STRATEGIJA TRANSFORMACIJE TURISTIČKO -UGOSTITELJSKE PONUDE VOJNIH USTANOVA SRBIJE

By Mihajlo Ranisavljević - II provera

WORD COUNT 106090
TIME SUBMITTED 14-FEB-2017 09:46AM
PAPER ID 27490483

UNIVERZITET "SINGIDUNUM"

BEOGRAD

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

I MEĐUNARODNU SARADNJU

DOKTORSKA DISERTACIJA

STRATEGIJA TRANSFORMACIJE TURISTICKO -UGOSTITELJSKE PONUDE VOJNIH USTANOVA SRBIJE

MENTOR

prof. dr Slobodan Čerović

KANDIDAT

mr Mihajlo Ranisavljević

Beograd, 2017. god.

Rad posvećujem svojim roditeljima, majci Ruži i ocu Miletu (†)

Autor

IZJAVA ZAHVALNOSTI

Zahvaljujem se prof. dr Slobodanu Čerovića, dekanu i redovnom profesoru Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum, što je prihvatio da mi bude mentor, na njegovoj podršci, strpljenju i razumevanju kao i savetima koje mi je pružao tokom studija i rada na disertaciji.

Velika zahvalnost kolegama i svim zaposlenima u vojnim ustanovama, koji su mi pomogli tokom pisanja rada i sprovođenja istraživanja.

Teško da bih ovaj rad priveo kraju da nisam imao razumevanje moje porodice, ćerke Milice, sinova Dušana i Nikole i supruge Slađane, na čemu sam im iskreno zahvalan.

Autor

SADRŽAJ

UVOD…….. 7

Predmet istraživanja 9

Cilj istraživanja 10

Polazne hipoteze.....11

Metode istraživanja 12

I DEO: DIMENZIJE I KARAKTERISTIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA I STANJE TURIZMA U SVETU I SRBIJI 15

1. Turistički promet u svetu i predviđanje UNWTO.....15

1.1. Turističko tržište – karakteristike ponude i tražnje 16

1.2. Obim, dinamika i struktura međunarodnog i domaćeg turističkog prometa u svetu i Evropi21

1.3. Učešće subregiona južne Evrope na turističkom tržištu Evrope 27

1.4. Predviđanje UNWTO za subregiona južne Evrope 30

2. Turistički promet i strukturne karakteristike turizma Republike Srbije.....32

2.1. Ostvareni rezultati u turističkom prometu Republike Srbije.....34

2.2. Turistički resursi Republike Srbije.....44

2.3. Organizacija turizma na turističkom tržištu Republike Srbije 51

2.4. Turistički klasteri Republike Srbije kao mogućnost razvoja turizma 55

2.5. Turistički proizvodi Republike Srbije i mogućnosti njihovog razvoja 58

2.6. Strateške prednosti i nedostaci turizma Republike Srbije.....64

II DEO: STRATEGIJSKE OSNOVE RAZVOJA TURIZMA.....67

3. Strategijski menadžmet i marketing u turizmu 68

3.1. Strategijski menadžmet turističkih preduzeća.....69

3.2. Metode i tehnike upravljanja strategijskim menadžmentom turističkih preduzeća 75

3.3. Strategijsko upravljanje marketing aktivnostima.....81

3.4. Osnovne strategije hotelskih preduzeća u procesu transformacije 86

4. Upravljanje promenama u turizmu 90

4.1. Planiranje promena 91

4.2. Uvođenje promena 93

4.3. Sprovođenje i kontrola uvođenja promena 97

III DEO: TURISTIČKA PONUDA I KAPACITETI VOJNIH USTANOVA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SRBIJE – ANALIZA STANJA 102

5. Organizacija i karakteristike vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije 102

5.1. Status i karakteristike vojnih ustanova Srbije 104

5.2. Vojne ustanove u Ministarstva odbrane Republike Srbije 110

5.2.1. Razvoj i specifičnosti vojnih ustanova na turističkom tržištu Srbije 110

5.2.2. Organizaciona struktura vojnih ustanova 115

5.2.3. Direkcija za usluge standarda 120

5.2.4. Vojna ustanova Tara 123

5.2.5. Vojna ustanova Morović 127

5.2.6. Vojna ustanova „Dedinje“ 130

5.3. Poslovno upravljanje i odlučivanje turističkim kapacitetima vojnih ustanova Srbije 133

5.3.1. Poslovno odlučivanje u turizmu 135

5.3.2. Specifičnosti upravljanja i odlučivanja vojnom organizacijom 139

5.3.3. Upravljanje i odlučivanje u vojnim ustanovama 142

5.4. Pozicioniranje vojnih ustanova kao deo ciljnog marketinga u turizmu 146

5.4.1. Segmentacija turističkog tržišta vojnih ustanova 147

5.4.2. Instrumenti marketing miksa u vojnim ustanovama 150

5.4.3. Vojne ustanove kao brend Vojske i turističke destinacije 153

5.4.4. Pozicioniranje vojnih ustanova 154

5.5. Objekti vojnih ustanova i njihove strukturne karakterisitke – resursi 157

5.5.1. Mesto i lokacija objekata vojnih ustanova 157

5.5.2. Geografsko - saobraćajni položaj vojnih ustanova 161

5.5.3. Prirodni resursi 166

5.5.4. Antropogeni resursi 171

5.5.5. Smeštajni i ugostiteljski kapaciteti vojnih ustanova 173

5.5.6. Struktura gostiju i popunjenost 180

5.5.7. Turistički proizvodi vojnih ustanova Srbije 185
5.5.8. Pansionska i vanpansionska ponuda 196
5.6. Ostali objekti za odmor i rekreaciju u sastavu Ministarstva odbrane (strukturne karakteristike) 199
5.6.1. Objekti u sklopu Garde Vojske Srbije 199
5.6.2. Objekti u sklopu Komande za obuku 205
5.6.3. Objekti u sklopu Vojne Akademije 206
5.6.4. Ostali objekti Ministarstva odbrane i Vojske Srbije 208
6. Turističko-ugostiteljski kapaciteti u vlasništvu javnih preduzeća u Srbiji i vojskama sveta 209
6.1. Turistički kapaciteti javnih preduzeća u Republici Srbiji (osnovni podaci, organizacija, smeštajna struktura, karakteristike, pogodnosti) 209
6.1.1. Objekti za odmor Autonomne pokrajne Vojvodine 210
6.1.2. Objekti za odmor JP ŽTP Beograd 212
6.1.3. Objekti za odmor JP Srbijašume 214
6.1.4. Objekti za odmor JP PTT Srbije 216
6.1.5. Objekti za odmor MUP Srbije 217
6.2. Turističko-ugostiteljski kapaciteti u zemljama članicama NATO 223
6.2.1. Organizacija CLIMS 224
6.2.2. Vojne hotelske ustanova u zemljama članicama NATO u Evropi 226
IV DEO: STRATEGIJA TRANSFORMACIJA TURISTIČKO-UGOSTITELJSKIH PONUDE VOJNIH USTANOVA 240
7. Istraživanje – turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije 240
7.1. Finansijska analiza poslovanja vojnih ustanova 240
7.2. Osnove za izradu strategije transformacije 247
7.3. Tendencije i trendovi na turističkom tržištu Republike Srbije 249
7.4. PEST analiza 252
7.5. SWOT analiza ponude u turističkim destinacijama 260
7.5.1. SWOT analiza VU Tara 260
7.5.2. SWOT analiza VU Morović 264
7.5.3. SWOT analiza VU Dedinje 265

7.5.4. SWOT analiza ostalih turističkih objekata VS 266

7.6. Benčmark analiza vojnih ustanova i konkurentskih destinacija 269

7.7. Stavovi i ocene posetilaca i menadžera hotela 285

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 318

LITERATURA 328

P R I L O Z I 337

SPISAK TABELA 338

SPISAK GRAFIKONA 340

SPISAK SLIKA I ŠEMA 342

I L U S T R A C I J E 344

UVOD

Turista je danas edukovan turista, ima više znanja, informisan je, obrazovan, a često ima i vlastito iskustvo. Takođe, turista želi isprobati nešto nesvakidašnje, suprotno od svakodnevnice i ustaljenih dešavanja, npr. mir, tišinu i čistu i nedirnutu prirodu. U svetu, u XXI veku raste interesovanje za specifičnim vrstama turizma. Prema savremenim analizama to su: kružna putovanja, kulturni turizam, ekoturizam, nautički turizam, tematski turizam i avanturistički turizam (koji iz godine u godinu ima tendenciju rasta, a danas ima mali tržišni segment). U Srbiji neka mesta u smislu tematskog turizma razvijaju prepoznatljiv brand: Vrnjačka Banja kao karnevalski grad. Turisti su danas generalno iskusniji, izbirljiviji i zahtjevniji. Specijalizacija hotela je svetski turistički trend (all-inclusive, wellness, za samce, za djecu, za tenis, za zimske sportove…), dok su klasični hoteli sve više marginalna pojava. Nadam se da će ovo istraživanje u Vojnim ustanovama uspeti približiti kako njima tako i Srbiji određenu, potrebnu sliku turizma u Evropi koji živi unapred barem jedan vek. Turizam u Srbiji zahtijeva još puno truda i odricanja kako bi dostigao standard svetskog turizam, ali je sigurno da ima potencijala, a na nama ostaje da unesemo svoj doprinos da ga poboljšamo, kako individualno, tako i kao uređen sistem.

Vojne ustanove koje se nalaze na odličnim lokacijama, sa dugom tradicijom i jedno vreme kao mesta sigurnog, ekskluzivnog i poželjnog turizma od devedesetih godina gube taj primat i odlaze u sećanja. Posmatrajući sa ove distance možemo reći da su ustanove napravile kompletan životni ciklus proizvoda od uvođenja, rasta i na kraju zrelosti i da su ulaze u fazu stagnacije, opadanja. Ako se u ovom vremenu ne učine određeni koraci na potrebnom podmlađivanju, inovaciji proizvoda i nastavi potreban dalji rast, u određenom vremenskom periodu dolazi do stabilizacije i naglog pada za proizvodom.

Dokle god su vojne ustanove i njihovi hoteli, restorani, zemljište i ostali kapaciteti u sastavu Ministarstva odbrane, onda institucije vojske mogu direktno uticati na standard svojih pripadnika i članova njihovih porodica, a kao i druge institucije države za svoje zaposlene, a i u velikoj meri dopuniti potrebnu turističku ponudu turističkih proizvoda Srbije.

Vojne ustanove u funkciji opšte logistike predstavljaju poseban sistem intendantskog obezbeđenja u miru i ratu, koji je namenjen za obezbeđenje ličnog standarda profesionalnih pripadnika Vojske Srbije i Ministarstva odbrane, obezbeđenje potrebnog nivoa nezavisnosti u snabdevanju prehrambenim proizvodima, pružanju turističko ugostiteljekih usluga zaposlenima i članovima njihovih porodica, podizanje psihofizičke kondicije profesionalnih pripadnika Vojske,

snabdevanje profesionalnih pripadnika Vojske uniformom i drugom pripadajućom ličnom opremom i kantinsko obezbeđenje u miru i terenskim uslovima života svih pripadnika Vojske. Navedene delatnosti su od izuzetne važnosti za sistem odbrane, s obzirom da iste štite lični standard profesionalnih pripadnika Vojske, a pre svega omogućavaju realizaciju propisanih prava na kvalitetan, efikasan i ekonomičan način.

U narednom periodu očekuje se i značajnije angažovanje profesionalnih pripadnika Vojske u mirovnim misijama, a bez navedenih delatnosti pružanje uluga odmora i rehabilitacije po povratku iz misija bi bilo otežano i zahtevalo bi značajnije angažovanje budžetskih sredstava za tu namenu.

Kako se radi o značajnim kapacitetima i turističkim proizvodima koje poseduju VU, i kako isti nisu u potrebnoj meri iskorišćeni i pravilno pozicionirani na turističkom tržištu Srbije i regiona kroz dati cilj rada, postavljene hipoteze i sprovedeno istraživanje želja je ukazati na mogućnosti opstanka i budućeg razvoja ustanova kroz strategiju transformacije turističko-ugostiteljaske ponude istih u Srbiji.

Disertacija sadrži uvod, četiri dela i sedam poglavlja koja obuhvataju teoretska razmatranja i istraživanje i zaključak.

- **U uvodnom razmatranju** ukratko je izložen problem koji će se razmatrati u ovoj disertaciji. Uvod sadrži opšte podatke o statusu ovog problema u Srbiji i MO. Metodološki pristup iznet je u uvodnom razmatranju.

- **Prvi deo** rada daje analizu dimenzija, turističkog prometa, turističkog tržišta, karakteristike i predviđanjia UNWTO sa posebnom pažnjom na subregion Južne Evrope, čiji je deo i Srbije, i ukazuje na strukturne karakteristike i prednosti i nedostatke turizma Republike Srbije.

- **U Drugom delu** rada, strategijske osnove razvoja turizma, analiziramo značaj menadžmenta i marketinga u odnosu na promociju, prodaju i kvalitetu hotelskih usluga, čime se ukazuje na rešavanje ključnih problema iz oblasti turizma i ugostiteljatva.

- **Treći deo** turistička ponuda i kapaciteti vojnih ustanova na turističkom tržištu Srbije obuhvata, analizu stanja VU i ima istraživački karakter, koje smo podelili u dva poglavlja. Kroz organizaciju i karakteristike VU kao dela turističke ponude Srbije, data je kompletna analiza stanja VU sa svih aspekata važnih za izradu buduće strategije transformacije VU. Prikazom organizacije, smeštajne strukture i karakteristikama turističko-ugostiteljskih kapaciteta u Srbiji u vlasništvu javnih preduzeća i armijama sveta žele se iskoristiti iskustva drugih sličnih preduzeća

u okruženju i ista po mogućnosti implementirati u strategiju transformacije uz poštovanje posebnosti VU, kao dela MO.

- **Četvrti deo** analizira sprovedeno istraživanje turističko-ugostiteljske ponude VU Srbije koje smo podelili u sedam poglavlja. Prva dva prikazuju nam osnove za izradu strategije transformacije, kao i tendencije i trendove u turizmu Srbije. U narednih pet delova prikazani su rezultati izvršenih analiza, kao i rezultate sprovedene ankete menadžera i hotelskih gostiju.

Na kraju disertacije iznet je zaključak sa mogućim pravcima razvoja VU u MO i Srbiji, prikaz mogućeg organizacionog modela VU, kao i spisak referentne literature.

TEORIJSKO-METODOLOŠKA POLAZIŠTA

Predmet istraživanja

Sveukupnu turističku ponudu Srbije, koja nije u potrebnoj meri razvijena, niti komercijalizovana na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu, čine i vojne ustanove iz sastava, Direkcije za usluge standarda, Ministarstva odbrane, Republike Srbije koje se bave turizmom. Vojne ustanove (u daljem tekstu: VU) Srbije danas raspolažu sa preko 3000 kreveta u hotelima, depandansima i vojnosamačkim hotelima (u Beogradu hoteli Bristol, Galeb, Deligrad, Zvezdara sa depandansom, Dorćol, Surčin; u Kraljevu vojnosamački hotel; u Vrnjačkoj Banji hotel Breza sa depandansom Sombor; na Tari holeti Omorika sa depandansom Javor i Beli bor; hoteli i vile u Moroviću, Karađorđevu, Nišu itd.), velikim brojem ugostiteljskih objekata otvorenog (nacionalni restorani u Beorgadu, Tari, Vrnjačkoj Banji, Moroviću, Karađorđevu) i zatvorenog tipa, vojnim ekonomijama (Nikinci, Sombor, Pančevo, Tara, Niš itd), zatvorenim lovištima i ribnjacima (Karadorđevo i Morović) i drugim sadržajima.

Prateći savremene tendencije na globalnom turističkom tržištu, a kako bi se istim turističko preduzeće uspešno prilagodilo, potrebno je istražiti i sagledati osnovne atribute ostvarivanja strategijskih odluka, a usvojene postojeće strategije transformisati i repozicioniranje u svetlu njihove budućnosti, za izbor buduće pozicije. Najvažnije obeležje turističkog proizvoda destinacije je da proizlazi iz određenog skupa usluga, a turista treba da prepozna vojne ustanove iz kao proizvod destinacije, kao jedinstvenu optimalnu turističku ponudu.

Predmet istaživanja ovog rada je izrada strategije transformacije turističko-ugostiteljske ponude sa kojim Ministarstvo odbrane raspolaže, a koja nije dovoljno uključena u kompletnu turističku

ponudu Republike Srbije, kroz odgovarajući organizacioni model, usklađen sa važećim zakonskim i drugim regulativama.

Predmet rada predstavlja i utvrđivanje opravdanosti zadržavanja pojednih delatnosti u sistemu odbrane ili povećavanje turističke ponude imajući u vidu i mogućnosti i kapacitete jedinica i ustanova MO i VS u pojedinim delatnostima.

Predmet rada predstavlja sveobuhvatnu analizu položaja VU u okviru MO i na turističkoj mapi u cilju otkrivanja strategije transformacije kojom bi se turistička ponuda bolje iskoristila, a čime bi se strateške prednosti i mogućnosti na turističkom tržištu, prirodni i društveni potencijali za razvoj turističke ponude na teritoriji Srbije, kao specifične turističke destinacije, bolje pozicionirale na ukupnoj turističkoj pozornici.

Predmet istraživanja je i analiza turističkih proizvoda i iskorišćenosti kapaciteta VU u okviru turističkih klastera Srbije, u cilju primene optimalne strategije transformacije turističke ponude, čime bi se unapredila turistička delatnost ovih ustanova koji su po svojoj specifičnostima različiti i drugačiji, a prepoznatljivi u odnosu na celokupnu turističku ponudu Srbije, kao i mogućnosti inkorporacije ostalih turističkih kapaciteta MO i VS koji danas ne posluju tržišno, a predstavljaju trošak samog sistema odbrane (u sistemu odbrane nalazi se još oko 1000 ležajeva koji nisu u sastavu VU).

Zajedničke karakteristike svih VU i njihovih turističkih destinacija je kompleksni i multidimenzionalni turistički proizvod (raznolikost prirodnih, kulturnih i društvenih resursa kao i turističkih usluga). Upravo ne adekvatna teorijska obrada strategije razvoja VU u okviru MO na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou, bila je jedan od razloga za odabir pomenute teze.

Cilj istraživanja

Na osnovu napred izloženog možemo reći da je osnovni cilj sprovedenog istraživanja utvrđivanje sadašnjeg stanja vojnih ustanova u odnosu na globalne trendove i konkurenciju u turizmu, a radi formulisanja strategije transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije i stvaranja boljih pozicija na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu, uz poštovanje osnovnih principa razvoja (programiran razvoj turizma, očuvanje resursa, uključivanje lokalnog stanovništva, podsticaj lokalnoj privredi, razvoj odgovarajuće ponude, edukacija, marketing i promoocija), a kao jednog od karakterističnih turističkih potencijala MO i turističke ponude Srbije.

Takođe, uz sagledavanje veličine problema, a na osnovu utvrđenih novih turističkih proizvoda i ciljnog segmenta, ovom transformacijom vojne ustanove bi dobile polaznu osnovu, ideju i neophodni vetar za izlazak iz dugogodišnjeg propadanja, čime bi se izvršilo i delom repozicioniranje istih u okviru domaće i regionalne turističke ponude i pružila mogućnost za razvoj svih turističkih proizvoda ustanova.

Polazne hipoteze

Na osnovu postavljenog okvira istraživanja i uvidom u dostupnu literaturu postavljena je **generalna hipotetička tvrdnja** od koje se polazi u istraživanju:

Iako sve VU u celini imaju široku lepezu kvalitetnih resursa, transformacijom strategije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije i izradom novog modela, postiće se bolji rezultati u poslovanju VU u Republici Srbiji.

U procesu istraživanja, generalnu hipotezu ćemo dalje operacionalizovati kroz sledeće posebne hipoteze:

H1: Vojne ustanove i njihova celokupna turistička ponuda u turističkoj ponudi Srbije nije adekvatno pozicionirana, posebno u poslednje dve decenije, a raspolažu sa značajnim mogućnostima, koje čine važnu pretpostavku, za razvoj ukupne turističke ponude Srbije i regije.

H2: Menadžeri VU nemaju realnu sliku o važnosti određenih turističkih proizvoda u cilju ostvarivanja profita.

H3: Vojne ustanove kao prepoznatljiv brend MO imaju velike šanse za razvoj svih turističkih proizvoda Srbije, osmišljavanjem novih proizvoda pod uslovom primene optimalne strategije razvoja kojom se jačaju snage i mogućnosti, a minimizuju pretnje i slabosti ovih turističkih mesta, uz poptuno razumevanje i pomoć svih subjekata društva u odlučivanju.

H4: Modelima novog pristupa transformacije VU odgovoriće se aktuelnim savremenim tendencijama u turizmu gde trendovi u razvoju turizma u svetu pokazuju povećano interesovanje za planinskim, gradskim i zdravstvenim turizmom, sa nizom dopunskih sadržaja.

H5: Mogućnost iskorištenja turističko-ugostiteljskih kapaciteta VU zavisi u potpunosti od spremnosti MO kao institucije da pravila ponašanja savremenog turističkog tržišta primeni u praksi.

H6: Dosadašnji trend "sigurnog" turizma pod kojim su radile VU, u svetu sve više zamenjuju novi savremeni oblici i trendovi u turizmu, te je potrebno odrediti odgovarajuće proizvode destinacije svih VU i izraditi nov modela organizacije VU.

H7: Novom strategijom postojeći hotelsko-ugostiteljski kapaciteti MO sa svojim lokacijama, sadržajima i ponudom bili bi najkompletniji turističko-ugostiteljski lanac u Srbiji i veoma značaja činilac turističke ponude Srbije i regiona.

H8: Nova turističko-ugostiteljska ponuda predstavljala bi u nekim destinacijama važan turistički proizvod Srbije, a zaposlenjem domicilnog stanovništva (direktno i inirektno) uticali bi i na dalji razvoj te regije.

H9: Uvođenje novih sadržaja u turističku ponudu uz bolju iskorišćenost postojećih potencijala zahteva savremeni i školovani menadžment koji će kvalitativno podići nivo usluga.

H10: Primena strategije transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije mora biti kontinuirani proces u radu VU.

Sveukupnom analizom pokazaćemo da su glavni izazivači, koji diktiraju transformaciju strategije preduzeća na turističkom tržištu i izradu novog modela VU, pre svega sadržani u preovlađujućoj poziciji veoma sofisticirane, probirljive i sve više elastične tražnje i da se ponuda mora prilagođavati novim trendovima kako bi uspešno zadovoljila očekivanja tražnje i na taj način postigla dobre rezultate u poslovanju.

Metode istraživanja

Kako bi istražili definisani predmet istraživanja u radu koristićemo metodologiju u cilju analiziranja i proučavanja podataka, činjenica i zaključaka, kako bi se mogla prvo proveriti, zatim prihvatiti ili odbaciti postavljena glavna, kao i posebne hipoteze. Od tehnika i metoda prikupljanja podataka primenjene su: anketa, intervju, statističke metode i analiza sadržaja primarne i sekundarne građe.

Metoda analize i sinteze korišćena je u cilju donošenja zaključaka predmetnih pojava na osnovu prethodnih analiza i deskripcija.

Metodom apstrakcije odvojićemo ne bitne od bitnih procesa ili predmeta istraživanja.

Istorijski - komparativni metod koristimo da bi prikazali istorijat turizma VU i šta je sve predhodnig godina urađeno u oblasti razvoja vojnog turizma, pomoću koga će se upoređivati funkcionisanja VU i razvoja istih sa iskustvima u drugim armijama sličnog tipa, kao i sličnim

organizacijama u Srbiji i poređenju sa glavnim konkurentima na međunarodnom turističkom tržištu.

Metodu deskripcije i **analize sadržaja** koristićemo da bismo analizirali osnovne pokazatelje stanja okruženja pomoću dostupne literature, članaka, naučnih časopisa, kao i internet stranica iz domena turizma i ugostiteljstva i strategijskog menadžmenta i marketinga u turizmu i ugostiteljstvu. Tokom ovih analiza koristićemo **metodu kompilacije** kako bi u cilju opažanja stavova i zaključaka drugih autora, izneli svoje mišljenje, predloge i razloge transformacije VU.

Induktivna metoda će nam pomoći da na osnovu zapažanja i analize o pojedniačnim činjenicama, predložimo strategiju transformacije VU.

Deduktivna metoda primenjena je kod analize stanja na međunarodnom turističkom tržištu, kao i na tržištu Srbije, za predviđanje budućih događaja nosioca turističkih aktivnosti, kao što su, u ovom slučaju, VU u Srbiji.

Metoda dokazivanja i opvrgavanja sastoji se u dokazivanju ili pobijanju teza ili davanju argumentacija.

Pored ovih, u istraživanju koriste se i metode svojstvene za istraživanja u društvenim naukama i ekonomiji. Pošto se glavni metodološki princip društvenih nauka zasniva na dijalektici, koristiće se **sintetička, dijalektička i verifikaciona metoda**. Pomoću dijalektičke metode sagledaće se uzajamna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a verifikaciona metoda kao i sintetička koristiće nam za proveru hipoteza u radu, od kojih se pošlo u istraživanju.

Metod matematičko- statističke analize koristićemo u obradi podataka prikaza brojnosti hotelskih soba i ležajeva VU, kao i cilju kvantitativnih pokazatelja tražnje za turističkim proizvodima VU na svojim destinacijama po kategorijama gostiju.

Metode finansijske i ekonomske analize, koristićemo u pojedinim područjima interesovanja procesa poslovanja i razvoja preduzeća, u čijoj strukturi će dominirati metod istraživanja i tumačenja ekonomskih zakonitosti i kategorija.

Pomoću SWOT, Benchmark i PEST analize kao metodološkim sredstvima prikazaće se rezultati sprovedenog istraživanja što će omogućiti izbor optimalne strategije. Ovim rezultatima će se ukazati i na određene oblike turizma na koje posebno treba obratiti pažnju i svrstati ih u prioritetne turističke proizvode.

Primarno istraživanje sprovešće se metodom prikupljanja podataka, koje će biti sprovedeno kroz intervjue menadžmenta VU i anketiranjem gostiju. Menadžment je anketiran intervjuom, u svim

VU. Anketne upitnike su popunjavali gosti u najvećoj vojno turističko-ugostiteljskoj ustanovi Tara (u Vrnjačkoj Banji i na Tari), u period od oktobra 2015. do juna 2016. godine. Anketiranje gostiju VU realizovan je indirektnom metodom anketiranja na uzorku od blizu 800 lica.

U zaključcima koristićemo koristićemo analitičko-sintetičke i induktivno-deduktivne metode, a za potvrdu (dokazivanje) izabran je metod dokazivanje pojedinih činjenica i izvođenja stavova.

I DEO: DIMENZIJE I KARAKTERISTIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA I STANJE TURIZMA U SVETU I SRBIJI

1. Turistički promet u svetu i predviđanje UNWTO

Posmatrajući razvojni put turizma, po pojedinim autorima, može se podeliti na dve epohe[1]:

- ✓ epohu turizma privilegovanih klasa i
- ✓ epohu savremenog turizma.

Navedena podela se u osnovi može prihvatiti sa stanovišta istorijskog razvoja turizma, jer se bazira na objektivnim kriterijumima razvoja društveno–ekonomskih formacija ljudskog društva. Sigurno da se kompletan predkapitalistički period može svrstati u prvu epohu, ali je i sigurno da je nemoguće podvući tačnu crtu, vremensku granicu prelaska turizma iz jedne epohe u drugu epohu.

Od druge polovine XIX veka pa do danas traje tzv. savremeno doba u razvoju turizma. Kao ključna uzima se 1841. godina, kada je englez Thomas Cook organizovao prvo grupno putovanje za članove jednog antialkoholičarskog društva železnicom, kojima je ponudio zakupljenu voznu kompoziciju (za prevoz između dva grada u Engleskoj, pri čemu je železnica, u to vreme, bila prava atrakcija) uz muziku i služenje čaja i to za jedinstvenu cenu. Putovanje je bilo vrlo dobro prihvaćeno, pa neposredno iza toga (1845. godine) Cook osniva prvu putničku agenciju i kreće s ozbiljnijim poslovima u turističkom poslovanju. Tako, na primer, 1851. godine organizuje izlet i posetu Svetskoj izložbi u Londonu (165.000 posetilaca), 1867. posetu izložbi u Parizu (20.000 putnika), 1867. godine osniva nova prodajna mesta u Londonu, a 1871. godine organizuje prvo putovanje oko sveta. Cook je i inovator. Uvodi u opticaj rezervaciju, vaučer, program putovanja i praktično, postaje utemeljivač savremenog, organizovanog, oblika putovanja.[2]

Međutim, treba spomenuti i druge činioce koji su doprineli razvoju turizma u novijem vremenu, kao što su, na primer, povećavanje brzine i udobnosti u parobrodskom i železničkom prevozu, a nešto kasnije i u putnom prevozu. Grade se, novi turistički (smeštajni) kapaciteti posebno u gradskim, planinskim, banjskim i primorskim mestima. Istovremeno, povećava se slobodno

---

[1] ...ković S. i Zečević B., (2006), ***Ekonomika Turizma***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 6.
[2] Dobre R., (2005), ***Osnove turizma,*** Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, str 10.

vremena i količina novčanih sredstava, i to ne samo za privilegovanim klasama (aristokratija i buržoazija), nego i delu radničke klase, koja se postepeno uključuje u turistička putovanja. Javljaju se nova turistička mesta (destinacije), novi sadržaji, a hotelijeri se prilagođavaju željama i zahtevima gostiju.

