, na Internetu još postoje ozbiljni nedostaci koji ograničavaju njegovu primenu u tržišnim istraživanjima. Oni će vremenom biti otklonjeni i istraživačka industrija će zasigurno usvojiti Internet kao važnu istraživačku tehniku. Jedan od najvećih podsticaja da se ti problemi reše biće potreba za istinski globalnim istraživačkim tehnikama, da bi se zadovoljili zahtevi globalnog marketinga. Internet je, kao i telefon, sredstvo za globalizovanje prikupljanja podataka.

**Ključne reči:** informaciona tehnologija, Internet, istraživanje tržišta, marketing.

**Key words:** information technology, competitive advantage, market position

### ABSTRACT:

As a great showcase and an effective and inexpensive mechanism for collecting information on all and from anywhere in the world, the Internet is the source of which, even remotely, can not be compared no library. As a method of sending and receiving text,

image and voice messages from all connected individuals, commercial organizations, government bodies and institutions, the Internet can istisne many traditional primary data collection techniques. This process has already started. However, on the Internet, there are still serious deficiencies that limit its application in market research. They will be eliminated over time and research industry will certainly adopt the Internet as an important research technique. One of the biggest incentives to resolve these problems will be a need for a truly global research techniques, to meet the requirements of global marketing. Internet, as well as phone, globalizovanje tool for data collection.

### 1.UVOD

Najvrednije karakteristike Interneta za istraživače su sledeće:

- o elektronska pošta (e-mail);
- o diskusioni forumi;
- o protokol za prenos fajlova (FTP);
- o bilteni;
- o provajderi on-lajn usluga;
- o svetska mreža (World Wide Web).

Prvih pet nude organizacije koje obezbeđuju pristup Internetu, koristeći kao sredstvo komunikacije sam Internet. Poslednja je velika mreža veb sajtova u stalnom širenju, kojoj se pri-stupa preko Interneta.

### 2. Istraživačke prednosti Interneta

U literaturi nalazimo brojne razloge koji se navode kao opravdanje za korišćenje interneta, jedan takav razlog je i to što "mogućnost smanjenja troškova i brzina procesa prikupljanja podataka, uz poboljšanje

kvaliteta istraživanja sigurno će privući istraživače da koriste Internet." (2,128) On, još uvek, ne može zadovoljiti sve istraživačke potrebe, ali poseduje brojne prednosti, od kojih su neke jedinstvene.

Istraživačke prednosti Interneta su sledeće:

- a) uštede;
- b) mali pristupni troškovi;
- c) globalna pokrivenost;
- d) interaktivnost;
- e) brzina;
- f) pristup izvorima
- g) prezentacije;
- h) pogodnost.

#### a) *Uštede*

Kao i kad je reč o slanju poštom i telefonskim pozivima, upotrebom Interneta mogu da se smanje istraživački troškovi i to zahvaljujući sledećem:

- o skraćivanje vremena pretraživanja po bibliotekama;
- o eliminisanje troškova ispitivača;
- o eliminisanje troškova nadzora ispitivača;
- o skraćenje vremena štampanja ili slanja poštom;
- o smanjenje troškova unosa podataka.

Međutim, Internet nije besplatan medij. Za profesionalno istraživanje na Internetu potrebno je ulaganje u hardver i softver. Pored toga, tu su i komunikacijski troškovi. Neka ulaganja amortizuju se tokom određenog broja istraživanja, pa su moguće izvesne uštede.

#### b) *Mali pristupni troškovi*

Interent istraživanje može da se sprovede na osnovu minimalnog broja izvora. Male organizacije s dovoljno jakim kompjuterima mogu doći do podataka pretraživanjem mreže, poslati upitnike elektronskom poštom i preko Interneta i analizirati nalaze. Terensko ispitivanje i nadzor nisu potrebni.

#### c) *Globalna pokrivenost*

"Internet veze su već globalne i kako se bude povećavao broj priključaka smanjivaće se sadašnja jednostranost primene povezana sa Sjedinjenim Američkim Državama. Međunarodna telefonska istraživanja postoje već dugo, ali su relativno skupa zbog troškova telefonskih veza i potrebe da se angažuju ispitivači sa znanjem stranih jezika." (6,159) Zahvaljujući širenju Interneta, međunarodna istraživanja zasnovana na upitnicima biće znatno jeftinija.

#### d) *Interaktivnost*

Upitnici na Internetu mogu da budu interaktivni i da se na taj način kombinuju prednosti tradicionalnih upitnika poslatih poštom i telefonskih i ličnih intervjua.

#### e) *Brzina*

Internet istraživanja su znatno brža od standardnih. Pripremljenim upitnicima mogu istovremeno da pristupe ispitanici širom sveta, bez problema sa zastojeima u dostavi pošte ili zahteva za vremenom neophodnim ispitivačima da stupe u vezu sa ispitanicima. Upitnici se vraćaju u formi podesnoj za trenutnu obradu podataka. Takođe, kad je reč o sekundarnim istraživanjima, Internet nudi trenutni pristup sajtovima koji mogu da se preuzmu i dalje obrađuju i uključuju u izveštaje.

#### f) *Pristup izvorima*

Što se tiče sekundarnih izvora, zahvaljujući Internetu, znatno je uvećan broj raspoloživih izvora. Na web sajtovima nalazi se više podataka nego u najbolje opremljenim bibliotekama.

#### g) *Prezentacija*

Upitnici na Internetu mogu da sadrže znatno više informacija od konvencionalnih. U njih mogu biti ubačene slike (nepokretne i pokretne) i zvuk, kao i standardni tekstualni delovi. Zbog toga Internet predstavlja privlačnu mogućnost za istraživanja u kojima opisni materijal treba da bude prikazan pre prikupljanja reakcija, kao što je slučaj u istraživanjima u vezi sa testiranjem proizvoda i oglasnih poruka.

#### h) *Pogodnost*

Kad se govori o upitnicima poslatim elektronskom poštom ili na Internetu, ispitanici mogu sami da odaberu vreme odgovaranja, za razliku od telefonskih i ličnih intervjua, koji mogu biti nametljivi. Sve je manje razumevanja za pozive ispitivača u večernjim satima odmora, zato mnogi često uključuju automatske sekretarice i uređaje sa govornom poštom. Taj problem može donekle da se izbegne rezervisanjem vremena poziva, ali su Internet ili e-mail upitnici bolja i zanimljivija zamena za njih.

### 3. Nedostaci Interneta

Kad je reč o istraživanjima, glavni nedostaci Interneta su sledeći:

- a) neodgovarajući uzorci;
  - b) usaglašenost;
  - c) verifikacija podataka;
  - d) virusi.
- a) *Neodgovarajući uzorci*

Zbog sadašnje strukture baze korisnika Interneta teško je dobiti podatke od istinski slučajnih ili reprezentativnih uzoraka ispitanika, osim u slučajevima kad je predmet istraživanja povezan sa samim Internetom ili sa temama koje se odnose na ispitanike priključene na Internet. Uzorkovanje kompanija, naročito velikih američkih firmi, preko Interneta uspešnije je od uzimanja uzoraka pojedina, prosto zato što su mnoge korporacije priključene na mrežu.

Međutim, situacija se brzo menja. Istraživanja u Sjedinjenim Američkim Državama, gde se procenjuje da 24% domaćinstava ima pristup kompjuterima priključenim na Internet, pokazuju da se smanjuje razlika između populacija priključenih na mrežu i onih koji to nisu.

Ne iznenađuje da se veliki deo dosadašnjih Internet istraživanja odnosi na korišćenje samog Interneta, prikupljanje reakcija na sajtove na mreži i testiranje tema zanimljivih IT profesionalcima. Takođe, "mreža je veoma vredna za istraživanje stavova i zahteva onih koji Internet koriste kao medij za kupovinu, odnosno za elektronsku trgovinu"(5,52). Porast broja privatnih i poslovnih Internet priključaka delimično je podstaknut namerom da se koristi za potrebe trgovine, posebno kad je reč o proizvodima koje kupci ne moraju da vide pre isporuke, uključujući knjige, cveće, muzičke kompakt diskove, rezervacije putovanja i mesta za zabavu, ali će se sigurno proširiti i na artikle koji se već prodaju porudžbinama poštom. Kupci preko Interneta automatski su poznati isporučiocu i on je u idealnoj poziciji da im postavi pitanja pomoću Internet istraživanja. Zahvaljujući Internetu, skraćuju se komunikacijske linije između isporučilaca i kupaca, i izbacuju posrednici poput prodavaca na veliko i prodavaca na malo, što omogućava preoblikovanje tržišta i pristup isporučiocima informacija koje su im potrebne da bi odredili kako da prilagode svoje ponude zahtevima pojedinačnih kupaca. U tom smislu, upotreba Interneta za istraživačke potrebe predstavlja sastavni deo trgovine preko Interneta i razvijaće se zajedno s njegovom primenom za trgovačke svrhe.

Drugi je problem što, kao i kod svih istraživanja koja zavise od dobre volje ispitanika da odgovaraju na upitnike, postoji opasnost da će uzorci biti jednostrani, jer ih čine oni koji imaju poseban razlog da učestvuju u istraživanju, obično taj što su posebno nezadovoljni ili izuzetno zadovoljni uslugom u vezi s proizvodom ili isporučiocem.

Taj problem uzorkovanja može da se prevaziđe, ali po visokoj ceni. Domaćinstvima u sastavu uzorka koja učestvuju u potrošačkim panelima i, samim tim,

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP preuzimaju obavezu da daju veliki broj informacija tokom određenog perioda, može da se obezbedi potrebna oprema za slanje informacija istraživačkoj kompaniji. Pošto se cene opreme smanjuju, ta mogućnost će postajati sve privlačnija kao sredstvo da se ubrza korišćenje Interneta kao složenog mehanizma za prikupljanje podataka.

#### b) *Usaglašenost*

Za efikasno istraživanje na Internetu neophodno je da ispitanici poseduju potrebnu kompjutersku opremu i da budu kompjuterski opismenjeni, kao i da ta oprema bude odgovarajućeg kvaliteta i dovoljno brza kako bi preko nje mogle da se prime i prikažu poslate slike. Biće potrebno još vremena da elektronske slike dostignu kvalitet štampanih, a na pojedinim kompjuterima taj problem je još složeniji zbog manjkavosti same opreme. Jedna od njih je i sporost prilikom prijema i slanja, pa se događa da se ispitanik dosađuje i konačno izgubi volju da se uključi i popuni upitnik.

#### c) *Verifikacija podataka*

Sekundarni podaci sa Interneta mogu poticati iz bilo kojeg izvora, pa ih pre prihvatanja treba pažljivo proveriti. To može da se učini, ali postoje i ozbiljniji problemi u vezi sa verifikovanjem odgovora na Internet upitnike, kao što će biti pokazano (kasnije). Oni nastaju zbog nedovoljne kontrole, kao u svim istraživačkim pristupima bez direktnog uticaja istraživača ili ispitivača. U Internet istraživanjima već se javlja problem višestrukih odgovora (kada pojedinac odgovara na upitnik više puta kako bi uticao na nalaze istraživanja), kao i fiktivnih odgovora.

#### d) *Virusi*

Opasnost od unošenja virusa postoji svaki put kada se kompjuter povezuje na mrežu, pa ni Internet nije izuzetak. Korisnici elektronske pošte redovno razmenjuju upozorenja o posebno neugodnim virusima, ali rizik od zaraze može da se svede na najmanju moguću meru instaliranjem antivirus programa. Ipak, izvesni korisnici posebno se plaše virusa, što može uticati na njihovu spremnost da učestvuju u Internet istraživanjima.

### **4. Korišćenje Intraneta**

To je interni oblik Interneta koji se koristi za prikupljanje i slanje podataka unutar organizacije. Kao zamena za tradicionalniji informacioni menadžment sistem, intranet ima brojne prednosti. On je interaktivan, može se povezati sa Internetom, obično je lakši za korišćenje i dostupan osoblju koje ima pristup

kompjuterima. "Intranet postaje sastavni deo korporacijskog sistema menadžmenta zasnovanog na poznavanju tržišta preko kojeg se informacije prikupljaju, obrađuju, čuvaju i distribuiraju."(4,22) Oni mogu da postanu centralno skladište svih marketinških informacija i da služe kao veza između odgovornih za prikupljanje informacija i njihovih korisnika, bilo da je reč o menadžmentu ili prodaji. Intranet može da bude središnja tačka internog procesa analize podataka i da podstakne osoblje da unosi informacije u centralnu bazu podataka.

Zahvaljujući interaktivnim mogućnostima, intranet je pogodan za istraživanja u vezi s merenjem zadovoljstva osoblja i njihovog mišljenja o menadžmentu i odlukama rukovodilaca.

### **5. Sekundarna istraživanja na Internetu**

Iako mnogo onoga što se nalazi na mreži može da se obezbedi i drugim sredstvima, postoje i podaci koji mogu da se nađu samo na Internetu. Zbog lakoće kreiranja web sajtova mnoge kompanije su sastavile portfolije informacija o svojim aktivnostima, nedostupne pomoću konvencionalnog pretraživanja. Štaviše, činjenica da pretraživanje izvora širom sveta može da se obavi iz kancelarije, bez uslovljavanja kupovinom kao što to čine biblioteke, daje Internetu znatnu prednost u smislu pogodnosti i sveobuhvatnosti.

Pretraživanja po Internetu podsećaju na lavirint koji može da zbuni početnika, ali uz veliku mogućnost da će ono što se nalazi na mreži konačno biti i nađeno. Sajtovi i usluge su povezani vidljivim i nevidljivim vezama, što znači da, krećući se određenim linijama, može da se stigne do istog odredišta. To znači da se upornost obično isplati, čak i ako se, tokom potrage, načine izvesne greške.

Na Internetu se nalazi mnogo podataka, a klasifikovanje njihove podesnosti za istraživanje obavlja se na sledeći način. "Postoje posebno dobre usluge za one koji tragaju za kompanijskim informacijama, a ima i mnogo sajtova sa sadržanim podacima koji zadovoljavaju potrebe prikupljanja poslovnih podataka."(3,238)

Glavni problem u vezi sa Internetom kao izvorom informacija nastaje zbog njegove veličine i brzine kojom se širi. Ako se zna da na njemu postoji petsto miliona već dostupnih strana podataka i da se svakog meseca doda pedeset hiljada novih do-mena, onda ne iznenađuje da je pristup problematičan. Drugi problem je verifikovanje tačnosti dobijenih podataka. Uzimajući u obzir veličinu Interneta, treba izbegavati pretraživanja za svako istraživanje. "Za otkrivanje

II MEĐUNARODNI NAUČNO - STRUČNI SKUP  
nekih sajtova potrebno je dosta vremena i sposobnosti pa, ako je verovatno da će se oni ponovo koristiti (to je obično slučaj sa istraživačima koji rade u određenim poslovnim sektorima), treba zabeležiti gde se oni nalaze".(5,55) To može da se učini ručno, ali oni koji se redovno bave pretraživanjima mogu da upotrebe veoma korisne bookmark sajtove i da postave sajt monitore koji signalizuju kada dođe do promena ili priliva novih informacija.

### **6. Mogućnosti pretraživanja podataka**

Iako postoje štampani primerici adresara veb sajtova na mreži (Yellow Pages), uobičajeni i najefikasniji metod za identifikovanje informacija je pomoću pretraživača (videti dalje u tekstu). Izdavači adresara moraju da budu selektivni, pa čak i tada imaju poteškoća da održe korak zbog velikog broja novih sajtova. Mašine za pretraživanje identifikuju sajtove, pod uslovom da su napisani jezikom koji one razumeju. Nažalost, mašine su slabe čak i za vidljivu mrežu i povezuju se samo s malim brojem sajtova specificiranih tokom pretraživanja. Glavni problem je brzina kojom se mreža povećava i promene koje se na njoj događaju, pa je zbog toga nemoguće označiti celokupnu mrežu i održavati njenu ažurnost. Taj problem se donekle rešava zahvaljujući posrednicima koji prave kombinovane sajtove spajajući podatke o određenim temama i ugrađuju hiperlinkove sa originalnim sajtovima. Na primer, [www.Research.com](http://www.Research.com) pruža usluge korisnicima tržišnih istraživanja i tržišnim istraživačima.

### **7. Pouzdanost informacija preuzetih sa Interneta**

Veoma je važno verifikovanje informacija sa Internet sajtova. Nema nikakve kontrole nad sadržajem Interneta i, mada je veliki deo dostupnih podataka i informacija tačan i koristan, ima i dosta neupotrebljivog. "Otvorenost Interneta privlači mnogo neobičnih ljudi koji je koriste kao jeftin način da vide odštampano svoje ime"(1,672). To znači da istraživači koji koriste Internet treba da stvore mehanizam za proveru kvaliteta identifikovanih informacija .

Osnovne provere koje treba da se izvrše ne razlikuju se mnogo od onih koje se koriste za verifikovanje svih objavljenih podataka i obuhvataju sledeće:

- o autor;
- o izdavač;
- o web sajt;
- o datum;
- o svrha;
- o metodologija;
- o unakrsna provera.

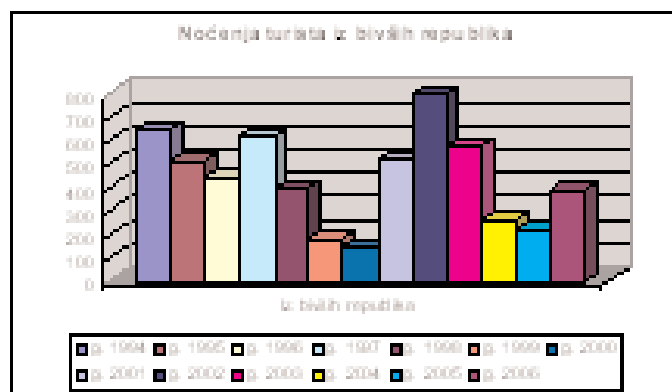
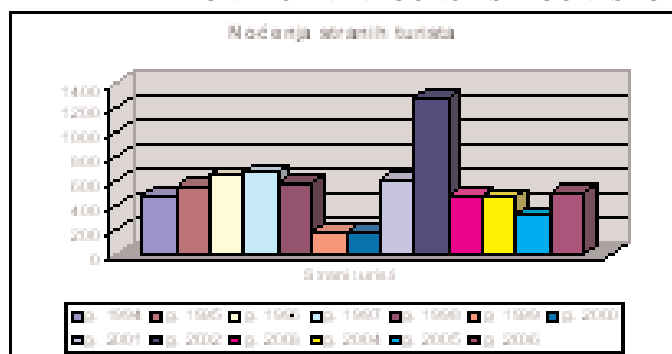
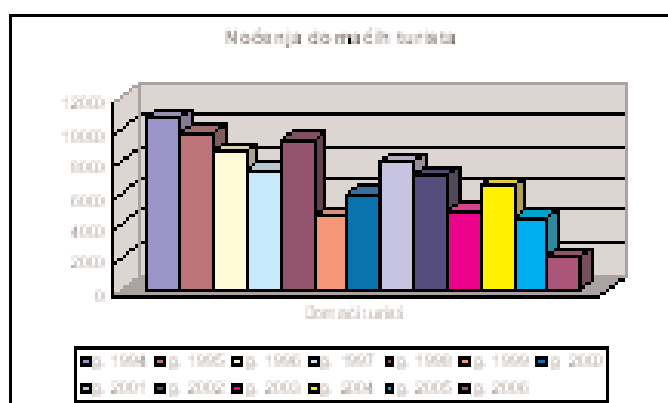
## 8. Značaj istraživanja tržišta turističkih usluga u Novom Pazaru

Obim i dinamika turističkog prometa do 90-tih godina 20. veka imali su tendenciju umerenog rasta. Posle 90-tih godina sa raspadom Jugoslavije i ratnim sukobima koji su se desili u okruženju, uticali su da turistički promet naglo opadne. U skoro svim smeštajnim kapacitetima zabeleženi su porasti broja noćenja, posebno u banjskim mestima. Turističkim prometom bili su obuhvaćeni i gosti čiji je boravak vezan za poslovne aktivnosti. O broju noćenja, to jest o turističkom prometu u privatnim smeštajnim kapacitetima ne može se doći do tačnih podataka. Zbog njihove neažurnosti, jedino možemo imati na uvid podatke turističkog preduzeća "Lipa" i hotela "Borići" u Sjenici.