Turistička kretanja i potrošnja dovela su do razvoja niza područja i mesta brojnih zemalja. Vremenom za veliki broj područja i zemalja turizam postaje jedan od važnih nosilaca privrednog i društvenog razvoja, a u velikom broju slučajeva i osnovni.

1.1. Turističko tržište – karakteristike ponude i tražnje

Turističko tržište, po svojim sadržajnim elementima, ne razlikuje od ostalih tržišta. Turističko tržište ima svoje subjekte (turističku potrošnju i ponudu), objekta razmene (proizvod ili uslugu) i cenu. Možemo reći, da je turističko tržište skup odnosa potražnje i ponude, koji su usmereni na razmenu robe i usluga posredstvom novca i to u razmeri koju određuju cene robe i usluga.[3] Turističko tržište se sa prostornog aspekta, a kao i svako drugo tržište, definiše kao prostor na kojem se sreću subjekti ponude i tražnje, na kojem trgovci susreću kupce kojima žele prodati svoju robu. Turističko tržište ima svoju cenu robe, odnosno usluge i pojavljuje se kao regulator veličine ponude i tražnje. Na turističkom tržištu susreću se subjekti ponude i tražnje, a vrlo često se pojavljuju i posrednički faktori koji ta dva subjekta dovode u međusobnu vezu.

Turističko tržište se danas najčešće određuje kao tržište posebne vrste i prema tom pristupu, ono se ne razlikuje od ostalih tržišta po svojim konstitutivnim elementima, ali se u procesu njegovog funkcionisanja i u odnosima među tim elementima javljaju određene osobenosti koje čine turističko tržište bitno drugačijim od ostalih tržišta, odnosno tržištem posebne vrste.[4]

Konstitutivni elementi turističkog tršišta su:[5]

- Tuirstička tražnja i ponuda (subjekti turističkog tržišta),
- Turistička usluga (predmet turističkog tržišta),
- Cena.

Određene specifičnosti turističkog tržišta ga čine ipak posebnim u odnosu na ostala, a bez kojeg ne može funkcionisati: [6]

---

[3] Isto, str. 35.
[4] Popesku J., (2013), ***Marketing u turiymu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 22.
[5] Unković S. i Zečević B., (2006), ***Ekonomika Turizma***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 145.

a) u odnosu na kompleks turističkih usluga, a nasuprot jedinstvenosti zahteva turističke tražnje, postoji vremenska i prostorna povezanost korisnika turističke ponude;

b) turistički promet je sezonski koncentrisan, čime sam promet utiče na neskladno korišćenje postojećih kapaciteta same turističke ponude. Ova pojava negativno se odražava i na ukupno tržište jer nije moguće uskladištiti turističku uslugu zbog određenog koncentrisanog perioda stvaranja i potrošnje.

c) tražnja u turizmu se kreće ka ponudi, a ne kao na drugom tržištu, što nam ukazuje na sinergiju turističke usluge sa određenim prostorom i osobinama istog;

d) uticaj neekonomskih funkcija turizma na kretanje turističke tražnje je veoma prisutan i značajan;

e) delovanje zakona vrednosti na ovom tržištu je ograničeno;

f) turističko tržište ne zavisi u potpunosti od različiti ekonomski barijera;

g) prilagodljivost turističke tražnje dosta je velika u odnosu nosilaca turističkih potreba (na prihode);

h) uloga agencija i drugih posredništva sve je više naglašenija zbog razlike (vremenske, kulturološke, jezičke i dr) između potrošača i proizvođača.

Posebna specifičnost predstavlja sezonska konstatacija turističkog prometa, jer ista je važne na neravnomerno iskorišćenje kapaciteta, što izaziva niz loših efekata. Upravo ovo utiče i na relativno neravnomerno godišnje korišćenje smeštajnih kapaciteta.

Tražnja u turizmu se usmerava i prema samoj turističkoj ponudi i ta činjenica vezuje turističku ponudu na određeni prostor i vreme.

Već je napomenjeno da je sve više naglašena uloga posrednika između ponuđača i potrošača turističkih usluga zbog distance.[7] Ova uloga posrednika posebno dolazi do izražaja zbog nepipljivosti usluge, odnosno kupac usluge nije u mogućnosti ispitati ili isprobati proizvod.

Takođe nemogućnost skladištenja usluga posbno utiče na promene u tražnji čime se povećava i rizik od poslovanja.

Današnje turističko tržište delimo i u nekoliko kategorija poseta, koje nazivamo i vidovima turizma ili proizvodima. Svako turističko tržište poseduje određeni broj turističkih proizvoda, o

[6] Popesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14.
[7] Popesku J., (2002), ***Marketing u turizmu***, Čigoja, Beograd, str. 21.

kojima će biti reč u daljem delu doktorskog rada, ali za čiju pretpostavku na tržištu mora postojati turistička potreba.

Turisti primarno koriste neki konkretan turistički proizvod, ali u toku svog putovanja i boravka često obuhvate nekoliko vidova. Zato je kreiranje marketing turističkog proizvoda važan pristup kako bi perspektivno povezao one vidove turizma koje bi turisti mogli kombinovati.[8]

Pozicioniranje proizvoda na turističkom tržištu predstavlja napor turističkog preduzeća da pozicionira svoj proizvod na turističkom tržištu u odnosu na potrebe i želje potrošača - gosta - turiste, akcije konkurencije i druge faktore u okruženju.[9]

Hotelska i restoranska preduzeća su tržišno orjentisana i nastoje da ostvare rentabilnost, te posluju po načinu kao za bilo koje preduzeće. Kombinacija faktora vezani za ulogu turističkog preduzeća i tržišnih osobenosti čini osnovu koja razlikuje turističko preduzeće od drugih delatnosti i privrednih oblasti.[10]

Veliki broj autora definiše turističku tražnju na različite načine, ali je svaki posmatra iz svog aspekta i za koje potrebe se ista koristi. Tražnja u turizmu, a za potrebe statistike, definiše se kao celokupan broj osoba koja učestvuju u turističkim kretanjima, ili žele da učestvuju, da bi koristile razne turističke usluge u mestima van svakodnevne sredine, dok sa ekonomskog aspekta tražnja predstavlja iznos usluga i proizvoda koje ljudi imaju želju da plate po posebnoj ceni u ponudi mogućih svih cena u određenom vremenskom periodu,[11] a kada se posmatra potrošnja turističkih proizvoda ona predstvalja osnovu za formiranje turističkih proizvoda i i kapaciteta…

Osnovu turističke tražnje čine sledeći faktori: sposobnost plaćanja usluge, potrebe i želja da se kupuje. Poseban činilac turističke tražnje je slobodno vreme, bez kojeg nema turističkog putovanja.[12]

Iz dosadašnje prakse se mogu izvući i osnovni razlozi pojave i stalnog povećanja turističke tražnje:[13]

1. povećanje slobodnog vremena (vrodуženi vikendi, kraći odmori u više delova);
2. destinacije sa sačuvanim prirodnim sredinama;
3. stalna zainteresovanost za uslugama zimsko-sportskih destinacija, banja i sličnih lečilišta;

---

[8] ković S. i Zečević B., (2006), ***Ekonomika Turizma***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 146.
[9] Ranisavljević M., Marić B. I Gligorijević M., (2004), ***Osnove Marketinga***, Ekonomski fakultet, Beograd, .str. 679.
[10] Čačić K., (1998), ***Poslovanje preduzeća u turizmu***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 19
[11] phen P., (2003) ***Tourism Management,*** Butterworth/Heinemann, London, strana 51.
[12] Bakić O., (2010), ***Marketing u turizmu,*** Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 47.
[13] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 34.

4. specifični oblici turizma kao posebni turistički proizvodi (sport, zabava, razonoda, kultura, obrazovanje, rekreacija...);

5. prilagodljivost vazdušnog saobraćaja;

6. mogućnost zakupa posebnih smeštajnih kapaciteta – time sharing;

7. brza ishrana - fastfood;

8. primene informacionih tehnologija na turističkom tržištu;

9 podsticajna putovanja - incentive travel i sl.

Najbitnije karakteristike turističke tražnje su:[14]

- Heterogenost – turistička tražnja je dosta raznorodna prvenstveno zbog karakteristika nosioca turističkih potreba i samog oblika turstičkih potreba. Ovo dovodi do činjenice da turista kao nosilac turističke tražnje nastupa zajednički u odnosu na celinu turističke usluge – turističkog proizvoda. Svi navedene činjenice imaju za posledicu primene segmentaciju tražnje, kao i vremensko i prostorno povezivanje obaveza svih učesnika i činioca turističke ponude;

- Elastičnost – predstavlja mogućnost promene turističke tražnje u odnosu na mogućnosti i prihode mogućih korisnika turističkih potreba, vanekonomske faktore i cene turističkih usluga;

- Sezonski karakter – već je napomenjeno da je turističke tražnje uglavnom usređena na doba godine, letnje ili zimske mesece, čime je uslovljena delovanjem između prirodnih faktora turističke ponude i tražnje.

Nabrojane karakteristike turističke tražnje, a posebno heterogenost, čini potrebu za osmišljavanjem niza usluga za svakog nosioca turističke želje, a od strane turističke ponude.

Međutim za dalje određivanje turističke tražnje potrebno je pomenuti da je sve više je individualizovana, soficistirana, definiše se uglavnom na kratak vremenski period u toku godine – sezonskog je karaktera, uticaj sveukupnih demografskih kretanja stanovništva je sve prisutnji, kulturne distance su sve prisutnije, bezbednost itd. Iz navedenog može se zaključiti da na turističku tražnju može uticati više činilaca, a ne samo cena. Iako u ukupnom skupu prilikom merenja turističke tražnje uzimamo kao elemente broj posetilaca, broj noćenja, količinu potrošnje, vremenski količinu boravka po gostu, netreba isključiti i one turiste koji bi želeli da budu deo ovog skupa, ali iz određenih razloga nisu uključeni u isti. U velikom broju zemalja

[14] Popesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 12.

kojima je turizam jedan od snovnih privrednih i razvojnih grana turistička tražnja definiše odnose na celokupnom tržištu tih zemalja.

Posmatrajući turističku tražnju kao mobilnu kategoriju, a ponudu kao fiksni činioc, kao i da se turista kao osnovni subjekat tražnje pomera, kreće prema turističkoj ponudi, koja je neelastična, statična, sezonalna, dislocirana i heterogena, potrebno je definisati najvažnije komponente ponude:[15]

- ✓ prevoz (vazdušni, železnički, rent-a-car, brodski),
- ✓ ugostiteljstvo (smeštaj, ishrana i ostale usluge),
- ✓ atrakcija (od prirodnih i antropogenih, uključujući i zabavu),
- ✓ turističke organizacije (lokalne turističke zajednice, regionalne, nacionalne i druge u cilju razvoja turizma),
- ✓ turističko posredništvo (turoperatori, turističke agencije, ...)
- ✓ trgovina i ostalo.

Sa druge strane faktori koji utiču na turističku ponudu su: država, preduzeće, privreda, okolina, društvo, tražnja.

Činioci unutar datih faktora su: [16]

- ➢ Država: zakoni, devizni, carinski i granični propisi, međunarodni, društveni i politički odnosi;
- ➢ Preduzeće: profit,inovacije, preduzetničke aktivnosti,spremnost na pružanje usluge; stepen tehnike, alternativne inovacijske mogućnosti, troškovi proizvodnje, ponuda radne snage;
- ➢ Privreda: dostignut stepen privrednog razvoja, devizne potrebe, raspodela resursa, cene i kretanje valute, radna mesta i uslovi proizvodnje, prevozni troškovi, infrastruktura,
- ➢ Okolina: klima, podneblje, geografskei položaj, flora i fauna;
- ➢ Društvo: vrednost i norme, društveno uređenje, socijalna struktura, slobodno vreme, kulturna ponuda, istorijska ponuda;
- ➢ Tražnja: motivi, ukus, moda, veličina međunarodne turističke tražnje.

---

[15] Ranisavljević M., (2010), ***Tržišne osnove razvoja vojno turističkih ustanova u turističkoj ponudi Srbije*** - magistarski rad, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 11.

[16] Isto, strana 11

1.2. Obim, dinamika i struktura međunarodnog i domaćeg turističkog prometa u svetu i Evropi

Do kog stepena se turizam izdigao u XX veku najbolje govori da je uspeo nametnuti se kao naučna disciplina. U zemljama koje su turistički veoma razvijene najrazvijenija je i nauka sa područja ekonomike i organizacije turizma: Velika Britanija, SAD, Španija, Nemačka, Francuska, Švajcarska, Italija i duge.[17] Turizam spada u tercijalne, odnosno uslužne delatnosti i danas kao masovna pojava savremenog sveta, jedinstven je po vidovima svog ispoljavanja u prostoru i vremenu. Ovoj oblasti posvećuje se velika pažnja u brojnim institucijama i preduzećima koja su uključena u organizaciju turizma i neposredno pružanje turističkih usluga.

Turizam je društveno ekonomski fenomen koji je doživeo značajnu ekonomsku ekspanziju u drugoj polovini prošlog veka i koji predstavlja područje velikih mogućnosti. Smatra se da su jednu od nejjasnijih definiciju pojma turizma prezentovali švajcarski autori Hunziker i Krapf. Njihovu definiciju je usvojilo i Međunarodno udruženje naučnih turističkih eksperata (AIEST) iz 1954. godine: "Turizam je skup odnosa i pojava koje prizilaze iz putovanja i boravka posetilaca nekog mesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako stalnim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna aktivnost".[18]

Danas razlikujemo domaće i međunarodno turističko tržište, a na osnovu čega možemo i izvesti činjenicu da turističko tržište se odvija u okviru ili van zemlje id a od tog zavisi o kom turističkom prometu razgovaramo.[19]

Kada govorimo o međunarodnom turizmu u svetu još od 1950 godine dinamika razvoja istog je veoma povoljna. Prosečna stopa rasta turističkog prometa od 1950.godine do 2014. godine iznosila je 5,4% godišnje, a stopa rasta turističke potrošnje 11,2%. U ovom periodu beležen je stalni godišnji rast međunarodnog turizma i pored svih zabeleženih prirodnih neprilika i veliki potresa u svetskim društvenim dešavanjima. U periodu od 1950. godine do današnjih dana razvoj i rast međunarodnog turizma usklađen je sa razvojem privrede u svetu i kretanjima životnog standarda.[20]

---

[17] [illegible]ć O., (2005), ***Marketin u turizmu***, Čigoja, Beograd.
[18] Unković S. i Zečević B., (2006), ***Ekonomika Turizma***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 12.
[19] Unković S. i Zečević B., (2006), ***Ekonomika Turizma***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 162.
[20] Isto, str. 237.

Tabela 1. Međunarodni turizam u svetu za karakteristične godine

GODINA	BROJ STRANIH TURISTA (bez ekskurzista) u milionima	LANČANI INDEKS	TURISTIČKA POTROŠNjA (bez izdataka za prevoz) u mil. USD	LANČANI INDEKS
1950.	25	100,00	2,10	100,00
1960.	69	274,21	6,87	327,14
1965.	112	162,32	11,60	168,85
1970.	166	148,21	17,90	154,31
1975.	222	133,73	40,70	227,37
1980.	286	128,82	105,32	258.77
1985.	327	114,33	118,08	112,37
1990.	435	133,02	268,92	227,74
1995.	527	121,15	405,11	150,64
2000.	674	127,89	477,30	117,81
2005.	809	120,02	650,00	136,26
2010.	949	117,30	919,00	141,38
201	1133	119,39	1245,00	135,47

Izvor: -Unković S., Čačić K., Bakić O.; (2002), ***Savremena kretanja na turističkom tržištu***; Ekonomski fakultet, Beograd; str.17.
- UNWTO; www.unwto.org.
- sopstvena obrada.

Međutim, turizam se brže razvijao od životnog standarda i svetske ekonomije. Nema sumnje da su na to delovali brzi stepen razvoja moto industrije i razvoj urbanih celina na strani turističke tražnje u zemljama sa velikim ekonomskim napretkom i angažovanje krupnog kapitala i države u turističkim zemljama koje su prepoznate kao turističko tržište čime se brže razvija turistička privreda u svim domenima. Posmatrajući prethodnih šezdeset godina (tabela 1.) međunarodni turizam je lakše podnosio udare ekonomske recesije, svetske ekonomske krize, kao i faktore vanekonomske prirode, u odnosu na neke druge činioce društva i njegovog razvoja. Ovaj zaključak se prvenstveno odnosi na globalni turizam, kao i na sva kretanja u tom polju, ali je važno navesti da je uticaj na neke regije ili zemlje ovaj uticaj bio veoma izražen, kako pozitivno, tako i negativno.[21]

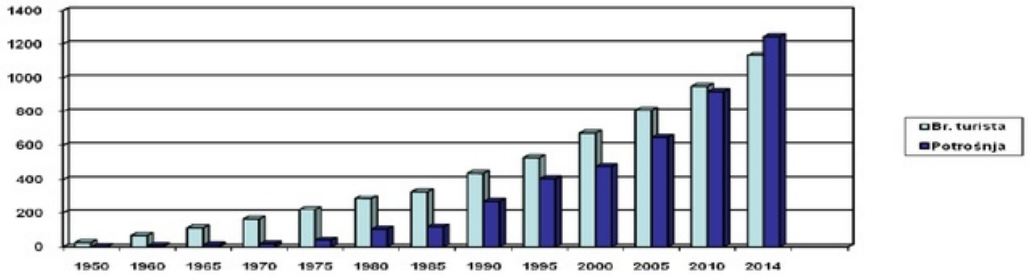
Iz tabele 1. i grafikona 1. primetno je da je međunarodni turizam u svetu od 1950. godine do 2014. godine imao izuzetno dinamičan razvoj. Međunarodni turizam u svetu pod dejstvom faktora vanekonomske prirode se više puta zaustavljao i stagnirao. Događaji iz 2001. godine, teroristički napadi na Njujork, teroristički napadi u Istočnoj Aziji, teroristički napadi u Turskoj, na Pacifiku i u Severno afričkim zemljama imali su za posledicu određenu stagnaciju

[21] Isto, str. 16.

međunarodnog turizma samo u određenim zemljama i regionima, a kako su turistička kretanja veoma elastična dolazi do ponovnog rasta turizma u drugim delovima sveta.

Stagnaciju međunarodnog turizma početkom 21. veka. uzrokovali su i drugi faktori vanekonomske prirode: pojave raznih bolesti na dalekom istoku (ptičija groznica koja se proširila po Evropi i Aziji), pojave bolesti ludih krava na području Zapadne Evrope, prirodne katastrofe na Pacifiku (cunami), zemljotresi i dr.

Grafikon 1. Međunarodni turizam u svetu za karakteristične godine u skladu sa tabelom 1.



U raspodeli međunarodnog turizma u svetu, u poslednjih pola veka najvažnije mesto zauzimaju sledeći regioni i to:

- Evropa,
- Amerika i
- Azija i Pacifik.

Samo ova tri regiona su u 2005. godini apsorbovali 90,3 % celokupnog turističkog prometa u svetsku, ili 92,40 % svih prihoda ostvarenih od međunarodnog turizma, dok u 2014. godini isti regioni su apsorbovali 90,55 % celokupnog svetskog turističkog prometa ili 93,17 % od ukupnih prihoda od međunarodnog turizma.

I pored ovih rezultata ukupno posmatrajući svi regioni u periodu od 60 godina beleže rast, što je prikazano i u tabeli 2.

U turističkom svetskom prometu i u realizovanim prihodima Evropski region u periodu od 1950 do 2014. godine zauzima prvo mesto. Ovaj region je u 2014. godini sa 51,36 % u turističkom prometu i 40,88 % u raspodeli prihoda i dalje je najznačajniji činilac svetskog turizma. Međutim posmatrajući period od 1950 do 2014.godine primetno je da u ukupnom svetskom turističkom prometu Evropa ima sporiji rast od ostalog dela sveta u %. I u zamljama Evrope efekti ekonomske krize bili su primetni na turistička kretanja. Samo u zadnje dve godine devizni priliv u najvećim destinacijama Evrope od turizma smanjen je za više milijardi dolara. Tako u periodu

od 2008. do 2010. godine devizni priliv u Španiji smanjen je sa 62 na 52,5 mlrd, u Nemačkoj sa 40 na 34,7 mlrd., u Italiji sa 46 na 38.8, u Francuskoj sa 56 na 46,6 mlrd dolara. Nemačka je zbog ove velike krize prve dve godine izdvojila blizu 900 miliona € za turizmu zemlje, eli i pored svega broj zaposlenih se smanjio u oblasti turizma.[22]

Tabela 2: Učešće regiona u svetskom turizmu za karakteristične godine od 1950 do 2014 (u %).

Turisti (T) - Prihodi (P)														
Region	1950		1965		1980		2000		2005		2010		2014	
	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P
Afrika	2,1	4,2	1,3	2,4	2,6	2,6	4,0	2,3	4,4	3,2	5,2	3,5	5	2,9
Amerika	29,6	50,5	20,6	29,0	21,4	24,1	18,6	28,0	16,2	21,2	15,8	19,8	23,2	30,2
Azija i Pacifi.	0,9	1,7	1,9	4,2	8,1	9,7	16,8	18,2	17,2	20,8	21,6	27	16	22
Evropa	66,6	42,1	74,1	62,0	65,8	60,3	57,1	49,2	57,8	51,2	51,6	44,2	51,3	40,9
Srednji ist.	0,8	1,5	2,1	2,4	2,1	3,3	3,5	2,3	4,4	3,6	5,8	5,5	4,5	4

Izvor: - Unković S i Zečević B, (2006), ***Ekonomika turizma***, Ekonomski fakultet, Beograd, str.245.
- UNWTO; www.unwto.org
- Sopstvena obrada

Region Amerike je u 2014. godini drugi po značaju sa učešćem od 23,21 % u turističkom prometu i 30,28 % u prihodima od turizma u svetu. Pad međunarodnog turističkog prometa za region Amerikepočetkom XX veka, a naročito Severne Amerike doprineli su događaja od 10. septembra 2001. godine, kao i određeni vanekonomski faktori. Međutim zahvaljujući uvedenim novim merama bezbednosti na aerodromima i u avionima, kao i brzom zaboravljanju turista na protekle događaje ovaj region se veoma brzo oporavio. Uloga Američkog regiona početkom pedesetih goidina bila je znatno veća (tabela 2).

Istočna Azija i Pacifik u posmatranom periodu beleže najveći rast turističkog prometa i u raspodeli prihoda od svetskog turizma (međunarodnog). Samo u 20014. godini u turističkom prometu u ovom regionu iznosio je 16 %, a u prihodima od svetskog turizma u svetu 22%. U 1950. godini ovaj je region imao malo učešće u ukupnom turizmu sveta sa 0,7% u turističkom prometu i 1,4% u raspodeli svetskih prihoda od međunarodnog turizma. I pored povremenih problema prouzrokovanih ratovima, terorističkim napadima i nestabilnom situacijom ovog regiona najveći porast inostranih turista u odnosu na prethodnu 2013. godinu zabeležen je u ovoj oblasti, sa indeksom od 4,1 %.

[22] http://www.hores.rs/docs/hotel_kuca2013.pdf

Ostali turistički svetski regioni (Afrika i Srednji Istok) čine izuzetno skromno učešće u međunarodnom turizmu, kako u turističkom prometu tako i u prihodima od svetskog turizma.[23]

Dati pregled potvrđuje ocene o promenama u svetskom međunarodnom turizmu u proteklih pola veka, kada su u pitanju promene regionelne strukture. Iz tabele 2. primetno je da je u svetskom turizmu do 2014. godine većinu imala Evropa, sa preko 50 % učešća u međunarodnom turizmu.

UN su 1992. godine usvojile Strategiju razvoja turizma (tzv. AGENDA 21). Radi se o strategiji održivog turizma odnosnu vezi razvoja turizma sa resursima i ekologijom. Usvojen je i akcioni program mera na nacionalnom, regionalnom i svetskom nivou.

Agenda 21 je dokument koji su vlade 182 zemlje usvojile 14.06.1992. godine na Konferenciji Ujedinjenih nacija za životnu sredinu i razvoj (UNCED) na Zemaljskom samitu u Brazilu koji se odnosi na smernice za zaštitu životne sredine i predstavlja plan obezbeđenja održive budućnosti planete. Ovaj dokument su 1995. godine usvojile i Svetska turistička organizacija (WTO), Svetski savet za putovanje i turizam (WTTC) i Zemaljski savet Svetske turističke organizacije. Njime se određuju oblasti delovanja i potrebne aktivnosti u oblasti turizma, u cilju očuvanja životne sredine i razvoja održivog turizma u XXI veku. Pod pojmom održivog razvoja podrazumeva se razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe - Brundtland Commission.[24]

Stalan rast turističkih kretanja (domaćih i međunarodnih), neminovno dovodi razvoja različitih turističkih destinacija. Danas u velikom broju zemalja značaj turizma može se uočiti kada se međunarodnom turizmu doda i domaći turizma i turistička kretanja. Domaći turizam ima veliki i značajan uticaj na turizma u svetu i na njegov razvoj i treba ga objediniti zajedno sa svetskim turizmom. Procenjuje se da je domaći turizam po svom obimu veći za oko 10 puta u odnosu na međunarodni turizam, pa samim tim ima i poseba značaj. Pored navedenog upravo u narednom periodu očekuje se snažan rast domaćeg turizma, a tek posle određenog perioda i zasićenja, rast će se preneti i na međunarodna kretanja.

Samo u prvoj godini 21. veka, u domaćem turizmu uzelo učešće oko 4,5 milijardi turista i da je njihova potrošnja iznosila oko 2.400 milijardi dolara. Kod mnogih zemalja domaći turizam čini veći procenat po broju turista i po prihodima od međunarodnog turizma. Tako je Kina u 2001. godini ostvarila 784 miliona posetilaca u domaćem turizmu što predstavlja za Kinu 90 %

---

[23] www.unwto.org

[24] Agenda 21 For The Travel And Tourism Industry – Towards Evironmentally Sustainable Development, (1995) World Travel And Tourism Council, World Tourism Organization, Earth Council, Prevod TOS, Beograd, (2000), str. 14.

ostvarenog turističkog prometa. Sličan slučaj je i sa SAD gde je domaći turizam početkom 21. veka činio 90 % od celog turističkog prometa SAD i da je u te svrhe potrošeno je oko 700 mlrd. dolara.[25]

Situacija u privrednim zemljama Evrope je različita. U Nemačkoj u 2000. godini u domaćem turističkom prometu ostvareno je oko 88% ukupnog turističkog prometa ili oko 305 miliona noćenja. U Italiji u 2000. godini zabeleženo je 198,5 miliona noćenja, ili domaći turizam je učestvovao sa 58% ukupnog turističkog prometa Italije. Zbog povećane domaće tražnje u Italiji posebna pažnje poklanja se komplementarnim kapacitetiama.Kod nekih zamalja ovaj procenat udela domaćeg turizma u odnosu na ukupan turistički promet je i veći.

Tako i u Francuskoj je realizovano 968 miliona noćenja domaćih turista u 2000. Godini, što čini 42% od ostvarenog turističkog prometa za tu godinu. Španija zaostaje u odnosu na druge zemlje Evrope u ukupnom domaćem turističkom prometu. Domaći turisti u Španiji su u 2000. godini učestvovali svega sa 32 % u ukupnom brojem noćenja. Još veća je razlika između stranih i domaćih ostvarenih noćenja u Grčkoj. Domaći turizam u Grčkoj je nerazvijen i ima relativno mali značaj. U 2000. godini činijo je svega 25 % od ukupno ostvarenih noćenja stranih i domaćih turista. U Austriji u 2000.godini registrovano je 26,2 miliona noćenja turista iz zemlje, što je činilo 28,9% ukupno realizovanog broja noćenja u toj godini.[26]

Sigurno da domaći turizma u celom svetu ima izuzetan značaj turističku privredu svake zemlje i da se istom posvećuje izuzetna pažnja. I pored navedenog, ipak se pažnju više posvećuje unapređenju međunarodnog turizma, uglavnom zbog njegovog ekonomskog značaja, to jest zbog potrošnje inostranih turista i deviznog priliva, kao i na uticaj na celokupnu privredu.