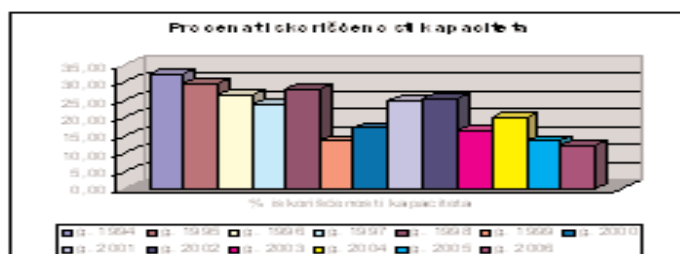
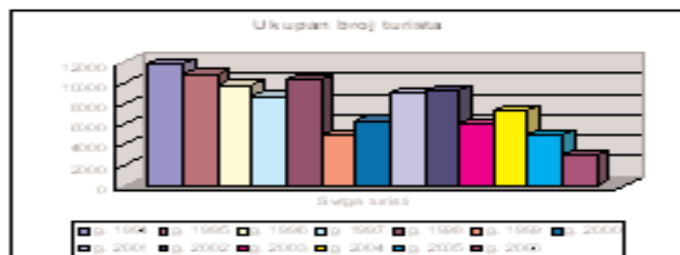
Ostvarena noćivanja gostiju na teritoriji Novog Pazara od 1994-2006

God.	domaći	strani	Iz bivših republika	svoga	% iskorišćenosti kapaciteta
1994	10727	480	637	11844	32.44
1995	9809	566	503	10876	29.80
1996	8654	645	438	9737	26.60
1997	7386	681	612	8679	23.77
1998	9318	591	393	10302	28.22
1999	4590	183	170	4943	13.54
2000	5999	186	137	6322	17.27
2001	7928	612	517	9057	24.81
2002	7209	1296	796	9301	25.48
2003	4894	483	568	6035	16.53
2004	6563	470	263	7296	19.93
2005	4408	321	214	4943	13.54
2006	2089	510	384	2983	pro.27

Izvor: Podaci dobijeni u TP "Lipa" Novi Pazar



Može se primetiti da je broj domaćih gostiju od 1994 - 2006. godine u naglom opadanju, a stranih turista je bilo najviše 2002. godine i može se pratiti iskorišćenost kapaciteta od 1994 - 2006 godine koji ima tendenciju postepenog opadanja.



Noćenja turista na teritoriji Novog Pazar od 1997 - 2006 po mesecima

Mesec/God.	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Januar	490	405	484	367	442	501	324	345	111	190
Februar	433	472	358	552	483	510	388	300	135	118
Mart	740	404	414	548	516	751	359	441	157	352
April	346	684	83	457	504	454	499	721	636	382
Maj	355	1370	45	500	561	702	545	635	670	515
Jun	689	936	183	362	719	1183	520	672	821	370
Jul	644	778	453	373	666	1340	468	500	710	623
Avgust	713	843	471	485	1055	737	494	685	325	413
Septembar	1205	1361	566	674	755	727	493	701	386	475
Oktobar	301	1012	751	534	1463	860	767	711	326	523
Novembar	648	1137	725	557	766	978	508	578	368	582
Decembar	605	500	430	428	727	558	569	602	258	627
SVEGA	8679	10302	4943	6322	9057	9301	6035	7296	4943	5190

Izvor: Podaci dobijeni u TP "Lipa" Novi Pazar

Iz navedenih tabela može se utvrditi da je najveći promet u letnjim mesecima i to u julu i avgustu kada su godišnji odmori. Najveći promet je ostvaren u 2001 i 2002 godini.

## 9. ZAKLJUČAK

Na osnovu svega rečenog u ovom tekstu možemo reći da Internet zadovoljava samo deo zahteva većine programa za prikupljanje podataka, (taj deo treba da se identifikuje pre pravljenja bilo kakvih planova troškova.) Jasno je da se uloga Interneta menja zavisno od problema, ali napomene date u nastavku mogu da posluže kao smernice prilikom odlučivanja o njegovoj upotrebljivosti kao sredstva za prikupljanje podataka.

Internet je veoma vredan kad je reč o sekundarnim istraživanjima i trebalo bi da bude polazna tačka u svim potragama za sekundarnim informacijama. Na Internetu ne može sve da se nađe, ali kad se uzme u obzir brzina kojom može da se pristupi sekundarnim izvorima, pretraživanje na Internetu treba da se obavi pre onog, dužeg, u bibliotekama ili pokušaja pretraživanja skupljih baza podataka.

## LITERATURA

1. Hanić H. Istraživanje tržišta, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
2. Maričić, B. Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
3. Porter M. Komparativne prednosti, Njujork, 2001.
4. Rajs, K. Razumevanja potrošača, Grmeč – Priverdni pregled, Beograd, 2001.
5. Šifman L.G., Kanuk L.L. Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb, 2004.
6. Vest K., Istraživanje tržišta, Klio, Beograd, 2004



# UPRAVLJANJE ZNANJEM

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku - Fakultet za menadžment i turizam  
Jasna Bajraktarević, Pedagoški fakultet, Sarajevo

### SAŽETAK:

Jedno od najzanimljivijih i ujedno apsolutno nekoncipiranih područja struktuiranja menadžmenta kao nauke je segment upravljanja znanjem (Knowledge Management). Veoma malo dostupne literature i mnogo aproksimativnih definicija u pojmovnom određivanju znanja, otvaraju puno prostora za bavljenjem ovom problematikom koja se, uistinu, pojavljuje kao *conditio sine qua non* u sistematizaciji i fundamentalizaciji menadžmenta kao nauke. Neophodnost kompleksnijeg pristupa ovoj problematici diktira i sve ubrzaniji tempo pojavljivanja i asimiliranja novih znanja u svim sferama civilizacijskih tekovina, a pogotovu u njegovoj suštinskoj primjeni. Ovaj rad se bavi pragmatičnim pristupom znanju, definisanju i njegovom permanentnom eksploataciji.

**Ključne riječi:** Knowledge Management, organizacija, upravljanje, informacija, GII, NII, intelektualni kapital, kreativnost, inovacija, invencija

**Key words:** Knowledge Management, organization, management, information, GII, NII, intellectual capital, creativity, innovation, invention

### ABSTRACT:

One of the most interesting and also absolutely nekoncipiranih areas as structuring of management science is a segment of knowledge management (Knowledge Management). Very little literature available and much more in the conceptual definition of approximate determination of knowledge, a lot of open space to tackle this issue which is, indeed, appears as a *conditio sine qua non* in the systematization and fundamentalizaciji management as a science. The necessity of more complex approach to this issue and dictating all accelerated the pace of impressions and assimilate new knowledge in all spheres civi-

lizacijskih achievement, especially in its essential application. This paper deals with the pragmatic approach to knowledge, and defining its continuous exploitation.

### UVOD

Svi se žurimo izmijeniti svoj odnos prema znanju na način da se uspostavi integralna funkcija upravljanja znanjem, koja će zahvatiti sve dijelove određene organizacije te izvršiti usmjeravanje informacijskog sustava prema sustavu upravljanja znanjem. Modeli poslovnih procesa su znanja najvećeg kapaciteta za poslovno upravljanje i predstavljaju nezaobilazni dio infrastrukture poslovnog upravljanja, odnosno upravljanja uspješnošću.

Prema najopštijim definicijama može se reći da je : Upravljanje znanjem je sastavni postupak uspostave, održavanja i usmjeravanja cjelokupne organizacije u svrhu korištenja znanja radi stvaranja poslovnih vrijednosti i generiranja konkurentne prednosti. (Nancy C. Shaw: Assistant Professor, MIS Department, George Mason University)

Glavna područja upravljanja znanjem (Knowledge Management)

oZahvatanje znanja

oPohranjivanje znanja

oKreiranje znanja

oDistribucija znanja

oDijeljenje (sharing) znanja

oKorištenje znanja

Organizacijski oblici učenja:

Trening:

*Učenje vođeno od strane iskusnog trenera.*

Samoučenje:

*Učenje u kojem učenik sam određuje sadržaj, način i dinamiku učenja.*

Učenje kroz rad:

*Učenje tijekom posla u kojem znanje postaje nusprodukt djelovanja.*

Upravljanje znanjem:

*Fokusiranje na korištenje znanja za postizanje dobiti i učinaka.*

Vodeće organizacije na području upravljanja znanjem:

*Institute for Knowledge Management*

*Knowledge Management Consortium International*

*American Productivity and Quality Center*

*Society for Organizational Learning*

*The International Society for*

*Knowledge Organization*

*The Gartner Group*

*The Delphi Group*

Ključ dobrog sastava upravljanja znanjem je njegovo strukturiranje. Bez strukture za klasifikaciju znanja - usmjeravanjem samo na njegovu distribuciju - utopili bismo se u moru beskorisnih podataka. Način na koji organiziramo, označavamo i upravljamo znanjem kritičan je po funkcijama radnog mjesta, temama, proizvodima, koracima u procesima ili procedurama.)

Dobar primjer upravljanja znanjem u akciji je tvrtka Rank Xerox u kojoj se pojedini sektori međusobno redovito ocjenjuju da bi se ustanovilo tko ima najbolje odlike. Pobjednici na tom natjecanju potom uče druge kako dosegnuti iste rezultate. Xerox procjenjuje da je ova praksa dijeljenja znanja zaslužna za povećanje prodaje od 65 milijuna dolara.

Sve ovo zvuči vrlo privlačno. Ipak, postoje neki zabrinjavajući znaci da se možda krećemo prema informacijskom zagušenju. Nedavno Reutersovo istraživanje nazvano "Umiranje za informacijama" temelji se na intervjuiima 1.300 svjetskih menadžera. Otkrilo se da 40 posto poslovnih ljudi svoj posao smatra ekstremno stresnim. To je u najvećoj mjeri pripisano "informacijskoj tjeskobi" izazvanoj Internetom. Izgleda da mnogim menadžerima ogromnu frustraciju predstavlja spoznaja da je informacija "tamo negdje", ali pomisao da će im trebati mala vječnost da je pronađu doslovce ih izluđuje. Oni se guše u podacima. Kao što je čuveni pjesnik Thomas Stearns Eliot napisao: "Gdje je znanje koje smo izgubili u informaciji?" Dobro pitanje, zar ne?

Posljedice povećanja obima dostupnih informacija i brzog tehnološkog razvoja jesu i prezasićenost ljudi informacijama, ali i veći naponi za njihovo organiziranje i obradu. Također je sve izraženiji zahtjev za visoko specijaliziranim znanjem koje je vrlo teško naći i sačuvati. Upravljanje znanjem je šira koncepcija koja obuhvata sistem za pronalaženje, razumijevanje i korištenje znanja kako bi se postigli definirani ciljevi. Prema nekim mišljenjima, upravlj-

janje znanjem je samo novo ime za bibliotekarstvo ili predstavlja njegov logičan nastavak. Teorija i praksa upravljanja znanjem je za neke autore osnovna paradigma u upravljanju i korištenju "intelektualnog kapitala". Mnogi aspekti upravljanja znanjem se prepoznaju u utvrđenoj praksi u bibliotekarstvu i upravljanju informacijama kao što su pronalaženje i stvaranje znanja, širenje znanja, pretraživanje i čuvanje informacija, informaciona pismenost, kreiranje baza podataka, timski rad informaciono-tehnološka podrška.

Pokušavajući odrediti domete i granice pojma *UPRAVLJANJE ZNANJEM* da se uočiti da postoje velike razlike u pristupu i definiciji.

Primjena upravljanja znanjem je najočitija u današnjem svijetu globalne ekonomije i svjetskog tržišta. Novi izvor bogatstva je znanje, a ne rad, zemlja ili finansijski kapital. Najveće korporacije svijeta kao Microsoft ili IBM su i vodeće u istraživanju organizacije rada, te nalaženju rješenja koja će dosadašnji fokus sa informacije pomjeriti na znanje - jer znanje i jeste njihov najveći kapital, tako da je do ove promjene, a time i pojave upravljanja znanjem, došlo prirodnom evolucijom u današnjoj informatici.

Pošto tradicionalna hijerarhija unutar organizacije nije dovoljno fleksibilna da bi mogla aktivirati sve organizacijske sposobnosti i potencijale, umjesto glomazne i spore birokratije, javila se potreba za novom vrstom oblika organizacije, koja bi bila mnogo manja, fleksibilnija i fluidnija. Dolazi do stvaranja višestruke interne mreže, sastavljene od uzajamno ovisnih jedinica i s mogućnošću dvojnih komunikacija. Birokratija postaje mreža - networks unutar organizacije, koja putem elektronski povezanih računara i e-mail komunikacije, omogućava da se informacije brzo i lako dostavljaju svim zaposlenima.

Edukacija kadra postaje osnov rada ovakvih organizacija. Ali, umjesto pasivnog radnika kojeg obučava trener, javlja se potreba za radnikom koji naučeno odmah primjenjuje u svom načinu rada, te permanentno istražuje i usavršava i sebe i ono što radi. Aktivni pristup učenju, radoznalost i kreativnost jeste ono što se raznim programima i seminarima pokušava izgraditi kod zaposlenika.

S druge strane, najveće korporacije su posve razbile okove lokalnog/nacionalnog okruženja u transnacionalno. Međunarodna strategija proizvodnje i rada javlja se sada kao osnov rada sve većeg broja kompanija, jer jedino na taj način dobijaju mogućnost da povećaju svoj profit.

Dosadašnja poslovna politika kompanija zasnivala se na takmičenju i oštroj konkurenciji, gdje samo jedna strana može pobijediti, međutim i to se mijenja, jer

sve više korporacija se udružuje i saraduje na određenim proizvodima ili nastupima na nekom tržištu. Kooperacija i saradnja, simbioza različitih ravnopravnih partnera, daju mnogo više i mnogo veće rezultate, a time su i beneficije i zarada bolji i veći za sve učesnike u takvim projektima.

Sve ove promjene u poslovnom svijetu uslovile su razvoj upravljanja znanjem i njegovu ulogu u novom načinu rada gdje mreža znanja neke organizacije postaje vidljiva i dostupna svima, u kojoj svi znaju šta onaj drugi zna i to znanje dijele međusobno prilikom rješavanja različitih problema. Umjesto takmičarskog duha, vlada duh saradnje i uzajamne pomoći u nadogradnji i radu na zajedničkim projektima. Najbolji primjeri su svakako najveće informatičke korporacije, koje se često udružuju u izradi određenih softvera i hardvera, te razmjenom određenih iskustava pokušavaju napraviti još bolje i kvalitetnije proizvode, što im donosi obostranu korist i prevlast na tržištu kvalitetom.

#### *DOBA INFORMACIJA*

U doba Interneta, ubrzanog razvoja sofisticirane tehnologije za rad sa velikim količinama podataka, potreba za znanjem se javlja u mnogim kompanijama koje znanje, najčešće, poistovjećuju sa posjedovanjem informatičke tehnologije. Većina kompanija raspolaže sa velikim bazama podataka, koje se, da bi se mogle koristiti, organiziraju u informacije. Dostupnost i preglednost ovih informacija ovisi o informacijskim sistemima kao što su katalozi, baze podataka, adresari i ostali vidovi logičkih i sistematski razvrstanih podataka.

Jedna kratka definicija najbolje opisuje ovu razliku - po njoj su "podaci elementi analize, informacija je podatak sa kontekstom, znanje je informacija sa smislom, mudrost je znanje plus pronicljivost". Ili razlika između podatka, informacije i znanja je u tome što je "informacija niz podataka stavljenih u smisleni obrazac, dok je znanje sposobnost da se koristi informacija".

Proces razvrstavanja i organiziranja podataka se naziva i informacijski menadžment (ili IM), što mnogi ljudi zamjenjuju sa KM (Knowledge Management). Međutim, KM - Knowledge Management, ne interesuje informacija i njena organizacija, već kako iz nje eksploatirati znanje. Problem je što, i pored najmodernije tehnologije i najraznovrsnijih baza podataka, kompanije imaju jako mali procenat zaposlenih koji su radoznali i znatiželjni, te žele da istražuju i pretražuju te podatke van uskog područja u kojem djeluju.

"Ljudi ne znaju razliku između informacije i znanja.

Informacija traži da bude organizirana ili postaje samo drugog reda vrijednost; znanje je ono što je dragocjeno", dokumenti su korisni, ali se bez čovjeka i njegove strasti o saznavanju i otkrivanju ništa ne dešava.

#### **ŠTA JE KNOWLEDGE MANAGEMENT?**

Po Prusaku, srž znanja jeste njegova primjena u radu, činjenje onoga što radimo, način na koji nešto radimo. Tek u samom radu, pored znanja stečenog čitanjem, dobijamo iskustvo i vještinu koja se samo daljnjom praksom može dalje razvijati i nadograđivati. Tehnologija i izvori informacija kojima se većina nas služi su samo alatke pomoću kojih stičemo i obnavljamo znanje, a ono dobija na vrijednosti tek kad ga primijenimo u samome poslu. Ali znanje kompanije nije samo jedan čovjek, niti grupa ljudi. To je iskustvo svih ljudi koji su radili ili rade ili će raditi u njoj. Ukoliko ljudi međusobno razgovaraju i razmjenjuju iskustva dok obavljaju isti posao, to može samo utjecati na povećanje produktivnosti rada i povećanje kreativnosti.

Temelj Knowledge Management je znanje u svim njegovim oblicima i pojavama. Tako imamo vidljivo i nevidljivo znanje, formalno i neformalno, prećutno i skriveno naspram javnog i eksplicitnog, unutarnje i vanjsko, strukturirano i nestrukturirano, promjenljivo i nepromjenljivo itd.

Ali Knowledge Management ne interesuje samo znanje po sebi, već kako iz postojećih informacija i oblika znanja proizvesti znanje koje će aktivno utjecati na poboljšanje i kreativnost načina rada organizacije. Osnovna ideja Knowledge Management je da se stvori radno okruženje u kojem će korisna informacija biti otvorena i podijeljena sa drugima u kolektivu.

Nažalost, u današnjem radnom okruženju vlada stav da je informacija moć. Zadržavanje informacije bitne za proces rada samo za sebe, znači učiniti sebe nezamjenljivim, ključnim u nekom projektu i imunitet na mogućnost otpuštanja ili zamjene. Sa gledišta kompanije, dijeljenje takvih informacija znači uključivanje i drugih aktivno u proces rada, te samim tim i više mišljenja i kreativnosti.