U SFRJ ovom vidu turizma u socijalno jednakom društvu domaći turizma imao je značajno mesto. U firmama, preduzećima, radnim organizacijama deljeni su regresi za godišnje odmore, preduzeća su stimulisana u cilju izgradnje kapaciteta za smeštaj i ishranu domaćih turista, svojih radnika, kako na moru tako i na planinama i banjskim lečilištima, a radnici su usguge smeštja plaćali po regeresiranim cenama, ili je cena smaštaja u hotelskim kapacitetima bila niža od 20 do 40 % od cene za strane goste.[27] U Crnoj Gori kao zemlji koja posebnu pažnju posvećuje međunarodnom turizmu (prvenstveno morskom turizmu), u centralnim i severnim krajevima

8

[25] Unković S. i Zečević B., (2006), ***Ekonomika Turizma***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 4.
[26] Isto, str. 103
[27] http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/05/04-Ekonomika_karakteristike-razvoja-inostranog-turizma.pdf - pristup sajtu 04.04.2016.g.

zemlje domaći turizam je preovlađujući i čini oko 70 % ukupnih dolazaka.[28] Takođe domaći turizam u Srbiji čini osnovu turizma i to od 96 % početkom devedesetih godina do 70 % u 2014. godini.

Ukupno posmatrajući, a i na osnovu prognoza UNWTO, međunarodni turizam će sigurno i u buduće beležiti intenzivnija dešavanja i veći rast u odnosu na domaći turizam, a verovatno i zbog prihvatljivih ponuda za odmor u drugim zemljama sa kvalitetnom turističkom ponudom i resursima, kao i zbog povoljne cene turističkih usluga tih zemalja. Sigurno da će ove zemlje u svojoj dugoročnoj strategiji razvoja imati upravo i zahteve prvenstveno međunarosdnoh ali i domaćeg turističkog tržišta. Sve navedeno je važno za odgovarajući razvoj kompletne turističke ponude, tako i svih drugih činioca a kako bi se najbolje iskoristili turistički potencijali, kao i potencijali ukupnog domaćeg i međunarodnog turiste.[29]

1.3. Učešće subregiona južne Evrope na turističkom tržištu Evrope

Posmatrajući ključne podatke UNWTO za 2014. godinu:[30]

- 9% GDP-a (BDP-a) – direktni, indirektni i indukovani uticaj,
- 1 od 11 radnih mesta,
- 1,5 biliona US $ izvoza,
- 6 %svetskog izvoza, sa 25 miliona međunarodnih turista u 1950. godini na 1133 miliona međunarodnih turista u 2014. godini,
- 5 do 6 milijardi domaćih turista,
- predviđeno za 2030. godinu je 1,8 milijardi međunarodnih turista,

i upoređujući ove podatke sa podacima UNWTO iz ranijih godina, zaključak je da turizam u svetu i turistička privreda raste iz godine u godinu nestvarnim progresom, a da su predviđanja optimistična i realna.

Međonarodni turizam u 2014. godini (tabela 3.) imao je rast od 4,30 % u odnosu na raniju godinu i ponovo je premašio broj od milijardu dolazaka od 2012. godine.

---

[28] Perović Đ., (2009), ***Mjesto NP „Prokletije" u turističkoj ponudi Crne Gore***, Zbornik naučnog skupa, 2 – Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji 2009, Novi Sad, str. 32.

[29] [illegible] R., (2005), ***Osnove turizma,*** Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, str. 82.

[30] http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition:- pristup sajtu 05.04.2016. god.

Amerika kao region zabalažila je najveći rast od 8% međunarodnih dolazaka, potom Azija i Bliski Istok 5%, dok je Evropa sa 3% i Afrika sa 2%. Strani turisti ostvarili su prihod od 1245 mlrd dolara u svetu i isti podatak odgovara porastu od 3,70 %, u odnosu na predhodnu godinu

Francuska, SAD, Španija, Kina, Nemačka i Engleska su zemlje kje su u top 10 kao zemlje po najvećem broju dolazaka i po najvećim prihodima u prethodnoj godini u svetu.

UNWTO predviđa za 2015. godinu da će najveći rast imati Azija, Pacific i Amerika (4-5 %), potom Evropa (3-4 %), Bliski istok (2-5 %) i najslabiji Afrika (3-5 %).

Analizirajući izveštaje UNWTO Evropa kao turistička regija, od početka praćenja turističkih kretanja do danas po svim pokazateljma predstavlja najravzijeniji turistički region, okosnicu svetskog turizma, destinaciju sa najvećim turistčkim prometom, sa najviše međunarodnih turističkih dolazaka i noćenja i sa ostvarenim najvećim prihodima. Stara dama je i dalje svima interesantna i puna sadržaja i mogućnosti.

Godišnjim izveštajima koji izdaje UNWTO region Evrope podeljen je u četiri subregiona:

Južno / Mediteranska Evropa,

Severna Evropa,

Zapadna Evropa i

Centralno / Istočna Evropa.

Broj međunarodnih turističkih dolazaka u Evropi čini 51% u odnosu na svetska i isti su porasli za 15 miliona u 2014. godini (+ 3%), te je dostignuto blizu 582 miliona dolazaka. Prihodi od turizma čine 41% u odnosu na svetska i porasli su za 4% realno, dostižući 509 milijardi dolara (383 milijardi evra). Poseban rast u regionu je primetan u Južnoj i Mediteranskoj Evropi (+ 7%) i Severnoj Evropi (+ 6%). Prema pokazateljima UNWTO zemlje Južno-Mediteranskog subregiona Evrope su najveći činioci po broju dolazaka i ostvarenih prihoda u Evropi. U ovom delu Evrope koji čini 17 zemalja nalaze se i zemlje sa izuzetnim rezultatima u turističkim pokazateljima po prihodima i dolascima:

- Španija se nalazi na II mestu u svetu sa prihodom od US $ 65,2 mlrd i na III mestu u svetu sa 65 miliona turističkih dolazaka,
- Italija se nalazi na VI mestu u svetu sa $ 45,6 mlrd i na V mestu u svetu sa 48,6 miliona turističkih dolazaka,
- Turska sa prihodom od US $ 29,6 i na VI mestu u svetu sa 39,8 miliona turističkih dolazaka,

- Grčka sa prihodom od US $ 17,8 i sa 22 miliona turističkih dolazaka,
- Hrvatska sa prihodom od US $ 9,9 i sa 11,6 miliona turističkih dolazaka,
- Portugal sa prihodom od US $ 13,8 i sa 9,3 miliona turističkih dolazaka.

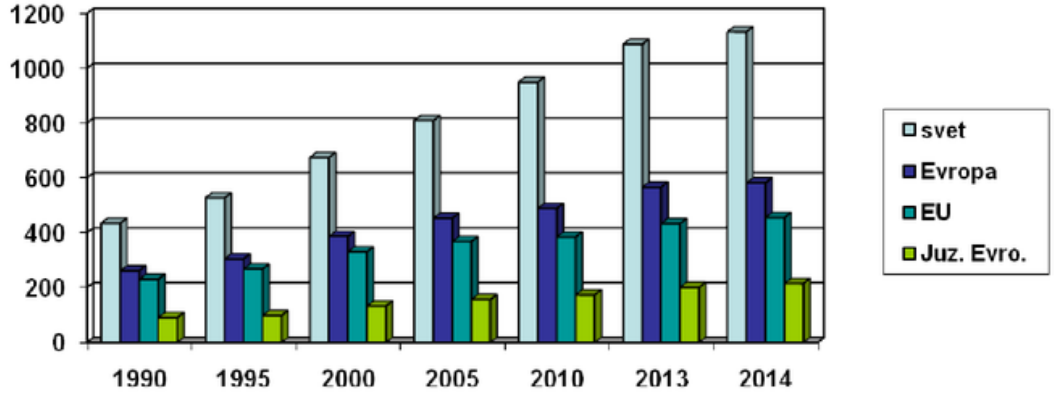
Tabela 3: Međunarodni turistički dolasci

Karakteristične godine	1990	1995	2000	2005	2010	2013	2014
Svet	435	527	674	809	949	1,087	1,133
Evropa	261.5	304.7	386.4	453.0	488.9	566.4	581.8
Članice EU (28 zemalja)	230.1	268.0	330.5	367.9	384.3	433.8	455.1
Region Južne/Mediteranske Evrope	90.3	98.0	132.6	156.4	173.3	201.0	214.9

Izvor: Izveštaj UNWTO za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

Analizirajući prethodne tabele i grafikone, u poslednjih 15 godina, broj međunarodnih turističkih dolazaka brže je rastao u subregionu Južne Evrope i u Svetu, nego u Evropi ukupno ili u ukupno u zemljama Evropske Unije.

Grafikon 2. Međunarodni turistički dolasci za karakteristične godine u skladu sa tabelom 3.



Samo u Južnoj i mediteranskoj Evropi gde je došlo do rasta od +7 % međunarodnih gostiju, Grčka i Španija ostvarile su 4 miliona međunarodnih dolazaka u 2014. godini. Broj međunarodnih dolazaka u Grčku je porastao čak 23% i dostigao je preko 22 miliona dolazaka. Španija, kao druga top destinacija u svetu po broju dolazaka i četvrta po prihodima, sa porastom od 7%, i primila je rekordnih 65 miliona međunarodnih dolazaka. I ostale mediteranske destinacije Portugalija (+ 12%), Malta (+ 7%), Hrvatska i San Marino (obe + 6%) takođe su prijavile izvestan rast broja gostiju. Na osnovu podataka UNWTO za 2014. godinu, Srbija je

učestvovala sa 1.029 hiljada međunarodnih dolazaka, a u poslednjih par godina prijavljuje stalan porast broja turista i to po prosečnoj stopi rasta od 10 % godišnje.[31]

1.4. Predviđanje UNWTO za subregiona južne Evrope

UNWTO je 1995. godine usvojila viziju razvoja turizma u svetu do 2020. godine, u kojoj je predviđeno do 2010. da se broj međunarodnih turističkih poseta duplira u odnosu na 1995. godinu, i premaši magičnu cifru od milijardu turista (predviđanja se odnosila na 1.006 miliona turista), a da se do 2020. godine broj međunarudnih turističkih poseta popne na 1.561 miliona turista, s tim da bi se učešće Evrope smanjilo od 55 % tokom 1995., na 46 % u 2020. godini, od turizma u svetu (tabela 4.)

Danas posmartajući da i pored veoma optimističkih očekivanja koja su tada iznešena, trend povećanja međunarodnih turističkih poseta nezaustavljivo raste. Magična cifra od preko milijardu međunarodnih turističkih dolazaka nije se ostvario 2010. godine, ali za isti rezultat nije se dugo ni čekalo. Već 2012. godine zabeleženo je prvi put 1.035 miliona međunarodnih turističkih dolazaka.

Stalno nam je prisutno na koje probleme turizam danas nailazi, međutim trend stalnog kretanja i rasta međunarodnih turističkih dolazaka se nezaustavlja. Iako su prva predviđanja UNWTO za 2020. godinu bila 1.561 miliona međunarodnih turističkih dolazaka, u novim analizama za ovu godinu predviđa se 1.360 miliona turista, a kao novi parametar je uzeta i 2030. godina za koju se predviđa 1.809 turističkih dolazaka.

Sigurno da određene razloge u ne ostvarenju predviđenog rasta turističkog tržišta iz 1995. godine treba tražiti u objektivnim nemogućnostima potpunog predviđanja svih prirodnih[32], društvenih, političkih, ekonomskih, ekoloških i tehnoloških faktora[33], a koji su uticali na sektor turizma u svetskim okvirima, koje su dovele i do određenih posledica po turističku privredu celog sveta. Na bazi datog zaključka može se zaključiti da je optimizam koji je UNWTO ispoljila 1995. godine kada se posmatra dugoročna perspektiva na međunarodni turizm i njegov razvoj u svetu,

---

[31] http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf - ptistup sajtu 20.04.2016.god.

[32] zemljotres u Turskoj 1999. godine; zemljotres i cunami u Indijskom okeanu 2004. godine; zemljotres, cunami i eksplozija tri nuklearna reaktora u Fukošimi u Japanu 2011. godine; uragani Katrina 2005. i Sendi 2012. godine na američkoj obali; super tajfun Haijan 2013. godine na Filipinima

[33] svetska ekonomska kriza od 2007. godine; međunarodni turizam i teroristički napadi u Severnoj Americi 2001. godine, talačka kriza u Rusiji u Moskvi 2002. i Beslanu 2004. godine; napad na madridske vozove 2004. godine; napad na londonsku podzemnu železnicu 2005.; teroristički napadi u Indiji 2008., na Filipinima, Francuskoj Tunisu i Turskoj 2015. godine; razne zarazne bolesti: HIV, ptičiji grip, svinjski grip, bolest luduh krava…

bio je opravdan. Sigurno da i predviđanja UNWTO u međunarodnom turizmu, da se broj turista za period do 2030. godine prosečno poveća za 4 % godišnje u svetu, i da bi Evropa i dalje zadržala apsolutno dominantno mesto, čini veoma bitnu privrednu perspektivu i aktivnost kojoj je potrebno posvetiti posebnu pažnju. U narednim godinama pravci globalnih turističkih kretanja sa kojima treba računati su kretanja ka planinskim turističkim centrima, velikim gradovima i ka toplim morima. Pored pravaca koja su interesantna za Srbiju kao turističku destinaciju, treba dodati i stalna tranzitna turistička kretanja. Kao jedan od prioritetnih turističkih ponuda[34] u međunarodnom i domaćem turizmu ističe se zdravstveni turizam, koji uz veliki broj banja i klimackih lečilišta čini okosnicu turističke ponude Srbije.

Tabela 4: Predviđanje razvoja međunarodnog turizma u svetu do 2030. godine (u milionima turista i %)

	Godina 1995	Predviđanja u milionima			Procenat (%)			Predviđena prosečna stopa rasta u %	
		2010	2020	2030	1995	2020	2030	2010-2020	2020-2030
SVET	527	949	1360	1809	100	100	100	3.8	2.9
Afrika	22	50	85	134	3.6	6.25	7.41	5.4	4.6
Amerika	100	150	199	248	19.3	14.63	13.71	2.9	2.2
Azija i Pacifik	75	205	355	535	15.1	26.1	29.57	5.7	4.2
Evropa	316	489	620	743	59.8	45.59	41.07	2.7	1.8
Srednji Istok	14	55	101	149	2.2	7.43	8.24	5.2	4.0

Izvor:- UNWTO za različite godine; www.unwto.org
Sopstvena obrada

I za naredni period UNWTO u svojim dugoročnim izgledima i procenama razvoja turizma do 2030. godine predviđa porast broja međunarodnih turista, a posebno u zemljama Azije, Latinske Amerike, Centralne i Istočne Evrope, Južne Evrope i to po stopi od 4,4 % godišnje. Određena stagnacija, pa i pad u delu ukupnog međunarodnog turizma predviđa se za region Severne Amerike, Severne i Zapadne Evrope prevenstveno zbog relativno zasićenih i zrelih destinacija. Tako je za 2020. godinu u region Južne Evrepe predviđen dolazak od 219 miliona, a za 2030. godinu predviđa se dolazak 264 miliona inostranih turista.

[34] *Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji*, (1999), Ministarstvo turizma Republike Srbije, Beograd.

2. Turistički promet i strukturne karakteristike turizma Republike Srbije

Republika Srbija na međunarodnom turističkom tržištu pripada subregionu Evropi, Južnoj Evropi, koja broji 17 zemalja. Ukupno region Južne Evrope beleži povoljnu tendenciju u poslednjih deset godina, koji je bolji od Evropskog proseka od ostvarenih prihoda u turizmu.

Temelje razvoja turizma u Republici Srbiji možemo potražiti u turizmu Socijalističke Federetivne Republike Jugoslavije koja je imala je zapaženo mesto u razvoju međunarodnog turizma. Smeštajni kapaciteti u Jugoslaviji povećavani su od 1965. do 1985. godine uz prosečnu godišnju stopu rasta od 6,4%, što je premašivalo i tadašnju stopu razvoja turizma u svetu.

Ovakav trend razvoja turizma doveo je krajem osamdesetih godina, Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija (SFRJ) među zemlje sa najbržim razvojem inostranog i domaćeg turizma u Evropi. Međutim analizirajući turističke regione Jugoslavije ovaj trend razvoja prvenstveno se odnosio na Hrvatsku, prvenstveno zahvaljujući izlaskom na Jadransko more, ostrvima, i velikom i raznovrsnom obalom. Upravo ova prirodna prednost dovela je do toga da se najveći procenat svih smeštajnih kapaciteta 1989 i nalazio u Hrvatskoj (tabela 5). Po obimu smeštajnih kapaciteta (grafikon 3.) 1989 godine u bivšoj Jugoslaviji daleko najveći broj nalazio se u Hrvatskoj, a zatim slede ostale republike SFRJ, sa dosta manjim učešćem.

Tabela 5: Raspored smještajnih kapaciteta 1989.godine po (bivšim) republikama SFRJ u %

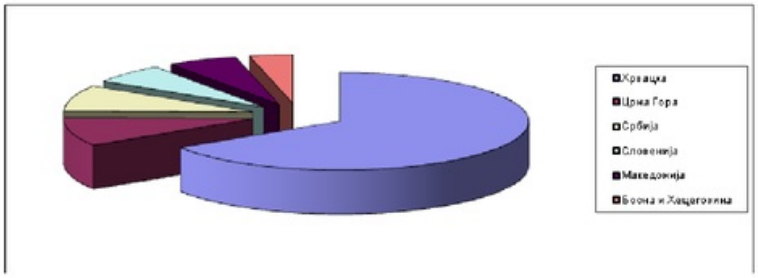
Republika	% učešća
Srbija	**8,6**
Slovenija	6,4
Bosna i Hecegovina	3,7
Hrvatska	65,9
Makedonija	6,0
Crna Gora	9,4
Ukupno	100,0

Izvor: Unković s., Zečević B.; (2006), Ekonomika turizma; Ekonomski fakultet, Beograd; str.337

Tako je u 1989. godini SFRJ ostvarila odličan turistički promet (međonarodni i domaći) od 20 miliona turista, sa preko 100 miliona noćenja. Od celokupnog turističkog prometa, međonarodni je bio preko 42 %, sa 49 % noćenja. Sam devizni priliv u 1989. godini od turizma bio je 2.230 miliona dolara, ne računajući privatni kliring i prihode od saobraćaja po osnovu međunarodnog

turizma. Posmatrajući 1989. Godinu SFRJ sa preko 3,5 milijarde dolara prihoda po svim osnovama svrstala se u grupu od 25 vodećih zemalja u svetu.[35]

Grafikon 3.
Raspored smještajnih kapaciteta 1989 u SFRJ na osnovu tabele 4.



Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija je 1989. godine raspolagala sa više od 1,4 miliona smeštajnih jedinica, ali sama struktura smeštajnih jedinica bila je nepovoljna. Mali broj ležajeva je bilo u takozvanim osnovnim smeštajnim kapacitetima (moteli, hoteli, pansioni, turistička naselja...), a veći broj ležajeva se nalazio u komplementarnim kapacitetima (domaća radinost, kampovi, odmarališta i ostali smeštajni kapaciteti).

Za ostvarivanje deviznog prilivu od inostrnog turizma najveći značaj imaju osnovni smeštrajni kapaciteti. Strani turisti su se uglavnom orjentisali na ove smeštajne kapacitete. Od ukupnih osnovnih smeštajnih kapaciteta oko 72,4% činili su hoteli, turistička naselja oko 20,5%, a ostali kapaciteti mnogo manje.

Struktura hotelskih smeštajnih kapaciteta u pogledu kategorije smeštaja u 1989.godini bila je uglavnom ujednačena sa najvećim procentom učešća hotela B kategorije (73,2 %), dok je ostalih kategorija hotela bilo dosta manje. Pa se može zaključiti da su smeštajni kapaciteti Jugoslavije jednostrani i da se Jugoslovenski hotelski turizam uglavnom opredelijo ka jednoj kategoriji stranih turista sličnih zahteva i slične platežne moći. Sa zahteva turističke tražnje ovo je sigurno nepovoljno, posebno što je bio izuzetno mali procenat hotela sa nižim katekogijama (C i D kategorije ukupno 6,3 %).

Repubika Srbija se početkom devedesetih godina suočavala sa brojnim problemime: izolacijom izazvanom ratnim sukobima, ekonomskim problemima, međunarodnim sankcijama, ratnim dešavanjima u neposrednoj blizini svojih granica itd. Taj period nazadovanja srpske turističke privrede onemogućio je blagovremenu tranziciju koja je nastupila u mnogim zemljama iz okruženja. Dolazi do opadanja domaćeg i inostranog turističkog interesovanja, koje negativno utiče na tražnju i na poslovanje turističke privrede i ukupne turističke ponude. U drugoj polovini

[35] Unković S. i Zečević B., (2006), ***Ekonomika turizma***; Ekonomski fakultet, Beograd, str.334

devedesetih godina, taj negativan trend pada turističkg prometa je zaustavljen. Bombardovanjem Srbije 1999. godine zabeležen je najniži broj dolazaka i noćenja stranih i domaćih turista u RS u poslednjih dvadeset godina. Proces tranzicije u Srbiji započet je u 2000. godini i od tada se Srbija vraća u međunarodne institucije, dolazi do pomaka u spoljnotrgovinskoj razmeni i uspostavlja se cenovna i devizna stabilnost.

Započete su i strukturne reforme. Posledice su posebno izražene u međunarodnom turizmu i njegovim efektima, a vidljive su i u obimu i strukturi domaćeg turističkog prometa i potrošnje. S druge strane, situacija u kojoj se nalazi ukupna privreda za sada ne daje osnovu za rast i razvoj najvećeg broja turističkih perduzeća, tačnije preduzeća u hotelijerstvu Srbije.

Obim i dinamika međunarodnog turizma, kao i dostignuti nivo domaćeg turističkog prometa, daje osnovu za povoljnija očekivanja u pogledu daljeg razvoja u ovoj oblasti, razume se uz odgovarajuće pretpostavke i stvaranje uslova u kojima taj razvoj može se ostvariti. Raelno je očekivati da će doći do intenziviranja turističkih tokova u Srbiji, posebno inostranih i da će naredne godine biti u znaku njenog povratka na međunarodno turističko tržište.[36] Upravo u ovoj konstataciji vojne ustanove treba i moraju naći svoje mesto u turisitčkoj ponudi Srbije.

2.1. Ostvareni rezultati u turističkom prometu Republike Srbije

Već je rečeno da je do devedesetih godina struktura turističkog prometa Jugoslavije bila povoljna. Tako je 1989.godine zabeležen domaći turistički promet od 57,8% od ukupnog broja posetilaca i 51% od njihovih noćenja, dok je učešće stranih turista iznosio 42.2 % od ukupnih posetilaca i 49% od ukupnih noćenja. Početkom devedesetih, a zbog dešavanja u svim zemljama SFRJ uglavnom je preovladavao domaći turizam. Sličnu situaciju je zadesila i Srbiju.[37]

Početkom devedesetih godina dolazi do značajnog pada turističkog prometa, a inostranog turizma gotovo i da nema. U 1993. godini bilo je ukupno 1,9 milijona dolazaka od kojih 1,830 milijona domaćih dolazaka i 70 hiljada stranih dolazaka koji su ostvarili 180 hiljada noćenja, ili svega 2,5 dana po gostu. Donekle tendencija opadanja turističkog prometa je prekinuta 1994. godine, pa tako za period devedesetih godina najuspešnija godina se uzima 1996. godina (prvenstveno zbog broja inostranih gostiju), kada je ostvareno 247 hiljada dolazaka stranih

[36] Unković S, Čačić K. i Bakić O.; (2002), ***Savremena kretanja na turističkom tržištu***; Ekonomski fakultet, Beograd; str.291.
[37] Unković S. i Zečević B.; (2005); ***Ekonomika turizma***; Ekonomski fakultet, Beograd; strana 334.

turista i 726 hiljada noćenja, ili svaki strani turista je u Srbiji proveo 3 dana. Ovaj prosek turističkog prometa je zadržan svih devedesetih godina sa blagim oscilacijama (tabela br.6).

Tabela 6 :Broj turista i noćenja u Republici Srbiji u periodu od 1993-1999.g. (u 000)

Godina	Broj dolazaka turista			Broj noćenja		
	ukupno	domaći	strani	Ukupno	domaći	strani
1993	1.900	1.830	70	6.326	6.143	183
1994	2.201	1.981	220	7.404	6.750	654
1995	2.432	2.228	204	8.124	7.481	643
1996	2.197	1.950	247	7.647	6.921	726
1997	2.144	1.904	239	7.257	6.660	615
1998	2.301	2.073	227	7.947	7.339	608
1999	1.444	1.320	124	5.467	5.125	342

Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije i Srbije i Crne Gore za odgovarajuće godine. Savezni zavod za statistiku.
Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji, Ministarstvo turizma Republike Srbije, Beograd 1999

Srbija se devedesetih godina prošlog veka suočavala sa bombardovanjem, izolacijom izazvanom ratnim sukobima, ekonomskim problemima, inflacijom i međunarodnim sankcijama, a sa druge strane na konkurentnost turističke ponude zemalja u svetu.

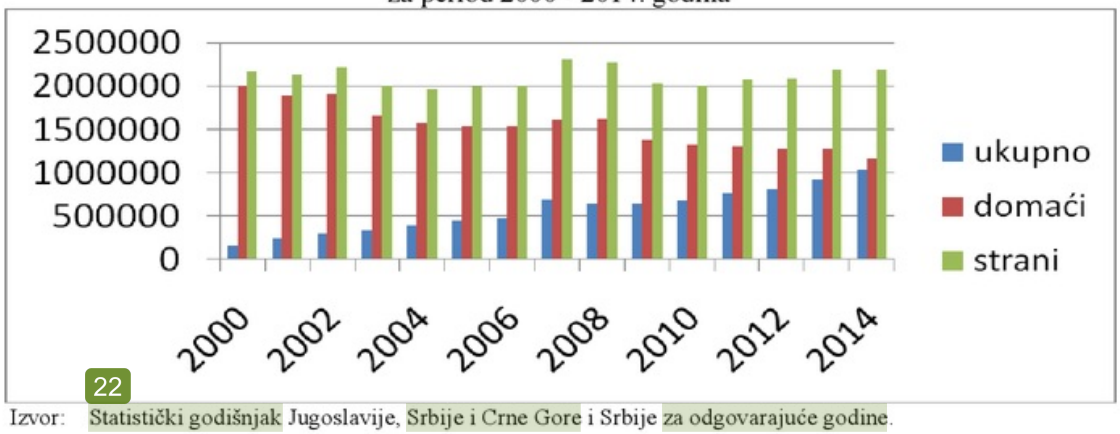
Tabela 7: Broj dolazaka, noćenja i broj dana boravka turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014. godina

	Broj dolazaka turista			Broj noćenja			Broj dana borav.		
	ukupno	domaći	strani	Ukupno	domaći	strani	Uk.	dom	str
2000	2169225	2004225	165000	7.696.290	7.265.290	430.000	3.55	3.63	2.61
2001	2129128	1887128	242000	7.195.272	6.603.272	592.000	3.38	3.50	2.45
2002	2209675	1906990	302685	7.206.734	6.470.526	736.208	3.26	3.40	2.44
2003	1997947	1658664	339283	6.684.592	5.892.890	791.702	3.45	3.55	2.33
2004	1971683	1579857	391826	6.642.623	5.791.564	851.059	3.37	3.67	2.17
2005	1988469	1535790	452679	6.499.352	5.507.604	991.748	3.27	3.59	2.19
2006	2006488	1537646	468842	6.592.622	5.577.310	1.015.312	3.29	3.63	2.17
2007.	2306558	1610513	696045	7.328.692	5.853.017	1.457.675	3.18	3.64	2.10
2008	2266166	1619672	646494	7.334.106	5.935.219	1.398.887	3.24	3.67	2.16
2009	2021166	1375865	645301	6.776.763	5.307.112	1.469.651	3.35	3.86	2.27
2010	2000597	1317916	682681	6.413.515	4.961.359	1.452.156	3.20	3.77	2.13
2011	2068610	1304443	764167	6.644.738	5.001.684	1.643.054	3.21	3.84	2.15
2012	2079643	1269676	809967	6.484.702	4.688.485	1.796.217	3.12	3.69	2.22
2013	2192435	1270667	921768	6.567.460	4.579.067	1.988.393	2.99	3.60	2.16
2014	2268	1163536	1028732	6.086.275	3.925.221	2.161.054	2.78	3.37	2.10

Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije, Srbije i Crne Gore i Srbije za odgovarajuće godine.
Republički zavod za statistiku.
Sopstvena obrada

Od 2000. godine dolazi do početka tranzicije u Srbiji i od tada se Srbija vraća u međunarodne institucije, dolazi do pomaka u spoljnotrgovinskoj razmeni i uspostavlja se cenovna i devizna stabilnost. Započete su i strukturne reforme. U turističkoj ponudi Srbija se vraća na međunarodno tržište čiji rezultati su primetni već prvi godina XXI veka.

Grafikon 4: Broj dolazaka turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014. godina



Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije, Srbije i Crne Gore i Srbije za odgovarajuće godine.

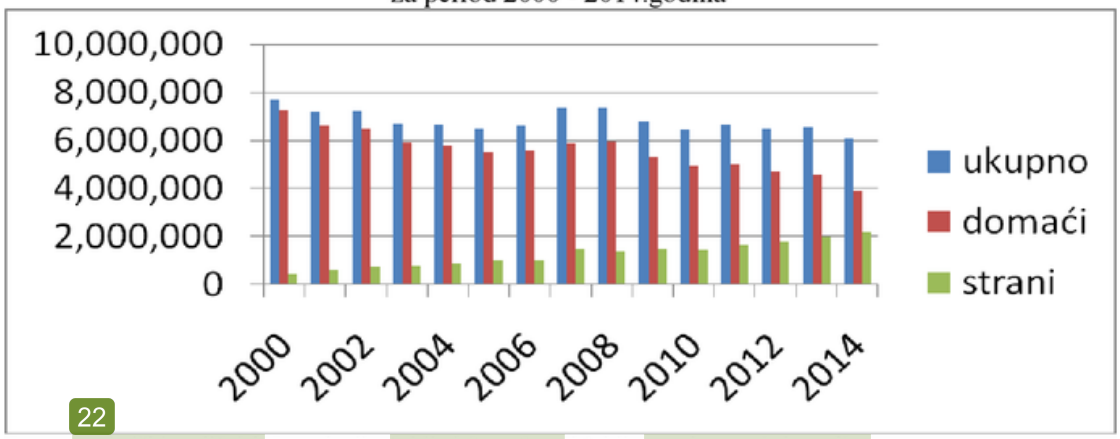
U posmatranom period od 14 godina primetne su veoma male ukupne oscilacije u broju ukupnog dolazaka turista i noćenja. Povećanje broja turista beleži se u 2007. i 2008.godini. Takođe i u prethodnim godinama (2003, 2004, 2009 – 2012.), beleži se stagnacija ukupnog prometa turista ili pad dolazaka turista (tabela 7). Međutim sigurno je ohrabrujući podatak da je broj dolazaka i noćenja inostranih turista u stalnom porastu (grafikon 4 i 5).[38] Ovako posmatrane činjenice samo donekle ohrabruju. Analizirajući ove podatke zadržavanje gostiju u Srbiji je poslednjih godina u opadanju. Srani turisti se zadržavaju svega jedva dva dana, te je zaključak da su razlozi ovako kratkog boravka najčešće poslovni sastanci i organizovane ture na proputovanju kroz Srbiju.

Samo 2014. godini u RS je boravilo ukupno preko 2. miliona, što je u proseku isti broj turista kao i u 2013. godini, od čega su domaći 1.163.536 ili zabeležen je pad broja domaćih gostiju za blizu 9 %, i isti čine 55 % od ukupnog broja gostiju, a inostrani 1.028.732, ili je zabeležen rast za 11 %, što čini 45 % od ukupnog broja gostiju. U 2014. godini ostvareno je 6.086.275 noćenja, ili pad za 7% u odnosu na 2013. godinu, od čega su domaći turisti ostvarili 3.925.221 noćenja, ili pad za 14 % u odnosu na prethodnu godinu, što čini 65% od ukupnog broja ostvarenih noćenja, a inostrani 2.161.054 (indeks 109), što čini 35% od ukupnog broja ostvarenih noćenja. Tako u 2014.godini strani turisti su boravili u Srbiji svega 2,1 dan, a domaći 3,7 dana.[39]

[38] Republički Zavod za statistiku za odgovarajuće godine
[39] Republički Zavod za statistiku za odgovarajuće godine

Iz prethodnog grafikona jasna je tendencija da poslednjih 14 godina dolazi do konstantnog pada dolazaka domaćih turista i do povećanja dolazaka stranih turista, kao pokazatelj određenih pogodnosti turističke ponude Srbije prema stranim gostima.

Grafikon 5: Broj noćenja turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014.godina

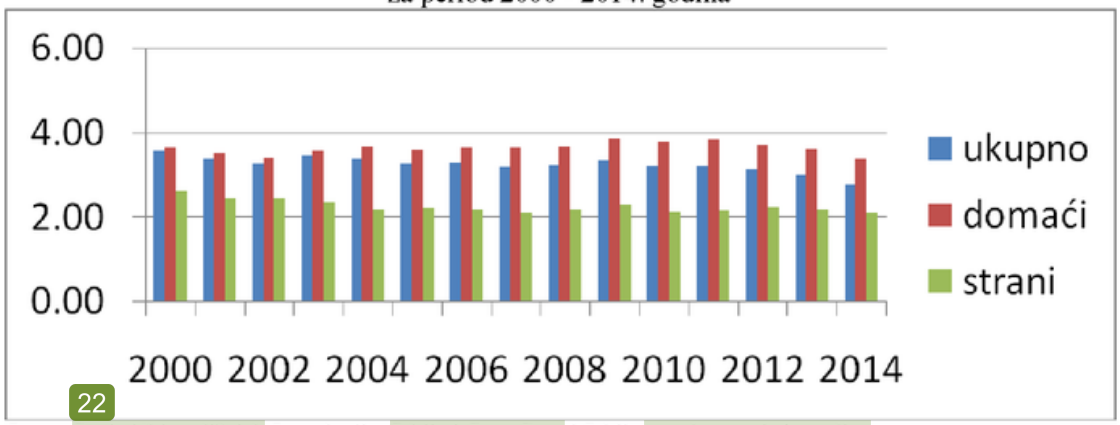


22

Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije, Srbije i Crne Gore i Srbije za odgovarajuće godine. Republički zavod za statistiku.

Takođe i ukupan broj noćenja u posmatranom periodu zadržava se na približno istom nivou, ali primetan je određeni pad broja noćenja domaćih turista i povećanje broja noćenja stranih turista.

Grafikon 6: Broj dana boravka turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014. godina



22

Izvor: Statistički godišnjak Jugoslavije, Srbije i Crne Gore i Srbije za odgovarajuće godine.

Međutim i sama činjenica da broj dana boravka turista, kako ukupno, tako i kod domaćih, a i kod stranih turista možda opredeljuje nove tendencije i navike turista u Srbiji, o čemu je potrebno posebno posvetiti pažnju.

Mereno brojem dolazaka i noćenja turista tokom 2004. do 2014. godine, i uzimajući u obzir broj dolazaka gostiju (stranih i domaćih), može se zaključiti da se broj turista zadržao samo u planinskim mestima i ostalim turističkim mestima, dok je po broju ostvarenih noćenjima došlo do pada turista. Najveći skok ukupnog broja dolazaka u posmatranom periodu ostvaren je u ostalim turističkim mestima (35%), administrativnim centrima (15%) i banjskim mestima (23%), međutim ukupna broj noćenja u istim je ostao u granicama celokupnog posmatranog perioda sa neznatnim povećanjem ili smanjenjem, što znači da je u navedenim mestima boravilo unupno više turista, ali da su isti kraće boravili na navedenim destinacijama.

Tabela 8: Struktura ukupnog broja turista po broju dolazaka i broja noćenja u Republici Srbiji po vrstama turističkih mesta u periodu 2004. – 2014. godina

	DOLASCI						NOĆENJA					
	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Glav.admi.cent. (Beograd, Novi Sad, Niš)												
Ukupno	728445	741853	772251	682078	741281	850726	1323797	1311540	1417859	1298184	1466053	1603865
Domaći	464571	432889	360400	246458	218449	185460	772747	680266	584110	407482	402694	318781
Inostrani	263874	308964	411851	435618	522832	665266	551050	631274	833749	890702	1063359	1285084
Banjska mesta (Vrnjačka B., Sokobanja, Bukovačka B., Banja Koviljača, Banja Vrdnik, Banja palić, Lukovska B., ...)												
Ukupno	300606	319420	366098	344967	347192	386345	2088649	2183516	2367730	2210710	2035938	1852036
Domaći	285487	302239	343063	319953	310088	323635	2031110	2113276	2266766	2106273	1901499	1650862
Inostrani	15119	17181	23035	25014	37104	62710	57539	70240	100964	104437	134439	201174
Plan. mesta (Zlatibor, Kopaonik, Tara, Divčibare, Stara Planina, Ivanjica ...)												
Ukupno	391044	392409	448854	376648	397388	372672	1808378	1743539	1912008	1466907	1600489	1411822
Domaći	373489	366163	409028	334351	348744	301704	1748167	1651073	1776294	1337776	1445368	1196851
Inostrani	17555	26246	39826	42297	48644	70968	60211	92466	135714	129131	155121	214971
Ostala tur. mest (Kragujevac, Subotica, ...)												
Ukupno	492024	472992	577208	51967	518048	489026	1239050	1167555	1377867	1230451	1198988	995332
Domaći	408595	374922	432700	360863	342220	297784	1083710	984047	1101637	950724	805978	621077
Inostrani	83429	98070	144508	154104	175828	191242	155340	183508	276230	279427	393010	374255
Ostala mesta												
Ukupno	59564	79814	101755	81939	75734	93499	182749	186472	258642	207563	183234	223220
Domaći	47715	61433	74481	56291	50175	54953	155830	148648	206412	159104	132946	137650
Inostrani	11849	18381	27274	25648	25559	38546	26919	37824	52230	48459	50288	85570

Izvor: Republički zavod za statistiku za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

Domaći gosti su najviše boravili tokom 2014. godine (tabela 8) u banjskim mestima (oko 38 %), potom u planinskim mestima (oko 30 %), ostalim turističkim mestima (oko 17 %), glavnim administrativnim centrima (oko 12 %) i ostalim mestima (oko 3 %). Iz navedene tabele broj dolazaka domaćih turista je u konstantnom padu za 10 godina u glavnim administrativnim centrima - 60 %, u planinskim mestima - 20 % i u ostalim turistilkim mestima - 27 %. Takođe broj noćenja domaćih turista u istom period beležio takođe pad i to u glavnim administrativnim centrima - 59 %, u planinskim za - 50 % i u drugim turističkim mestima za - 43 %. Tokom perioda 2004 – 2014. godina domaći duristi beleže jedino blago povećanje broja dolazaka u banjskim mestima za 5 % i u ostalim mestima za 13 %, dok u svim ostalim centrima i mestima zabeležen je pad kako broja dolazaka tako i broja ostvarenim noćenja.

Strani turisti, kao veoma važan činilac, u period 2004. – 2014. godina, beleže rast i poseta i noćenja u svim turističkim mestima u Srbiji, čime se povećava i devizni priliv Republike Srbije.

Posmatrajući period 2004. – 2014. godine primetan je povećan broj dolazaka i noćenja stranih turista u svim turističkim destinacijama, ali sa naglašenim povećanje noćenja u glavnim administrativnim centrima, planinskim i banjskim mestima, što je bitan činilac za vojne ustanove i kasniji prikaz turističkog proizvoda vojnih ustanova.

Međutim zabrinjava činjenica da broj noćenja domaćih turista i broj dolazaka domaćih turista u periodu 2004. – 2014. je stagnirao ili opadao, i da se domaći turizam ne vraća na turističku scenu Srbije sa povećanjem broja dolazaka i noćenja (tabela 8).

Posmatrajući broj ostvarenih noćenja, po izabranim turističkim mestima, domaći turisti najčešće su boravili u 2014. godini (tabela 9) u Vrnjačkoj Banji (431.455 noćenja, za 5% manje u odnosu na 2012.g. i 16 % manje u odnosu na 2010. godinu), zatim na Zlatiboru, Kopaoniku (jednina destinacija koja beleži rast noćenja turista u poslednje četri godine), Beograd, Sokobanja, Tara... Uzimajući u obzir deset mesta u RS sa najvećim brojem noćenja, u odnosu na raniju godinu, turisti iz Srbije beleže pad noćenja u svim mestima osim na Kopaoniku.

Od ostvarenih noćenja turista u turističkim mestima od 2004. do 2014. godine primetan je određeni zaokret u turizmu i kretanjima domaćih turista (tabela 9). Zaokret se ogleda u broju turista, odnosno u nekom delu stagniranju ili povećanju broja turista u banjskim mestima (Vrnjačka Banja, Soko Banja, Niška Banja) i donekle planinskim izabranim turističkim mestima (Tara, Zlatibor, Divčibare) dok je za Beograd osnovna karakteristika da ima linearno opadanje domaćeg turizma poslednjih 10. godina (oko 9,5% godišnje). Danas nije česta pojava za domaće turiste, da im je Beograd destinacija za jednodnevni izlet iz nekih okolnih turističkih mesta, ili mesto koje se obilazi u proputovanju. Tako u periodu od 2000. do 2014. godine ukupan broj

dolazaka domaćih turista (tabela 9) se smanjio za 840.689 dolazaka ili 42 %, a broj noćenja domaćih turista se smanjio za 3.340.015 noćenja, ili za blizu 45 %. Razlozi ovakvog zaokreta leže i u otvaranju Beograda Evropi i Svetu i visokih cena svih ugostiteljskih usluga, nižem standardu stanovništva van Beograda i drugih administrativnih centara.

Tabela 9: Ostvarena noćenja domaćih turista u izabranim turističkim mestima

god. / turist. / mesta	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2012	2014
Beograd	750.747	706.254	610.119	607.621	511.551	493670	339.301	326.483	231.237
Vrnjačka Banja	406.993	423.018	395.439	472.021	542.017	500.714	514.324	454.966	431.455
Sokobanja	362.808	376.480	369.581	321.245	402.643	388.327	290.575	303.499	209.058
Kopaonik	393.389	388.351	350.007	349.457	387.165	382.118	210.032	261.477	271.763
Zlatibor	314.862	326.081	324.252	348.057	394.753	49.154	352.583	401.703	348.253
Tara			185.976	147.911	183.667	172.519	147.270	214.333	194.564
Niška Banja			139.365	187.775	228.802	227.580	208.772	190.152	129.511
Banja Koviljača			135.054	187.775	159.121	158.033	167.208	150.371	113.259
Divčibare			120.147	113.673	133.985	159.486	114.397	112.844	68.253

Izvor: Republički zavod za statistiku za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

Dok se u međunarodnom turizmu poslednjih godina ostvaruju povoljni rezultati i održava višegodišnji rast turističkog prometa, u Srbiji je u periodu od početka devedesetih godina, pa do 2000. godine došlo do konstantnog i značajnog opadanja ukupnog turističkog prometa. Pad je posebno bio izražen u međunarodnom turističkom prometu. Sigurno da je ovaj trend pada inostranog turizma bio praćen i odgovarajućim deviznim efektima, odnosno da dolazi do pada deviznog prihoda u RS.[40]

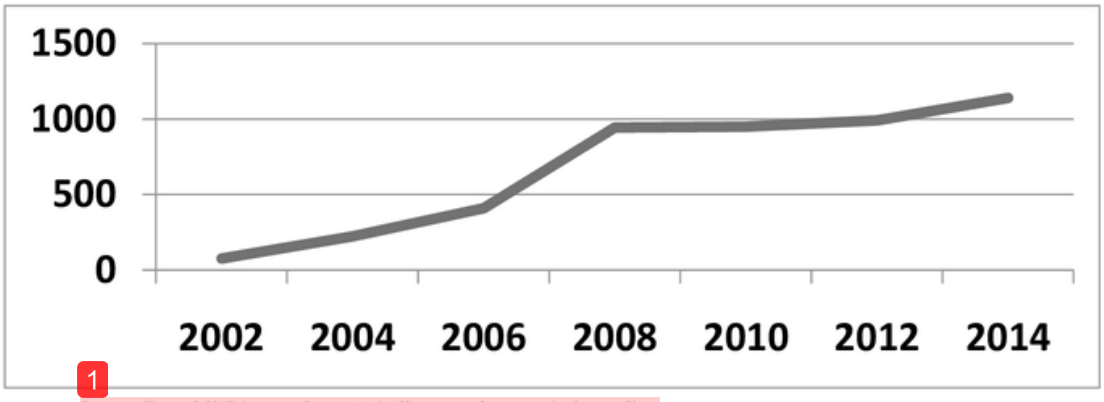
Tabela 10: Devizni priliv za period 2002 – 2014. godine (u milionima USD)

God.	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Dev. priliv	**75**	**221**	**409**	**944**	**949**	**991**	**1.139**

Izvor: Republički zavod za statistiku za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

[40] Unković S., Čačić K., Bakić O., (2002); ***Savremena kretanja na turističkom tržištu***, Ekonomski fakultet Beograd, strana 270.

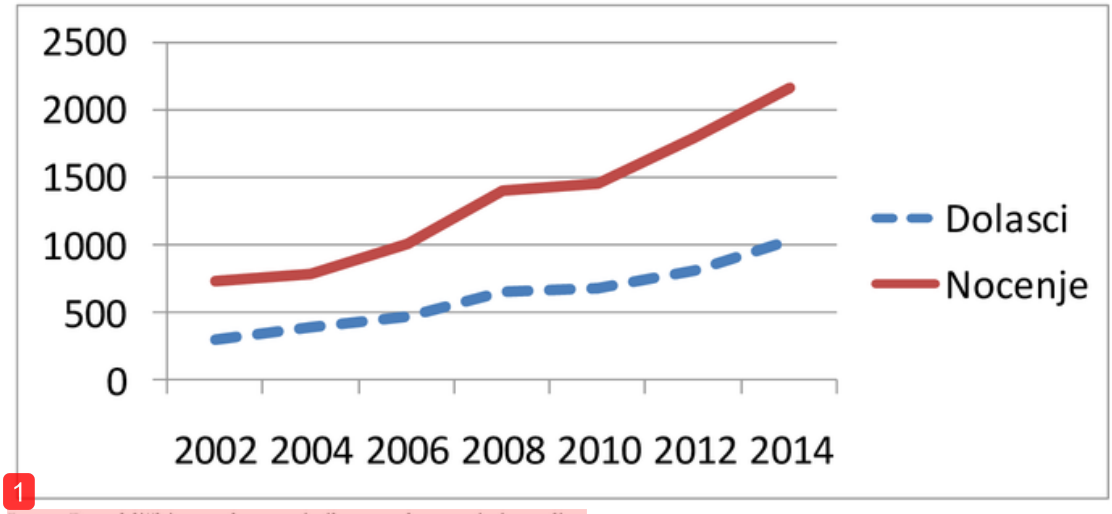
Grafikon 7: Devizni priliv za period 2002 – 2014. godina (u milionima USD)



Izvor: Republički zavod za statistiku za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

Period 2002. - 2014. godina zabeležio je pozitivan trend u ostvarenom deviznom prilivu od turizma. Tako u 2008. godini, devizni priliv je iznosio 944 miliona USD, ili za 13% više od ostvarenog deviznog priliva u 2012. godini. Ovakav trend porasta deviznih prihoda od turizma je prisutan od 2000. godine do danas (tabela 10 i grafikon 7).

Grafikon 8: Dolazak i noćenje (u hiljadama) stranih turista u Republici Srbiji na osnovu tabela 8.



Izvor: Republički zavod za statistiku za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

Primetno je da porast deviznog priliva tokom svih posmatranih godina direktno zavisi od povećanja broja dolazaka i noćenja stranih turista u Republici Srbiji (grafikon 7 i 8).

Razvoj turizma kao privredne grane u zemlji zavisi, pre svega, od politike i ekonomskog nivoa razvoja zemlje. Pored toga, neophodno je, pored privrednih, kulturnih i demografskih prednosti i

potencijala, uključiti i sve nivoe institucionalnog upravljnja - od nacionalnog, preko regionalnog do lokalnog nivoa, kako bi se postigao željeni cilj razvoja.

Činjenica da je u međunarodno turističko tržište u 2005. godini (tabela 1) uključeno preko 809 miliona ljudi, sa prihodom od turizma od oko 650 milijardi USD, a da je u 2014. godini u ukupnom turističkom prometu učestvovalo preko 1113 miliona ljudi, sa oko 1.245 milijardi USD, ukazuje na izuzetan značaj turističke privrede u ekonomiji zemalja.

Zemlje sa dobro razvijenom ekonomijom, koje imaju visok bruto društveni proizvod (BDP) po glavi stanovnika, predstavljaju izvore turističke tražnje, kojima Turistička Organizacije Srbije treba pokloniti posebnu pažnju. Jedna od prednosti Srbije kao destinacije je da se upravo te zemlje nalaze u "neposrednoj blizini" Srbije, (Austrija, Nemačka, Italija, Grčka, Turska) i da je ista činjenica nedovoljno iskorišćena kada se govori o zdravstvenom turizmu, planinama i jezerima, ruralnom turizmu kao turističkim proizvodima RS.

Tabela 11. Ostvarena noćenja inostranih turista u izabranim turističkim mestima

god. / turist. / mesta	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Beograd	423405	503266	557719	738954	790536	918728	1142185
Novi Sad	47016	47784	73956	94795	100166	144631	183274
Kopaonik	22839	20755	34298	41304	23880	36955	51370
Niš		24246	15508	39961	50290	46805	58532
Banja Kovilj.	22653	21643	22322	20426	18673	17570	18093
Zlatibor	15035	17524	28555	46339	51641	61660	78578
Vrnjačka Ba.	10232	14838	21582	38630	45225	51480	66438
Subotica			8266	17303	19488	29787	42081
Niška Banja			5803	9151	3262	4447	4164
Tara			9888	10182	13490	14367	12090

izvor: Republički zavod za statistiku za odgovarajuće godine
sopstvena obrada

Mereno brojem ostvarenih noćenja, od izabranih turističkih mesta, strani turisti u posmatranih 12. godina (tabela 11) najviše su boravili u Beogradu (2014. godine 20% više nego 2012. godine), zatim slede Zlatibor, Kopaonik, Novi Sad, Niš, Vrnjačka Banja... Od prvih deset mesta, inostrani turisti beleže najveći rast noćenja, u odnosu na prošlu godinu, u svim nabrojanim turističkim centrima, osim u Niškoj Banji.

Od evropskih i vanevropskih zemalja u 2014. godini, (tabela 12) turisti iz Bosne i Hercegovine ostvarili su 163.695 noćenja ili najveći broj noćenja i isto predstavlja stalan rast u posmatranom periodu od 10 godina, zatim iz Rusije (153.811 noćenja) i predstavlja najveći porast noćenja u odnosu na prethodni period, iz Crne Gore, 137.084 noćenja, što je u skladu sa prosekom i u ranijem posmatranom periodu, zatim slede turisti iz Hrvatske, Slovenije, Italije, Nemačke... Od prvih deset zemalja, inostrani turisti beleže rast noćenja, u odnosu na prošlu godinu, osim turista iz Italije (negativan trend je prisutan poslednje dve godine), što predstavlja pozitivan pomak imajući u obzir činjenicu da je ovakvim načinom poslovanja direktno se povećava devizni priliv Srbije.

Tabela 12. Ostvarena noćenja inostranih turista po zemljama u periodu od 2005.godine do 2014.godine.

Zemlja	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Crna Gora			182.814	164208	127413	120774	129455	132083	137520	137084
BiH	117.819	130.831	147.318	127065	157106	147569	165538	148784	155868	163695
Slovenija	96.200	95.484	112.955	65114	96458	114471	124517	115718	121997	112237
Hrvatska	56.404	63.886	75.591	49900	79955	89693	93339	91645	100843	116921
Nemačka	68.339	63.334	80.571	60102	81926	84203	96875	103325	107840	114997
Italija	65.451	59.518	76.196	67733	82382	80980	91039	148147	105985	103573
Makedonija	55.837	49.811	54.301	45905	57197	59751	65219	68087	71079	77326
Grčka	46.559	48.942	43.398	44635	48503	46284	50318	52509	67262	76600
Engleska	41.042	46.067	60.853	42161	41296	44228	54233	51991	53161	56238
Rumunija	27267	19881	36852	45396	47734	47068	59911	62916	53161	76982
Bugarska	29254	27395	43884	44963	46759	44448	55689	76622	74232	88953
Rusija	33.215	36.906	52.478	48123	59488	62583	75308	91517	120899	153811

Izvor: Republički zavod za statistiku za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

Iz prethodnih statističkih podataka može se zaključiti sledeće:

U ukupnom turističkom prometu u 2014. godini po broju dolazaka, domaći gosti učestvuju u sa 55%, dok strani turisti učestvuju sa 45%, što predstavlja pozitivnu tendenciju u odnosu na sve prethodne godine od 2000.godine.

U poslednjih 14 godina po broju noćenja primetan je pad domaćih turista i rast stranih turista, pa tako u 2014. godini domaći turisti učestvuju sa oko 65 %, a strani turisti učestvuju u ostvarenom broju noćenja sa oko 35%.

Nemoguće je opredeliti se koja je godina od 2000 najbolja za turističko poslovanje i pored postignutih rezultata prvenstveno zahvaljujući stranim turistima i povećanju deviznog priliva,

prvenstveno zbog navadenih činjenica, nepovećanja smeštajnih kapaciteta, pada dolazaka i noćenja domaćih turista.

Domaći gosti tradicionalno najviše su ostvarili noćenja u proteklim godinama u: banjskim mestima, pa zatim na planinskim, ostalim turističkim mestima, glavnim administrativnim centrima i ostalim mestima, dok je inostranih gostiju po broju noćenja i dolazaka najviše zabeleženo u glavnim administrativnim centrima, pa zatim u ostalim turističkim mestima, planinskim i banjskim mestima i ostalim mestima. Veliki broj dolazaka stranih turista u administrativne centre su pre svega: poslovne prirode, sajmovi, kongresi, sportska takmičenja, velike manifestacije (Egzit u Novom Sadu, dani piva u Beogradu, Nišvil, itd), i sve to povezano sa solidnim saobraćajnim vezama ovih centara sa Evropom.

Uzimajući u obzir vanevropske i evropske zemalje, turisti iz Crne Gore, Bosne i Hercegovine i Rusije, a zatim turisti iz Slovenije, Nemačke, Hrvatske i Italije ostvarili su najveći broj noćenja. To je značajna promena u odnosu na turizam SFRJ. Verovatno da je jedan od najčešćih razloga putovanja zemalja bivše SFRJ u Srbiju poslovne prirode, obilazak kulturno-istoriski spomenika, zdravstvene prirode, turističkih manifestacija u Srbiji (sabor trubača...), porodične prirode i slično.

U posmatranim godinama, neohrabruje činjenica da se vreme turista provedeno u hotelima smanjuje ili stagnira iz godine u godinu i to pogotovo kod stranih turista. Ovaj pad boravka turista u Srbiji pored stranih turista, je prisutan i kod domaćih turista.

Na osnovu ovih podataka još uvek se ne može govoriti o pozicioniranju Srbije kao destinacije na međunarodnom tržištu. Da bi se to postiglo, potrebno je stvoriti političke i ekonomske uslove za razvoj onih vidova turizma koji zadovoljavaju turističku tražnju i potrošnju domaćih i inostranih turista.

2.2. Turistički resursi Republike Srbije

Turističke resurse Srbije obradiće se kroz prirodne, antropogene resurse, saobraćaj, infrastrukturu, smeštajne i ugostiteljske kapacitete.

Rasprostranjena je zabluda da Srbija ima izuzetne prirodne resurse za razvoj turizma i da bi uz veća ulaganja u promociju stekla izuzetan položaj na međunarodnom tržištu. Sadašnje razdoblje može se smatrati kao prelomno za stvaranje bitnih preduslova za uvođenje Srbije kao turističke

dastinacije na međunarodno tržište. Međunarodni turizam karakteriše: izuzetna konkurencija, veći broj zemalja želi da ostvari razvojne ciljeve kroz razvoj turizma.[41]

Prirodne uslove kao vrednost za razvoj turizma Srbije možemo podeliti u sledeće celine: planinski reljef, termalni i termomineralni izvori, Dunav kao poseban turistički potencijal, flora i fauna Srbije, nacionalni parkovi, geografsko saobraćajni položaj Srbije i klimatski faktor kao prirodni faktor turističke ponude. Sve navedene karakteristike (prostor, klima i ostala prirodna obeležja Srbije) predstavljaju osnovu za uključivanje Srbije u međunarodne turističke tokove kao i za dalje intenziviranje razvoja domaćeg turizma. Srbija se odlikuje bogatom i raznovrsnom prirodnom baštinom koja se ogleda kroz širok spektar geomorfološke, geološke, biološke raznovrsnosti, pedološke, klimacke i hidrološke.

Srbija ima solidne prirodne pogodnosti za razvoj onih vidova turizma koji se nalaze na pravcima kretanja međunarodnog turizma: ka morima, planinskim turističkim centrima, velikim gradovima, banjskim lečilištima, uz nezaobilaznu činjenicu da se nalazi na bitnim putnim i rečnim tranzitnim pravcima turističkih kretanja. Turističke destinacije Srbije koje poseduju raznovrsnu ponudu naročito sa elementima i mogućnostima za rekreaciju, skijanje i drugi oblici rekreacije, a zdravstveni i drugi vidovi turizma su u žiži interesovanja inostrane i domaće turističke tražnje.