U dosadašnjem pristupu organizaciji rada, većina menadžera kompanija smatra konverzacije zaposlenih pored aparata za kafu ili u restoranu kompanije kao gubljenje vremena, dok Prusak upravo ta mjesta navodi kao primjere najvećeg transfera znanja. Jer pored opšte priče o sportu i vremenu, najčešća konverzacija se odnosi na posao. Ljudi pitaju jedne druge o tekućim projektima, skaču sa

jedne ideje na drugu, dobijaju savjete i rješenja za određene probleme. Njihova konverzacija jeste sastavni dio posla.

## **DIJELJENJE ZNANJA**

Danas je u porastu shvatanje da je znanje bitan faktor produktivnosti, poput zemlje i kapitala, ali problem je u tome što je znanje ljudska, a ne tehnološka funkcija. Ono nastaje i obitava u ljudskom biću. Prusak tvrdi da se ne može upravljati znanjem kao znanjem, ali se može upravljati sredinom u kojoj se razvija i načinom na koji se koristi.

Zanimljivost je u tome da se znanje učini vidljivim, da ljudima u organizaciji omogući pristup globalnom i pojedinačnom znanju. Otuda "povratak na znanje" umjesto na tehnologiju, jeste temelj i srž vrijednosti neke organizacije. Da bi to uspjelo, svaka kompanija mora mijenjati ljudsko ponašanje svojih zaposlenih te ih usmjeravati ka dijeljenju znanja - knowledge sharing, jer se za dijeljenje znanja ne dobija nagrada niti provizija, ali donosi znatnu korist kompaniji u poboljšanju učinka i svrsishodnosti, te razmjeni iskustva među radnicima koje dovodi do praktične primjene različitih poboljšanja rada.

Kao primjer može da posluži jedna firma sa istom opremom i različitim ekipama ljudi koji rade u različitim smjenama. Bez obzira što imaju istu opremu, ekipe daju različite rezultate i stepene produktivnosti. Najbolji timovi imaju bolji način rada zahvaljujući tome što ljudi međusobno govore o raznim unaprjeđenjima i poboljšanjima opreme i samog rada, što drugi onda prilagođavaju sebi. Zadatak firme bi bio da istraži sva ta sitna i nevidljiva poboljšanja u opremi i načinu rada, te ih primijeni i na druge ekipe. To je knowledge management: otkriti skriveno znanje koje poboljšava i unaprjeđuje rad, tj. otkriti znanje radnika stečeno na poslovima koje rade i iskoristiti ga za dalje usavršavanje rada firme i povećanja produktivnosti.

## **NEVIDLJIVO ZNANJE**

Mnoge firme pokušavaju da nizom manifestacija i raznih podstreka utječu na zaposlene da se spajaju u cilju razmjene informacija i iskustva. Pa i pored puno para koje se potroše na to, ljudi često na tim sastancima opet organiziraju svoje interne mreže i odnose.

Kao ilustrativan primjer, u današnje doba fantastičnih informacijskih mogućnosti mnogi biznismeni i uspješni menadžeri još uvijek troše pare na daleka putovanja, kad sve konferencije mogu održati preko Interneta uživo. Ekonomski, putovanje je mnogo sku-

plje od video on-line konferencije, pa i pored toga, većina biznismena prije će se odlučiti za skuplju varijantu. Zašto?

Na ovo pitanje, Prusak je dobio odgovor prilikom slučajnog razgovora sa jednim biznismenom, u avionu, na tu temu. On je ispričao kako su se djeca u njegovoj ulici često igrala kauboja i Indijanaca. Dijelila su se na djecu koja su IN (ona koja igraju) i djecu koja su OUT (ona koja gledaju sa strane). Slično je i sa poslovnim sastancima: ako si na njima ti si IN, aktivni si sudionik, a puno više saznaš o dešavanjima iz onog neformalnog dijela sjednice i na pauzi za kafu, u razgovoru sa ostalim učesnicima, nego iz samih materijala koje možeš dobiti i faksom. Zadovoljiš li se samo dokumentima sa sjednice, ti si OUT - puno onog što je rečeno ili nagoviješteno nije u službenoj verziji, i tada si samo promatrač sa strane. Da bi se povećala efikasnost ljudi i aktiviralo njihovo znanje vezano za posao, Prusak predlaže mnogo jednostavniji i jeftiniji način: "Zaposlite pametne ljude, dajte im pristup informacijama i pustite ih da razgovaraju jedni s drugima". To je najbolji način unaprjeđivanja odlučivanja i inovacija u radu, jer ljudi uče najbolje kada dijele iskustvo i priče s drugima.

Praktično, menadžment znanja traži da se zabilježi, organizira i obezbijedi pristup znanju, koje je obično dostupno kroz internu mrežu i komunikaciju među zaposlenima. Da bi to nevidljivo znanje bilo vidljivo, koriste se online diskusije kroz koje zaposleni dijele informacije, baze podataka sa izvještajima zaposlenih o njihovim iskustvima sa strankama, i mapa znanja koja pokazuje ko je ekspert za koju oblast i kako se, kod određenog problema, može kontaktirati stručnjak za taj problem.

## **UPRAVLJANJE ZNANJEM I BIBLIOTEKARSTVO**

Porast korištenja elektronskih izvora, pristup online katalogima, full-text dokumentima i drugim multimedijalnim oblicima, i sa druge strane cijena skladištenja, prijenosa i obrade klasične informacije (koja je sve veća !), dovode do potrebe za iznalaženjem novih mogućnosti za upravljanjem i organizacijom naučnih i tehničkih informacija. Iako cijena polica i prostora za knjige, te povećane cijene stručnih časopisa iziskuju odvajanje značajnih sredstava, i dalje se većina biblioteka teško odlučuje na ulaganje u alternativne izvore informacija. Nasuprot tome, mnoge imaju povećane zahtjeve za konvencionalni materijal i usluge, iako bi, teorijski gledano, upravo univerzitetske sredine trebalo da

budu najzainteresovanije za razvijanje protoka informacija iz pojedinih struka, te njihovu nadogradnju i poboljšanje.

Kod kuće, na poslu, u školi, ljudi pokušavaju dobiti, obraditi ili koristiti informacije elektronskim putem. Brzina kojom se kreiraju informacije je prioritetna za poslovne i vladine djelatnosti, ali i ekspanzija ljudskog znanja dovodi do porasta potrebe za bibliotekarima kao stručnjacima koji će se najbrže snaći u tom haosu informacija. U tom smislu je i izražena sve veća potreba za tradicionalnim bibliotekarskim vještinama, najviše za klasifikacijom, kontrolom i standardizacijom informacija, te kreiranjem raznih struktura koje će omogućiti brzo i efikasno dobivanje traženih informacija.

Upravljanje znanjem u bibliotekarstvu ističe ono neformalno i prikriveno znanje, naspram tradicionalno strukturisanog i eksplicitnog znanja. Umjesto isporuke tražene informacije, upravljanje znanjem insistira na dijeljenju informacije, te korištenju elektronske mreže kao vida otvorenog pristupa informacijama, a sve u cilju zadovoljavanja potreba korisnika, jer korisnik i njegove potrebe su na prvom mjestu. Upravljanje znanjem postaje kombinacija bibliotekarstva i informatike, medija i komunikacija u saradnji sa biznisom i menadžmentom.

Tako KM nameće za bibliotekare ključnu riječ - sadržaj. Od bibliotekara se traži ne samo da dozvole pristup i organiziraju informacije već da ih procjenjuju i vrednuju sa svim bibliotekarskim alatima koje posjeduju. Bibliotekar je onaj koji ima znanje i vještinu da adekvatne programe i alatke puni prikladnim i adekvatno obrađenim sadržajem. Njegov zadatak je da odgovori na pitanje - kako da sadržaj informacije bude prilagođen i dat na uslugu korisnicima.

#### *DOBA ZNANJA*

Za bibliotekare KM nije ništa novo jer je dijeljenje znanja oduvijek predstavljalo misiju svakog bibliotekara. KM zato ima veliki uticaj upravo na bibliotekare, jer njihovu dosadašnju ulogu dovodi na prvo mjesto u današnjem društvu. Pored toga, sva biblioteka metodologija i statistika te dosadašnje iskustvo u organizaciji alatki za pretraživanje informacija, bili su bazirani na potrebama korisnika. Upravo to razumijevanje načina na koji ljudi komuniciraju, te obrazaca koje najčešće koriste, jeste nešto što bibliotekarstvo čini najbliže postavkama KM.

Nažalost, mnoge biblioteke se i dalje fokusiraju na slabo plaćene projekte ili projekte koji su nevidljivi i

daleko od krajnjeg korisnika. Sve to vodi ka tome da su sponzori neupućeni u mogućnosti koje bibliotekački mehanizam i organizacija mogu pružiti u razvoju i konkretnoj organizaciji znanja i njegovoj prezentaciji krajnjem korisniku.

Otuda je prioritetno za biblioteke da prilikom odabira projekta izaberu onaj koji će svojim značenjem i vrijednostima biti interesantan i drugima, te time omogućiti zainteresovanost sponzora i aktivno učešće u ekonomiji i razvoju regije u kojoj djeluju. Ako je informacija danas novac, tada biblioteka koja otkrije ono što zaista treba njenim korisnicima, te pri tome oformi i prezentira razne zbirke ili informacije koje bi bile od značaja za zajednicu koja je okružuje, sigurno dolazi u centar pažnje lokalne vlade i poslovnih partnera koji bi finansirali njen rad na takvim projektima.

Sljedeće pitanje koje se postavlja jeste - na koji način možemo naše stručne sposobnosti integrisati u poslovni svijet uspjeha? U današnjem svijetu ubrzane komunikacije (putem elektronskih mreža, jer ovaj vid komunikacije preuzima vodeće mjesto), kada su granice između tradicionalnih naučnih disciplina oslabile, a fokus sa informacije prelazi na inovaciju, ovo pitanje dobija posebno na značenju.

Umjesto pasivnog pristupa toku informacija, u prvi plan dolaze neovisno kreiranje i primjena znanja, koje se dijeli na tri vrste: jezgro znanja (podaci, informacija i ekspertiza); novo znanje (ideje i inventivnost) i primijenjeno znanje (proizvodi, usluge i know-how). Više nije važna razlika između nauke i tehnologije, već inovacije znanja - kreiranja i pokretanja ideja na tržištu u cilju unaprjeđenja kompanije, nacije ili društva u cjelini. Pitanje je ko će biti najbolje osposobljen da preuzme vodeću ulogu i kako će biti u stanju da upravlja sa vrijednostima kao što su virtualna biblioteka ili virtualno učenje?

#### *UPRAVLJANJE ZNANJEM I GII*

U novom informacionom društvu koje brzo evoluiralo, postaje očigledno da neuspjeh pokušaja da se sprovede strateško planiranje na međunarodnom i nacionalnom nivou može imati katastrofalne posljedice. Interesi zemalja i vlada prepliću se sa snažnim informacionim sektorom, i, iako tržišne ekonomije imaju vodeće mjesto, vlade ne mogu prosto da stoje po strani i da se nadaju da će se odgovarajuće strukture pojaviti same od sebe. Zamisao Globalnog informacionog društva, sa Globalnom informacionom infrastrukturom (GII), bila je tema sastanaka Grupe 7 (Sedam najrazvijenih država u svijetu) još od sredine 90-tih godina prošlog stoljeća. Na Konferenciji Informatičkog društva G-7

1995. dogovoreno je osam principa koji predstavljaju osnovu za rad na razvoju GII :

- " unaprjeđivanje dinamične konkurencije
- " podsticanje privatnog ulaganja
- " definiranje odgovarajućih pravnih okvira
- " davanje otvorenog pristupa mrežama uz istovremeno osiguranje univerzalnog pružanja usluga i pristupa njima
- " promoviranje jednakih mogućnosti za sve građane
- " promoviranje raznolikosti sadržaja, uključujući kulturnu i jezičku različitost
- " priznavanje potrebe za globalnom saradnjom, sa posebnim osvrtom na nerazvijene države.

U sklopu inicijative Nacionalna informaciona infrastruktura SAD (NII), američki bibliotekari su sastavili sopstveni skup načela:

" Pristup NII treba da bude omogućen svima, bez obzira na godine, vjeru, invalidnost, seksualno opredjeljenje, društvene i političke stavove, nacionalno porijeklo, ekonomski status, mjesto, informacionu pismenost, i tako dalje.

" Privatnost mora pažljivo da se čuva i proširuje.

" Sistem intelektualne svojine treba da osigura pravednu i jednaku ravnotežu između prava stvaralaca i ostalih nosilaca autorskih prava i potreba korisnika.

" Pristup mora da postoji svuda.

" NII treba da podržava i podstiče raznovrsnost dobavljača da bi time garantirala otvoreno, pošteno i konkurentno tržište na kome će biti mjesta za sva gledišta.

" NII treba osmisliti tako da pruža laku i efikasnu dvosmjernu audio i video komunikaciju, kao i lak i djelotvoran prijenos podataka od bilo koga bilo kome drugom. (Piter Brofi: Biblioteka u 21. stoljeću) Razvoj upravljanja znanjem pruža zanimljiv primjer približavanja bibliotečko-informacionih usluga i poslovanja u širem smislu. Koncept upravljanja znanjem dolazi iz zahtjeva privrede i, što se tiče biblioteke, primjenjuje se u bibliotekama na radnom mestu

Ovakvo gledište pruža važnu spoznaju, da je znanje, u suštini, društveno bazirano i uloženo u pojedince i grupe. Zato što se znanje uglavnom ne saopćava riječima, teško ga je prikupiti, uskladištiti i prenijeti. U tom smislu, bolje bi bilo da se shvati kao proces stvaranja uvjeta za prijenos i upotrebu znanja. Može se, na primjer, raspravljati da li se biblioteka, koja korisnicima daje zanimljiv prostor u kojem mogu da razgovaraju i razmjenjuju ideje, time uključuje u menadžment znanja.

Ove analize prirodno vode prema zamisli "obaviještenog preduzetništva" koje je sposobno da koristi znanje, kako radi odgovora na trenutne izazove, tako i zarad stvaranja uspješne buduće strategije. Znanje se smatra podrškom koja omogućava organizacijama da djeluju na osnovu činjenica, što vodi ka stavu da se u srcu uspješne organizacije nalazi sposobnost stvaranja veza. Ne radi se samo o ugovorima između snabdjevača i mušterija; već ovo mišljenje sugerira da organizacija treba sebe da posmatra kao dio šireg društvenog sistema koji obraća pažnju na potrebe, poglede, znanje i inteligenciju svih svojih učesnika - klijenata, snabdjevača, zaposlenih, pripadnika lokalne zajednice, lokalne i državne uprave, volonter-skih organizacija i drugih.

Dok je teško izvući opće pouke iz cijelog resora biblioteka na radnom mestu, gore opisani primjeri istovremeno stvaraju sliku da su najvitalnije one usluge zahvaljujući kojima se "biblioteka" - često pod drugim imenom - uvrstila među osnovne strateške interese svoje matične organizacije. U najboljim slučajevima biblioteke su prihvatile utjecaj ekonomije zasnovane na informacijama i zauzele svoje mjesto u srcu tog poduhvata. Međutim, mora se priznati da drugi nisu uspjeli da sebi obezbijede mjesto, a nove strukture informacija i znanja su od biblioteka načinile sporedne ili nevažne ustanove.

Zbog raznolikosti definicija, za kraj, navešćemo ovdje neke ključne odrednice i pojmove upravljanja znanjem kao i pojmova koji se često sreću u opisivanju problematike upravljanja znanjem.

" Upravljanje znanjem (engl. knowledge management, njem. Wissensmanagement) ili menadžment znanja, niz međusobno povezanih aktivnosti organizacija i menadžmenta usmjerenih na strategiju i taktiku upravljanja ljudskim kapitalom, odnosno razvoj znanja, vještina i općenito kompetencija zaposlenih, kroz obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl. Kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiralo, koristilo i razvijalo znanje te stvarale nove mogućnosti.

Svrha je povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti neke organizacije efektivnom upotrebom znanja. Zadatak je te vrste menadžmenta formuliranje i primjena strategije razvijanja, stjecanja i primjene znanja; unaprjeđivanje poslovnih procesa razvojem znanja,

praćenjem i ocjenjivanjem dobiti osiguranih poboljšanom primjenom znanja; praćenjem i ocjenjivanjem aktivnosti menadžmenta u odnosu na znanje, njegov razvoj i primjenu. Ciljevi su prenošenje i širenje znanja kroz cijelu organizaciju, osiguravanje znanja potrebnog za donošenje najboljih odluka i poslovne procese, poticanje i osiguravanje kvalitetnog razvoja novih znanja, pružanje podrške i poticaja za usvajanje znanja iz vanjskih izvora i razvijanje sposobnosti njihove uspješne primjene i korištenja, osiguranje da se novo znanje distribuira ljudima kojima je potrebno i osiguravanje da svatko u organizaciji zna gdje se i kako znanje može dobiti u organizaciji ili mreži organizacija.

Ukratko, svrha je upravljanja znanjem maksimalizirati efektivnosti organizacijskih aktivnosti vezanih uz znanje. Ono treba pratiti, poticati i olakšavati sve aktivnosti vezane uz znanje, osposobljavati i stalno unaprjeđivati infrastrukturu znanja, kreirati, obnavljati, izgrađivati i organizirati znanje, te efektivno distribuirati i primjenjivati u preduzećima.

" Upravljanje intelektualnim kapitalom (engl. intellectual capital management) - međusobno povezane aktivnosti menadžmenta organizacije usmjerene na povezivanje i integriranje različitih komponenti intelektualnog kapitala, odnosno ljudskog i strukturalnog kapitala, multipliciranje njihove interakcije i korištenja u stvaranju vrijednosti. Time se želi poboljšati sposobnost poduzeća za kreiranje i dobivanje vrijednosti boljom upotrebom, obnavljanjem i maksimaliziranjem intelektualnog kapitala poduzeća.

Uspješno upravljanje intelektualnim kapitalom ima za organizacije brojne efekte: ubrzavanje - krivulje učenja, skraćivanje vremena primjene ideja i proizvodnje, smanjivanje troškova i ulaganja boljim povezivanjem i korištenjem intelektualnog kapitala, povećanje dodatne vrijednosti i stvaranje novih vrijednosti posredstvom nove povezanosti i kombinacija komponenti intelektualnog kapitala.

" Upravljanje konfliktima (engl. conflict management, njem. Konfliktbewältigung) je proces i aktivnost usmjerena na sprječavanje disfunkcionalnih i destruktivnih posljedica konflikata i usmjeravanje energije konfliktnih situacija i sučeljenih grupa u akciju identificiranja i rješavanja problema; način rješavanja konflikata u organizaciji. O načinu i uspješnosti upravljanja konfliktima ovisi djelotvornost organizacije. Postoje različiti pristupi upravljanju i

razrješavanju konflikata, s različitim efektima. To su izbjegavanje, prilagodba, konfrontacija, kompromis, suradnja i koalicija. Da bi se kvalitetno upravljalo konfliktima, potrebno je poznavati konfliktnu situaciju, dotadašnje odnose sukobljenih, znati vrijeme kad je konflikt nastao i vrijeme raspoloživo za rješavanje sukoba.

Najbolji je način upravljanja konfliktima njihovo izbjegavanje, ako se mogu izbjeći. Ako to nije moguće, od sudionika u konfliktu treba zatražiti da još jednom razmisle o svojim stavovima koji su prouzročili sukob i da ih promijene. Ako ni to ne uspije, treba pokušati utjecati na sudionike da odustanu od konflikta. To može postići neka treća, neutralna osoba s autoritetom koji uvažavaju obje strane. Najteže je upravljati konfliktom u kojem ni jedna strana ni malo ne odustaje od svojih stavova, za koje je uvjerena da su ispravni i da je jedino ona u pravu. Menadžeri moraju sustavno i trajno razvijati strategiju za rješavanje konflikata. Mogu postupiti na sljedeće načine:

- o a) pokušati mirno riješiti konflikt;
- o b) konflikt riješiti suprotstavljanjem;
- o c) konflikt riješiti kompromisom.

" Upravljanje kreativnošću (engl. creativity management, njem. Kreativitätsmanagement) ili menadžment kreativnosti, proces i aktivnosti menadžmenta usmjerene na poticanje i razvoj kreativnosti svih zaposlenih i cjelokupne organizacije stvaranjem poticajne okoline i uvjeta, kulture i organizacijskih oblika, mehanizama i odnosa koji omogućavaju njezino širenje kroz cijelu organizaciju. To je pristup u organizaciji, odnosno filozofija organizacije koja polazi od razvoja i poticanja kreativnosti svakog pojedinca u organizaciji i poduzeća kao cjeline.

U poduzeću je potrebno stvoriti odgovarajuću pozitivnu klimu koja će omogućiti uvjete za djelotvorno upravljanje kreativnošću. Znatan utjecaj imaju demokratski stilovi vođenja poduzeća pomoću kojih se oslobađa kreativna energija zaposlenih. Uz nužne organizacijske i kulturne pretpostavke i demokratski stil menadžmenta razvijen je i čitav niz tehnika podizanja i poticaja kreativnosti i kreativnog rješavanja problema kao što su brainstorming, brainwriting, sinektika, morfološka analiza, Gordonova metoda, metoda kolektivne bilježnice i mnoge druge.

**LITERATURA**

- <http://www.bus.utexas.edu/kman/glossary.htm>  
<http://knowledgecreators.com/km/kes/glossary.htm>  
<http://www.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/Projects>  
<http://www.fourthwavegroup.com/>  
<http://www.ktiworld.com/pdf/kmglossary.pdf>  
<http://www.nrcan.gc.ca/ressources/eglossp.htm>  
<http://hale.pepperdine.edu/~gyperry/km1/glossary.html>  
<http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm>  
<http://www.sveiby.com.au/FAQ.htm>  
<http://www-rohan.sdsu.edu/glossary.html>  
<http://www.squareonetech.com/glosaryf.html>  
<http://www.dslcenter.com/glossary.htm>  
[http://www.wcom.com/tools-resources/communications\\_library](http://www.wcom.com/tools-resources/communications_library)  
<http://www.ispmenu.com/>  
<http://www.oasismanagement.com/TECHNOLOGY/GLOSSARY>  
<http://www.netlingo.com/>  
<http://www.lawsocnsw.asn.au/technology/faq/faq-Glossari.html>

" Upravljanje pomoću ciljeva (engl. management by objectives - MBO, njem. Führung durch Zielvereinbarung) je sveobuhvatni sustav upravljanja koji na sustavan način integrira mnoge ključne aktivnosti u menedžmentu, a koji je svjesno usmjeren na djelotvorno ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Način upravljanja usredotočen na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali i utvrdili menedžeri i suradnici. Temelji se na postavljanju ciljeva za svaki, pa i najmanji, dio poduzeća, od radnog mjesta, odnosno pojedinca preko organizacijskih jedinica nižeg i višeg reda do poduzeća kao cjeline.

Uključuje postavljanje ciljeva i kontrolu njihova ostvarivanja. Na temelju tako definiranih ciljeva utvrđuje se i odgovarajuća strategija koja odgovara na pitanje kako ih ostvariti. Upravljanje ciljevima postupak je koji se koristi za ocjenjivanje djelotvornosti organizacije s obzirom na ostvarivanje ciljeva. Uključuje mnoge važne aktivnosti svjesno usmjerene prema djelotvornom i valjanom ostvarivanju organizacijskih i osobnih ciljeva. Upravljanje pomoću ciljeva široko se upotrebljava za osiguranje radne uspješnosti i motiviranje zaposlenih i u tom smislu predstavlja vrlo djelotvoran sustav upravljanja.

" Upravljanje vremenom (engl. time management, njem. Zeit-Management):

o disciplina usmjerena na ekonomiziranje i racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa te razvoj metoda i tehnika za unaprjeđivanje metoda rada i efikasnost i korištenja vremena;

o temeljna vještina i pretpostavka menedžerske djelotvornosti.

Polazište joj je planiranje zadataka, utvrđivanje prioriteta, planiranje i distribucija vremena s obzirom na važnost i hitnost njihova izvršavanja. Osigurava da se menedžeri bave pravim poslovima i ključnim problemima.



# ZADOVOLJSTVO KLIJENTA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI KONCEPT I MJERENJE

## CUSTOMER SATISFACTION IN HOSPITALITY INDUSTRY CONCEPT AND MEASUREMENT

Suzana Marković, Svučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Hrvatska  
Sanja Raspor, Veleučilište u Rijeci, Hrvatska

Džemal Kulašin, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i turizam Travnik,

### SAŽETAK

Zadovoljstvo klijenta je uz kvalitetu usluge jedan od osnovnih čimbenika u postizanju konkurentnosti, profitabilnosti i prepoznatljivosti poduzeća. Osnovna strategija poduzeća usmjerenih na kupce upravo je mjerenje i praćenje zadovoljstva klijenta, zbog čega je ovaj koncept potaknuo velik interes u teoriji i praksi.

Svrha ovog rada je teorijski istražiti koncept zadovoljstva klijenta. Cilj je definirati promatrani koncept, odrediti njegove dimenzije, te opisati glavne metode i modele za mjerenje zadovoljstva klijenta, s posebnim osvrtom na primjenu u turizmu i hotelskoj industriji.

Rezultati mogu pridonijeti boljem razumijevanju zadovoljstva klijenta općenito, a posebno u turizmu i hotelskoj industriji.

**Ključne riječi:** zadovoljstvo klijenta, kvaliteta usluge, mjerenje, hotelska industrija.

**Key words:** customer satisfaction, service quality, measurement, hospitality industry.

### ABSTRACT

Customer satisfaction and service quality are important factors in achieving business competitiveness, profitability and recognizability. Thus, the main strategy of customer oriented firms are measuring and maintaining customer satisfaction. Consequently, the concept has aroused considerable interest in research literature and practice.

The purpose of this paper is to theoretically examine customer satisfaction. The aim is to define the main concept of interest, determine its dimensions and to

explain main methods and models for measuring customer satisfaction, with application to the hospitality industry.

Results can contribute to the knowledge of customer satisfaction in general, as well as in tourism and hospitality industry in particular.

### 1. UVOD

Jedan od najvećih izazova (hotelskih) poduzeća je oblikovanje ponude koja će što bolje zadovoljiti potrebe i želje potencijalnih i postojećih klijenata. To nije nimalo jednostavno. Klijenti postaju sve zahtjevniji, što je posljedica razvoja pojedinih djelatnosti, iskustva, poznavanja prava koja proizlaze iz odnosa prodavatelj-kupac. Klijenti traže „vrijednost za novac“, tj. za sebe očekuju višu vrijednost.

Važnost zadovoljstva klijenta ogleda se u njegovom utjecaju na ponašanje klijenata koje dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata. U posljednje se vrijeme stoga u poduzećima velika pozornost posvećuje upravo istraživanju, provođenju i kontroli svih procesa, koji su na bilo koji način povezani sa zadovoljstvom/nezadovoljstvom klijenata.

Struktura ovog rada podijeljena je u nekoliko međusobno povezanih poglavlja. Na početku je u kratko objašnjen koncept zadovoljstva klijenta. Slijedi pregled dosadašnjih istraživanja zadovoljstva klijenta, te opis metoda i modela za mjerenje promatranog koncepta. Poseban naglasak stavljen je na primjenu u turizmu i hotelskoj industriji. Na kraju rada izneseni su osnovni zaključci, te su dani prijedlozi za poboljšanje procesa mjerenja zadovoljstva hotelskih gostiju.

## 2. KONCEPT ZADOVOLJSTVA KLIJENTA

Zadovoljstvo klijenta postala je često istraživana tema krajem 20. stoljeća, kako u teoriji tako i u marketinškoj praksi. Iako su mnogi autori nastojali istražiti i objasniti zadovoljstvo klijenta, još uvijek ne postoji jedinstvena definicija ovog koncepta [1].

### 2.1. Definicija i odrednice zadovoljstva klijenta

Najčešće se zadovoljstvo klijenta definira kao klijentova postkupovna ocjena određenog proizvoda ili usluge [2]. Radi se o subjektivnoj ocjeni o tome, ispunjavaju li kupljeni proizvodi tj. korištene usluge klijentova očekivanja i potrebe. Upravo je teorija (ne)potvrđivanja očekivanja izazvala najveće zanimanje i primjenu. Teoriju je razvio Oliver (1980.), a temelji se na pretpostavci kako pojedinci odlučuju o kupnji na temelju svojih očekivanja o proizvodu ili usluzi [3]. Zadovoljstvo tako ovisi o razlici između očekivanog i dobivenog. Zadovoljstvo (pozitivno nepotvrđivanje) nastaje kada su proizvod ili usluga bolji od očekivanog. S druge strane, nezadovoljstvo (negativno nepotvrđivanje) posljedica je dobivanja lošije izvedbe od očekivane.

Na zadovoljstvo klijenta utječu različiti čimbenici. Neki su subjektivni, a drugi su dio okoline. Osjećaj zadovoljstva može se oblikovati na temelju socijalno-psihološkog stanja klijenta (raspoloženje, potrebe), vanjskih događaja (klima, međuljudski odnosi) te na temelju ponude (proizvod, usluga, proces). Na neke čimbenike poduzeće može utjecati, dok su drugi izvan njegove kontrole.

Prema Choi i Chu (2001.) zadovoljstvo u određenim situacijama može ovisiti o atmosferi, uređenju, lokaciji, dostupnosti, fleksibilnosti te odnosima s pružateljem usluge [4]. Nadalje, Barsky navodi sljedeće odrednice zadovoljstva klijenta: očekivanje, kvaliteta usluge i želje korisnika [5]. Kako bi klijenti bili zadovoljni, potrebno je premašiti njihova očekivanja, pružiti kvalitetnu uslugu i zadovoljiti njihove želje.

Postoji niz istraživanja čiji cilj je bio odrediti osnovne čimbenike zadovoljstva u hotelskoj industriji. Atkinson (1988.) kao najvažniju odrednicu zadovoljstva hotelskom uslugom navodi čistoću, a slijede zaštita i sigurnost, vrijednost za novac i ljubaznost osoblja [6]. Knutson (1988.) dolazi do sljedećih rezultata – čistoća i udobnost sobe, primjerena lokacija, brza usluga, sigurnost i zaštita, ljubaznost

osoblja [7]. Barsky i Labagh (1992.) zaključuju da zadovoljstvo hotelskih gostiju ovisi o ponašanju osoblja, lokaciji i izgledu soba [8]. Nadalje, Akan (1995.) spominje ponašanje osoblja, čistoću i pravovremenost [9]. Gundersen et al. (1996.) objavljuju rezultate istraživanja, prema kojima hotelski gosti kao najvažnije faktore ponude ocjenjuju čistoću sobe, vrijednost za novac, ljubaznost osoblja, sigurnost. Prema rezultatima tog istraživanja, na zadovoljstvo hotelskih gostiju najviše utječu opipljive karakteristike odjela domaćinstva i neopipljive karakteristike prijemnog odjela (recepcije) [10]. Choi i Chu (2001.) zaključuju kako su kvaliteta osoblja, značajke sobe i vrijednost tri najvažnija čimbenika koji određuju zadovoljstvo hotelskih gostiju [11].

Razvidno je kako su hotelski gosti kao najvažnije elemente zadovoljstva naveli ljubaznost i stručnost osoblja, lokaciju objekta, čistoću i opremljenost soba te sigurnost i zaštitu sebe i svoje imovine.

### 2.2. Odnos zadovoljstva klijenta i kvalitete

U praksi se pojmovi zadovoljstvo i kvaliteta često koriste naizmjenice, njihovo značenje se poistovjećuje i zamjenjuje. Ipak, teoretičari nastoje preciznije odrediti odnos ovih dvaju koncepata, što dovodi do velikih rasprava i razilaženja u mišljenju.

Niz je istraživača nastojalo definirati kvalitetu usluge. Jedna od najčešće korištenih definicija je ona koju su objavili Parasuraman et al. (1988.). Prema njima, kvaliteta usluge je jaz između klijentovih očekivanja i njegove percepcije o stvarno dobivenoj usluzi [12]. Prema tome, usluga će biti visoke kvalitete, ako se ostvare ili premaše očekivanja klijenata.

Iako postoje sličnosti, većina se autora slaže kako se radi o dva različita koncepta koji su međusobno povezani i uvjetovani. Jedna grupa autora podržava mišljenje kako je zadovoljstvo preteča kvalitete usluge [13]. U tom smislu, zadovoljavajuće iskustvo može utjecati na dugoročan stav klijenta i ocjenu percipirane kvalitete usluge. Naime, zadovoljstvo klijenta određenim transakcijama može dovesti do ukupne ocjene kvalitete usluge. S druge strane, postoje autori koji se protive ovakvom mišljenju i tvrde kako kvaliteta usluge prethodi zadovoljstvu, te je jedna od glavnih odrednica zadovoljstva [14, 15, 16, 17]. Ovi autori vjeruju u kvalitetu usluge kao spoznajnu mjeru koja dovodi do zadovoljstva.

Stoga se može reći da je zadovoljstvo klijenta zapravo posljedica kvalitete usluge.

Nedavna istraživanja u turizmu i hotelskoj industriji također potvrđuju utjecaj kvalitete usluge na zadovoljstvo klijenta. González, Comesana i Brea (2007.) istraživali su odnos između ovih dvaju koncepata na primjeru spa (termalnog) turizma i došli do zaključka kako zadovoljstvo korisnika spa usluga ovisi o percipiranoj kvaliteti pružene usluge [18]. Nadalje, istraživanje provedeno u korejskim hotelima također pokazuje kako visoka razina percipirane kvalitete hotelske usluge utječe na visoku razinu zadovoljstva hotelskih gostiju [19].

Prema tome, odnos između kvalitete i zadovoljstva je složen. Neki autori taj odnos označavaju kao sijamske blizance [20, 21]. Iako postoji još puno otvorenih pitanja, sigurno je da se zadovoljstvo klijenta i kvaliteta nadopunjuju, te se ne mogu promatrati odvojeno.

### 2.3. Utjecaj zadovoljstva klijenta na poslovanje poduzeća

Zadovoljstvo klijenta prepoznaje se kao važan pokazatelj uspješnosti poduzeća. Teoretičari i praktičari se slažu kako zadovoljstvo klijenta utječe na ponašanje potrošača, koje dovodi do pozitivnih poslovnih rezultata.

Često je proučavan utjecaj zadovoljstva na lojalnost klijenata [22, 23]. Rezultati pokazuju kako su zadovoljni klijenti ujedno i lojalni, što dovodi do ponovne kupnje i pozitivne usmene predaje.

Utjecaj zadovoljstva, lojalnosti, ponovne kupnje i pozitivne usmene predaje ogleda se u financijskom rezultatu poduzeća. Novija istraživanja upravo pokazuju kako su zadovoljni klijenti manje cjenovno osjetljivi te su spremni platiti višu cijenu za koristi koje će sigurno dobiti [24]. S druge strane, zadovoljstvo klijenta smanjuje trošak marketinga. Pozitivna usmena predaja zapravo je besplatna reklama za poduzeće koje na taj način može smanjiti opseg skupih promotivnih aktivnosti radi privlačenja novih klijenata. Privlačenje novih klijenata skupo je, jer ih se mora uvjeriti u vrijednost proizvoda i usluga s kojima oni još nemaju iskustva, a posebno se veliki naponi trebaju uložiti u privlačenje onih klijenata koji

su lojalni konkurenciji. Luo i Homburg (2007.) dokazuju pozitivan utjecaj zadovoljstva klijenta na marketinšku učinkovitost poduzeća, a time i na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti [25]. Nadalje, Yeung et al. (2002.) zaključuju kako je opravdano pretpostavljati da je veza između zadovoljstva i profitabilnosti linearna [26]. To znači, povećanje zadovoljstva uzrokuje jednako povećanje profita.

Može se zaključiti kako zadovoljstvo klijenta može direktno i indirektno utjecati na pozitivne poslovne rezultate. Zadovoljni klijenti će ponoviti kupnju, kako bi još jednom doživjeli zadovoljavajuće iskustvo. Takvu uslugu će preporučiti drugima, što će utjecati na povećanje broja klijenata koji će poslovati s poduzećem.

## 3. MJERENJE ZADOVOLJSTVA KLIJENTA

Osnovna svrha mjerenja zadovoljstva klijenta je prikupljanje informacija i uspostavljanje komunikacije s klijentima. U praksi se zadovoljstvo klijenta najčešće prati pomoću metoda anketiranja i analize pritužbi i prijedloga. Općenito se smatra kako se zadovoljstvo klijenta treba mjeriti neposredno nakon klijentove kupovine proizvoda ili usluge. Naime, ocjena je točnija, ako od kupnje ne prođe previše vremena.

### 3.1. Pregled dosadašnjih istraživanja zadovoljstva klijenta

Početak istraživanja ovog koncepta povezuje se uz Cardoza (1965.) i njegov rad o nastojanjima, očekivanjima i zadovoljstvu klijenata [27]. Tijekom godina istraživači su za mjerenje zadovoljstva klijenta koristili različite metode istraživanja i ljestvice mjerenja.

U posljednjih desetak godina niz je autora pridonio razumijevanju zadovoljstva klijenta bilo konceptualnim pristupom, bilo empirijskim istraživanjem. Koncept je istraživao u različitim uslužnim djelatnostima. Istraživanja su provedena na uzorku hotelskih gostiju [28, 29, 30], posjetitelja uličnog festivala [31], korisnika usluga turističke agencije [32], korisnika mobilnih telefona [33], korisnika bankarskih usluga [34], gostiju restorana [35], korisnika poštanskih usluga [36], skijaša [37].

U navedenim se istraživanjima zadovoljstvo klijenta najčešće mjerilo u okviru istraživanja kvalitete usluge. Pri tome se nastojao utvrditi odnos između zadovoljstva klijenta i s njime povezanim konceptima (kvaliteta usluge, lojalnost, namjere u ponašanju, imidž i sl.). U takvim se slučajevima zadovoljstvo klijenata često mjerilo na temelju samo jednog pitanja koje se odnosilo na ocjenjivanje ukupnog zadovoljstva dobivenom uslugom. Za ocjenjivanje zadovoljstva najčešće se koristila Likertova ljestvica s 5 ili 7 stupnjeva, s krajnjim mjerama „potpuno se slažem“ – „potpuno se ne slažem“ tj. „jako zadovoljan“ – „jako nezadovoljan“.