Neprocenjivo bogatstvo je proisteklo preplitanjem mediteranskih uticaja i kontinentalnih, kao i ukrštanjem brojnih migracionih puteva faune i flore različitih biogeografskih regiona. Najlepši, najsloženiji, najosetljiviji, i praktično najdragoceniji ekosistemi Srbije je na ritskim područjima barskim i močvarnim, preostalim stepama, i očuvanim šumskim zajednicama prašumskog karaktera, u kanjonima, klisurama i planinski oblastima. Pored brojnih spomenika prirode, opštih i specijalih rezervara prirode, zakonom je zaštićeno i 5 nacionalnih parkova (Fruška Gora, Tara, Kopaonik, Đerdap i Šar-planina)[42] parkova prirode, kao i veliki broj lokaliteta pod zaštitom UNESCO-a koje, koji uz adekvatnu valorizaciju, rešavanjem problema saobraćajne i druge infrastrukture i primerenu zaštitu predstavljaju značajno mesto i mogu da doprinesu ukupnoj turističkoj atraktivnosti i promociji RS.

Životinjski svet je izuzetno bogat i različit. Za turističko korišćenje posebno su značajna lovišta (ima ih 24 sa površinom od 55.150 xa) sa bogatim fondom retke divljači (jelena lopatara, divljih svinja, muflona, medveda, divokoza, tereba, grlice, patke). Najpoznatija lovišta su: Karađorđevo,

[41] Popesku J.; (2002), ***Marketing u turizmu***; Čigoja; Beograd; str. 209.
[42] Belij S. i Amidžić L.; (2006), ***Revija Rada 316/2006***; Privredni pregled, Beograd;

Morović, Apatinski rit, Golija, Kučaj, Rtanj i dr. Osim lovnog potencijala, RS se pružaju mogućnosti za razvoj specifičnog vida turizma - ribolovnog turizma. U rakama i jezerima Srbije živi oko 110 vrsta ribe među kojima su najinteresantnije: som, šaran, pastrmka, mladica, smuđ i dr. Najpoznatije vode za bavljenjem ribolovom su: Dunav, Sava, Tamiš, Tisa, Drina, Uvac, ako i kanali Vojvodine. Činjenica da su Ludoško jezero, Carska bara i Obedska bara u listi svetskih prirodnih vrednosti UNESCO-a, dobra je potvrda da se radi o izuzetnim prirodnim dobrima i kvalitetnim osnovama za razvoj turizma u Srbiji.[43]

Jovan Cvijić je opisao geografski položaj Srbije, ali koji se može posmatrati i kao opis turističkog položaja u regijonu: "Srbija ima centralni položaj u severnom delu Balkanskog poluostrva, dalje ima prema srednjoj Evropi potpuno otvorenu granicu. Kroz nju prolazi najkraća i najpovoljnija komunikacija koja vezuje Evropu, naročito Srednju Evropu, Nemačku i Austriju sa Azijom i Sueckim kanalom. Iako smo bez mora, mi nismo istog geografskog položaja kao Švajcarska. Nije dakle tačno poređivanje koje se često čuje. Imamo na prvom mestu Dunav slobodne plovidbe i njime možemo izaći na Crno more. Švajcarska nema takve reke."[44]

Republika Srbija je površine 88.361 km2 (10.849 km2 – Kosovo). Ravničarski deo koji je uglavnom na severu Srbije, je pen rečnih tokova i velikih reka (Tisa, Sava, Dunav) i kanala, dok je centralni i južni deo brdovit i planinski. Republika Srbija ima 55 % obradivih površina koja se nalazi uglavnom u Vojvodini, dok je 27 % površine Srbije pod šumom. Ukupno 15 vrhova u RS ima visinu preko 2.000 metara.[45]

Položaj Srbije od davnina je bio predmet interesovanja naučnika i praktičara različitih struka, koji su svaki na svoj način ukazivali na prednosti i nedostatke istog. Većina istraživača uočava činjenicu da je reč o zemlji u centralnom delu Balkanskog poluostrava, na prostoru spajanja i prožimanja više kultura i da kao takva predstavlja most za dva kontinenta. I za Svetog Savu to je prostor koji je istok zapada i zapad istoka. Ne našavši bolji pravac iz Evrope za jugoistočnu Aziju, Rimljani su na više od 300 km teritorijom današnje Srbije, trasirali istorijski i Vojnihčki značajan put via militaris. Na samoj deonici puta koja je bila od čvrste podloge i prohodna tokom čitave godine izgrađivani su i stanice za odmor zaprega i putnika. [74] Via militaris, detaljno predstavljen na Pontingerovoj karti putnih pravaca Rimskog carstva, koji je geografski logičan i danas. Pretočen u Koridor 10. Značajan i nezaobilazan za mnoge zemlje Evrope i Azije, koji

---

[43] Ranisavljević M., (2010), magistarsko rad: "***Tržišne osnove razvoja vojnish ustanova Srbije***", Univerzitet Singidunum Beograd, strana 62.

[44] Cvijić J., (1987), ***Balkansko poluostrvo***, Sabrana dela Jovana Cvijića, knj.2 SANU, Književne novine, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.

[45] http://www.srbija.gov.rs/pages/article.php?id=36 – pristup sajtu 15.08.2016.g.

vodi od Austriji, preko Slovenije, Hrvacke, Srbije, preko Makedonije do Grčke. U isti se uliva više drugih putnih pravaca: Budimpešta – Subotica - Novi Sad - Beograd; Niš – Pirot – Sofija; Ibarska magistrala ka Jadranskom moru.[46] Važnost ovog puta je od posebne važnosti za Republiku Srbiju i predstavlja žilu kucavisu razvoja zemlje.[47] Iako je TOS prezentovala "10 savršenih mesta" na Koridoru 10[48], potrebno je izgraditi potrebnu saobraćajnu turističku signalizaciju kako za ova mesta tako i za druga. Kao jednu od većih primedbi posetilaca u Strategiji razvoja turizma republike Srbije je podatak da upravo saobraćajna turistička infrastruktura je dosta zapuštena i loša.

Za Srbiju je posebno interesantan Dunav kao rečni koridor VII, sa svojim plovnim pritokama. Podsticaj nautičkog turizma na Dunavu i ostalim rekama i jezerima podrazumeva da se odrede uslovi pod kojima će se on razvijati. U Strategiji razvoja turizma Srbije, Dunav je dobijo posebno mesto kao najveća plovna reka Evrope koja svojim tokom prolazi kroz našu zemlju u dužini od 587 kilometara.[49]

Sa punim pravom su konstatacije da rečni saobraćaj ustvari je nerazvijen, iako za isti imamo odlične mogućnosati, počev od brojnih luka Novi Sad, Beograd, Šabac, Smedrevo i ostale luke u Srbiji, pa do mogućnosti obilazaka turističkim putničkim brodovima starih gradova, istorijskih spomenika, arheoloških pronalazišta do modernih gradova. Od 21 tvrđave u Srbiji, 6 se nalaze na obalama Dunava: Petrovaradin, Kalemegdan, Smedrevo, Ram (blizu Velikog Gradišta), Golubac i Fetislam (kod Kladova). Ipak se čini da su to predispozicije privrednog razvoja koji dolazi sa zakašnjenjem u odnosu na mnoge evropske zemlje, i danas predstavljaju neiskorišćeni resurs koji Srbija nije ponudila kao svoj turistički potencijal i koji je zasigurno interesantan.[50] Interesantno je da ovaj podatak nije unet u Strategiju turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj iz 2005. godine, koji je izradila Horwath consulting iz Zagreba.

Od interesa za razvoj turizma su i železničke pruge na pravcima: Beograd – Niš – Pirot kao deo železničke mreže međunarodnog saobraćaja, značajnu vezu sa Dimitrovgradom i Sofijom, odnosno Instanbulom i jugozapadnom Azijom, Niš – Skoplje – Solun, Beograd – Zagreb, Beograd – Bar i Beograd - Budimpešta. Zastarelost infrastrukture i prevoznih kapaciteta u železničkom saobraćaju, predstavljaju osnovni problem sa stanovištva povećanja kvaliteta

---

[46] Stanković S.; (2005), ***Naučni simponzijum "Srbija i savremeni procesi u Evropi i svetu"***, Tara 2005, strana 254.
[47] Grupa autora; (2005), ***Naučni simponzijum "Srbija i savremeni procesi u Evropi i Svetu"***, Tara 2005, strana 121.
[48] Videti više na www.serbia-tourism.org
[49] ***Strategija turizma Republike Srbije***, Prvi fazni izveštaj, (2005), strana 11.
[50] http://www.blic.rs/vesti/srbija/na-dunavu-sest-tvrdava/w6nfgcd

usluga u ovom delu turističke ponude. Svega je elektrificirano nešto više od 32,7% što je ispod evropskog proseka, a prosečna starost putničkih vagona je blizu 30 godina.[51]

Vazdušni saobraćaj je solidan, ali za dovođenje većeg broja stranih turista potrebno je omogućiti dolazak stranih nioskobudžetnih kompanija. Pored međunarodnih aerodroma u Srbiji (Niš, Kraljevo i Surčin) i dobre povezanosti sa svetom svoju priliku naša zemlja treba tražiti i na malim sportskim aerodromima sa kojih Srbija ima u velikom broju (Ponikve, Čenej, Sjenisa, Vršac, Kruševac, Valjevo, Subotica, Sombor, Čenta, itd[52]). Povratkom nacionalne avio kompanije na svetsko nebo stvorile su se mogućnosti za nesmetano odvijanje vazdušnog saobraćaja naše, sa velikim brojem drugih zemalja, a samim tim stvoreni su i uslovi za brži razvoj međunarodnog turizma. Zahvaljujući organizovanim turističkim dolazcima i značaju turoperatora u međunarodnom turizmu, vazdušni sobraćaj beleži stalno povećanje učešća u putničkom turističkom sasobraćaju.

Srbiju karakteriše umereno kontinentalna klimu sa sva črtiri godišnja doba: topla leta, hladne zime, sa laganim prelazima između izraženih godišnjih doba i raspoređenim padavinama.

Hidrološke prilike su veoma pogodne za razvoj turizma. Srbije ima oko 300 izvora mineralnih, odnosno termo-termalnivoda, a njihova eksploatacije obavlja se danas u oko 40 banja.[53] Upravo ova mesta su mesta u Srbiji sa dugom tradicijom u zdravstvenom turizmu, među kojim se ističu Soko Banja, Prolom banja, Vrnjačka Banja, Banja Koviljača, Bukovička banja, Palić, Junaković banja....

Među kulturno istoriskim mestima su manastiri, neolitska naselja, stari gradovi, crkve, spomen parkovi, ali i moderne i svetske metropole. Hramovi Srbije su svedoci uspona i padova dinastija, svedoci života ovih prostora koji predstavljaju neprocenjivu baštinu. Sremski Karlovci i manastiri Fruške gore, manastiri u Ovčarsko – Kablarskoj klisuri, pa manastiri Žiča, Studenica, Đurđevi Stupovi, Sopoćani, Petrova crkva u Rasu, manastiri u Pomoravlju i Barničevu, manastiri na Kosovu i Metohiji, crkve i manastiri u Beogradu su samo deo ogromnog blaga u istorijskom i kulturnom pogledu kojim raspolaže Srbija. I u Strategiji turizma Republike Srbije kao jednu od

---

[51] ***Strategija razvoja železničkog, drumskog, vodnog, vazdušnog i intermodalnog transporta u Republici Srbiji od 2008. do 2015. godine***, ("Sl. glasnik RS", br. 4/2008), strana 7.

[52] Najveći broj navedenih aerodrome do 2010. godine, bili su u vlasništvu Vojske Srbije, dok su poslednjih par godina isti predeti uglavnom na upravljanje opštinama na čijoj se teritoriji nalaze ili se nalaze u Master planu za prodaju nepokretnosti koju je koristila vojska. Aerodromi Ponikve i Sjenica su tokom 1999. godine bombardovani i poletno slatna staza im je uništena, međutim danas su iste popravljene i omogućeno je uravo korišćenje manjih letelica. Na svim aerodromima postoji potrebna aerodromska infrastruktura koja je zapuštena.

[53] Stanković S.; (2000), ***Turistička geografija***; Geografski fakultet, Beograd.

najvećih prednosti, u sva četiri klastera, ističu se manastiri, kao velika kulturna baština regiona, koji se mogu povezati sa kružnim turama, događajima, specijalnim interesovanjima i dr.[54]

U Srbiji se organizuje preko 2000 kulturno-privredno-turističkih manifestacija godišnje. Među njima su i poznati Dragačevski sabor trubača u Guči, Exit kao najveći muzički festival u ovom delu Evrope u Petrovaradinu, Bitef u Beogradu, prva harmonika u Sokobanji itd. Veoma zanimljive su i etnokulturne i turističke manifestacije, kroz čega se ogleda i život naših naroda: kosidba na Rajcu, Ljubičevske konjičke igre, dani ludaje u Kikindi, dužijanca u Subotici, roštiljijada u Leskovcu, kobacicijada u Turiji, veseli spust na Ibru, zlatna bućka u Tekiji, dani kotlića i čorbe u Novom Sadu, Zemunu, Apatinu i dr. Za ovu priliku su nabrojane samo neke najintereseantnije kulturno turističke manifestacije u Srbiji.[55]

Sport je veoma zastupljen i razvijen u društvenom životu Srbije. Uz brojna domaća takmičenja danas su u svetu veoma cenjena i neka međunarodna takmičenja i sportske manifestacije: Beogradski maraton, Drinska regata, biciklistička trka kroz Srbiju, itd. Visok nivo razvijenosti nauke i univerzitetskog obrazovanja sa 7 univerziteta, takođe predstavlja važnu osnovu za organizovanje brojnih domaćih i međunarodnih skupova u našoj zemlji.[56]

Poslovni dolasci iz inostranstva su značajno zastupljeni od 2000. godine. Mnogobrojni su domaći i međunarodni kongresi, skupovi i sajmovi koji čine turističku ponudu Srbije zanimljivijom. Veliki broj navedenih manifestacija ima tradicionalan karakter koji se uspeo održati u svim proteklim nepovoljnim vremenima po turizam, devedesetih godina.

Zahvaljujući velikim brojem prirodnih i kulturnih dobara, a koja su stavljena pod zaštutu UNESCO-a, Srbija danas raspolaže velikim kvalitetnim potencijalom za razvoj turizma.

Prema zvaničnim podacima Saveznog zavoda za statistiku prirodna i kulturna dobra pod zaštitom UNESCO-a u Srbiji su: Gamzigrad, Rumulijana, manastir Gračanica, manastiri Pećke partijaršije, crkva Bogorodica Ljeviška, manastir Visoki Dečani, manastir Studenica, Stari Ras i Sopoćani. Vlada Srbije namerava da sledeće objekte-lokalitete upiše u Svetsku baštinu: Caričin grad, nacionalni park Đerdap, Šar planina i Tara sa kanjonom Drine, manastir Manasija, Rajac, Smedrevska tvrđava, Đavolja varoš i Deliblatska peščara.[57]

---

[54] ***Strategija turizma Republike Srbije***, Prvi fazni izveštaj, (2005), strana 144-151.

[55] https://www.turistickisvet.com/vesti/turizam/u-srbiji-se-godisnje-odrzi-2000-turistickih-manifestacija.html - pristup sajtu 15.11.2016. godine

[56] Unković S.,Zečević B.; (2006), ***Ekonomika turizma***; Ekonomski fakultet, Beograd; str.409

[57] https:// sr.wikipedia.org/sr/Spisak_lokaliteta_Svetske_baštine_u_Srbiji – pristup sajtu: 15.11.2016. god.

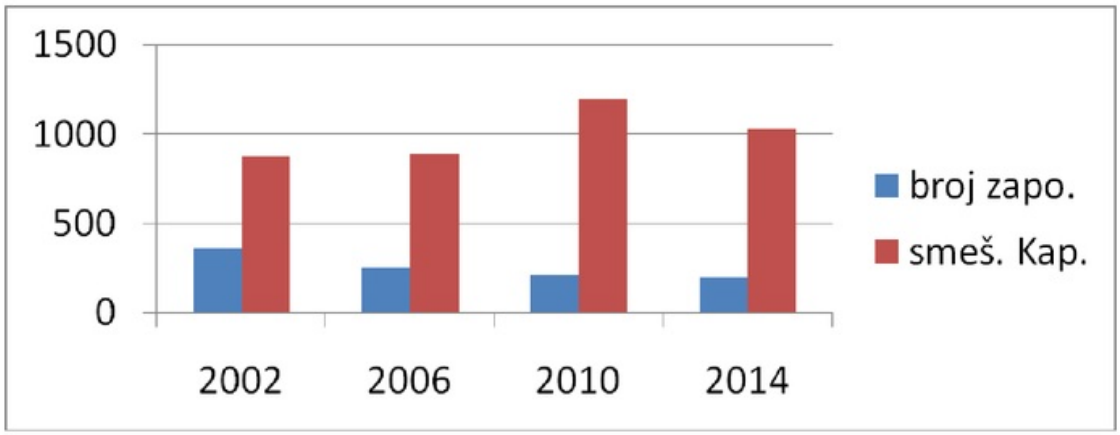
Turistička ponuda Srbije predstavljena je i ponudom ukupnih smeštajnih kapaciteta u periodu od 2002 do 2014. godine, kao i po broju zaposlenih i zaradama lica zaposlenih u sektoru usluga. (tabela 13).

Tabela 13: Smaštajni kapaciteti, zaposlenost i zarade u Srbiji u sektoru usluga smeštaja i ishrane za karakteristične godine

Godina	Ukupni smeštajni kapaciteti Srbije	zaposlenost	Bruto zarada		Neto zarada	
			din	euro	din	euro
2002	87305	35905		(60)	6536	110
2006	88598	24736	21516	272 (79)	14678	186
2010	119427	20863	25851	246 (105)	18899	180
2014	102940	19791	33620	278 (121)	24885	205

Izvor: Zavod za statistiku, Statistički godišnjak za odgovarajuće godine, Sopstvena obrada

Grafikon 9: Broj zaposlenih i broj smeštajnih kapaciteta u Srbiji u karakterističnim godinama



Broj smeštajnih kapaciteta u Srbiji po vrstama turističkih mesta dosta je ujednačen. Banjska mesta sa 37% smeštajnih kapaciteta, planinska mesta sa 21%, Beograd i veći gradovi Srbije sa 35 % čine 93% ukupnih smeštajnih kapaciteta Srbije. Ostalih 7% čine ostala turistička mesta.

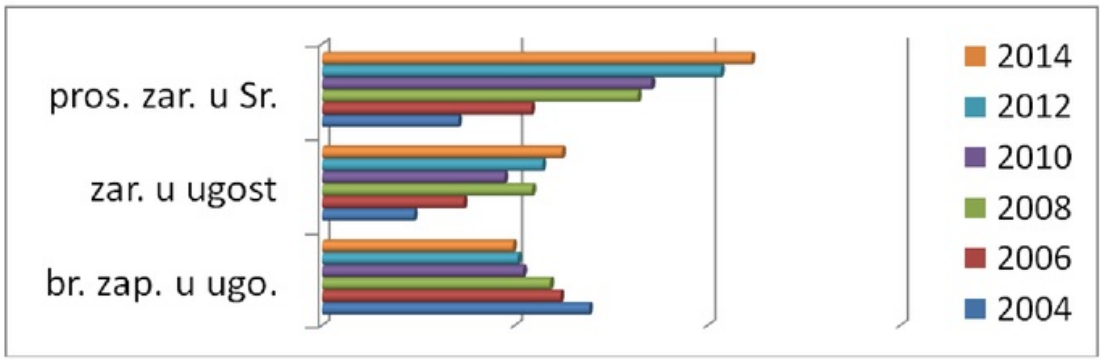
Tabela 14: Broj zaposlenih i neto zarade u delatnosti usluga smeštaja i ishrane u Srbiji i prosečna neto zarada za odgovarajuće godine

Godina	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Ukupni smeštajni kapaciteti		88598		119427		102940
Broj zaposlenih u uslugama smeštaja i ishrane	27869	24736	23644	20863	20306	19791
Neto zarada u uslugama smeštaja i ishrane	9498	14678	21800	18899	22832	24885
Proseč. neto zarada u privr. i vanpr	14108	21707	32746	34142	41377	44530

Izvor: Zavod za statistiku, Statistički bilten za odgovarajuće godine

Turistička ponuda Srbije predstavljena je i brojem zaposlenih u hotelima i restoranima u Srbiji u period od 2004 do 2014. godine (tabela 14 i grafikon 10). Posmatrajući ukupne smeštajne kapacitete koji su u poslednjih 10 godina povećani, broj zaposlenih u ovom sektoru neprati ovakav trend. Čak suprotno, broj zaposlenih je u stalnom opadanju. Takođe i zarade u uslugama smaštaja i ishrane su u stalnom padu u odnosu na prosečne zarade u privredi i van privredi. Tako da danas ove zarade su skoro duplo manje od privrede, što je još jedan od pokazatelja slabe razvijenosti turizma i ugostiteljstva, kao i jedno od razloga za veoma malu zainteresovanost za ozbiljnije bavljenjem turističkim potencijalima Srbije.

Grafikon 10: Prosečna zarada u Srbiji i u ugostiteljstvu i broj zaposlenih za karakteristične godine



2.3. Organizacija turizma na turističkom tržištu Republike Srbije

Poslove unapređenja, promocije, plasmana i razvoja turističkih ptoizvoda Republike Srbije, obavlja nadležno ministarstvo, turističke organizacije, turistička udruženja i turitičke agencije.

❖ Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija Republike Srbije[58] u svom sastavu ima:

- Sektor za turizam koji realizuje aktivnosti na sprovođenju Zakona o turizmu, na sprovođenju Strategije razvoja turizma RS, kao i ostalih aktivnosti vezanih za predlaganje mera, sistemskih rešenja, praćenja i analizu stanja, praćenja razvoja, prirpemu plana, kao i ostalih aktivnosti zevazih za unapređenje i stretgijsko poslovanje turističke privrede, i ima sledeće celine
  - Odsek za istraživanje tržišta i razvoj turističkih proizvoda;
  - Odsek za konkurentnost u turizmu;

[58] http://mtt.gov.rs/sektori/ pristup sajtu 09.05.2016. godine

- Odsek za plan i analizu i
- Odsek za upravljanje kvalitetom u turizmu.

○ Sektor turističke inspekcije koji obavlja poslove inspekcijskog nadzora u oblasti turizma i ugostiteljstva propisnim zakonom i formira sledeće uže jednice:

- Odsek za kontrolu rada inspektora
- Odeljenje za koordinaciju, studijsko-analitičke i pravne poslove.

Sektor turističke inspekcije ima svoja odeljenje u svim većim turističkim centrima: Beogradu, Novom Sadu, Kraljevu i Nišu. Ovakvom teritorijalnom podelom pokrivena je kompletna teritorija Republike Srbije, a svako odeljenje ima definisane obaveze i teritorijalnu nadležnost.

❖ Poslove promocije turizma Republike Srbije, a po Zakonu u turizmu obavljaju:[59]

- Nacionalnu turističku organizaciju – Turističku organizaciju Srbije (TOS),
- Turistička organizacija autonomne pokrajine i
- Turističke organizacije jedinica lokalne samouprave.
- Promociju turizma vrše i teritorijalne TO određenih regija jedinica lokalne samouprave. Lokalne samouprave mogu osnivati turističke organizacije.

Zakonom o turizmu regulisana je postojeća organizacija destinacijskog menadžmenta u Srbiji a rad iste reguliše Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija Republike Srbije.

✓ Turističku organizaciju Srbije (TOS) osnovala je Vlada 1994. godine, u cilju promocije i unapređenje turizma Republike Srbije, kako na inostranom, tako i na domaćem turističkom tržištu a radi afirmisanja turističkih mogućnosti i vrednosti u RS. Turistička organizacija Srbije, u skladu sa Zakonom o turizmu Republike Srbije, obavljanja poslove promocije turizma u inostranstvu i u zemlji, vrši unapređenje razvoja turističke ponude Srbije i koordinira aktivnosti turističkih privrednih i drugih organizacija u turizmu na teritoriji RS.[60]

Turistička organizacija Srbije je osovina i centralna tačka marketing sistema turizma RS, a vrši i ulogu savetodavca i saradnika sa svim turističkim organizacijama u Republici. Ona, u suštini, vodi opštu turističku propagandu, kreira pozitivan imidž Srbije. Cilj TOS-a je insistiranje na domaćem turizmu je njen prioritet i što bolje pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije u

[59] Zakon o turizmu, član 29. "Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 - dr. zakon, 93/2012 i 84/2015
[60] www.serbia-tourism.org

Evropi. Odgovornost TOS-a je i pozicioniranje turističke punude Srbije i na širem nivou, na plasiranju zajedničkog proizvoda – Evrope na ostalim tržištima.[61]

Turistička organizacija Srbije obavlja poslove definisane zakonom. U TOS se formiraju nadzorni odbor, upravni odbor i director, i iste, na predlog resornog ministra imenuje i razrešava Vlada RS. Mandat istima je četiri godine. Nadzorni i upravni najmanje jednom godišnje Vladi RS, a po potrebi ili zahtevu ministra, podnose izveštaj o radu TOS-a.

✓ Pokrajinski nadležni organ, na teritoriji Autonomne pokrajne može da osnuje turističku organizaciju. U okviru Turističke organizacije Autonomne pokrajne takođe se formiraju organi upravljanja: upravni odbor, nadzorni odbor i derektor i iste postavlja i razrešava Vlada autonomne pokrajne.

✓ U okviru turističke regije više jednica lokalne samouprave te regije, mogu da osnuju turističku organizaciju u cilju promovisanja turizma destinacije.

✓ U okviru lokalne samouprave takođe se može formirati turistička organizacija. Jedinice lokalne samouprave mogu formirati turističke organizacije opštine ili grada, a u posebnim slučajevima ove poslove mogu se poveriti i drugim pravnim licima.

Osnovni zadaci teritorijalnih turističkih organizacija su: donošenje godišnjih planova i programa, programima i planovima TOS-a, dešavanjima u skladu sa Strategijomturističkih organizacija, koordinisanje svih subjekata u turizmu na određenoj regiji za koje su nadležne, prikupljanje svih vrsta turističkih informacija na svojoj teritoriji radi obaveštavanja javnosti, obezbeđivanje informativno-propagandnog materijala (audio i video promotivni materijal, suveniri, štampane publikacije, CD prezentacije, internet prezentacija, …), i druge aktivnosti koje su propisane dokumentima rada organizacije.[62] Lokalne turističke organizacije promovišu lokalni turizam i pružaju informacije i druge usluge posetiocima turističkih mesta. Lokalne turističke organizacije u Srbiji se finansiraju iz lokalnih izvora finansiranja, koji se prikupljaju od boravišne takse i drugih budžetskih prihoda. Lokalne turističke organizacije su, uglavnom, nezavisne organizacije, ali ima i drugih varijacija – mogu ponekad biti deo drugih organizacija ili lokalnih sekretarijata. Trenutno u Srbiji ima 137 lokalnih turističkih organizacija.[63]

---

[61] isto
[62] www.minttu.sr.gov.yu pristup sajtu 11.05.2016. godine
[63] http://www.srbija.travel/ pristup sajtu 11.05.2016. godine

❖ Turistička udruženja i turističke agencije predstavljaju jednu od veoma važnih činilaca i promociji i razvoju turizma republike Srbije. Ova udruženja deluju na makro i na mikro planu. Trenutno u Srbiji postoje tri udruženja turističkih agencija: YUTA, ATAS i ANTAS.

✓ Nacionalna asocijacija turističkih agencija formirana je 1954. godine (YUTA – Jugoslovensko udruženje turističkih agencija), neprofitna je strukovna organizacija koja svojim članovima pruža tri osnovne grupe usluga:

- Vrši koordinaciju među svim svojim članicama i obezbeđuje potrebne informacije u cilju uspešne saradnje
- Ostvarije stalnu saradnju sa međunarodnim organizacijama iz oblasti turizma, radi lakšeg uključivanja u međunarodne tokove i saradnje svojih članica sa članicama van RS;
- Predlaže prema republičkim i lokalnim vlastima, promenu određenih zakona, pravila propisa i drugih zakonskih akata u cilju stvaranje potrebnih uslova za efikasno i uspešno obavljanje prometa u turizmu;

Obuhvata preko 260 turističkih agencija i u Srbiji predstvalja veoma priznatu organizaciju, a svim svojim članovima obezbeđuje siguran smeštaj na destinaciji, besplatnu pravnu pomoć, kao i niz drugih garancija.

✓ Asocijacija turističkih agencija Srbije (ATAS), posluje kao neprofitna organizacija i okuplja agencije radi pružanja stručne pomoći u cilju pobiljšanja uslova privređivanja i poslovanja.

✓ Asocijacija nezavisnih turističkih agencija Srbije (ANTAS), radi od 2010., sa centrom u Beogradu čiji je cilj zaštita interesa njenih članica, povezivanje turističkih agencija koje su prisutne na domaćem tržištu, unapredjenje i razvoj srpskog turizma i turističkih proizvoda Srbije i saradnja sa inostranim agencijama..."