Osim toga, nekoliko je autora analiziralo sadržaj hotelskih upitnika koji se najčešće koriste za mjerenje zadovoljstva hotelskih gostiju [38, 39, 40]. Rezultati ovih istraživanja međusobno su usporedivi te ukazuju na potrebu veće primjene znanstvenih spoznaja prilikom korištenja hotelskih upitnika za ocjenjivanje zadovoljstva.

### 3.2. Metodologija mjerenja zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji

Složenost zadovoljstva klijenta utječe i na razvoj brojnih pristupa (metoda) istraživanja tog koncepta. Najčešće se koriste metoda (ne)potvrđivanje očekivanja i metoda percepcije izvedbe (rezultata).

Metoda (ne)potvrđivanja očekivanja temelji se na usporedbi klijentovih očekivanja s njegovim stvarnim doživljajem tj. iskustvom. Zadovoljavanje ili premašivanje očekivanja dovodi do zadovoljstva, u protivnom je klijent nezadovoljan. U ovoj se metodi zadovoljstvo često mjeri pomoću Likertove ljestvice s krajnjim mjerama „lošije od očekivanog“ i „bolje od očekivanog“.

Metoda percepcije izvedbe (rezultata) mjeri zadovoljstvo klijenta neposredno nakon pružene usluge. Istraživanja pokazuju kako se mjerenjem percepcije izvedbe može jednako uspješno predvidjeti ponašanje klijenta kao što to omogućava model (ne)potvrđivanja [41]. Ako su izvedba i usluga tj. proizvod dobri, klijent će biti zadovoljan bez obzira na mogući efekt (ne)potvrđivanja očekivanja.

Pored navedenih metoda, za mjerenje zadovoljstva klijenta često se koristi i indeks zadovoljstva klijenta. Taj pokazatelj ima posebnu važnost u praksi, jer služi za praćenje financijske održivosti poduzeća, ali i cijelog gospodarstva.

Metodologija istraživanja zadovoljstva klijenta razlikuje se i u korištenim ljestvicama. U osnovi postoje tri grupe ljestvica za mjerenje ovog koncepta: ljestvice za ocjenjivanje izvedbe tj. rezultata („loše“ – „izvršno“), ljestvice za ocjenjivanje (ne)potvrđivanja očekivanja („lošije od očekivanog“ – „bolje od očekivanog“), te ljestvice za ocjenjivanje zadovoljstva („jako nezadovoljan“ – „jako zadovoljan“) [42]. Osim navedenih, u posljednje se vrijeme često u istraživanjima zadovoljstva klijenta koriste i ljestvice za potvrđivanje stavova („potpuno se slažem“ – „potpuno se ne slažem“).

Danaher i Haddrell (1996.) nastojali su utvrditi koja od navedenih ljestvica je najprimjerenija za mjerenje zadovoljstva klijenta [43]. Vrijednost pojedine ljestvice ocjenjivana je na temelju šest kriterija – pouzdanost, valjanost, asimetričnost, povezanost s pitanjima otvorenog tipa te vrijednost za menadžere. Autori zaključuju kako je za mjerenje zadovoljstva klijenta najbolje koristiti ljestvicu za ocjenjivanje (ne)potvrđivanja, s ocjenama od jedan do pet.

Prema broju pitanja, zadovoljstvo se može mjeriti na temelju jednog ili više pitanja. S jednim se pitanjem ocjenjuje ukupno zadovoljstvo dobivenom uslugom. Osnovna prednost ovog načina ocjenjivanja je jednostavnost. Ipak, postoji i nekoliko nedostataka [44]. Prvo, ljestvice s jednim pitanjem ne mogu u cijelosti obuhvatiti složenost zadovoljstva klijenta, jer ne daju informacije o zadovoljstvu pojedinim elementom ponude. Drugi nedostatak je otežanost utvrđivanja pouzdanosti same ljestvice.

Kako bi se ispravili gore navedeni nedostaci, koriste se ljestvice s više pitanja. One osim ukupne ocjene zadovoljstva s uslugom obuhvaćaju i ocjene pojedinih elemenata uslužnog procesa. Postoji nekoliko vrsta ljestvica s više pitanja: verbalne, grafičke, ljestvice semantičkog diferencijala, Likertova ljestvica i ljestvice izvedene zaključivanjem. Od navedenih, najpouzdanija je ljestvica semantičkog diferencijala [45].

Razvidno je kako ne postoji općeprihvaćena metodologija mjerenja zadovoljstva klijenta. Činjenica je kako istraživanje treba biti prilagođeno djelatnosti tj. pojedinoj vrsti usluge ili proizvoda. Model mjerenja treba dakle omogućiti ocjenjivanje svih specifičnih dimenzija koje mogu utjecati na zadovoljstvo klijenta.

Raznovrsnost i kompleksnost usluga otežava ocjenjivanje zadovoljstva u hotelima i ostalim turističkim objektima. Poznato je kako usluge predstavljaju neopipljiv dio ponude, što dovodi do izrazito subjektivnog pristupa ocjenjivanju. Otežavajuća okolnost je i činjenica kako uslužni proces u turizmu uključuje više pružatelja usluga, zbog čega zadovoljstvo konačnom uslugom ovisi o svim fazama pružanja usluge. Konkretno, zadovoljstvo gosta uslugama pojedinog hotelskog odjeljenja utjecat će na ukupno zadovoljstvo boravkom u hotelu. Također, hotelska (turistička) ponuda je kombinacija opipljivih i neopipljivih elemenata, jer ju osim usluga čine i proizvodi. Sve to utječe na turiste prilikom ocjenjivanja turističkog (hotelskog) doživljaja.

Tribe i Snaith (1998.) razvili su model za mjerenje zadovoljstva klijenta turističkim doživljajem te ga nazvali HOLSAT (holiday satisfaction) [46]. Autori polaze od specifičnosti turističkog doživljaja kao niza međusobno više ili manje povezanih događaja. HOLSAT model sadrži 56 tvrdnji, koje se odnose na ocjenjivane destinacije i sadržaja, okruženja, dodatne ponude (restorani, trgovine, barovi, zabava), prijevoza, kulturno-povijesnih znamenitosti, smještaja. Tvrdnje nisu grupirane u dimenzije kao što je to često slučaj u modelima za mjerenje kvalitete usluge. Model mjeri očekivanja i percepciju ispitanika pomoću Likertove ljestvice sa 5 stupnjeva. Raspon stupnjeva je od -4 („potpuno se ne slažem“), preko 0 („bez mišljenja“) do +4 („potpuno se slažem“). Također je ponuđen odgovor „ne mogu ocijeniti“. Autori vide njegovu široku primjenu u mogućnosti prilagođavanja elemenata koji se ocjenjuju ovisno o destinaciji.

Pored znanstvenog istraživanja, mjerenje zadovoljstva gostiju postalo je česta praksa u hotelima diljem svijeta. Osnovni cilj je ocjena postojećeg načina rada i traženje prijedloga za poboljšanje. Osim toga, informacije dobivene ispitivanjem gostiju mogu poslužiti za nagrađivanje hotelskog osoblja, alokaciju resursa, ispravljanje nedostataka i naglašavanje onoga, što gosti ocjenjuju kao najbolje.

Za ocjenjivanje zadovoljstva gostiju najčešće se koriste hotelski upitnici. Oni se obično nalaze u hotelskim sobama, na recepciji ili nekom drugom vidljivom i lako dostupnom mjestu. Putem njih se hotelskim gostima daje mogućnost izražavanja svojeg mišljenja, a hotelski menadžeri na temelju dobivenih informacija donose važne strateške i operativne odluke.

Najveća prednost hotelskih upitnika je njihova jednostavnost u smislu prikupljanja podataka. Ujedno je to jedan od jeftinijih načina dobivanja povratnih informacija. S druge strane, najveći nedostatak hotelskih upitnika je mali odaziv gostiju koji ispunjavaju upitnike. Ispunjavanje upitnika nije obavezno, pa ga gosti često ignoriraju. Drugi problem je vremenski faktor. Naime, podaci se obično analiziraju tjedno ili mjesečno, najčešće nakon što gosti otiđu iz hotela, zbog čega se često na primjedbe napisane u upitniku reagira nepravovremeno.

Ipak, nekoliko studija otkriva kako velik broj hotelskih lanaca koristi hotelske upitnike kojima se na neodgovarajući način ocjenjuje zadovoljstvo gostiju i na temelju kojih se posljedično mogu donijeti krive odluke [47]. Najčešće pogreške odnose se na kvalitetu uzorka, sadržaj (dizajn) hotelskog upitnika, te na prikupljanje i analizu podataka [48].

Kako bi se ispravile pogreške u procesu ocjenjivanja zadovoljstva gostiju, te poboljšala valjanost samog mjerenja, Barsky i Huxley (1992.) predložili su novi način odabira ispitanika u uzorak, tzv. „uzorak visoke kvalitete“ [49]. Bit ove metode je smanjiti problem niske stope povrata upitnika pomoću raznih oblika poticaja odnosno nagrada koje gosti dobiju za ispunjavanje upitnika. S druge strane, Gilbert i Horsnell (1998.) razvili su listu od 32 kriterija na temelju kojih se analizira sadržaj hotelskih upitnika i proces mjerenja zadovoljstva gostiju [50]. Kriteriji se odnose na broj i raspored pitanja u upitniku, ocjenjivanje pojedinih elemenata hotelske usluge, korištene ljestvice mjerenja, ocjenu ukupnog zadovoljstva i lojalnosti te na marketinška pitanja koja se odnose na segmentiranje tržišta. Slično, Schall (2003.) smatra kako bi se kod sastavljanja hotelskih upitnika trebalo razmišljati o svrsi ispitivanja, razumljivim pitanjima, korištenim ljestvicama za ocjenjivanje, valjanosti upitnika, vremenu ispitivanja, redoslijedu pitanja u upitniku i veličini uzorka [51].

#### 4. ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo klijenta, pored kvalitete usluga, postaje važan pokazatelj uspješnog poslovanja poduzeća. Radi se o emocionalnoj reakciji na kupljeni proizvod tj. korištenu uslugu, te se smatra kako se zadovoljstvo postiže ispunjavanjem očekivanja klijenata.

Složenost i raznovrsnost hotelskih usluga utječu na postizanje zadovoljstva hotelskih gostiju. Naime,

**5. LITERATURA**

zadovoljstvo gostiju s ukupnom hotelskom uslugom ovisi o zadovoljstvu s pojedinim elementima uslužnog procesa. Kako bi hotelski gosti bili zadovoljni potrebno je voditi računa o nizu subjektivnih i objektivnih čimbenika koji mogu utjecati na stvaranje pozitivnog osjećaja o doživljenoj usluzi. Između ostalog, zadovoljstvo hotelskih gostiju ovisi o kvaliteti usluge, hotelskom osoblju, osjećaju sigurnosti, čistoći prostorija.

U hotelskoj se praksi zadovoljstvo gostiju najčešće ocjenjuje pomoću hotelskih upitnika. Iako oni predstavljaju jednostavnu i lako dostupnu metodu prikupljanja podataka, često se koriste na neodgovarajući način. Jedan od osnovnih preduvjeta dobivanja kvalitetnih povratnih informacija je dobar dizajn hotelskog upitnika, što znači da upitnik sa svojim sadržajem mora omogućiti jednostavno i realno ocjenjivanje. Također je potrebno osigurati kvalitetan uzorak ispitanika. Upitnici bi se trebali podijeliti gostima na kraju njihovog boravka. Kako bi se povećao povrat ispunjenih upitnika, predlaže se dodatno motiviranje gostiju pomoću određenih nagrada (na primjer poklon bon za određenu uslugu, popust, simbolična novčana nagrada i sl.). Ukoliko se ne mogu obuhvatiti svi hotelski gosti, trebalo bi osigurati slučajan odabir gostiju koji će sudjelovati u ispitivanju. Na taj se način izbjegava situacija u kojoj bi upitnike ispunili samo iznimno zadovoljni ili iznimno nezadovoljni gosti, te se osigurava reprezentativnost podataka i kvalitetno donošenje važnih menadžerskih odluka. Naime, ukoliko su prikupljeni podaci valjani i pouzdani, tada hotelski upitnici pružaju niz korisnih i aktualnih informacija o hotelskoj ponudi. Menadžeri tako mogu saznati želje, prioritete i prijedloge gostiju, što je potrebno mijenjati, što treba zadržati, tj. što gosti općenito misle o dobivenoj usluzi.

Može se zaključiti, kako primjereno definiran i proveden proces mjerenja zadovoljstva gostiju može pozitivno utjecati na poslovanje hotela, jer se njime može doći do informacija, potrebnih za pružanje usluge visoke kvalitete.

- [1] J.L. Giese, J. A. Cote, Defining Customer Satisfaction, Academy of Marketing Science Review, <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>, 2000.
- [2] M. G. Gundersen, M. Heide, U. H. Olsson, Hotel Guest satisfaction among Business Travellers: What Are the Important Factors?, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37, No. 2, 72-81, 1996.
- [3] R. L. Oliver, A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Consumer Research, Vol. 17, 460-469, 1980.
- [4] T. Y. Choi, R. Chu, Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, 277-297, 2001.
- [5] J. D. Barsky, World – Class Customer Satisfaction, Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- [6] A. Atkinson, Answering the eternal question: what does the customer want?, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 29, No. 2, 12-14, 1988.
- [7] B. Knutson, Frequent travellers: making them happy and bringing them back, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 29, No. 1, 83-87, 1988.
- [8] J.D. Barsky, R. Labagh, A strategy for customer satisfaction, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, No. 3, 32-40, 1992.
- [9] P. Akan, Dimensions of service quality: a study in Instambul, Managing Service Quality, Vol. 5, No. 6, 39-43, 1995.
- [10] M. G. Gundersen, M. Heide, U. H. Olsson, Hotel Guest satisfaction among Business Travellers: What Are the Important Factors?, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 37, No. 2, 72-81, 1996.
- [11] T. Y. Choi, R. Chu, Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, 277-297, 2001.
- [12] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 14-40, 1988.
- [13] R. N. Bolton, J.H. Drew, A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value, Journal of Consumer Research, Vol. 17, 375-384, March 1991.
- [14] G. A. Churchill, C. Surprenant, An Investigation

- into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, 491-504, 1982.
- [15] R. L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Customer*, McGraw-Hill, New York, 1997.
- [16] H. Oh, Service quality, customer satisfaction and customer value: A holistic perspective, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, 67-82, 1999.
- [17] D. Jamali, A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 4, 370-385, 2007.
- [18] M. E. A. González, L. R. Comesana, J. A. F. Brea, Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction, *Journal of Business Research*, Vol. 60, 153-160, 2007.
- [19] D. K. Yoo, J. A. Park, Perceived service quality – Analyzing relationships among employees, customers and financial performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 9, 908-926, 2007.
- [20] P. J. Danaher, J. Mattsson, Customer Satisfaction during the Service Delivery Process, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 5, 5-16, 1994.
- [21] D. Jamali, A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 4, 370-385, 2007.
- [22] C.G.-Q. Chi, H. Qu, Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach, *Tourism Management*, Vol. 29, 624-636, 2008.
- [23] J. Kandampully, D. Suhartanto, Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, 346-351, 2000.
- [24] C. Homburg, N. Koschate, W. D. Hoyer, Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 84-97, April 2005.
- [25] X. Luo, C. Homburg, Neglected Outcomes of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 2, 133-149, April 2007.
- [26] M. C. H. Yeung, L. Ging, C. T. Ennew, Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11, No. 1, 24-33, 2002.
- [27] R. N. Cardozo, An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, 244-249, 1965.
- [28] J. Kandampully, D. Suhartanto, Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 6, 346-351, 2000.
- [29] T. Y. Choi, R. Chu, Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, 277-297, 2001.
- [30] I. Skogland, J. A. Siguaw, Are Your Satisfied Customers Loyal?, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 45, No. 3, 221-234, August 2004.
- [31] D. A. Baker, J. L. Crompton, Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, 785-804, 2000.
- [32] A. Millán, A. Esteban, Development of a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services, *Tourism Management*, Vol. 25, 533-546, 2004.
- [33] G. Kang, J. James, Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model, *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 4, 266-277, 2004.
- [34] S. H. Hsu, W. H. Chen, J. T. Hsueh, Application of Customer Satisfaction Study to Derive Customer Knowledge, *Total Quality Management*, Vol., 17, No. 4, 439-454, May 2006.
- [35] Y. Namkung, S. Jang, Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 2, 142-155, 2008.
- [36] D. Jamali, A study of customer satisfaction in the context of a public private partnership, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 4, 370-385, 2007.
- [37] R. Faullant, K. Matzler, J. Füller, The impact of satisfaction and image on loyalty: the case of Alpine ski resorts, *Managing Service Quality*, Vol. 18, No. 2, 163-178, 2008.
- [38] A. Y. L. Su, Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 23, 397-408, 2004.
- [39] D. Mumel, B. Snoj, The analysis of questionnaires for hotel guests satisfaction – comparison between Croatia and Slovenia, 4th International Conference Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, 564-575, Spetember 2007.

- [40] I. Avelini Holjevac, S. Marković, S. Raspor, Customer satisfaction measurement in hotel industry: Content analysis study, 4th International Scientific Conference „Planning for the future learning from the past: Contemporary Developments in Tourism, Travel & Hospitality, University of the Aegean, Rhodes Island, Greece, 3.-5. April 2009.
- [41] A. Yüksel, M. Rimmington, Customer-Satisfaction Measurement, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 60-70, December 1998.
- [42] D. Mumel, B. Snoj, The analysis of questionnaires for hotel guests satisfaction – comparison between Croatia and Slovenia, 4th International Conference Global Challenges for Competitiveness: Business and Government Perspective, Juraj Dobrila University of Pula, Pula, 564-575, September 2007.
- [43] P. J. Danaher, V. Haddrell, A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, 4-26, 1996.
- [44] P. J. Danaher, V. Haddrell, A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, 4-26, 1996.
- [45] P. J. Danaher, V. Haddrell, A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, No. 4, 4-26, 1996.
- [46] J. Tribe, T. Snaith, From SERVQUAL to HOL-SAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba, Tourism Management, Vol. 19, No. 1, 25-34, 1998.
- [47] J. D. Barsky, Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement, Hospitality Research Journal, Vol. 16, No. 1, 51-73, 1992.
- [48] D. Gilbert, S. Horsnell, Customer Satisfaction Measurement Practice in United Kingdom Hotels, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 22, No. 4, 450-464, 1998.
- [49] J. D. Barsky, S. J. Huxley, A Customer-Survey Tool: Using the 'Quality Sample', Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 33, No. 6, 18-25, December 1992.
- [50] D. Gilbert, S. Horsnell, Customer Satisfaction Measurement Practice in United Kingdom Hotels, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 22, No. 4, 450-464, 1998.
- [51] M. Schall, Best Practices in the Assessment of Hotel-guest Attitudes, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 51-65, April 2003.



# NEKE OD ETNOLOŠKIH KARAKTERISTIKA U TURISTIČKOJ PONUDI BOSNE I HERCEGOVINE S POSEBN- IM OSVRTOM NA DOLINU PIRAMIDE U VISOKOM

SOME OF THE ETHNOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE TOURIST INDUSTRY OF BOSNIA  
AND HERZEGOVINA WITH SPECIAL REFERENCE TO THE PYRAMID IN VISOKO VALLEY

Advan Repak, Ministarstvo sigurnosti Bosne i Hercegovine

## SAŽETAK

Ako etnologiju posmatramo kao proces, koji je kod raznih naroda i u različitim vremenima, imao drugačiji uticaj na društvena kretanja, uočiti ćemo njene razne dimenzije i oblike. Kako se etnologija sastoji od raznih činjenica (pojava i odnosa), rad se bavi proučavanjem ljudskih društava, običaja, religije, oblika privrede, kuća i naselja, nošnji, hrane, narodne medicine, umjetnosti i nauke ili najkraće – proučavanjem cjelokupne materijalne i duhovne kulture stanovništva Bosne i Hercegovine i tragovima materijalne kulture na prostorima Visokog.

Historija etnologije već dugi niz godina, svoju pažnju usmjerava na problem izučavanja razvoja ljudske zajednice. Potreba za takvim istraživanjima proističe i iz činjenice, što je za potpunije istraživanje, potrebno konsultovati stručne i naučne radnike drugih naučnih disciplina, kao što su sociologija, historija, arheologija i dr., što je u najboljoj mjeri došlo do izražaja u istraživanjima arheološkog parka „Dolina piramida,, u Visokom. Takav pristup ukazuje na potrebu koordinacije, multidisciplinarnog i interdisciplinarnog rada.

Primjenjujući različite metode u istraživačkom dijelu ovog rada, izvršila se modifikacija komparativnih indikatora, uz procjenu doprinosa etnoloških faktora, razvoju turizma u Bosni i Hercegovini kao i procjena održivosti osnovnih funkcija zbog kojih se određeno turističko područje i stavlja pod poseban režim zaštite, odnosno, očuvanja određene tradicije.

Cilj ovog rada je da:

- ostvari novi pristup komparativnim indikatorima mjerenja održivog razvoja etnologije u posmatranim područjima, koristeći dobijene rezultate i primjenu logike,

- na osnovu rezultata istraživanja do kojih se došlo tokom dosadašnjih radova u „Dolini piramida“ u Visokom, provjeri pravila mjerenja indikatora održivog razvoja etnologije, te da pruži uvid u mjerenje indikatora lokalnog turističkog uvećanja,
- predloži na koji način se mogu primijeniti rezultati kvantitativnih metoda do kojih se došlo u ovom istraživačkom radu.

**Ključne riječi:** turizam, etnologija, piramide, turističke vrijednosti

**Keywords:** tourism, ethnology, pyramids, travel value

## ABSTRAKT

Achieve a new approach to comparative indicators for measuring sustainable development of ethnology in the observed areas, using the results obtained and the application logic,

Based on the results of research to which occurred during previous work in the Valley of the Pyramids "in Visoko, check the rules of measurement of indicators of sustainable development of ethnology, and to provide insight into the local tourism indicators measuring inflation,

Suggest how the results can be applied to quantitative methods which occurred in this research.

## UVOD

Od najranijih vremena, odnosno, od same spoznaje da treba da se u nekom dijelu razlikuje od ostalih živih bića, čovjek je nastojao da upozna, ne samo prirodu, već i osobenosti svog vlastitog bića, razlike koje postoje između njega i ostalih bića, kao i uzroke koji su doprinijeli nastanku tih razlika.

Međutim, čovjek, dosta dugo, nije tražio odgovor na pitanje, otkuda te razlike, niti uzroke, u sebi samom i u stvarnim osobinama svoje prirode, već je zamišljao da su svojstva, po kojima se razlikuje od drugih prirodnih bića, rezultat "božijeg davanja". Ovo gledište bilo je prisutno veoma dugo kod ljudi, koji nisu uvažavali činjenicu da je osnovna čovjekova osobina, razumna djelatnost, i da ova njegova stvaralačka sposobnost zavisi od osobina ljudske prirode. Ta stvaralačka sposobnost proučava se u etnologiji, kao nauci koja se bavi proučavanjem ljudskih zajednica i njihovih kultura.

Etnologija obuhvata sveukupnu materijalnu i duhovnu kulturu određenog naroda kao i socijalnu organizaciju. Tu su i ekonomika, tehnologija, rukotvorine, umjetnost, običaji, pravo institucije, vjerovanja, vrednote. Etnologija obuhvata u principu sve narode, ali u nekim evropskim zemljama, interes etnologa je usredotočen na tradicionalnu kulturu u vlastitoj zemlji. Etnografijom se naziva deskriptivni oblik etnologije (Erlich, 1978: 345; Bajraktarević, 1977:3-4)\*

Interesovanje za kulturno bogatstvo jednog naroda predstavlja jedan od osnovnih stimulansa za razvoj turizma. Tendencija da se revitaliziraju tradicije ove ili one kulture zapaža se u različitim zemljama širom svijeta. Sve češće se danas u okviru procesa homogenizacije kulture različitih zajednica, stvaraju prostori koji su svojevrsni rezervati kulturnog naslijeđa. Njihovo stvaranje motivirano je očekivanom kulturnom različitosti, prvenstveno u potrazi za nekom idealiziranom prošlosti. Reaktiviranje prošlosti i 'živa historija' postaju sve popularniji kao načini za privlačenje turista, te provociraju konstruiranje specifičnih prostora i kreiranje novih, specijalno izgrađenih atrakcija (Baćević, 2006: 378-381).\*

Područja i privlačnosti za koje se smatra da mogu postati turističke privlačnosti i motivi u kulturnom turizmu su:

- arheološka područja i,
- arhitektura (ruševine, poznati objekti, čitavi gradovi),
- muzeji, umjetnost, skulpture, zanati, galerije, festivali, razni događaji,
- glazba i ples ( klasični, folklor i suvremeni ples),
- drama, kazalište, filmovi,
- jezične i književne studije (ture i događaji),
- vjerska slavlja, hodočašća,
- cjelokupna (narodna i primitivna) kultura i subkultura.

*Antropogene turističke vrijednosti u turističkoj ponudi Visokog*

Veliki broj antropogenih turističkih privlačnosti, predmet su istraživanja u etnologiji. Zato se odnos etnologije i turizma shvata jednosmjerno, što znači da etnolozi (antropolozi, arheolozi i istraživači kulture) trebaju dati materijal za potencijalne turističke atrakcije čime se njihova istraživanja prelijevaju u turističku primjenu. Ovako koncipirana uloga antropologa jeste da prezentiraju rezultate svojih istraživanja na način koji će biti najkorisniji za razvoj i održavanje turizma kao privredne grane. U praksi, to je uglavnom značilo da se antropološki doprinos prvenstveno očekuje u domenu „etno“ ili seoskog turizma, koji je zasnovan na „narodnoj kulturi“, predmetu za koji su, pretpostavljalo se, etnolozi i antropolozi po definiciji stručni, odnosno stručniji od drugih. Drugim riječima, zadatak etnologa i antropologa jeste da kažu šta je to „narodna kultura“ (termin, u ovom kontekstu, povremeno pragmatički izjednačavan sa „narodnom tradicijom“, „tradicionalnim načinom života“ i pridjevima „izvorno“ i „autentično“), da bi je zatim turistički radnici, ekonomisti, političari i drugi zainteresirani mogli preoblikovati u turistički proizvod. Međutim, odnos turizma i antropologije nije ni izdaleka tako jednosmjernan niti jednostavan. Turizam je – slično obrazovanju – legitimno područje za antropološko istraživanje, barem koliko i za primjenu. Savremena antropologija i kulturne studije turizma, slično antropologiji obrazovanja, prepoznaju suštinsku isprepletenost teorije i prakse, odnosno naučnog istraživanja i primjene rezultata tih istraživanja, kao i nemogućnost bilo njihovog razdvajanja – dakle, modela u kojem „teorijska“ istraživanja postoje potpuno nezavisno od konteksta njihove realne ili potencijalne upotrebe, bilo pojednostavljivanja njihovog odnosa – dakle svodenja na model gdje rezultati naučnog istraživanja bivaju „preliveni“ iz domena teorijskog u domen praktične primjene.

### 1. Etnološke karakteristike

Praćenje etnoloških karakteristika u znatnoj mjeri doprinosi poboljšanju shvatanja njihovog značaja za narode koji žive na određenim prostorima. U bliskoj prošlosti uloga etnologije u Bosni i Hercegovini bila je podcijenjena ili, češće, površno shvaćena i ne do kraja realizirana. Shodno tome, veliku važnost ima praćenje relevantnih indikatora koji se odnose na etnologiju, a oni će ukazati na njene karakteristike na prostorima Bosne i Hercegovine.

Izučavanje strukture etnologije, može se posmatrati kao sistemsko i periodično mjerenje ključnih indikatora biofizičkog i društvenog stanja u Bosni i Hercegovini. Subjektivne impresije o stanju u kojima se nalazi etnologija u našoj zemlji, nekada mogu biti pogubne po ključne ciljeve upravljanja i one nisu dovoljne za donošenje bilo kakvih odluka koje se tiču sagledavanja njihovih karakteristika. Bez podataka o stanju i trendovima koje istraživanje pruža, nemoguće je reagirati na mnoge javne interese, kritike i prijedloge, niti se mogu pravilno ispuniti sve odgovornosti, koje društvo ima prema ovom veoma značajnom pitanju.

Društvo svake zemlje, ima zadatak da odredi polje svog djelovanja, na koje će se fokusirati i na nadgledanje utjecaja svog djelovanja. Sve je ovo u cilju fokusiranja pažnje prema onim područjima u kojima su problemi najozbiljniji i gdje su intervencije pojedinih državnih organa, udruženja građana, nevladinih organizacija i svih drugih zainteresiranih neophodna. U tom smislu, svi oni, potrebno je da na raspolaganju imaju kvalitetne informacije na osnovu kojih će biti u stanju donijeti ispravnu odluku. Nadgledanje mora biti inkorporirano u generalno planiranje upravljanja, prije svega njegovanjem etnologije i ciljevima njenog razvoja, kako na nivou BiH, tako i na nivoima lokalnih zajednica. U cilju prepoznavanja složenih uzroka koji se odnose na etnologiju, indikatori i metode koje će se u tom cilju koristiti pažljivo su odabrani. Kriteriji za odabir dobrih indikatora su; mjerljivost, preciznost, dosljednost, osjetljivost, stepen povezanosti sa drugim društvenim aktivnostima, tačnost, korisnost, dostupnost podataka i analize.

„Čini se da je precizno definiran istraživački problem onaj, kojem su jasno određene tri dimenzije: 1. prostorna, 2. vremenska i 3. populaciona“ (Mesihović, 2003: 113)\* Shodno navedenom, smatramo da regulatori koji se uzimaju osnovnim u određivanju granice korištenja nekih područja su, granični broj posjetilaca kao rezultat etnologije i turističke vrijednosti, te prostorne mogućnosti prijema posjetilaca. Sa stanovišta održivosti prostora na kojima se njeguje etnološki aspekt, očuvanje kvaliteta etnoloških postavki ili određenih običaja, vjerskih manifestacija i sl. mora biti na zavidnom nivou, koji posjetioci očekuju, te je iz tih razloga veoma značajno analizirati područja, odnosno, prostore na kojima se određene aktivnosti odvijaju.

Takve analize imat će za pretpostavku da određene forme ljudskog stvaralaštva nastaju pod utjecajem određenih metropolitanskih centara i

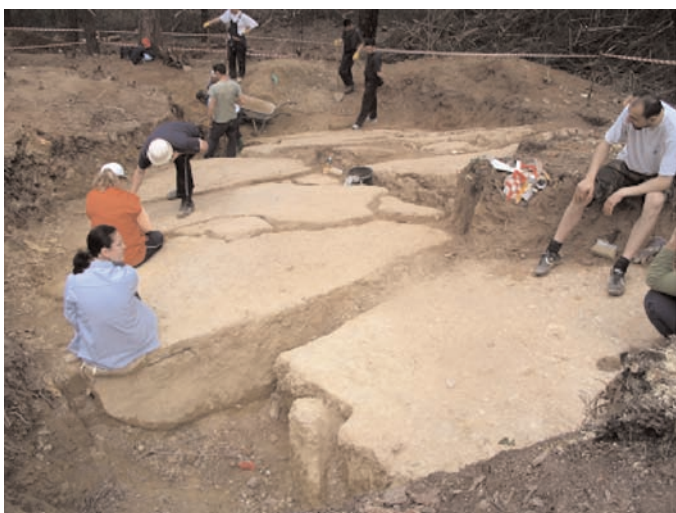
prilagođavanjem tim utjecajima. S jedne strane, imamo običaje, nošnju, način života i slično a sa druge novi način života, rada, oblačenja i kulturnih utjecaja koji dovode do zapostavljanja mnogih običaja, starih načina izrade nekih predmeta, odnosno njihovog postepenog zanemarivanja i zaboravljanja. Međutim, jedna je stvar prihvatiti novi način života, prilagođen sredini ili utjecajima sa strane, a sasvim druga, kako će se te promjene manifestirati na duhovnu i materijalnu kulturu iz tradicionalnog načina života. U ispitivanju ovih odnosa dolazi se do saznanja, da se samo njegovanjem tradicije u svim njenim segmentima može prilagoditi novim i savremenim trendovima i samo se na taj način može ići naprijed jer bez njegovanja tradicije i tradicionalne kulture nema ni osmišljavanja novih trendova ni napretka. U vezi sa istraživanjem ovih odnosa koristi se kulturno-antopološka teorija akulturacije. Na taj način, izražavaju se odnosi između pojava koji predstavljaju određene stepene saznanja o proučavanim pojavama.

Svjedoci smo danas, s jedne strane, sve snažnijeg napretka prirodnih i tehničkih nauka, koje ne postavljaju pitanja kako je struktuiran čovjek, šta zahtijeva njegova duhovnost i čime se određuju njegova ponašanja, pri čemu posebno dolaze do izražaja „.....pozitivne sile saradnje i sentimentalne veze.....“ (Mamford, 2006: 56)\* a, s druge strane, izvjesnog zastoja, ako ne i ozbiljne krize u onim naukama koje upravo teže da nađu odgovore na ta za čovjeka bitna pitanja, prvenstveno u etnologiji, arheologiji i antropologiji. Upravo ta činjenica, nameće nam obavezu da odgovorimo na pitanje, da li se mogu u duhovnim naukama dostići objektivna saznanja i kad su široko prihvaćena od strane stanovništva. Saznanja koja odbacuju svaki intuitivni ili metafizički pristup razumijevanju čovjeka, historije i kulture, za potrebe ovog rada, preuzet ćemo iz Sociološkog itinerera (Nenadić, 1999: )\* gdje je navedeno „.....upravo zato, što su prirodne pojave relativno stabilnog karaktera, odnosno što se ne mijenjaju u toku vremena, o njima možemo donositi sigurne zaključke i predviđati njihove promjene u budućnosti. Za pojave koje se mijenjaju u toku vremena, a takve su društvene pojave, takve zaključke i takva predviđanja ne možemo donositi. Štaviše, naša saznanja o datoj društvenoj pojavi mogu uticati na „ponašanje“ posmatrane pojave, tako da se ona može ponašati drukčije nego što mi predviđamo, na osnovu saznanja koja smo već stekli o njoj.“

Iz navedenog prizilazi teza, da čovječanstvo ovo treba shvatiti kao fizičku činjenicu koja je pristupačna objektivnom naučnom ispitivanju. Zato

trebamo imati u vidu promjene koje nastaju kao rezultat određenih metodoloških postupaka, tokom istraživanja, odnosno, da tradicionalna metodologija etnologija, arheologija i antropologija počnu radikalno da se mijenjaju i da se odnosi među tim naukama znatno iskomplikuju. Istražujući dalje, uočićemo da se antropologija nametnula kao vodeća humanistička nauka i stavila pod tutorstvo ne samo arheologiju već i etnologiju. Preuzimajući od etnologije prostornu, a od prahistorijske arheologije vremensku dimenziju, antropologija se predstavila kao sveobuhvatna društvena nauka. Kao reakcija na sve to, da bi sačuvala, koliko, toliko svoje dostojanstvo i svoju autonomiju, etnologija i arheologija su pedesetih i šezdesetih godina prošlog vijeka, pokušale da se preobrazu u čisto racionalne, egzaktne nauke, te su preuzele određena saznanja iz drugih, često njima dalekih naučnih disciplina, da bi se blisko vezale sa prirodnim naukama i time radikalno izmijenile svoju metodologiju.

#### *Arheološka istraživanja u Dolini piramida*



Prateći zahtjeve nove arheologije, arheolozi su počeli izbjegavati diskusije o bilo kojem fenomenu kulture

koji se ne može kontrolirati eksperimentom ili metodama ponuđenim od strane prirodnih nauka. Takav pristup arheologa imamo i u ovom vremenu, kada se više istraživanja u „Dolini piramida“. Iz natpisa u štampi, dolazimo do saznanja, kako se arheolozi, kao i geolozi s podijeljenim mišljenjima odnose prema ovim istraživanjima. Od pobijanja svake mogućnosti, da su uzvišenja u neposrednoj blizini Visokog antropogenog porijekla, do potvrđivanja teze da su to piramide, čija izgradnja datira između XV i X vijeka stare ere.

Analizirajući tako različite stavove pojedinih arheologa, nameće nam se obaveza da kulturu definiramo kao manje ili više uspješnu adaptaciju ljudskih zajednica na prirodno okruženje. Ako pod tim okruženjem sada posmatramo „Dolinu piramida“, primjetit ćemo da je arheologija, široko otvorila vrata prirodnim naukama, te također i otpočela da koristi njihove metodologije ističući u prvi plan eksperiment, kao i predviđanje i primjenjivost koji se na njima zasnivaju. Najglasniji zagovornici postojanja piramida kod Visokog, izložili su načelo da je preciznost arheoloških znanja o prošlosti mjerljiva, odnosno da je mjera stepen do kojeg tvrdnje o prošlosti mogu biti dokazane ili odbačene kroz testiranje hipoteza. To znači da bi se svaka izložena hipoteza, kao u prirodnim naukama, morala organizirano testirati. Shodno tome, ne možemo da ne uočimo nedostatak nalaza materijalne kulture, što je L. Manford (Manford, 2006: 57)\* opisao, kao „Praznine u evidenciji ....“, pri čemu je napomenuo da je tokom pet hiljada godina urbane historije i možda isto toliko prahistorije, obuhvaćeno svega četrdesetak djelimično istraženih nalazišta. Isti autor, dalje u svom radu elaborirajući tezu o potrebi pristupa istraživanjima, navodi „Na tako nesigurnom terenu, može se ispostaviti da su dokumenti koji nam se čine najautentičnijim u stvari varljivi, a veoma često, čovjek je prisiljen da se odrekne svakog objašnjavanja, ili da dopusti da ga povuče bezdan sumnjivih špekulacija“. Iz navedenog, možemo izvući zaključak, da je osnovna težnja arheologije, da postane rigorozna logička naučna disciplina, to jest da postane nauka koja otkriva osnovne zakone o kulturnim procesima.