✓ Poslovno udruženje ugostitelja (XORES – hoteli i restorani Srbije)[64] zastupa prvenstveno interese hotela, motela i ostalih smeštajnih kapaciteta, restorana i dobavljača u turizmu. Kao hotelsko ugostiteljsko udruženje - HORES je ujedno i deo Balkanske asocijacije hotelijera i restoratera - BAHA i Svetske asocijacije hotelijera i restoratera - IH&RA. Ova organizacija objedinjuje restoratere, hotelijere, škole i fakultete, kazina, kao i druge privredne organizacije koji se bave obrazovanjem kadrova u hotelijerstvu. Pored navedenihnunsastavu HORES nalazi se i veliki broj drugih zainteresovanih preduzeća iz oblasti razvoja i

[64] http://www.hores.rs/ pristup sajtu 12.05.2016. godine

promocije hotelijerstva i ugostiteljstva, a u cilju jačanja konkurentnosti na regionalnom i globalnom nivou.

2.4. Turistički klasteri Republike Srbije kao mogućnost razvoja turizma

Strategijom razvoja turizma koju je usvojena 2005. godine, za period do 2015. odine, Republika Srbija je podeljena na četri klastera, a u cilju ostvarivanja određenih društvenih i ekonomskih efekata.[65] Ovo je urađeno i kako bi određene regije i postojeći potencijali došli do potrebnog izražaja. Samo formiranje klastera, u svetu takođe nije nikakva novina, već je nužna potreba u cilju jačanja konkurentnosti destinacija na globalnom nivou, a i odgovor je na pojavu određenih konkurentskih klastera. Takođe ovakav način organizacije gde svaki klaster pomoću vlastitih prednosti jača svoju poziciju u odnosu na konkurentske, ujedno čini da se isti predstavi svojim specifičnostima, a kako bi se sa drugim klasterima u zemlji suprotstavili konkurentnim klasterima i državama u okruženju. Kako je već rečeno, zahvaljujući koncentraciji više vrsta resursa u Srbiji izvršena je podelana sledeće regije - klastere (slika 1):

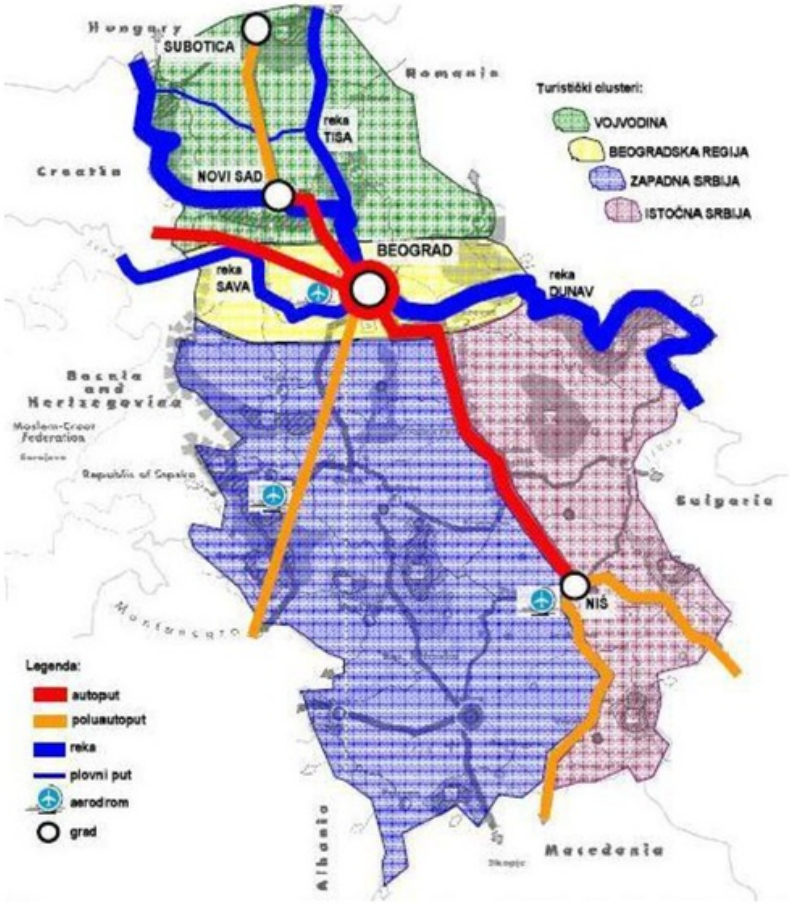
- Zapadna Srbija,
- Vojvodina,
- Istočna Srbija,
- Beograd.[66]

Svaki od navedenih klastera promovisaće se pod određenim sloganom kao zastavom klastera koji u najkraćem treba da stimuliše turistu. Vojvodina će se promovisati i komercijalizovat pod idejom: **"Vodeno blago, panonski doživljaj"**.[67] Cilj ove ideje je da se da doznanja svima da Vojvodina kao prapostojbina Panonskog mora i sa velikim vodenim površinama živi život mirnog načina, kanalskog i rečnog blaga, da ima mogućnosti razvoja i pružanja usluga iz dela nautičkog turizma i svih oblika turizma povezanih sa vodom i vodenim bogatstvom. Posebno se ističe mogućnost pružanja usluga banjskog turizma (Junaković banja, Kanjiža...), kao i drugih specijalnih interesa koji su povezani sa mirnim načinom odmora (salaši i ribarske čarde), do velikih urbanih gradova i nakraju prelepih vojvođanskih ravnica, vinograda i fruškogorskih manastira.

---

[65] S nkovićS.; Naučni simponzijum "Srbija i savremeni procesi u Evropi i Svetu", Tara 2005, str 678
[66] Strategija razvoja turizma Republike Srbije, "Službeni glasnik RS", br. 91/2006, strana 13.
[67] Isto, strana 32.

Slika 1: Turistički klasteri Republike Srbije



Osnovni slogan Beograda pod kojim će se promovisati i komercijalizovat je: **"Zavodljiv, uzbudljiv, kreativan i inovativan".**[68] Klaster Beograd po svojoj poziciji i veličini obuhvata puno veću regiju od samog grada te je i stoga regionalni centar. Pored toga što grad poseduje kosmopolitski duh sa odličnom atrakciskom osnovom, kojeg odlikuju specifičnosti velikog grada (velike firme, veliki poslovi, veliki događaji, velike zabave..), to je grad koji se nalazi na dve velike reke, grad u stalnom pokretu, koji je odlično povezan sa svim vrstama komunikacije sa celim svetom. Klaster Beograd kako je već rečeno obuhvata mnogo veću površinu od samog grada. Može se reći da je to klaster rake Save do Beograda i Dunava od Beograda u Srbiji. Ovako koncipiran klaster je puno više od kosmopolitskog duha, gde se ističe i mogućnost brzog bežanja od galame i brzog života i pružanja usluga i uživanja u miru i odmoru.

[68] Isto, strana 31.

Ideja za promovisanje i komercijalizivanje Zapadne Srbije: **"Istorija i tradicija sa doživljajima u prirodi".**[69] Ovaj klaster pozicioniraju sledeće osobine: veliki broj zdravstvenih centara i termalnih izvora, planinske destinacije su pune zabave, srednjovekovni manastiri i idilični krajolici čine poseban nestvaran doživljaj. Ako se ovom klasteru dodaju i drugi turistički proizvodi koje može pružiti, pa do nedirnute prirode i zdrave hrane onda on predstavlja sigurno mesto za odmor.

Ideja pod kojom se promoviše i komercijalizuje Istočna Srbija kao klaster je: **"Još uvek neotkrivena".**[70] Istočne Srbije predstavloja predeo koji poseduje nedirnutu prirodu, zdravu hranu i život, veliku kulturnu osnovu srednjovekovne Evrope, velikim mogućnostima za bavljenje sportom i uživanju u mirnom odmoru, klaster sa dva nacionalna parka (Tara i Kopaonik), i upravo to su osnovne karakteristike ovog predela.

Pored podele Srbije na turističke klastere, u Srbiji je prisutno više turističkih klastera podržanih od strane nadležnog ministarstava, a u cilju razvoja određenih destinacija i turističkih proizvoda Srbije:[71]

- Dunavski turistički klaster „Istar 21",
- Klaster zdravstvenog turizma Vojvodine,
- Turistički klaster mikroregije Subotica – Palić,
- Turistički klaster „Srce Šumadije",
- Turistički klaster Stara Planina,
- Klaster medicinskog i zdravstvenog turizma Srbije,
- Turistički klaster Srem,
- Fond Kraljevski odmor – turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom,
- Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma.

Ovakavi modeli udruživanja i povećanja konkurentnosti turističkih preduzeća su široko prihvaćeni u zemljama Evropske Unije i predstavljaju model uspešnog poslovanja. Pored obezbeđenja tržišta, zajedničkog nastupa i izlaska na nova tržišta dolazi do podsticanja inovativnih procesa, otvaranja novih radnih mesta i produženja sezonskog poslovanja turističke

[69] Isto, strana 35.
[70] Isto, strana 34.
[71] Privredna komora Srbije, (2012), Katalog klastera u Srbiji, Diš Niš.

ponude. Ovakvi oblici saradnje i udruživanjem u klastere dovode do prevazilaženja lokalnih, regionalnih i nacionalnih granica, a u cilju stvaranja bolje klime za sigurnijim poslovanjem.

2.5. Turistički proizvodi Republike Srbije i mogućnosti njihovog razvoja

Turistički potencijal Republike Srbije može se predstaviti i pomoću samih turističkih proizvoda zemlje, kao i drugih proizvoda za koje postoje dobre mogućnosti za razvoj. Za Republiku Srbiju, kao turističku destinaciju posebno su interesantni turistički proizvodi:[72]

- Kružna putovanja;
- Specijalni interesi
- Zdravstveni turizam;
- Gradski odmori;
- Događaji;
- Poslovni turizam + MICE;
- Rečno krstarenje;
- Planine i jezera;
- Ruralni turizam.

Gradski odmor ili turizam velikih gradova predstavlja turistički proizvod koji je nejzastupljeniji u RS, kako po broju gostiju, tako i po ostvareni noćenjima, posebno kada govorimo o stranim gostima. Gradski odmor podrazumeva kratke odmore, u trajanju od par dana. Beograda predstavlja perjanicu ovog vrsta odmora u Srbiji, kako zbog organizaciono i tehnički mogućnosti, tako poseduje i veliku i dugu tradiciju u organizovanju ovih odmora. Ostali gradovi Srbije (Niš, Kragujevac, Novi sad...) u kratkom period, uz angažovanje vlasti na svim nivoima mogli bi da se brzo prilagode ovom tržištu. Gradskom odmoru kao turističkom proizvodu nisu potrebna velika ulaganja i aktivnosti, već je važnija promocija i upoznavanje gostiju sa mogućnostima istih: ponuda suvenira, informacije o ponudi grada, uređenje pešačkih staza turističko obeležavanje saobraćajnica idr. Ovaj vid turizma u Evropi ima tendenciju rasta i nezaobilazo je vezan sa drugim vidovima turizma: kružna putovanja, kulturnim turizmom, poslovnim turizmom, sportskim itd. Gradski odmor najviše upražnjavaju mlade osobe, parovi ili

[72] Strategiju razvoja turizma Republike Srbije, "Službeni glasnik RS", br. 91/2006, strana 12.

samci, osobe preko 30 godina sa visokim ili srednjim primanjima, sa željom da upoznaju noćni život, arhitekturu, da uživaju u barovima i restoranima, a tokom dana da se upoznaju sa događajima i istorijom grada ili destinacija u neposrednoj blizini. Upravo VU veliki broj svojih kapaciteta, hotela i ugostiteljskih objekata VU imaju u ovakvim mestima u Srbiji.

Poslovni turizam i MICE podrazumeva turistički proizvod koji uključuje osobe koja putuju u određena mesta i destinacije iz profesionalnih i poslovnih razloga. Takođe ovaj proizvod u saradnji sa poslovnim motivima može biti i organizovan oblik putovanja. Poslednjih 10 godina svedoci smo dolazaka velikog broja inostranih predstavnika i preduzeća u Srbiju iz različitih interesa (sajmovi, izložbe, sastanci, kongresi, skupovi...). Zbog navedenog poslovni turizam predstavlja veoma interesantnu mogućnost za svaku ozbiljnu turističku privredu, na koju treba obratiti posebnu pažnju. Svake godine u Evropi se održi više od 11000 kongresa, sastanaka, sajmova, sa višeod 1.000.000 učesnika, koji potroše oko 2.5 miliona €. Ovi Isti turisti uglavnom odsedaju u hotelima sa 3, 4 i 5 zvezdica. Na osnovu podataka UNWTO, Beč je u prethodnim godinama bio mesto sa najvećim brojem održanih simpozijuma, kongresa i slično čime ga je postavio kao destinaciju broj jedan za održavanje ovakvih skupova. Kolika je finansijska dobit Beča je nepotrebno razmatrati. Samo dnevna potrošnja ovog turiste u Beču je bila oko 360 €, pa ako se uzme u obzi da je potrožnja standardnog turiste oko 220 €, jasno je o kojoj dobiti grada se radi.[73] Kako i sam Beograd postaje regionalni lider u svim sverama privrede, ovaj turistički proizvod dobija sve više na značaju, te ga treba i posebno razvijati. Međunarodna asocijacija kongresa i konvencija (ICCA - International Congress & Convention Association) koristi sledeću definiciju poslovnog turizma: „Poslovni turizam je pružanje usluga milionima učesnika koji svake godine učestvuju na sastancima, kongresima, sajmovima, poslovnim događajima, podsticajnim putovanjima i korporativnim proslavama“.[74] Uglavnom poslovna putovanja traju do tri dana, a veoma retko duže. Poslovni turista je uglavnom muškog pola, finansiski dobro stojeći i do 50 godine života. Kako bi se Beograd uspešno bavio poslovnim turizmim najbitnija aktivnist je dogradnja i prepravka postojećih i izgradnja drugih hotela sa 4 i 5*, koji će svojim kapacitetima biti približeni potrebnim kapacitetima poslovnog turiste, njegovim potrebama is a pratećim konferencijskim salama i opremom. Ovim potrebnim zahtevima jednio može da odgovori Beograd, koji ima potrebne smeštajne i prateće sadržaje, dok u ostalim velikim gradovima i turističkim mestima ovakvih kapaciteta uglavnom nema.

---

[73] ja za kulturu gostoljublja UNO, Baograd , broj 164 mart 2007.godine

[74] *International Congress & Convention Association,* http://www.iccaworld.com/aeps/aeitem.cfm?aeid=107 Pristup sajtu 12.05.2016. godine

Planine i jezera kao turističkog proizvoda imaju u Srbiji određene mogućnosti za razvoj, posebno ako se uzme u razmatranje da predstavljaju veoma važan pravac kretanja turista. U Zapadnoj Evropi, a posebno u Nemačkoj, Austriji i Švajcarskoj najrazvijeniji je planinski turizam, zahvaljujući planinskom masivu Alpa i uređenim skijaškim, pešačkim i drugim stazama i sadržajima.[75] Turistički centari na planinama i jezerima pokušavaju da svojim programskim sadržajima nude određene proizvode, tokom cele godine. Ovaj vid turizma podrazumeva skup raznih aktivnosti namenjenih odmoru, relaksaciji i rekreaciji, a u zavisnosti od godišnjeg doba. Može da se podeli na zimski i letnji odmor. Odmori leti se sastoje od kupanja, pešačenja sunčanja, planinarenja i drugih aktivnosti (paragliding, vodeni sportovi i jedrenje, brdski biciklizam, zmajarenje, jahanje i dr.). Zimski odmor se sastoji od sankanja i skijanja (alpskog i nodriskog). Veoma je važno pozicionirati Srbiju kroz ovaj proizvod, i to kao odmor koji je moguć u celoj godini (365 dana), iz jer je ovo potencijal koji nije sezonskog karaktera, za sebe veže i duži boravak gostiju. Potencijali Srbije u planinskom turizmu i jezerima su u planinama (Zlatibor, Divčibare, Tara, Kopaonik, Goč, Jastrebac, Stara-planina, Zlatar, idr) i jezerima (Ludoš, Srebrno, Palić, Borsko, Zavojsko, Vlasinsko idr), ali i pored navedenog važno je reći da isti nije internaciojonalno prepoznat i komercijalizovan, osim donekle planine Kopaonik.[76]

Ruralni turizam Srbija ima značajne potencijale u ruralnom turizamu i može da predstavlja bitan proizvod turizma Srbije. Od ovog turizma se u budužnosti veoma puno očekuje. Rurali turizam se uglavnom oslanja na domaće goste i po sebi podrazumeva i uključuje spektar usluga, aktivnosti i drugih dodatnih sadržaja koje je u organizaciji uglavnom ruralnog stanovništva na svojim gazdinstvima, a u cilju stvaranja dodatnog prihoda, kroz privlačenje turista. Ruralnim turizmom se turistima predstavlja gostoljubivost stanovništna i destinacije, kao i druge vrednosti lokalnog stanovništva. Ovo je samo jedan od načina podizanja životnog standarda, na principima očuvanja prirodnih resursa i održivog razvoja, a koji može biti i glavni način prihodovanja. Ovde su uključeni različiti oblici turističkih aktivnosti, počev od proučavanja svakodnevnog seoskog života, učestvovanje u svakodnevnim poljoprivrednim, ratarskim ili drugim radovima, kao i rekreacija i odmor. Uz navedeno turisti se neminovno upoznaju i sa očuvanjem prirodnih resursa (eko turizam), zatim sa arheologijom, istorijom, kulturom i drugim posebnostimasamog područja (kulturni turizam), potom pristvuju raznim selima, događajima i festivalima (turizam posebnih interesa), i slično. Ovaj vid turizma je najčešće sezonskog karaktera i uglavnom je potražnja za istim u proleće i jesen. Sigurno da aktivan odmor čini osnovu ovog vida turizma, ali isti ovaj

[75] http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat14888.pdf - pristup sajtu 14.11.2016. godine.
[76] Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj, (2005), strana 124.

turista je veoma zaintereresovan i za kuvarske poslastice podneblja, a posebno je interesantan zbog dužine boravka turista, koji prosečno traje od pet dana do deset dana. Upravo zbog razuđenosti ruralnog područja Srbije (od sela i katuna, preko čardi, do salaša), ruralni turizam i jeste velikih potencijala Srbije.[77]

Međutim u Strategiji razvoja turizma Srbije ovaj vid turizma dobijo je najslabije ocene, i zauzeo je poslednje mesto kao najslabiji razvijeni vid turizma, turizam sa veoma niskom atraktivnošću i sa malim obimom tražnje i pored toga što je predstavljen kao jedan od ključnih proizvoda u tri od četri turistička klastera (osim u Beogradskom klasteru). Iz iznetog zaključak je da ruralni turizam u Srbiji nije dovoljno organizovan i struktuiran.[78]

Zdravstveni turizam Zdravstveni turizam je proizvod prošlosti, u velikom delu sadašnjosti i budućnosti turizma Srbije i pored odmora u gradovima najrazvijeniji je u RS. Deli se na wellness i zdravstvene turističke proizvode. Povezan je s klijentima koji imaju razne dijagnoze i zdravstvene problem, a koji radi očuvanja i poboljšanja stanja, putuju za potragom za lekom radi poboljšaja zdravstvene situacije. Wellness se uglavnom odnosi na turiste sa dobrim zdravljem, a koji traže tretmane koji će im pomoći za održanje tog stanja. Na osnovu izveštaja Republičkog zavoda za statistiku, Republike Srbije, tražnja tokom cele godine za spa/wellness proizvodima je relativno konstantna. Sigurno da razlog ovoj konstataciji je i u tome da je najveći deo centara u Srbiji pod ingerencijom Ministarstva zdravlja i sistema socijalnog osiguranja, čime se na kvalitet zdravstvene usluge stavlja poseban naglasak, dok na kvalitet smeštaja i druge turističke ponude manje.[79] Korisnike zdravstvenog turizma karakteriše veća dužina boravka, i to od 10 do 14 dana. Posebno je potrebno edukovati stanovništvo, kao domaćeg turistu da u banje i druge centra treba ići i preventivno a ne samo nakon operacije, zbog rehabilitacije, a hotele i hotelsko osoblje obučiti za rad sa odgovarajućim medicinskim zasnovanim programima (zdravstveni tretmani) koji predstavljaju budućnost ovog vida turizma. Međutim svi navedeni podaci odnose se samo na menji deo banjskih mesta i lečilišta, a mogućnosti ovog vida turizma su veliki.[80] Primer razvijenosti ovog vida turizma u svetu nalazimo u neposrednoj blizini, Mađarskoj – zemlji vode i banja kako se i sami promovišu, iako ista nema ni približan broj banja i termalnih izvora kao

---

[77] Ranisavljević M., (2010), *Tržišne osnove razvoja vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije* - magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 64.

[78] Strategija razvoja turizma Republike Srbije, „Službeni glasnik RS“, br 91/2006.

[79] Strategija turizma Republike Srbije, Prvi fazni izveštaj, (2005), strana 123.

[80] Iako su banje Srbije u svim analizama najveći turistički potencijal, zdravstvenog, banjskog, wellness i spa, medicinskog, sportskog i drugih vidova turizma, najveći broj banja Srbije danas ne radi ili je zapušten, uništen ili ostavljen zubu vremena. Srbija je jedna od najbogatijih geotermalnih regija u Evropi. Od ukupnog broja turista u Srbiji, oko 37 odsto boravi u preostalim banjama. Prosek boravka je 4,5 dana. Srbija ima više od 3000 izvorišta termalnih i termomineralnih voda, a preko 50 banja i 25 rehabilitacionoh centara, od čega zvanična statistika beleži turistički promet u 20-ak banja, od kojih samo desetak radi tokom čitave godine.

Srbija. U matrici aktivnosti i konkurentnosti interesantnih turističkih proizvoda ovaj proizvod deli pretposlednje mesto sa planinama i jezerima.[81] Veliki broj banja u državnom i društvenom statusu, nerešeno imovinsko stanje, ne snalaženje i loša turistička prezentacija, ne ulaganje u banjski turizam dovele su do ovakvog stanja ovog proizvoda. U najpoznatijem banjskom mestu, u Vrnjačkoj Banji, svoje kapacitete ima i VU koji su u sličnom stanju kao i stanje zdravstvenog turizma u Srbiji.

Posebni interesi Posebna interesovanja su povezana sa tri velika E (Entertainment, Excitement, Education).[82] Ovo je jedan od marketinški najrazvijenijih proizvoda Srbije. Posebni interesi su aktivnosti koje podrazumevaju čitavu lepezu dešavanja, penjanje po planinama i brdima, pešačenja u prirodi, i povezani su sa ostalim turističkim proizvodima. Ovaj vid turizma beleži stalni rast. Ovaj vid turizma je uglavnom sezonskog karaktera, međutim zbog toga što obugvata i druge mogućnosti i turističe proizvode može biti interesantan i atraktivan tokom svih 365 dana. Aktivnosti koje se sprovode i koje podrazumevaju posebne interese su: pešačenje, kampovanje, aktivnosti vezane uz prirodu, jeep safari, biciklizam, planinski biciklizam, ribolov, jahanje, paragliding, penjanje i planinarenje, slobodno penjanje, vožnja kajakom i kanuom, lov, proučavanje pećina i kanjona, rafting i ostalo. Po izboru nekog od navedenog proizvoda ili više njih turisti biraju i destinacije koje će posetiti, a samim tim i aktivnostima koje će sprovoditi. Srbija zbog samom geografskog položaja i okruženja ima posebo velikih mogućnosti za razvoj ovog vida turizma uz podršku lokalnih vlasti i odgovarajući marketig koji usmeriti na ciljnu grupu.

Rečno krstarenje – nautika. Nautika u Srbiji veže za vodene površine, jezera i razne aktivnosti na njima. Reke u Srbiji (Dunav, Sava, Tisa, Drina, Morava i dr,) i kanali predstavljaju proizvod na koji se treba računati, a koji je veoma slabo (skoro nikako) razvijen. Među segmente rečnog turizma spadaju kružna putovanja rekama i rečno krstarenje koje može da sadrži višednevno putovanje vodenim saobraćajnicama i kroz više regija i zemalja. Osim Beograda i Novi Sada nemamo razvijenu ni potrebnu prateću infrastrukturu za ovaj proizvod uz izgradnju marina, nautički centara i pristaništa.[83] Rečno krstarenje u Evropi je veoma razvijeno, iako isto treba da prati i odgovarajuća finansijska mogućnost turiste. Iako u ovom vidu turizma nema nekih posebnih novina već godinama i poznti su zahtevi turista, Srbija nepoklanja potrebnu pažnju

[81] Strategija razvoja turizma Republike Srbije, „Službeni glasnik RS“, br 91/2006.
[82] Vrašević S., (2008), *Turistička putovanja,* CID, Podgorica, strana 152.
[83] ***Strategija razvoja turizma Republike Srbije***, (2005), Prvi fazni izveštaj, Horwath Consulting i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, strana 125.

istima. Osnovni segmenti proizvoda nautika[84] su individualna plovidba vlasnika, čarter plovidba koja podrazumeva iznajmljivanje brodova i jedrilica i kružna putovanja rekama koja obuhvataju pakete putovanja organizovanih od strane organizatora putovanja i destinacijskih menadžment kompanija, a razlikuju se po veličini plovila i broju osoba.

Događaji Događaji predstavlju aktivnost ograničenog vremenskog perioda, trajanja, koji se ponavljaju svake godine u određenom vremenu. Srbija obiluje raznim događajima (zabavnim, kulturnim, sportskim takmičenjima, umetničkim i sl), koji se organizuju u velikom broju mesta u Srbiji. Uz globalno poznate događaje koje prate dobro organizovane aktivnosti i koji odlično komercijalizovali (Bitef, Exit, Guča), važno je i druge događaje predstaviti, posebno ako se izdvoji podatak da više od 80% učesnika ovakvih dešavanja su već bili na istim, odnosno su povratnici. Događaj predstavlja kontinuiranu aktivnost koja se ponavlja samo jednom tokom godine, a ista putem autonomne privlačne snage samog događaja promoviše turizam određene destinacije, čime pokreće turiste na budu direktno uključeni i da svojim prisustvom uvećaju sam događaj. Događaji samo ako privuku svojom tematikom, dešavanjem i organizacijom turiste koji nisu deo lokalne destinacije, mogu da postanu događaj. Glavne vrste događaja su:[85] ***trgovina i ekonomija*** (berze, sajmovi, izlaganja, potrošački sajmovi, konferencije i sastanci, događaji prikupljanja pomoći, događaji publiciteta), ***takmičenja u spotru*** (amaterska, profesionalna), ***kulturne proslave*** (karnevali, festivali, istorijske komemoracije, parade, verske manifestacije), ***zabava i umetnost*** (izložbe, koncerti, ceremonije dodele nagrada, ostala javna izvođenja,), ***rekreacija*** (razonoda, igre i sport za zabavu), ***privatni događaji*** (zabave, porodična okupljanja, godišnjice), ***nauka i obrazovanje*** (kongresi, seminari, interpretativni događaji, radionice), ***država i politika*** (VIP posete, investicione konferencije, inauguracije, skupovi, sednice). Sve navedene vrste događaja RS poseduje na svojoj celoj teritoriji (do filmskog festivala u Nišu, Vrnjačkoj banji i Paliću, dana vina u Vršcu do roštiljijade, slaninijade i kobasicijade), međutim veliki broj njih je medijski vaoma slabo propraćen i lokalnog je karaktera. Svi događaji u Srbiji su uglavnom jedinsktevi, autentični, tradicionalni u festivalskom duhu i kvalitetni, koje prvenstveno odlikuje izuzetna gostoprimljivost stanovništva. Događaji utiču na imidž destinacije i od svih proizvoda su najbolje pozicionirani i prepoznati na inostranom turističkom tržištu.

Kružna putovanja Kružnja putovanja predstavljaju proizvod koji se može brzo komercijalizovati. Prilikom organizivanja ovakvih proizvoda potrebno je definisati koje su to teme, ture, mesta, destinacije koje će se obići (dvorci u Vojvodini ili tvrđave Dunava, manastiri

[84] Isto, strana 86.
[85] *Isto,* strana 83 – 84.

na Fruškoj gori, Raške oblasti ili Ovčarsko-Kablarske oblasti, Nacionalni parkovi, gradovi Srbije, salaši) pa na osnovu navedenog organizovati i planirati sve druge aktivnosti, od smeštaja, stručnog vodiča, ishranu i ostale sadržaje na samim tematskim mestima. Kružna putovanja predstavljaju veoma veliki i značajan proizvod receptivnog turizma. Praksa kod ovih gostiju je da se u određenu destinaciju dolazi autom, autobusom ili avionom, odakle se kreće u određenu tema turu. U cilju unapređenja ovog veoma interesantnog proizvoda važno je obnoviti transportne kapacitete (turističke autobuse) i omogućiti ulazak niskobudžetnih i manjih aviokompanija na tržište Srbije. Ovaj vid turizma je posebno interesantan jer obično traje više dana, ali i zahtevan zbog potrebne odlične organizacije i dobro obučenih vodiča.