Međutim, ako u tom kontekstu posmatramo odnose na polju etnologije, primjetit ćemo da se ova etnonauka zalaže za krajnje racionalni pristup. Tako je sebi postavila cilj da spozna gledište samog protagoniste kulture, pod uslovom da se potpuno isključe sve kategorije kojima raspolaže etnolog. Polazeći od teorijskog principa da stvarna kultura postoji jedino u glavama nosioca kulture, istraživanja u Dolini

piramida, se nisu usredsredila na ponašanje protagonista, već na njihova mišljenja, na sliku koju imaju o piramidama, koje su predmet istraživanja. Primjenjuje se najnovija metodoloija, koja podrazumijeva dugotrajna i veoma skupa istraživanja. Kao rezultat primjene raznovrsne tehnike i naučnih pristupa u istraživanjima, došlo se do najrazličitijih teorija i rasprava o tome koje su od postavljenih hipoteza o nastanku piramida u neposrednoj blizini grada Visokog, tačne a koje pogrešne, dok ljudska ponašanja, kako ona u najranijim vremenima, tako i sadašnjih generacija i dalje često ostaju neobjašnjiva i iznenađujuća. Primjetna su, na sreću, i određena otrežnjenja i naponi da se smanji raskol između zagovornika o potrebi nastavka istraživanja, na lokalitetu „Dolina piramida“ i protivnika. Danas se, također, uočava tendencija zbližavanja razlika, uz jedinstveni zaključak, da se fenomen piramida, strogo definira, a zatim izvrši njegova cjelovita rekonstrukcija i po prostornoj i po vremenskoj dimenziji i tako dođe do podataka koji ne moraju biti apsolutno vjerodostojni, ali koji su bar mogući. Čini se neophodnim da etnologija i antropologija budu sve više usmjerene u ovim proučavanjima, a da arheologija induktivnim metodama pokuša da rekonstruira i ona daleka razdoblja ljudske prahistorije, koja nam je ostavila piramide, kao trajne ostatke svoje materijalne kulture. U istraživanjima, na prostorima Doline piramida, potrebno je ukazati i na to šta je cilj etnoloških istraživanja? Odgovor na ovo pitanje po našem mišljenju je utvrđivanje odnosa između inovacije prema tradiciji, jer smatramo da se samo na taj način mogu sagledati procesi u živom kulturnom tkivu, kao eminentnom predmetu etnološke nauke

Ako prihvatimo, da su istraživanja u Bosanskoj dolini piramida inovacija, koja ima zadatak da nas upozna sa vremenima nastajanja piramida tada nam se nameće zaključak, da su one na neki način, zbog vremena koje je proteklo od njihovog nastanka do danas, morfološke prirode. Istovremeno, postajemo svjesni, da nas piramide, koje su predmet istraživanja, na neki način dovode u zabludu, odnosno, nameću nam potrebu da tražimo odgovor na pitanja: da li su u vrijeme nastajanja piramida postojala natprirodna bića koja su pomagala ljudima da stvore tako grandiozne objekte ili su ljudi, koji su živjeli u tim vremenima imali na neki način nadprirodne moći. Neovisno o tome, mi ćemo u radu tretirati piramide kao rezultat čovjekovog rada, ne upuštajući se u davanje odgovora na ranije postavljena pitanja.

Hipoteza prof. dr. Murisa Osmanagića, kaže da su osnovice "Bosanske piramide Sunca" sa njenim kolosalnim dimenzijama, pravougaonog tipa sa sjevernim i južnim istostranačkim trouglovima sa stranicama u tlocrtu od 365 m. svaki. (Dopunski rudarski projekat, 2006: 30)\* Uočiti ćemo, da prema saznanjima koja imamo o drugim piramidama u svijetu, ovakva osnova ne odgovara niti jednoj do sada poznatoj piramidi. Navedene dimenzije od 365 m, za svaku stranicu proučavanih trouglova, nameće nam pitanje; da li su graditelji, već tada bili upoznati sa sunčevim sistemom računanja vremena, po kojem godina traje 365 dana. Ili su dužine stranica, određene na osnovu određenih prerčunavanja u tom vremenu. Mišljenja smo, da bi i arheolozi i geolozi u budućim ispitivanjima, odgovoru na ovo pitanje trebali posvetiti određenu pažnju. Ovo mislimo iz razloga, što bi povezivanje ove hipoteze, sa danima trajanja jedne godine dalo odgovore i na mnogobrojna druga pitanja, kao što su kulturni i naučni nivo ljudi, koji su živjeli na ovim prostorima u vremenima gradnje piramida. Govorimo o vremenima, jer ovako kolosalne objekte, sa tada prisutnom tehnologijom, teško da je mogla sagraditi jedna generacija. Pogotovu, ako se prihvate mišljenja nekih biologa, da su u ranijim vremenima, stanovnici zbog uvjeta u kojima su živjeli, imali kraći životni vijek, od sadašnjih generacija.

Isto tako, zanimljive su i neke konstatacije, navedene u generalnom multidisciplinarnom projektu istraživanja Bosanske doline piramida u Visokom, u kojoj se navode rezultati nekih istraživanja, prikazana na topografskoj karti, izrađenoj u geodetskom zavodu BiH, na kojoj je prikazana trodimenzionalna imaginacija, sastavljena od tačnih, satelitskih podataka. Po ovoj karti trougao Sjevernog zida piramide Sunca, djeluje istinski uvjerljivo. Tako je i navedena konstatacija, da "Sve ovo začuđujuće djeluje u pogledu matematičkih i drugih znanja o planetarnom prostoru graditelja piramida" (Generalni multidisciplinarni projekat istraživanja bosanske Doline piramida u Visokom, 2007: 17)\*. Navedena konstatacija, još više nas uvjerava da postoji veza, između računanja vremena po sunčevom sistemu i dužine krakova piramide Sunca.

Kulturno blago Bosanske doline piramida

Kao duhovna nadgradnja i način življenja, kultura je nezaobilazni segment istraživanja, u svim istraživačkim projektima, te je shodno tome, to prisutno i u Bosanskoj dolini piramida. Kultura je ono što tom vremenu u kojem je nastala, kao rezultat određenih civilizacijskih tekovina, daje svojevrsan šarm i pečat i to ga čini drugačijim i prepoznatljivim

jim. Pošto se razvoj kulture prati kroz vremena u kojima je nastajala, znači da pratimo te promjene, hronološki, kako su nastajale. Da bismo shvatili važnost tih promjena, ponovo ćemo preuzeti dio iz rada Luisa Manforda (Manford, 2006: 73)\* , „U prvim gradovima pretvarao se ljudski život i energija u obliku umjetnosti u obimu koji je ranije bio neostvariv. Svaka generacija mogla je sada ostaviti svoj udeo u ostavštini oblika i likova: svetišta, hramova, palata, skulptura, portreta, natpisa, urezanih i nacrtanih doživljaja na zidovima i stubovima. Sve je to zadovoljavalo čovjekovu želju za besmrtnošću, na taj način što mu je omogućavalo da ostane prisutan u svijesti kasnijih generacija“

U tom smislu, određenu pažnju posvetit ćemo nalazima na prostoru Bosanske doline piramida. Po našem mišljenju, jedan od značajnijih pronalazaka je megalitni kameni blok od sitnozrnog pješčara, pronađen 260 metara od ulaza u tunel Ravne, Visoko. Predmetni kameni blok "debelog 30 cm, širokog 140 cm i dugačkog 260 cm, neobičnog artističkog oblika, kao lik morskog morža, sa debelim kratkim repom, sa vrlo glatkom, uglačanom, ravnom površinom, na kojoj su urezani brojni nepoznati skupovi i slovni znaci, kao iz nekog prastarog pisma, kojeg smo nazvali preliminarno "Proto-pismo Visoko" (Generalni multidisciplinarni projekat istraživanja bosanske Doline piramida u Visokom, 2007: 87).\* Kamene ploče, sa slovničkim znacima pronađene su na više lokacija, kako u neposrednoj blizini, ili na samom lokalitetu piramide Sunca, tako i na lokalitetu piramide Mjeseca. Tako se s pravom može prihvatiti pitanje postavljeno u citiranom generalnom projektu " Da li su bili isti graditelji ovih izgraviranih megalitnih blokova i otkrivenih piramida Sunca i Mjeseca" (Isto: 87)\* .

U navedenom Generalnom projektu, postoji veliki broj slika i drugih priloga, koji nedvosmisleno potvrđuju tezu, da uzvišenja u neposrednoj blizini Visokog, nisu geomorfološki objekti, nastali prirodnim procesima u formiranju današnjeg oblika, već da su do fortifikacijski objekti, nastali kao rezultat ljudskog rada.



Iskopine u okolini Visokog

Izvor: vlastita fotodokumentacija

Navedeni nalazi, kao i oni koji će naknadno biti otkriveni, potvrdit će datu hipotezu, a istovremeno "...fotografijama o brojnim nalazima nepoznatih slovničkih znakova, i simbola, vidljivo uvezanih u kamene površine megalita K-1 i K-2, koje se daju prvi put u takvom broju širokoj javnosti, mi dokumentujemo arheološke nalaze i analitičku potrebu, da se zasnuje preliminarno jedno novo prahistorijsko, evropsko proto-pismo za dalje analize, istraživanja i sinteze ovog prastarog pisma, nazvanog u ovom projektu "Proto- pismo Visoko"(Isto: 90)\*

*Kulturni turizam Visokog i njegove osobenosti*

Kultura treba postati glavni turistički proizvod Visokog. Bogati kulturni potencijal Visokog traži razvoj kulturnog turizma na nacionalnom nivou. Kulturnu ponudu Visokog treba razvijati kao specifičan turistički proizvod, jedinstven po svojim osobenostima, kako po vremenu nastanka pojedinih eksponata, tako i po prostoru na kojem su nastajali. Pored toga, Visoko treba odabrati i razviti dodatne teme, birajući kao prvi prioritet između kulturnog turizma, vjerskog turizma, aktivnosti u prirodi, seoski turizam. Kriteriji za odabir tema su potencijalni učinak , te lakoća implementacije .

- Kulturna ponuda treba postati osnova doživljajnog iskustva većine turista koji dolaze u Visoko. Pri tome se treba voditi računa, da Visoko, kao grad, mora iskoristiti svoje kulturne potencijale - atraktivne tačke interesa - Bosansku dolinu piramida, lokalni folklor i arhitekturu i događaje – te ih uobličiti u atraktivnu ponudu prilagođenu ukusu turista

- Visoko treba iskoristiti svoje potencijale za razvoj kulturnog turizma. Pri tome treba slijediti principe: maksimalno iskorištavanje kapaciteta za

smještaj i prihvat turista. Kako u samom gradu, tako i u neposrednom okruženju (Sarajevu, Kaknju, Kiseljaku, Fojnici, Zenici i dr.).

- Seoski turizam treba postati osnova razvoja smještajnih kapaciteta i sadržaja u neposrednom okruženju Visokog, slijedeći jedinstvene standarde za autentične smještajne kapacitete, te uključujući ponudu zdrave, autentične hrane.

- Posebno se treba usredotočiti na razvoj onih turističkih proizvoda koji će imati najveći utjecaj na rast bruto domaćeg proizvoda i zaposlenosti, koji su atraktivni investitorima, te koje iskorištavaju neki jedinstveni lokalni potencijal (npr. piramide, stari gradovi i slično).



Izvor: vlastita fotodokumentacija

Najveća džezva na svijetu, visine 124 cm, a prečnika 95 cm, vlasništvo kompanije „Vispak“-Visoko; te detalj turističke ponude grada Visokog.

Kulturno historijsko nasljeđe Visokog - turistička vrijednost

Korištenjem kulturnog nasljeđa, Visokom se otvaraju dobre perspektive, posebno zato što se kod ove vrste turizma radi o korištenju kulture i kulturnog nasljeđa kao u svrhu zadovoljenja turističkih potreba. Vrlo je značajno, kod ove vrste turizma, da se potrošnja kulturnih resursa ostvaruje tek kada se uredi turističke privlačnosti, koje se oblikuju kao proizvodi, i nude na tržištu po određenoj cijeni. Znači, da i Bosansku dolinu piramida, treba nuditi kao specifičan turistički proizvod.

Područja i privlačnosti za koje se smatra da mogu postati turističke atrakcije i motivi u kulturnom turizmu su:

- arheološka područja i,
- arhitektura (ruševine, poznati objekti, čitavi gradovi),
- muzeji, umjetnost, skulpture, zanati, galerije, festivali , razni događaji,
- muzika i ples (klasični, folklor i suvremeni ples),
- kazalište, filmovi,
- jezičke i književne studije (ture i događaji),
- cjelokupna (narodna i primitivna) kultura i subkultura.

Te atrakcije postaju turističke privlačnosti kada su usmjerene na koncept kulturnog turizma u kojem nema uključivanja u kulturu kao proces već se kultura koristi kao proizvod. Kulturni turizam u kojem turisti aktivno sudjeluju, obuhvaća sve oblike putovanja u kojima turisti uče o historiji i nasljeđu drugih naroda te o njihovom načinu života i mišljenja pa se taj koncept posmatra kao kulturni proces.



Ponuda suvenira sa logom visočkih piramida

Izvor: Vlastita fotodokumentacija

### *Organizacija turističkog prostora*

Cjelokupna teritorija Visokog, predstavlja istovremeno i jedinstven turistički prostor, pa ga u tom smislu treba i posmatrati.

U novije vrijeme nastale su značajne promjene u gravitacionom polju turističkih tokova prema ovom dijelu Evrope, koje se moraju imati u vidu pri strateškim opredjeljenjima, posebno u valorizaciji Bosanske doline piramida. Promjene do kojih je došlo, nalažu oprezniji i racionalniji pristup u turističkom korištenju prostora, posebno, one koje

nastaju kao rezultat potpore zvučnih svjetskih imena, kao što je doktor geoloških nauka dr. Ali A. Barakat iz EMRA-e, Cairo (The Egyptian Mineral resource Authority) i drugi (Generalni multidisciplinarni projekat istraživanja bosanske Doline piramida u Visokom, 2007: 4) . Veliko interesovanje, koje vlada za ova najnovija otkrića, postat će značajan generator razvitka turizma i privrede Visokog, ali i potencijalna opasnost za povećanu saturaciju obale i urbanizaciju prostora sezonskim stanovanjem, pogoršanjem ekoloških uvjeta i smanjenjem kvaliteta turističke ponude. Ove negativne procese treba što prije onemogućiti mjerama i instrumentima pravne države, uključujući i izdvajanje posebnih prostora za budući razvitak određenih privrednih djelatnosti.

Bogato graditeljsko nasljeđe Visokog, kao i stara kulturna i urbana naselja, treba revitalizirati i odgovarajućim sadržajima osposobiti za turističku funkciju, što bi znatno doprinijelo strukturnom širenju i poboljšanju kvaliteta vanpansionske ponude. Visoko, kao graditeljska, kulturna i prirodna vrijednost, treba biti sinonim moderno koncipirane valorizacije i trajne zaštite kulturnog nasljeđa, i prva destinacija za izletnike iz neposrednog okruženja, što će značajno utjecati na njegov brži turistički prosperitet. Ovaj stari grad raspolaže bogatim kulturnim nasljeđem, raznovrsnom i ornito faunom u neposrednom okruženju, kao i interesantnim pejzažno-estetskim vrijednostima, koji zajedno omogućavaju razvitak različitih vidova turističkog prometa: kulturnog, znanstveno-istraživačkog, izletničkog, tranzitnog i dr.

Visočke piramide i Stari grad, treba razvijati kao specifičnu turističku ponudu koja sama po sebi može predstavljati turističku destinaciju, ali i biti komplementarna sa ponudom planinskih centara Igmana, Bjelašnice i Jahorine.

Gastronomska ponuda Visokog sadrži u sebi najbolje odlike bosanskohercegovačke kuhinje koja je vrlo zdrava i jednostavna za pripremanje (jela su najčešće kuhana i bez mnogo začina). Ona se prije svega temelji na hrani spravljenj od domaćih poljoprivrednih proizvoda, koja su u ovim krajevima posebno dobrog okusa.

Pravilno sagledavanje i vrednovanje kulturno-historijskih spomenika određuje pravu ulogu i doprinosi oplemenjivanju prostora. Prilikom utvrđivanja plana njihove prezentacije turistima, treba imati u vidu da su turistička kretanja usmjerena prije svega zadovoljenju potreba turista koji posjećuju ovaj lokalitet. u

Turističko uređenje i uobličavanje spomeničkih cjelina i pojedinačnih spomenika predstavlja krajnji domet i njihovog korištenja. Na uređenju prostora u Visokom je do danas dosta urađeno, međutim, u budućnosti treba dosta toga promijeniti, dodati i dopuniti u cilju stvaranja neponovljivosti.

## ZAKLJUČAK

Primjenom kompleksnih i multidisciplinarnih metoda i obavljenim studioznim proučavanjem za definiranje etnoloških karakteristika Bosne i Hercegovine kao faktora njenog kulturnog i turističkog predstavljanja, kao i istraživanja provedena u Dolini piramida u Visokom, potvrđene su, često puta davane procjene i ocjene, da Bosna i Hercegovina, kao prostor koji je od odvajanja rimskog carstva na istočno i zapadno, činila prirodnu raskrnicu puteva istoka i zapada. što je uvjetovalo i njen razvoj od najranijih vremena do danas.

Polazeći od procjena turističke atraktivnosti i receptivnih mogućnosti Bosne i Hercegovine, a posebno prostora Visokog, čvrstih opredjeljenja na nadilaženju ograničenja razvitku turizma i aktivne turističke politike, predviđa se ostvarivanje pozitivnih efekata, koji će nastati kao rezultat dokaza o postojanju piramida kod Visokog. To tim prije što se permanentno bilježi porast turističke tražnje za ekološki očuvanim „zelenim“ i „bijelim“ destinacijama i etnografskim motivima.

Uspješno ostvarivanje u radu prezentiranih prijedloga, zahtijeva osmišljavanje i poduzimanje niza kratkoročnih i dugoročnih mjera koje bi poticajno djelovale na stabiliziranje i oživljavanje turističkog prometa, a naročito inostranog turizma koji je zbog ratnih dešavanja na ovim prostorima, sveden na simbolično učešće. Ovdje se, bez šireg ekspliciranja, potenciraju one mjere i aktivnosti koje imaju najveću specifičnu težinu i vezane su za relativno kraći vremenski period, kao što su:

- definiranje aktivnije i djelotvornije politike na području turizma, a naročito poboljšanju ponude, s aspekta kulture i etnologije. Nužno je što prije sačiniti program i konkretne mjere za što brži i uspješniji povratak turističke ponude naše zemlje na prederatni nivo. Naročito treba usmjeriti aktivnost prema onim tržištima koja bi već od kraja ove i tokom naredne godine koristila usluge turističke privrede Bosne i Hercegovine;
- Nužno je intenzivirati aktivnost na unaprjeđenju kvaliteta svih komponenti turističkog



proizvoda, polazeći od zahtjeva relevantnih segmenata turističke tražnje, kao i od prihvaćenih normi i standarda od strane zemalja Evropske unije. Ovo tim prije što su turistička tržišta ovih zemalja potencijalno najvažnija izvorišta inostrane tražnje za turističkim proizvodom Bosne i Hercegovine. Standardizaciji turističkih usluga poseban poticaj treba da daju i nova zakonska rješenja;

- Pošto turizam predstavlja složen sistem i vrlo razuđenu i raznorodnu privrednu i društvenu aktivnost neophodno je poduzeti manje adekvatnih mjera na iznalaženju optimalne matrice njegove organizacije i suvremenog upravljanja turističkim procesima. U tom smislu, a polazeći od specifičnih karakteristika turizma, potrebno je izdiferencirati nadležnosti pojedinih državnih i entitetskih organa, privrednih asocijacija, društvenih i specijaliziranih organizacija.

Pri tome je neophodno reafirmirati angažiranje turističkih društvenih organizacija i samoinicijativu građana, naročito u turističkim mjestima. Zapravo, u realizaciji u radu prezentiranih prijedloga, koji se odnose na razvoj turizma u Bosni i Hercegovini, posebnu ulogu trebaju imati turistička mjesta kao matični prostori destinacijskog turističkog proizvoda, u kojima svi građani trebaju biti aktivni turistički promotori organizirani u turističkim zajednicama, a kao najvažniji nosioci u ekonomskoj valorizaciji komplementarnih kapaciteta.

Is to tako osobitu pažnju treba pokloniti razvijanju profesionalnog odnosa, kadrovskom jačanju turističkih subjekata, državnih organa i javnih službi, njihovom opremanju suvremenim informatičkom tehnologijom, kao i načinu njihovog općenja i djelovanja primjerenog turističkim destinacijama, a koje treba da karakterizira odgovarajuća organiziranost, sigurnost, gostoprimstvo i kultura.

## V LITERATURA

1. Adičes, Isak; Menadžment za kulturu, Adičes menadžment konsalting, Novi Sad, 2002.
2. Ahmetović-Tomka, Dragica, Turizam u zaštićenoj prirodi, marketing koncepcija, DTD, Zavod za urbanizam Vojvodine, Novi Sad, 1995.
3. Bačević, Jana Antropologija, turizam i tranzicija - koncepcije o razvoju turizma u Knjaževcu Glasnik Etnografskog instituta (54), 377-388. Beograd, 2006.
4. Barjaktarević, Mirko; Etnologija, Savremena administracija Beograd, 1977.
5. Bajraktarević, M; Osnovi opšte etnologije, Beograd, 1980.
6. Bauzinger, Herman; Etnologija, od proučavanja starine do kulturologije, Biblioteka XX VEK, Beograd, 2002.
7. Birket-Smit, Kaj; Putovi kulture: opća etnologija, Matica hrvatska, Zagreb, 1960.
8. Britton, G. Stephen; The political economy of tourism in the Third World. Ann. Tourism Res. 9(3): 331-58, 1982.
9. Čulić, Zorislava; Narodne nošnje u Bosni i Hercegovini, Zemaljski muzej u
10. Domenak, Žan-Mari; Evropa, kulturni izazov, Biblioteka XX VEK, Beograd, 1991.
11. Erlich, St. Vera: U društvu s čovjekom (Tragom njegovih kulturnih i socijalnih tekovina), Zagreb, 1978.
12. Filipović, Muhamed; Bosna i Hercegovina najvažnije geografske, demografske, historijske, kulturne, političke činjenice, Compact, Sarajevo, 1997.
13. Kulturna historija BiH, od najstarijih vremena do pada ovih zemalja pod Osmansku vlast, Veselin Masleša, Sarajevo, 1984.
14. Hajdarević, Hadžem; Bosna i Hercegovina monografija, Country Profile, Tugra, Sarajevo, 2006.
15. Jadrešić, Vlatko; Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni, Školska knjiga, Zagreb, 2001.
16. Jafari, Jafar; Encyclopedia of tourism, Routledge, London and New York, 2003.
17. Jovičić, Živadin; Fenomenologija turizma, Naučna knjiga, Beograd 1992.
18. Kale, Eduard; Uvod u znanost o kulturi, Školska knjiga Zagreb 1977.
19. Kurtović, Halid Projekcija razvoja turističkog prometa u Bosni i Hercegovini, Acta Economica broj: 1 Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci 2002.
20. Kurtović, Halid; Kulturna baština Bosne i Hercegovine u funkciji razvoja turizma,

**STUDIJE, ČASOPISI, ZBORNICI I DOKUMENTI:**

Međunarodni naučno-stručni časopis za ekonomiju i politiku tranzicije Tuzla – Beograd

„Tranzicija“ broj: 19-20 Tuzla - Beograd 2007.

21. Kurtović, Halid; Prostorno planska koncepcija razvoja turizma u Bosni i Hercegovini, Zbornik radova sa trećeg kongresa geografa Republike Makedonije, Makedonsko geografsko društvo, Skoplje 2005.

22. Manford Luis: Grad u istoriji, IP “Book&Marso” – Novi Beograd, 2006.

23. Mesihović, Nijaz; Uvod u metodologiju društvenih nauka, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2003.

24. Nenadić, Mile, Sociološki itinerer, Prosveta, Beograd, 1999.

25. Pančić, Kombol, Tonka; Kulturno naslijeđe i turizam, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU, Varaždin br. 16-17 str. 211-226, 2006.

26. Šehić, Zijad i Tepić, Ibrahim; Povijesni atlas Bosne i Hercegovine, Sejtarija, Sarajevo, 2002.

27. Vipotnik, Matjaž; Bosna i Hercegovina slikom i riječju kroz stoljeća, Sypress Forlag, Oslo Norway, 2001.

1. Bosanska piramida sunca Visoko, Fondacija arheološki park, Sarajevo, 2007.

2. Bosna i Hercegovina od najstarijih vremena do kraja drugog svjetskog rata, Grupa autora, Generalštab Armije RBiH, Sarajevo, 1995.

3. Članci i građe za kulturnu istoriju istočne Bosne, Muzej istočne Bosne, knjige od 1–16, Tuzla

4. Dopunski rudarski projekat, istraživanja, otvaranja i rekonstrukcije starih podzemnih tunela u visočkoj dolini, Rudnik mrkog uglja "Abid Lolić" Bila, Sarajevo-Bila, 2006.

5. Generalni multidisciplinarni projekat istraživanja bosanske Doline piramida u Visokom, BiH, Sastav projektnog tima, Fondacija arheološki park: Bosanska piramida Sunca Visoko, Bosna i Hercegovina, Sarajevo, 2007.

6. Program i prostorni plan dugoročnog razvoja turizma Sarajevske turističke regije, ekonomsko, programski dio, Turistički savez, Sarajevo, Zagreb, 1972.

7. Studija dugoročnog razvoja turizma u BiH, Spomenici kulture po vrstama, Urbanistički zavod BiH, br. 4/III, 1970.

8. Studija dugoročnog razvoja turizma u BiH, Projekcija dugoročnog razvoja turizma u BiH od 1985 - 2000. godine, Urbanistički zavod BiH, br. 6/1, 1970.

9. Studija dugoročnog razvoja turizma u BiH, Spomenici kulture, Urbanistički zavod BiH, br.4/I, 1970.

## PRVA STRANICA

### NASLOV RADA

Naslov rada se piše na sredini papira (Center) velikim slovima veličinom fonta 14 pt. bold. Od gornje margine, naslov rada treba promjeriti prema dolje za četiri reda. Autori koji pišu rad na bosanskom, hrvatskom ili srpskom jeziku ispod naslova rada na jednom od tih jezika, pišu i naslov rada na engleskom jeziku istim fontom, pomjerenim za jedan red sa veličinom fonta 14 pt.

Ime i prezime

Ime i prezime autora piše se na sredini papira (Center) veličinom fonta 12 pt. pomaknutim za dva reda niže od naslova rada. Uz ime i prezime ne pišu se titule.

Naziv i adresa institucije

Naziv i adresa institucije pišu se u sljedećem redu na sredini papira veličinom fonta 11 pt

### SAŽETAK:

Naziv sažetak se piše velikim slovima veličinom fonta 12 pt. Italic bold počevši od lijeve margine, a pomjeren naniže od teksta ključnih riječi za dva reda veličine fonta 12 pt. Tekst sažetka se piše veličinom slova 11 pt. Italic. Razmak između naslova i teksta je jedan red iste veličine kao naslov. Tekst sažetka ne bi trebao da prelazi 200 riječi.

*Ključne riječi:* Ključne riječi pišu se veličinom fonta 12 pt. bold. počevši od lijeve margine, a pomjerene naniže od naziva i adrese institucije za tri reda.

Na engleskom jeziku:

*Key words:* Key words pišu se veličinom fonta 12 pt. bold, počevši od lijeve margine, a pomjerene naniže od naziva i adrese institucije za tri reda.

Na engleskom jeziku:

### ABSTRACT:

Naziv abstract piše se velikim slovima fonta 12 pt. Italic bold. Tekst se piše veličinom slova 11 pt. Italic. Razmak između key words i abstract je isti kao razmak između ključnih riječi i sažetka.

## 1. UVOD

Naslovi poglavlja pišu se velikim slovima veličinom fonta 12 pt. bold. Poglavlja se numerišu kako je gore prikazano. Tekst poglavlja piše se veličinom fonta 11 pt. Naslov prvog poglavlja UVOD piše se iza sažetka napisanog na engleskom jeziku, pomjeren naniže za tri reda sa veličinom fonta 12 pt. Razmaci između teksta i naslova su jedan red veličine fonta kao naslov .

## OSTALE STRANICE

## 2. DRUGO POGLAVLJE

Ako poglavlje ima svoje dijelove koji imaju svoj naslov onda se naslovi dijelova poglavlja pišu veličinom fonta 12pt. bold malom slovima, kako je prikazano:

Naslov dijela poglavlja

Veličina teksta dijelova poglavlja je ista kao u poglavlju.

Tabele i slike se označavaju kao u primjeru, a veličina slova naziva slika i tabela je 10 pt.

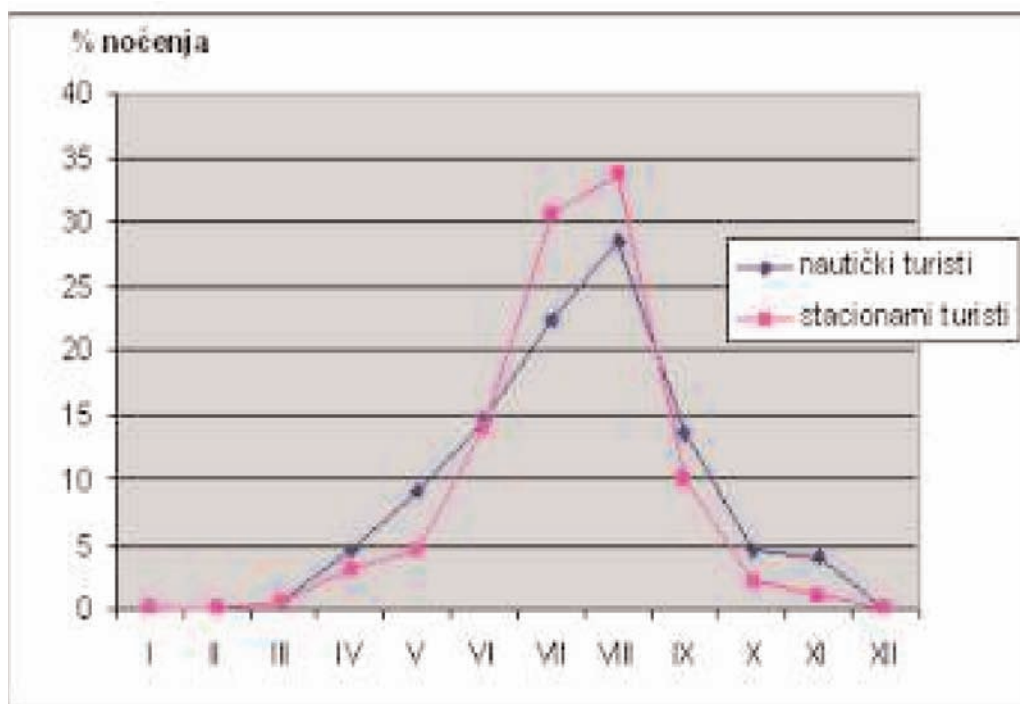
Veličina fonta slova i brojeva u tabelama, slikama i formulama je ista kao u tekstu tj. 11 pt.

Tabela 1. Prikaz broja komada za različite tipove proizvodnje

Tip proizvodnje / Veličina proizvoda		Veliki proizvodi do 5	Srednji proizvodi do 20	Mali proizvodi do 100
Pojedinačna				
Malo	Serijska	5-100	20-200	100-500
Srednje		-	200-500	500-5000
Veliko		-	500-5000	500-50000
Masovna		-	Preko 5000	Preko 50000

Slika 1.

Tabele, slike i formule se numerički redom kako slijedi u tekstu.



## ZADNJA STRANA

### ZAKLJUČAK

Naslov zaključak se piše veličinom slova 12 pt. bold, velikim slovima, a tekst zaključka se piše veličinom slova 11 pt. Između poglavlja ostavlja se razmak od dva reda, a redovi su veličine fonta teksta. Između dijelova poglavlja ostavlja se razmak od jednog reda veličine fonta teksta.

### LITERATURA

Naslov literatura se piše veličinom slova 12. pt. bold, velikim slovima, a tekst se piše veličinom slova 11pt.

Literaturu treba svrstati onim redom kojim se navodi u tekstu i navesti na sljedeći način:

(Članak iz časopisa)

[1] Inicijali imena i puno prezime autora, naslov rada, naziv časopisa, br. Svezak, stranice (od do), mjesec i godina izdanja.

(Referat objavljen u zborniku konferencije)

[2] Inicijali imena i puno prezime autora, naslov referata, naziv konferencije, br. svezak, stranice (od do), mjesto i godina.

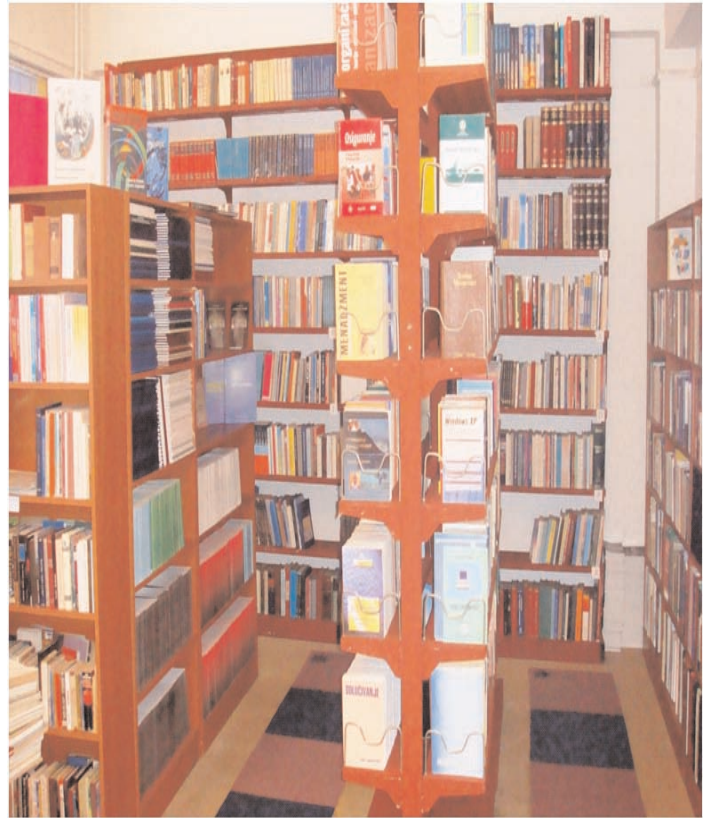
(Knjiga)

[3] Inicijali imena i puno prezime autora, naslov knjige, izdavač, mjesto, godina.

(Internet adresa)

[4] www.\_\_\_\_\_

# Fakultet za menadžment i turizam



## **O Fakultetu**

*Fakultet za menadžment i turizam u Travniku, jedan je od prvih privatnih fakulteta specijaliziranih za menadžment i turizam i BiH. Menadžment i turizam kao afirmisane naučne discipline u svijetu i kod nas imaju već provjereno značajno mjesto u savremenim razvojnim procesima.*

*Primarni ciljevi osnivanja ovog Fakulteta prije svega su bili: afirmacija nauke i Travnika kao univerzitetskog grada koji je prije 150 godina bio sjedište kulturnih i političkih dešavanja, razvoj preduzetništva, formiranje preduzetničke inicijative, implementacija savremenog menadžmenta u privrednim granama, te razvoj turizma kao strateške djelatnosti za koju grad Travnik, SBK i cijela BiH imaju velike mogućnosti.*

*Interdisciplinarni program studija je zasnovan na principima Bolonjskog procesa - I i II ciklusa studija. U okviru Fakulteta formiran je Institut koji se bavi stručnim i naučnim istraživačkim radom intenzivno saradjujući sa privrednim subjektima iz regiona i drugim naučnim institucijama.*

*Fakultet okuplja veliki broj eminentnih stručnjaka iz oblasti menadžmenta, turizma i drugih srodnih disciplina, posjeduje savremeno opremljeni prostor na atraktivnoj lokaciji, veliki bibliotečki fond i informatički centar, kao i razne kulturno - obrazovne sadržaje.*

*U okviru aktivnosti Fakulteta organizuje se naučno-stručni skup posvećen savremenim tendencijama razvoja menadžmenta i turizma, te izdaje naučno-stručni časopis «Univerzitetska hronika» koji okuplja veliki broj referentnih istraživača iz zemlje i inostranstva.*

*Fakultet je članica Univerziteta u Travniku u čijem sastavu se nalaze još pet fakulteta. Studiranjem na Fakultetu studenti stiču nova znanja, uspješno ih implementiraju u praksi i doprinose ukupnom razvoju akademske zajednice koja svojim djelovanjem struktuirira i utiče na razvoj savremenih tehnoloških tendencija.*

*Sa velikim zadovoljstvom pozivamo vas da budete dio naše zajedničke budućnosti.  
Mi idemo dalje...*

# UNIVERZITETSKA HRONIKA

## ČASOPIS IZ OBLASTI MENADŽMENTA I TURIZMA

Članice Univerzitetu u Travniku:

-fakultet za menadžment i turizam

-pravni fakultet

- edukacijski fakultet

- grafički fakultet

**ADRESA** : Aleja Konzula br.5 Travnik 72270

**Tel/fax** : 030/541-061 ;061/172-158

**e- mail** : rasim.dacic@fmt.ba

### NARUDŽBENICA

Ime i prezimbr. l.k.: \_\_\_\_\_

Adresasa prebivališta: \_\_\_\_\_

Ustanova: \_\_\_\_\_

ID/PDVbroj(samo za pravna lica): \_\_\_\_\_

Adresa ustanove \_\_\_\_\_

Poštanski br.: \_\_\_\_\_ Kanton \_\_\_\_\_

e/mail: \_\_\_\_\_

tel/fax: \_\_\_\_\_ mobilni \_\_\_\_\_

Ovom narudžbenicom želim da:

1. naručim časopis br.: \_\_\_\_\_ ;vol: \_\_\_\_\_ ;kom.: \_\_\_\_\_

2. jednogodišnju preplatu na Vaš časopis \_\_\_\_\_ kom.

*Narudžbenisu, zajedno sa kopijom uplatnice poslati na ID Broj: 4236382310002; Br. Sud. Rješenja: 051-0-Reg-06-000829;*

*Registar visokoškolskih ustanova KSB/SBK, Registar pod brojem 08 na stranici 00008*

*šifra djelatnosti: 80.302; Transakcijski račun UNICREDIT BANK D.D. 338 900 220 149 8236;*

*Telefon / fax: 030 541 061, Aleja konzula br.5, 72270 Travnik, e-mail: rasim.dacic@fmt.ba, web: www.fmt.ba*

*Za sve dodatne informacije kontaktirati već poznate telefone Univerziteta u Travniku.*