2.6. Strateške prednosti i nedostaci turizma Republike Srbije

Nagli razvoj turizma u svetu doveo je do preispitivanja aktivnosti i pozicija vezanih za prilagođavanje turističke privrede jedne zemlje prema turističkoj tražnji. Prilagođavanje turističke ponude zahtevima savremene tražnje osnovni je cilj i želja svake zemlje, a radi povećanja konkurentnosti sopstvenog turizma, povećanja deviznog priliva i stvaranja pozicija za dalji razvoj ove delatnosti. Zato zemlje koje se bave turističkom delatnosti na održiv način, preduzimaju potrebne radnje, mere i postupke kojim definišu zadatke u skladu sa tendencijama u svetu i okruženju. Ove aktivnosti se definišu kroz strategije koje stalno treba repozicionirati i kontrolisati kroz strategijske, taktičke i operativne postupke. Strategijsko planiranje podrazumeva da se sve odluke donose u sadašnjem vremenu, kako bi se realizovale i njihovi rezultati videli u narednom periodu. [86]

Prilikom razmatranja strategije razvoja turizma Republike Srbije potrebno je prvo utvrditi koje su to strateške prednosti, a koji su nedostaci turizma Srbije. Pravilnim saznanjem o prednostima i nedostacima turističke destinacije, države, moguće je izraditi i strategiju razvoja te destinacije kao i njenih turističkih proizvoda.

Sagledavajući prethodni deo rada dolazimo do zaključka da turistički proizvodi Srbije nisu potrebno pozicionirani, da su nedovoljno razvijeni, da nisu adekvatno komercijalizovani na stranom turističkom tržištu, i pored toga što Srbija ima raznovrsnu turističku strukturu. Uglavnom tuiristička infrastruktura današnjice u Srbiji oslanja se na nasleđeno stanje od pre

[86] Čerović S., (2009);***Turizam i hotelijerstvo***, ***Strategijsko planiranje turističkih preduzeća***, Beograd, strana 132

devedesetih godina kada je stvorena za potrebe domaćeg turističkog tržišta. Osnovni turistički proizvodi Srbije, a na osnovu statističkih podataka su banjska i klimatska mesta, planine i administrativni centri.[87] Pored navedenih proizvoda u poslednje vreme sve više je zastupljen i ruralni turizam, kao i karakteristični događaji, koji se preko domaće scene sve više probijaju i na međunarodnu scenu. Iako se može zaključiti da turizam u Srbiji je više decenija proveo u stanju mirovanja i uspavanosti, određene strateške prednosti i šanse postoje.

Strateške potencijale Republike Srbije za uspeh u turizmu možemo iskoristiti na više načina, a to su: [88]

1) Srbija ima priliku da uči zavhaljujući dobrim i lošim iskustvima drugih zemalja,
2) Zahvaljujući ovom saznanju može se kreirati svojstvena turistička ponuda zahvaljujući svojim proizvodima a u skladu sa poznatim trendovima u svetu,
3) Odnos građana Srbije prema turizmu je pozitivan, a gostoprimstvo i otvorenost stanovništva su važni kapaciteti za ulazak na međunarodnu scenu,
4) Geografski položaj Srbije na međi više važnih istorijskih kulturnih lokaliteta, pozicijom na raskrsnici istoka i zapada i sa Beogradom, predstavlja neotkrivenu turističku destinaciju Jugoistočne Evrope;
5) Nedovoljno iskorišćeni potencijali nadzemnih i podzemnih voda, banje i termalni izvori, Dunav, Sava, Drina, Tisa, Tara, Morava, Pek i druge reke, čine nesvakidašnji turistički doživlja u Južnoj Evropi,
6) Sačuvana flora i fauna, nacionalni parkovi, zaštićena prirodna dobra predstavljaju nesvakidašnji doživljaj sa bogatim pejzažima i kontrastima,
7) Arhitektonsko, arheološko i kulturno nasleđe Srbije je predstavlja veliku riznicu i govori o značaju ove regije na razvoj društva i civilizacije na teritoriji RS, gde se posebno izdvajaju rimski gradovi, srednjovekovni manastiri i najstarija arheološka nalazišta u ovom delu Evrope.

Glavni strateški turistički nedostaci Republike Srbije koje nadležni organi moraju da reše, a u cilju ostvarenja uspeha na stranom tržištu su:[89]

---

[87] Videti tabelu 9 i 11 „Top destinacije u Srbiji 2014. godine“
[88] *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, „Službeni glasnik RS“, br 91/2006., strana 5.
[89] *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, „Službeni glasnik RS“, br 91/2006., strana 6.

1) U svatu nema saznanja o Srbiji kao bogatoj turističkoj destinaciji, prvenstveno iz razloga što zemlja nema odgovarajući nacionalni turistički brend koji bi trebao da prenese sliku destinacije, čime nisu potrebno formulisani i međunarodno komercijalizovani prepoznatljivi turistički proizvodi. Izdvajanja za promociju srpskog turizma u svetu su veoma niska i ona su osnovni razlog za sadašnje stanje;

2) nepostoji opšte prihvaćena vizija turizma na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou, a nije izvršeno ni strukturisanje turizma Srbije u skladu sa dominantnim iskustvom;

3) neodgovarajuća saradnja i koordinacija u turizmu Republike Srbije između nadležnog ministarstava i zainteresovanih preduzeća i drugih celina društva, prostorno-urbanistička regulativa je nedovoljno artikulisana u najvećem delu postojećih i mogućih turističkih mesta, shvatanje o potrebi za zatitom i očuvanjem postojećih prirodnih, nacionalnih i kulturnih resursa je neadekvatna i nepotpuna, sa druge strane veliki problemi postoje sa ugožavanjem životne sredine, zakoni se neprimenjuju, kaznena politika je izostala, a ilegalna gradnja je kao nikad u zamahu.;

4) prilikom eksploatacije postojećih turističkih proizvoda nepostoji potrebna svest o važnosti uspostavljanja celokupnog lanca vrednosti i sistema turističkih iskustava;

5) pristup u određene destinacije je ograničen prvenstveno zbog malog broja adekvatnih aerodroma, putevi su u lošem stanju, putna turistička signalizacija je zapuštena, a železnička i rečna infrastruktura ili nepostoji ili je u zaostatku za Evropom za 30 godina;

6) nedostatak odgovarajućih turističkih i hotelskih rukovodioca, kao i zaposlenih u novim turističkim zanimanjima (zabava, animacija, tematski parkovi, manifestacije ...).

Uzimajući u razmatranje sve navedene mogućnosti i snage kao potencijal zemlje i prepoznate osnovne probleme, možemo zaključiti da Srbija može ponuditi regijonu i svetu razne turističke proizvode, koji treba da se kombinuju sa atraktivnim prirodnim, istorijskim i socijalnim elementima, kojima zemlja obiluje. Sve navedeno treba da bude uvezano sa jedinstvenim životnim stilom Srbije i njegovog domaćina, koji se najbolje može doživeti u kulturnom okruženju regije. Republika Srbija nema potrebe da nudi jedan turistički proizvod, već baš suprotno da nudi večliki veliki broj raznih turističkih proizvoda i mogućnosti koji su deo svake destinacije. Umesto zaključka možemo konstatovati da Srbija ima veliki broj turističkih proizvoda, da ima brojne razloge za boravakgostiju, čime predstavlja odličan izbor i dobra je destinacija za drugi odmor u godini.

II DEO: STRATEGIJSKE OSNOVE RAZVOJA TURIZMA

Strategija je reč grčkog porekla, koja podrazumeva nauku o načinu i vođenju rata, gde se istražujeju veze ekonomskih, političkih i ratnih činilaca u pripremi i vođenju rata, a strateg predstavlja osobu koja je rukovodilac vojne jednice, vojskovođa, osobu koja poznaje ratovanje, odnosno osobu koja planira aktivnosti za naredni period. U poslovnom smislu podrazumeva dugoročno planiranje u radu nekog preduzeća, radi postizanja cilja, na tržištu, na kome se neprekidno vodi bitka za opstanak i razvoj.[90] Razlika između vojnog i ekonomskog polja je što borba u ekonomskoj sveri nije krvava, ali je nemilosrdan borba na poljima tržišta za kupca, ali posledice mogu biti i veće nego ratne. Danas se reč strategija primenjuje u svakodnevnom životu kada želimo jasno prikazati da smo nekom problemu ozbiljno prišli i da ima rešenje za nastali problem.

Iako je turizam relativno mlada privredna grana, a turistička kretanja i savremena turistička ponuda delatnost skorijeg vremena, jedan broj pionira, menadžera iz ove oblasti, u prvoj polovini XX veka, postavio je standarde, pravila uspešnog poslovanja, upravljanja i donošenja važnih poslovnih odluka u turističkim sistemima, koji se primenjuju i u drugim privrednim delatnostima, a ne samo u turizmu. Upravo pošto je turizam relativno malada privredna grana, ne treba ga posmatrati kao odvojen, jednistven sistem, drugačiji od drugih privrednih i van privrednih sistema. I iskustva drugih sistema[91] uveliko su pomogli da turizam u svom razvoju koristi sva dostignuća, posebno u upravljanju, odlučivanju, radu, vođenju.

Turizam i njegov rast stvaraju brze društvene, ekonomske i ekološke promene u svetu. Takođe turizam postaje glavna oblast istraživanja među velikim brojem učenika, studenata i naučnika širom sveta, a njegov razvoj pruža velike mogućnosti menadžerima u planiranju svojih karijera.

Novi potrošački trendovi, političke promene, nove tehnologije, globalizacija, briga za životnu sredinu, ekonomska integracija i drugi važni događaji čine složenost upravljanja u turizmu, a posebno na strategijskom nivou. Zadaci strategijskog menadžmenta, kako danas tako i u budućnosti podrazumevaju znatno širu priču od prilagođavanja, pronalaženja i stvaranja novih tržišta. Svaki menadžer u turizmu mora neprekidno i kontinuirano iznalaziti nove strategije,

79

[90] Klajn I. i M. Šipka, (2010), ***Veliki rečnik stranih reči i izraza***, Prometej, Novi Sad, strana 1188.

[91] Sigurno da određen indirektan doprinos u organizaciji rada turističkih preduzeća imaju i vojne organizacije i vojna hijerarhija, koja u turizmu nije toliko jesno naglašena, ali koja je u potpunosti prisutna. Pored velikih vojskovođa i njihovih taktika, iskustva pojedinaca iz oblasti privrede, društva, sporta i drugih oblasti mogu se primeniti i u turizmu.

inovirati i stvarati nove turističke proizvode, prilagođavati se novim svetskim tendencijama, a u cilju odgovora na zahteve turista, ako bi se održala i unapredila pozicija turističkog preduzeća na tržištu i uspešno odgovorilo velikom broju konkurentskih izazova i pritisaka.[92] U turizmu menadžeri moraju se prilagoditi svim promenama kako bi bio osiguran kontinuiran priliv sredstava i protok usluga. U skladu sa svakodnevnim pritiscima, menadžeri u turizmu koji su odgovorni za strateško upravljanje, moraju da reaguju na sve veći uticaj različitosti u realnim i zahtevnim situacijama, koji proizilazi iz strategije, politike i načina upravljanja koji su izabrali.[93]

Zadovoljstvo kupaca u turizmu sigurno da ovisi od vrste i načina dostavljnja usluge, od gostoprimstva, fizičkog izgleda i samog pristupa poslu zaposlenog. Veoma je važno da se ovi elementi uz iskustvo zaposlenih i podršku zajednice, na najbolji mogući način prezentuju i ubede kupci usluga da ponovo posete određenu destinaciju. Ako se poseta ponovi, posao i napor celokupnog menadžmenta i zaposlenih je potpun. Ovo možda predstavlja i suštinu menadžmenta u turizmu, koji treba učiniti da bude efikasno i dobro, sa puno takta i sofisticirano, na pametan i nenametljiv način.[94]

3. Strategijski menadžmet i marketing u turizmu

Turizam u svetu daje pozitivnu energiju kojom se podstiče ekonomski razvoj država sa jedna strane, i dovodi do mešanja ljudi i kultura različitih naroda sa druge strane. Zahvaljujući ovim kretanjima, u koordinaciji sa dobavljačima turista[95] i elementima marketinga, svi činioci turizma, koji žele da opstanu i traju, moraju se stalno prilagođavati zahtevima potošača i međunarodnim standardima.

Ako menadžment u turizmu posmatramo kao naučnu disciplinu koja istražuje probleme upravljanja poslovima, rukovođenja, odlučivanja u turističkim organizacijama, a marketing disciplinu koja istražuje pitanje potreba tržišta i zadovoljenja tih potreba u cilju kretanja usluga od turističkih preduzeća prema njihovim potrišačima, kupcima onda je potpuno jasno da su ova dva segmenta neodvojiva jedan od drugog i tek nakon zajedničkog i celovitig posmatranja možemo doći do određenih rezultata. Strategijski menadžmet i marketing predstavljaju osnovu u

[92] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 12.
[93] Liuiz Moutinho, (2000) , *Strategic Management in Tourism,* CABI Publishing, University of Glasgow, strana 10.
[94] G.P. Raju, (2009), *Tourism marketing and management*, Maglam publication, Delhi, strana 12.
[95] Turističke agencije, avio kompanije i ostali posrednici

poslovanju turističkih preduzeća prilikom formulisanje strategije, koji treba da pruže odgovore uz pomoć vizije, misije, ciljeva, podataka, realizacijom, analizom i kontrolom u eksternom i internom okruženju, gde preduzeće želi da se kreće i kako dotle stići.

Ne postoji jednstveno prihvaćena definicija marketinga. Moguće i zbog činjenice da je marketing prilično nov koncept, koji se aktivno počeo primenjivati u ranim pedesetim godinama prošlog veka. Marketing su postepeno usvojili veći broj preduzeća, uglavnom iz oblasti potrošačkih proizvoda, uz raznovrsne ideje o tome kako i šta treba prihvatiti, koji su mu principi i kako da se sprovodi. Međutim, u poslednjih nekoliko decenija, marketing kao koncept poslovanja orjentisan prema kupcima je postao osnova za upravljanje u većini uslužnih preduzeća, koji počiva na projektovanju proizvoda i usluga za potrebe potrošača, a kao rezultat svega je zadovoljan potrošač.[96]

Strategijski menadžment kao nov proces upravljanja javlja se takođe pedesetih godina XX veka i svojim razvojem do danas mož se reći da sadrži analizu, odluke (jednu ili više) i akciju koju neko preduzeće preduzima radi stvaranja i zadržavanja konkurenske prednosti. Strategijski menadžmenta ima za cilj da menadžerima pomogne kako da ostvari konkurentsku prednost u različitim uslovima poslovanja. Kako bi se navedeno postiglo, veoma je važno poznavati metode i tehnike upravljanja strategiskim menadžmentom.

Možemo iz prethodnog zaključiti da su marketing i menadžment strategija i tržišno usmerena organizaciona struktura, osnove za donošenje odluka u turističkom preduzeću, odnosno dva najvažnija činioca ostvarivanja njegove ekonomske efektivnosti i efikasnosti. Strategijom se definišu mogućnosti realizacije ciljeva, koji se mogu posmatrati na dva načina: (a) sveobuhvatan program za ostvarivanje definisanih ciljeva, a radi realizacije strateških akcija i (b) model organizacijskih odgovora na sva dešavanja u okruženju u zadatom vremenu. Kako god strategiju treba je posmatrati kao alat odluke kojom se utiče na rad i funkcionisanje turističke firme, čime je od izuzetne vaznosti za istu.[97]

3.1. Strategijski menadžmet turističkih preduzeća

Tokom XX i početkom XXI veka teoretičari koji su se bavili odlučivanjem razvili su čitav niz metoda, tehnika i postupaka strategijskog menadžmenta, koje trebaju olakšati sam proces

[96] G.P. Raju, (2009), *Tourism marketing and management*, Maglam publication, Delhi, strana 118
[97] Čerović S., (2008) Turizam i hotelijerstvo: *Analitički okvir za izbor strategije turističkog preduzeća,* Beograd strana 139.

odlučivanja, čime bi doveli u situaciju subjekte odlučivanja (donose odluka) da na što lakši način donesu, za svaku posebnu aktivnost najcelishodniju i ujedno najpihvatljiviju odluku. Samim tim i poslovno odlučivanje u turizmu postaje veština, koja se vremenom i iskustvom usavršava. Ova činjenica posebno dobija na značaju kada se zna da ni jedna privredna grana u svetu u poslednjih 60 godina nije napredovala kao turizam. Strateški pravci razvoja turizma jedne zemlje, regiona moraju podrazumevati načine i sredstva da se stvore adekvatni politički i drugi uslovi za donošenje odluka za razvoj turizma na svim nivoima vlasti.[98]

Današnje okruženje koje karakteriše veliki broj inovacija, slabljenje zarada u nekim vidovima turizma, na neki način i podela globalnog tržišta na više segmenata, pojava konkurencije i veoma zahtevni turisti kao korisnici turističke ponude, dovelo je do toga da su mnoga uspešna turistička preduzeća doveli u pitanje svoje pozicije, a samim tim i poslovanje. Ovakvi pritisci na rukovodioce turistički preduzeća deluju veoma opterećijuće, a posebno na one koji rade po sistemu „kako ćemo – lako ćemo", što dovodi do neminovnog narastanja problema i u suštini je pogrešan način rada. Poslovna strategija turističkog preduzeća vremenom mora u celini ili delom prolaći kroz kompletan proces poslovnog odlučivanja u turizmu, koji se počinje i završava se odabranim tržišnim segmentima i modelima. Zbog navedenog, a radi donošenja ispravne poslovne odluke (bez obzira na rok), veoma je bitnorazumeti tržišne odnose i kretanja u svim mogućim situacijama u kojima se preduzeće može naći. Danas u poslovnom okružnju promene su sve brže i dinamičnije, što samim tim iziskuje i brzo donošenje odluke.[99]

Odlučivanje je proces, i samim tim je kao pojam širi od same odluke, koja predstavlja krajnji rezultat odlučivanja. Odlučivanje obuhvata sve vrste odluka, a ne samo upravljačke.[100]

Streteške odluke, na osnovu strategijskih ciljeva, donose najviši nivoi menadžmenta – top menadžment, čime je i nivo odgovornosti, ali i uspeha istih najveći.

Danas je poznato da svako ko želi da bude dobar menadžer i ko želi da donosi pravovrmene, realne, precizne i tačne poslovne odluke mora učiti kako pravilno odlučiti. Donošena odluka je proizvod upravljanja i sagledavanja činjenica i u najužoj je vezi sa stilovima vođenja poduzeća. Ako iz upravljačke nadležnosti ne proistekne odluka, onda upravljanje nema svoju funkciju. Upravo zbog navedenog je važno znati proučavati i primenjivati najsavremenije načine odlučivanja i upravljanja. Pošto je već rečeno da je odluka proces za budućnost, rukovodioci

---

[98] H.C. Choi and Turk E.S., (2011), ***Sustainability Indicators for Managing Community Tourism,*** Quality-of-Life Community Indicators for Parks, Recreation and Tourism Management, Springer Dordrecht Heidelberg, London, strana 117

[99] Kesda M., (1991), ***Razmišljajte marketinški,*** Privredni pregled, Beograd, strana 155.

[100] Čerović S., (2003), ***Menadžment u turizmu***, PMF, Novi Sad, strana 20.

mogu planirati buduće načine upravljanja, čime smo ukazali i na stalnu potrebu promene mentalnog stava i usavršavanja načina upravljanja i na nailazeće probleme u upravljanju u veoma složenim uslovima poslovanja turističkim preduzećima.[101]

Sam početak pojma menadžmenta zasnivao se na upravljačkim funkcijama, procesima kojih je bilo pet: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrola. Tokom vremena ovaj pristup je modifikovan, dodavanjem novih funkcija. U današnjoj praksi upravljačke funkcije menadžmenta, najčešće se ipak razvrstavaju u četiri osnovne oblasti[102]: planiranje, organizovanje, vođenje (u okviru koje su se objedinile motivisanje, kadrovanje, komuniciranje i liderstvo) i kontrola (slika 2).

Slika 2: Osnovne funkcije menadžmenta



Izvor: Urađeno od strane autora

Slika 3. prikazuje proces strategijskog upravljanja kroz najvažnije faze u procesu formulisanju strategije jednog preduzeća. Nakon ustanovljavanja vizije (npr: bolje pozicioniranje na destinaciji), kao daljeg pokretčkog zamajca menadžera potrebno je izvršiti analizu situacije (tržišta) i definisati misiju[103] (vanpansionske sadržaje proširiti sa drugim turističkim proizvodima i u potpunosti zadovoljiti potrebe gostiju), odnosno odrediti ciljeve šta se želi postići (biti lider u zadovoljenju potreba gostiju, povećati popunjenost kapaciteta i obim prometa ...). Potom je potrebno izraditi analizu unutrašnjih i spoljašnjih faktora (SWOT analizu), kao i prikupiti sve

---

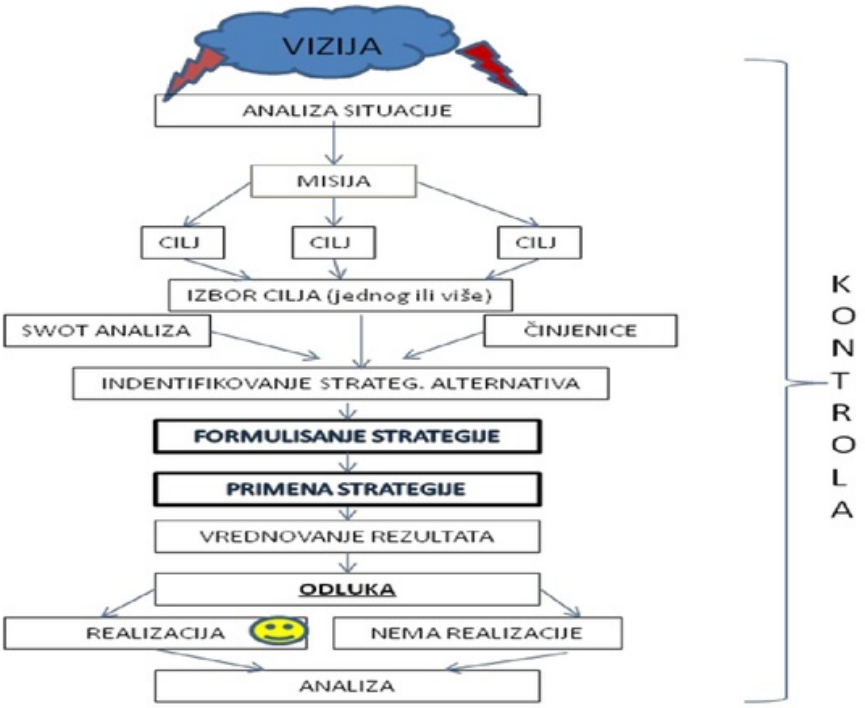
[101] Čerović, S. i Čerović, M., (2005), ***Turizam - Savremeni koncepti upravljanja turističkim preduzećima***, Turizam br.9 Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji, Prirodno matematički fakultet, Univerzitet u Noviom Sadu, strana 76.

[102] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 109.

[103] Isto, strana 300.

ostale činjenice i uraditi i druge potrebne analize, pa potom izvršiti indentifikovanje mogućih strategijskih alternativa i koje mogu biti od uticaja na formulisanje strategije, kao i na primenu iste. Tek nakon ovih koraka može se pristupiti donošenju odluke u kojoj treba definisati jedno od tri mogućnosti: ide se u realizaciju strategije, odustaje se od realizacije i vraća se na početak uz otklanjanje utvrđenih propusta ili potpuno se odustaje od vizije i misije. U svim slučajevima stalna analiza je neophodna i važna, radi sagledavanja daljih koraka. Kompletan proces primene strategije se mora stalno pratiti, kontrolisati u svim fazama, kako bi se po potrebi moglo reagovati u cilju dopunjavanja određenih aktivnosti, a po potrebi izvršiti izmene misije i ciljeva preduzeća. Za kontrolu svih aktivnosti u zavisnosti o veličine preduzeća može se formirati tim koji se sastoji od raznih menadžera: finansijskog, razvoja, marketinga, prodaje...

Slika 3: Strategijsko upravljanje



Izvor: Izrađeno od strane autora

Kako je već rečeno sam pojam menadžmneta najuže je vezan za pojam odluka. Stalno usavršavanje upravljanja i procesa donošenja odluka je kontinuiran proces koji vrši stalne

procene postupaka i pronalazi nove načine razvoja turizma.[104] Najčešći problemi se javljaju u upravljanju zbog neujednačenosti između stvarnog i željenog stanja, pretnji, izazova i potreba za sigurnijim i stabilnijim radom.[105]

Za top menadžere turističkih preduzeća u pitanju su odluke, u sve težoj konkurentskoj situaciji u svetu – koji je u fazi stalnih promena.[106]

Naučnici iz oblasti odlučivanja razvili su čitav niz postupaka i metoda, pomoću kojih treba menadžeru da se olakša postupak odlučivanja, a time i doneti najbolju odluku, na najjednostavniji način u predviđenom vremenu.[107] Danas najveći broj menadžera proces odlučivanja deli u četiri faze[108]:

- priprema,
- donošenje,
- sprovođenje i
- kontrola sprovodenja odluke.

U svakom slučaju faze donošenja odluke možemo i sami deliti, u zavisnosti od konkterne situacije i odluke koju treba doneti.

Kako bi odluka bila upotrebljiva, treba da bude[109]:

- pravovremena – odluka treba biti potkrepljena sa pravim i tačnim informacijama;
- realna – odluka treba da je ostvarljiva i sprovodljiva od strane svih koji treba istu da je realizuju;
- precizna – odluka mora da bude u cilju dobijanja najkvantitativnih i najkvalitativnih obeležja;
- ne dvosmislena – odluka treba da bude jasna, potpuno razumljiva, kako nebi uputila na alternativu.

---

[104] H.C. Choi and Turk E.S., (2011), ***Sustainability Indicators for Managing Community Tourism,*** Quality-of-Life Community Indicators for Parks, Recreation and Tourism Management, Springer Dordrecht Heidelberg, London, str. 133

[105] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, stranu 117.

[106] Heling, J., (1993), ***Svetski šampioni – jedna nova generacija proizvodnih preduzeća***. Subotica: Prometej, strana 171

[107] [illegible]jević D., (1997), ***Logika i odlučivanje***, DP Pronalazaštvo, Beograd.

[108] http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_A._Simon - pristup sajtu 15.12.2016. godine

[109] Đoković F., (2013), ***Poslovno odlučivanje o kapacitetima u hotelijerstvu***, dok. dise., Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 16.

Kako bi turistički menadžer bio sposoban da sprovede strategiju preduzeća treba da ima određene sposobnosti kao i drugi menadžeri u tercijalnom sektoru, ali i određene posebnosti[110], odnosno da bude *superšef*[111]:

- ✓ da dobro poznaje turističku privrednu delatnost u domaćem i međunarodnom okruženju,
- ✓ da ima analitičke sposobnosti za rešavanje svakodnevnih upravljačkih problema,
- ✓ da je kreativan, odlučan, maštovit i inovativan, kako bi prepoznao dobre i nove ideje, solucije i želje,
- ✓ da je fleksibilan kako bi se brzo prilagodio novonastalim uslovima u okruženju,
- ✓ da ima inicijativu u stvaralačkim sposobnostima i akcijama,
- ✓ da bude lider svojim saradnicima kako bi ih inspirisao da mu veruju,
- ✓ da je organizovan, da može prepoznati prioritete i osnovne pravce akcija,
- ✓ da bude preduzimljiv i energičan u sprovođenju programa i ideja,
- ✓ da je spreman da snosi rizik za donete odluke i postignute rezultate.

Današnji menadžeri moraju dobro poznavati, razumeti, razvijati i koristiti sve svoje liderske sposobnosti i veštine u upravljanju i vođenju preduzeća. Cilj je razvijati timski rad, u kom se zna koji su čiji zadaci, šta ko radi, koje su čije nadležnosti i da se iz svakog zaposlenog izvuče maksimum, a kako bi rezultati preduzeća bili što bolji.[112] Timski rad i obučen menadžment preduzeća predstavlja ključ modernog menadžmenta i uspešnog upravljanja i osnov su za uspeh. Prednosti i odluke timskog rada su da su prihvatljivije i više obavezujuće, zaposleni direktno utiču na produktivnost i zadovoljniji su radom, osećaju se pitanim i utiču na dalje korake preduzeća, čime se poboljšava i kvalitet rada i motivisanost za rad, od odluka koje se dektetima, naređenjima nametaju zaposlenima. [113] Veoma je važno da se tim dobro uklopi i da radi kao jedan. Zbog navedenog potrebno je ispuniti neke posebne zahteve:[114]

- organizuju se kako bi realizovali bitne poslove za preduzeće,
- održavaju i upravljaju granicama zadatka,
- pokazuje se međuzavisnost zadataka (tekući rad, ciljevi, ishodi).

---

[110] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, stranu 119.
[111] U knjizi ***„SuperŠef – kako postati, biti i opstati“*** (Steve Kahn, Njujork, 1990) koja je namenjena šefovima, na ve[illegible] interesantan način čitaocima je približeno da prepoznaju sebe, odnosno koji je put da to i postanu.
[112] Čerović S., (2002), ***Strategijski menadžment turističke privrede Srbije***, Želind, Beograd, strana 129.
[113] Kešetović Ž., (2008), ***Krizni menadžment***, Univerzitet u Beogradu – Fakultet bezbednosti, Beograd, strana 84.
[114] Mašić B., (2010), ***Menadžment***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 376.

A sam voda tima treba da ima sledeće karakteristike:

- Analitičke sposobnosti: da poveže sve funkcije koje postoje u organizaciji.
- Da poseduje osobine u procesu upravljanja timom (kako?): komunikacija, pregovaranje, ocenjivanje rada pojedinaca, upravljanje vremenom (*time management*), određivanje prioriteta.
- Lične karakteristike: energičnost, kreativnost, orijentisanost ka rezultatima, fleksibilnost, harizma.
- Da poznaje turističku industriju (proizvoda ili usluge koje organizacija nudi).

Kao prednosti timskog rada izdvajaju se: tim ima veće znanje i više informacija, u timu je moguće prispitati veći broj različitih mogućnosti, stanovišta, većia mogučnost je za rešenjima, donete odluke su kvalitetnije i bolje se prihvataju. Međutim postoje i nedostatci timskog rada: timu je potrebno duže vreme za odluku, nema pojedinačne odgovornosti, problemi prilikom jednoglasnog donošenja odluke, moguća je dominacija manje grupe tima.[115]

3.2. Metode i tehnike upravljanja strategijskim menadžmentom turističkih preduzeća

Stalno povećanje i rast turističkog tržišta, čini da dolazi i do kvalitativnih promena, kako u delu tražnje, tako i u delu same turističke privrede, što dovodi do neminovnog prilagođavanja svih turističkih preduzeća novim uslovima, ako ta organizacija želi da sačuva svoje mesto i opstane i ostane na tržištu. Kako bi menadžment bio sposoban da odgovori promenama i izazovima iz okruženja, odnosno da sebi osigura uspeh, da se pripremi i zaštiti od eventualnih iznenađenja, svako preduzeće, pa i preduzeće u turizmu, u narednom periodu neophodno je koristiti različite metode i tehnike, a u budućem procesu izrade strategijske analize.[116] Ovakva neminovnost, sa duge strane, uslovljava savremeni koncept upravljanja turističkim preduzećem kako bi se pretvorili zahtevi okruženja u ciljeve.

Upravljanje je neophodno u svakoj situaciji gde postoji više ljudi iz jednostavne potrebe za koordinacijom postupaka pojedinaca u grupi. Čim postoji upravljanje mora postojati i određena hijerarhija koja proizvodi i hijerarhiju društvene moći i autoriteta. Na osnovu iznetog lako je zaključiti da će funkcija upravljanja i autoriteta postojati i u svakom budućem društvu, organizaciji. Svako upravljanje mora da proizvede određenu odluku, u protivnom to upravljanje nema svoju funkciju. I Karl Marks u Kapitalu o funkciji upravljanja – rukovođenja kaže: „Svaki neposredni društveni i zajednički rad u velikom razmeru traži više ili manje da se njime upravlja,

[115] Mašić B., (2010), ***Menadžment,*** Univerzitet Singidunum Beograd, strana 399
[116] Milosavljević M., (1992), ***Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem***, Ekonomski fakultet, str. 413.

kako bi se dovele u sklad individualne delatnosti i izvršile opšte funkcije koje proizilaze iz kretanja celokupnog proizvodnog tela, kretanja koje se razlikuje od kretanja njegovih samostalnih organa."[117]

Udanas u literaturi možemo naći valiki broj tehnika i metoda koje koriste menadžmet kako bi odgovorio zahtevima upravljanja u hotelskom ili ugostiteljskom preduzeću, odnosno kako bi se odgovorilo izazovima i promenama iz okruženja[118]:

Porfolio koncept predstavlja koncept za organizovanje, planiranje, kontrolu i vođenje strategijskog mixa za poslovni portfolijo organizacije. Zbog ovoga se i govori da je portfolio instrument strategije menadžmentu, koji počiva na sposobnosti preduzeća i koordinaciji položaja u odnosu na okruženje. Odnosno portfolio nam daje odgovor na pitanje kojim aktivnostima treba da se bavi preduzeće sa jedne strane, odnosno kako će preduzeće poslovati u tim poslovima. Kako bi se formirao portfolio concept potrebno je prvo odrediti područje, mesto poslovnih aktivnosti preduzeća, kao i kakvi su načini međusonog povezivanja tih aktivnosti. U današnjim uslovima poslovanja turističkih preduzeća nezamislivo je kreirati strategijsku poziciju preduzeća bez primene nekih portfolio matrica:[119]

- Rast tržišta / tržišno učešće. Strateška pozicija preduzeća se određuje pomoću relativnog tržišnog učešća u odnosu na tri vodeća konkurenta i godišnje stope rasta turističkog preduzeća. Turističko predeuzeće se smešta u četiri polja sa različitim strateškim pozicijama: zvezde, znakovi pitanja, krave muzare i psi.
- Koncept strategijskih poslovnih područja
- Adl matrica - matrica životnog ciklusa,
- Matrica politike usmeravanja,
- McKinsey/General Electric matrica i druge.

- **PIMS program** PIMS program (Profit Impact of Marketing Strategies) predstavlja važno empirijsko istraživanje u delu primene strategijskog upravljanja i planiranja. Pomoću PIMS programa se nastoji prevazići neki od problema, loših strana modela portfolio menadžmenta, u cilju definisanja boljeg modela kojim se želi postići kvalitetnije strategijsko upravljanje i planiranje organizacijom i njenim važnim poslovnim delovima. Upravljanje informacijama

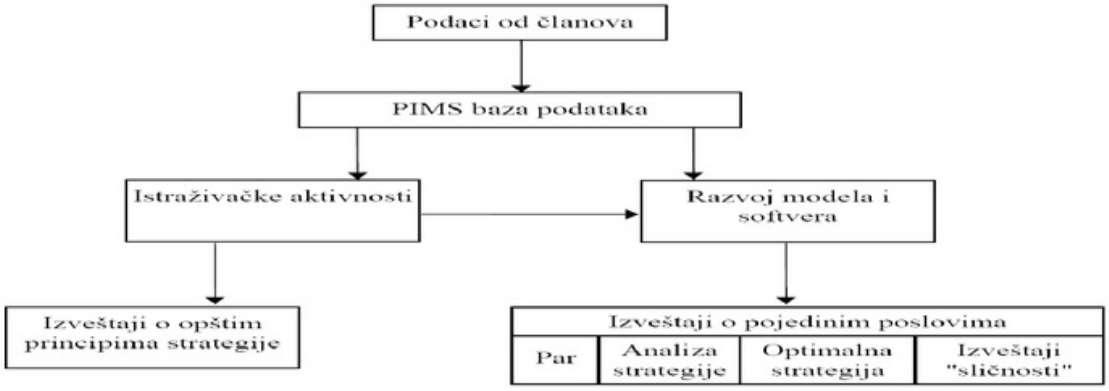
---

[117] Marks K., (1972), ***Kapital – Kritika političke ekonomije I-III***, BIZ – Izdavačko preduzeće Prosveta, Beograd, strana 426.
[118] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 206.
[119] Isto, strana 207-215.

predstavlja višu fazu u unapređenju portfolio koncepta (menadžmenta), čime je omogućeno dati odgovore na neka važna pitanja:[120]

- ✓ Kakva strategija je potrebna na određene poslove, a kako bi se ispunili ciljevi te organizacije?
- ✓ Šta je „normalan" ROI (return on investment – prinos na investicije), cash flow (tok gotovine), nivo profita, itd., za pojedinačni posao?
- ✓ Prilikom promena strategije kakvi su mogući efekti na određene poslove?
- ✓ Koji glavni faktori i kako determinišu pojedinačne nivoe ROI, cash flow, itd., za različite vrste poslova?

Slika 4: Tok podataka u PIMS programu



Izvor: Patrick B. McNamee, *Tools and Tecniques for Strategic Management*, Pergamon Press,1985. str.183.

- **Metod scenarija,** Metod scenarija je u poslovnom planiranju posebnu primenu našao u strategijskom menadžmentu i planiranju i primenom istog dobijamo odgovor na dva važna pitanja:[121]

✓ koji je način da tačno dođemo do neke predvidive situacije koja se može desiti, kao i koji su to koraci,

✓ kako se moram ponašati svaki učesnik u svakom trenutku, kako bi sprečio, preusmerio ili podržao proces?

Scenario nam daje razgraničenje između stvarnog i mogućeg u budućnosti, predviđanje događaja koje je utemeljeno na verovanju da je budućnost teško kontrolisati, odnosno predstavlja skicu preduzeća budućnosti u kojoj bi se ono moglo naći.

[120] McNamee P., (1985), ***Tools and Techniques for Strategic Management***, Pergamon Press, str.183.
[121] Mašić B., (2007), ***Strategijski menadžment – proces i koncepti***, Univerzitet „Sinergija", Bijeljina, strana 150

Za potrebe metode scenarija u menadžmentu važno je da rukovodeći kadar utvrdi koji su mogući scenariji, ali računajući da u trenutcima teških i burnih dešavanja moguće je odstupanja od predviđenih, i da pored dobrih iskustava iz ranijih dešavanja moguće je da budući mogući budući scenario nemamo pripremljenu akciju. Ovaj metod je pokazao svoje prednosti upravo u situacijama kada je nepredvidivo okruženje, a u kome preduzeće realizuje svoju najtežu misiju, koja se odnosi na neizvesnu budućnost, kao i na potrebu da preduzeće reaguje na promenu iz okruženjaveoma fleksibilno i brzo.

Scenario se radi kako bi se predstavio željene stanje u budućnosti koje može biti prihvatljivo ili moguće. Za svaku organizaciju, pa i turističku bitno je da ovakvih raznih scenarija ima više, a koja predstavljaju veći broj alternativnih budućnosti. Svaki mogući scenarijo (slika budućnosti) kvalitativno i kvantitativno predočava moguće implikacije na poslovanje, kao i moguća buduća dešavanja.

U scenarijima budućnost se opisuju:[122]

- ✓ različiti stavovi prema budućnosti (pesimistički, normalni, optimistički),
- ✓ različite ocene šansi i opasnosti,
- ✓ moguće veće ili manje verovatnoće dešavanja.

U praksi su mogući različiti pristupi razvoja scenarija:

1) Trend – impact analiza kao poslovna praksa,
2) Cross – Impact analiza (analiza unakrsnih uticaja),
3) Poslovna praksa koja se sastoji iz 8 koraka (intuitivna logika).[123]

- **Cost-benefit analiza** Predstavlja metodu ekonomske alalize, gde se vrednuju i upoređuju svi nedostatci i prednosti određenog poduhvata ili projekta i to analizom koristi (benefit) i troškova (cost). Bitna je prilikom donošenja odluke, kao i prilikom korekcije projekta.

Analiza koristi i troškova (CBA) pruža nam mogućnost za obuhvaćanjem i sagledavanjem ukupnih relevantnih troškova, kao rezultata jednog ili većeg broja pokrenutih projekata ili projektnih varijanti, kako bi na tim osnovama izvršili potreban izbor profitabilnosti i podobnosti sa stanovišta organizacije. Razlikujemo ekonomsku (društvena) i finansijsku (komercijalna) analizu koristi i troškova. Ekonomska analiza posmatra troškove i njihove rezultate kao deo

---

[122] ...vić S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu,*** Univerzitet Singidunum, Beograd, stranu 219

[123] Huss W.R. and Honton E.J., (1987),***Scenario Planing-What Style should you use.?,*** Long Range Planing, 4, str.133.

ukupne ekonomije, te obuhvata rezultate iskazane u ispravljenim (shadow prices) ili obračunskim (accounting) cenama i indirektne (šire) troškove. Finansijska analiza ceni rezultate u tržišnim cenama i direktne troškove i posmatra samo gledišta privatnog investitora. [124] Upravo na bazi sveukupnog sagledavanja troškova i koristi određuje se buduća strategija turističkog preduzeća, tako da i cilj CBA je ustvari podržavanje donetih ispravnih odluka čime bi se omogućilo potpuno lociranje potrebnih resursa za izvođenje željenog projekta.

- **Analiza jaza (GEP)** je veoma često korištena metoda strategijskog upravljanja preduzećima, kojom se utvrđuje mogućnost razvoja i rasta preduzeća. Tehnika GEP-a se svodi da se odredi aspiracija za budućnost, kao i trenutne, odnosno postojeće mogućnosti, a kako bi se kreirali određene strategije za popunjavanje jaza. Ovom tehnikom se na duži vremenski period (5 - 10 godina) planiraju ciljevi i utvrđuje jaz među tih željenim ciljevima i ciljevima koja bi se desila da određena turistička organizacija i njeni menadžeri ne preduzmu potrebne aktivnosti u odnosu na do tada ostvarene rezultate. Ciljevi analize se definišu kao vrednosno iskazani putem indikatora prodaje i profita. Menadžeri najčešće iz određenih praktičnih razloga koriste prodaju kao cilj razvoja i rasta organizacije, u radu sa ovom metodom.[125]

Uz pomoć GEP, menadžerima se nude nove strategije, ali i sama dinamika sprovođenja strategije. Sigurno da sama ambicija planera, pristup i filozofija je presudna u projektovanju i ostvarenju same strategije.

U analizi analizi jaza primenjuju se sledeći koraci:[126]

1) utvrditi gde smo sada – gde se nalazimo,

2) šta bi bilo ako se nastavi postojećim pravcem i tempom rasta,

3) gde bismo bili, ako posmatramo promene na tržištu (lokalne i globalne),

4) gde želimo da budemo,

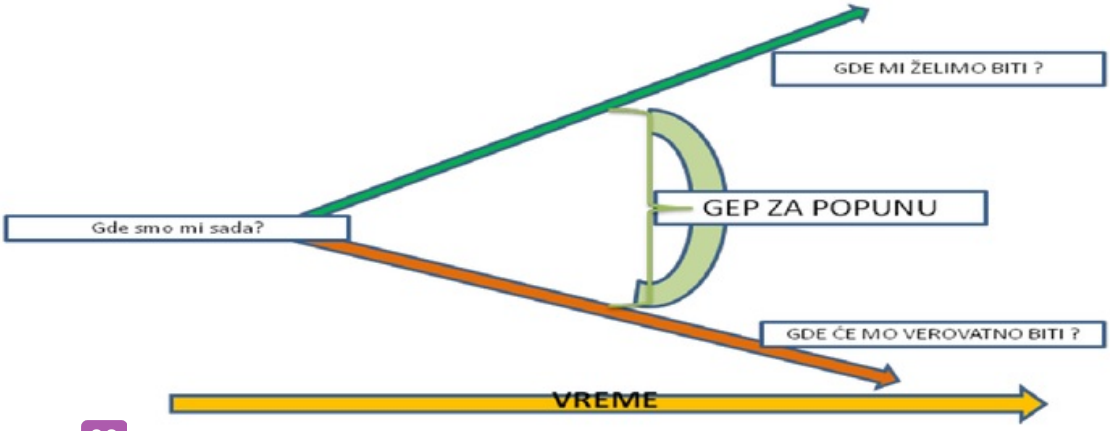
5) utvrditi GEP između budužih željenih ciljeva i ekstrapolacije sadašnjih ciljeva,

6) utvrditi programa za popunjavanje GEP-a,

7) ustanoviti koji su to mehanizmi kontrole tokom celog postupka, kao i koje su to kontrolne tačke koje treba prekontrolisati.

Slika 5: Prikaz analize jaza

[124] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu,*** Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 224.
[125] Isto, strana 221.
[126] Barjaktarović L., (2013), ***Upravljanje rizikom;*** Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 189.



33

Izvor: Mašić B., (2010), *Menadžment-principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 148.

- **SWOT analiza,** SWOT analiza predstavlja najrasprostranjeniju analizu situacije u kojoj se našla određena organizacija ili organizacijska jedinica. Predstavlja model gde se u internom i eksternom okruženju sva prikupljena saznanja, dele u četri celine: šanse i opasnosti, snage i slabosti. SWOT analiza predstavlja skup metoda analitičkih kojim se sopstvene slabosti i snage upoređuju sa opasnostima i mogućnostima okruženja. Cilj SWOT analize je da izvrši procenu koliko je preduzeće u mogućnosti da odgovori na opasnosti, kako da ih eventualno preusmeri ili zaustavi, uz angažovanje sopstvenih resursa i sredstva, a kako bi ih prevazišla. Ali zadatak SWOT analize je i otkriti skrivene resurse – informacije, procese znanja, poznavanje tržišta ...

Slika 6: SWOT analiza



6

Cilj SWOT analize koja je data za VU je se prepoznaju pozitivni i negativni faktori koji mogu da utiču na realizaciju definisanih ciljeva čime se daju mogućnosti da se na faktore utiče u vremenu

kada je to moguće, kada nije više kasno, tj. da se ako je moguće prilagode načinu postizanja zadatih ciljeva. Koja preduzetnička strategija će se primeniti zavisi i od internih i od eksternih aspekata analize, stručnosti i sposobnosti menadžmenta vojnih ustanova. Gledajući vreme kao distancu, prilike i prijetnje čine budućnost utemeljenu na prošlom saznanju i sadašnjosti, dok snage i slabosti čine sadašnjost utemeljenu na prošlom vremenu.

Menadžment turističkog preduzeća će upravo na osnovu SWOT analize, utvrđivanjem odnosa i sučeljavanjem eksternih i internih faktora, izraditi model i definisati viziju, misiju i ciljeve preduzeća uz koje može identifikovati više tipova mogućih strategija organizacionog ponašanja.

- **Benchmarketing analiza** je tehnika komparativne analize sopstvenog poslovanja, u cilju unapređenja poslovanja organizacije. Danas je pored SWOT analize veoma široko rasprostranjena i nezaobilazna je tehnika u strategijskom upravljanju. Može se koristi u svakom privrednom preduzeću. U radu će se primeniti ova analiza da se utvrde uporedive i konkurentne vrednosti nekih zemalja iz okruženja iz sastava Evropske unije u odnosu na vojne ustanove u Srbiji.

Sama primena benčmark analize omogućava turističkim preduzećima da na najbolji način uče na iskustvima drugih (učiti i na greškama drugih), ali i na sopstvenoj praksi, kroz sagledavanje sledeće dve činjenice:[127]

- ✓ stalan sistematski i kontinuiran proces merenja i upoređivanj sa najboljim u domenu poslovanja i poslovnog procesa, usluga i proizvoda,
- ✓ ugradnja najboljih navika u praksu, kao važan preduslov za ukupno poboljšanje u poslovanju.

Benčmark analiza jenezamisliva metoda, kao veoma važna tehnika u cilju razvijanja potrebne prednosti nad konkurentima i nezaobilazna je u menadžmentu kod posmatranja kontinuiranog poboljšanja poslovanja, u delu poslovnog planiranja, učenju u kontinuitetu, pri razmatranju zadovoljstva kupaca sa turističkim proizvodima/uslugama, u filozofiji totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM), prilikom primene kulture razvoja strategije, reinžinjeringu poslovnih procesa, itd.

3.3. Strategijsko upravljanje marketing aktivnostima

[127] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet "Singidunum", strana 237.

Do velike ekspanzije uslužni delatnosti kao fenomena XX i XXI veka doveli su sledeći razlozi: povećanje dohodka po stanovniku i rast životnog standarda, povećanje slobodnog vremena stanovništva, povećanje tražnje za putovanjem, obrazovanjem i rekreacijom, povećanje novih proizvoda kao rezultat visoke tehnologije, proizvodi postaju kompleksniji, što povećava poptrebu za instalisanjem, održavanjem i popravljanjem, produženje života zahteva niz usluga licima trećeg doba, zaposlenost oba supružnika,...[128]

Turističko tržište, kao deo tržišta usluga u prethodnom periodu posebno je dovelo do razvoja kako turizma i ugostiteljstva, tako i nekih drugih tržišta i delatnosti. Specifičnost marketinga u turizmu u odnosu na druge uslužne delatnosti proizilazi iz specifičnosti koja se javljaju na turističkom tržištu, kao i poslovanja u ukviru turizma i ugostiteljstva.

Mesto, odnosno sredina u kojem svi privredni subjekti ostvaruju svoju aktivnost i ciljeve poslovanja, odlikuje se stalnim promena i kompleksnošću delovanja raznih faktora i elemenata. Preduzeća su zavisna od sociooloških, tehnoloških i ekonomskih međusobnih odnosa svih sastavnih delova koji predstavljaju složen sistem. Svi privredni subjekti generalno žele da za sve promene u okruženju imaju odgovarajući odgovor, da sa promenama žive u skladnom međusobnom odnosu, a kako bi bili organizovani za rast i razvoj, na osnovu efektivnog i efikasnog poslovanja.

Promene u okruženju predstavljaju osnovu za pojavu strategijskog problema preduzeća, a čiji je cilj potreba za predviđanjem i prilagođavanjem tim promenama. Ovo zahteva da preduzeće uoblikuju određenu strategiju. Cilj definisanja strategije je usmeravanje resursa i sposobnosti preduzeća ka potrebnom reagovanju na nastale promene u okruženju, ili prema mogućnostima prilagođavanja promenama i/ili podsticanja promena u određenim razdobljima i oblastima poslovanja. Najvažnija prednost, koju ima turisitčka organizacija, a koristi se strategijskim načinom, je mogućnost provere odnosa sa okruženjem, uz istovremeno moguće usmeravanje prema ostvarivanju cilja i politike.[129]

Posebno u turizmu kao privrednoj grani, okruženje, u kojem organizacija deluje, odlikuje se velikom konkurentnošću i stalnom prisutnom turbulentnošću. Turbulentnost se karakteriše jakom međusobnom povezanošću i brzim promenama između akcija samih turističkih organizacija i reakcije ostalih preduzeća koje se nalaze i rade u okruženju. Zbog karakteristika sredine i same prirode promena, a u cilju ostvarenja upravo te važne pozicije u budućnosti, preduzeće mora de

[128] Ranisavljević M., (1993), ***Marketing***, Savremene administracija; Beograd, strana 569.
[129] Popesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 64.

se prilagodi promenama u sredini, kao i potrebnim sposobnostima za upravljanje svojim resusrima i resursima u okolini. Formiranje same strategije preduzeća čini sistemski pristup, koji podrazumeva mogućnosi i potrebe organizacije kao otvorenog i složenog poslovnog sistema.[130]

Keriranje marketinga i njegovih aktivnosti radi zadovoljenja potreba mogućih i sadašnjih konzumenata, vrši se u okviru integralnog, fleksibilnog, kontinuiranog i dinamičkog procesa koji zovemo upravljanje marketingom. Planiranja marketing aktivnosti uglavnom se deli u više faza: dijagnoza, prognoza, SWOT/TOWS analiza, ciljevi marketinga, marketing strategija, program akcija, budžet i kontrola.[131]

Takođe i prilikom uvođenja novog proizvoda, menadžment preduzeća mora razviti novu strategiju, odnosno potrebno je izraditi strategijski plan za uvođenje novog proizvoda na tržište. Plan se sastoji iz tri dela: od opisa veličine, strukture i ponašanja ciljnog tržišta, potom od planiranog pozicioniranja proizvoda i ciljeva u vezi sa prodajom, učešćem na tržištu i profitom koji su zacrtani za prvih nakoliko godina. Vreme i mesto uvođenja novog proizvoda predstavlja neki put izradu posebne strategije, koja predstavlja deo ukupnog strategijskog plana.[132]

Identifikovanje potreba kupca, naročito u turističkoj industriji predstavlja posebnu odgovornost, a moguće je samo kroz sistematsko istraživanje tržišta i analizu i predstavlja osnovu za uspešan marketing. To se odnosi na pružanje odgovora na razna pitanja koja se odnose za marketinške aktivnosti.[133]

Zahvaljujući karakteristikama opredeljenih strategija, dolazi do uspešnog rada organizacija u turističkoj privredi među kojima izdvajamo:[134]:

- razumeti trendove i razvoj poslovnih delatnosti,
- usredsrediti se na određene celine konzumenata in a kanale prodaje,
- stalno koristiti odgovarajuće tehnologije,
- vršiti diferenciranje proizvoda i usluga u odnosu na diferenciranje troškova konkurenata i u odnosu na opažaj kupaca,
- razumeti potrebu za tržišnim i konkurentskim usmerenjima,

---

[130] Isto, strana 78.
[131] Isto, strana 87.
[132] Kotler P i Keller K.L., (2006), ***Marketing menadžment***, Data status, Beograd, strana 648.
[133] Raju, (2009), ***Tourism arketing and management***, Manglam Publication, Delhi (India), strana 128.
[134] Hodgson, A., (1987), ***The Concept of Strategy within the Travel Industry***, u: Hodgson, A. ed., The Travel and Tourism Industry – Strategies for the Future, Pergamon Press, Oxford, strana 149.

- konkurenciju izbegavati prvenstveno cenama,
- zajedništvo ciljeva upravljanja,
- vršiti analizu interesatnnosti tržišta u odnosu na konkurente i njihovu poziciju,
- stalno istraživanje i pronalaženje novih proizvoda i novih tržišta,
- Koristiti u radu dovoljno jaku a u isto vreme i fleksibilnu organizaciju, posedovati viziju i biti dobar vođa.

Uvažavajući navedene osobine strategije, koje primenjuju uspešna privredna preduzeća u turizmu, a sagledavajući same specifičnosti ovog tržišta, izdvajaju dve osnovne vrste strategije, koje se koriste i primenjuju u radu na tržištu turizma i ugostiteljstva:[135]

- segmentacija tržišta,
- diferenciranje proizvoda,
- ostale marketing strategije.

Strategija segmentacije tržišta. Segmentacija tržišta predstavlja istraživačko područje u cilju istraživanja marketinga u turizam. Segmentacija se koristi za identifikaciju različitih grupa turista jer, kao i svako drugo tržište, turisti ne homogeno reaguju na marketinške aktivnosti.[136]

Izrada strategije segmentacije tržišta turističke destinacije koristi i obuhvata sledeće razloge:[137]

I. turističko tržište čini veći broj različitih konzumenata, koji su drugačiji po brojnim osnovama (ličnim, ekonomskim, bihejviorističkim, socio-kultumim, psihološkim, psihografskim ...),

II. u okiru turističkog tržišta moguće je potrošače grupisati u okviru segmenata koji su dosta homogeni u samoj grupi, a koji su u uisto vreme međusobno heterogeni,

III. Svaka destinacija sa unapred utvrđenim turističkim proizvodom lakše se plasira na unapred utvrđenim i definisanim metama – segmentima,

IV. Od samog početka moguće je razvijati proizvod koji može zadovoljavati posebne potrebe i zahteve u definisanom segmentu.

---

[135] Cvetesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 95.
[136] Rodoula H. Tsiotsou and Ronald E. Goldsmith, (2012), ***Strategic marketing in tourism services***, Emerald Group Publishing Limited UK, strana 6.
[137] Bakić O., (2010), ***Marketing u turizmu***, Univerzitet Singidunu, Beograd, strana 68.

Primena strategije segmentacije tržišta zasniva se na heterogenosti tražnje, odnosno tržišta. Ovom strategijom cilj je prepoznati tržište, sa stanovišta transakcije između turističkog preduzeća i potrošača.[138]

Segmentacija tržišta nije nezavisno strateško pitanje. Segmentacija tržišta je samo jedan aspekt strategije turističke destinacije. Uspeh u planiranju marketing aktivnosti zahteva precizano korišćenje kako diferencijacije proizvoda, tako i segmentacije tržišta kao komponente marketing strategije.[139]

Segmentaciju turističkog tržišta moguće je izraditi i za potrebe upravljanja destinacijom, utvrđivanjem sledećih elemenata:[140] a) izrada segmentacije na osnovu razloga putovanja; b) izrada segmentacije na osnovu koristi, motiva i potreba; c) izrada segmentacije na osnovu geografskih, ekonomskih i demografskih osobina potrošača; f) izrada segmentacije na osnovu cene ….

Glavni ciljevi segmentacije tržišta su:[141]

- razvoj novih tržišta za različite varijante proizvoda ili novih proizvoda,
- razvoj odbrane od konkurenata u cilju razlikovanja sopstvenog proizvoda od njihovog i zbližavanje zahtevima tržišta,
- postizanje maksimalnih efekata za date troškove na marketing aktivnostima, pri čemu posebno obratiti pažnju na komunikaciju,
- razvoj marketing programa i budžeta na osnovu karakteristika specifičnih segmenata.

Moglo bi se očekivati, dakle, da su organizacije u celini – a posebno turističke destinacije i preduzeća dobro upoznati sa segmentacijom tržišta i da ga koristite u tesnoj saradnji sa drugim aspektima strateškog marketinga kao osnov za svoje marketinške aktivnosti.[142]

Strategija diferenciranja proizvoda se uglavnom primenjuje, zajedno sa segmentacijom. Ovim načinom se uglabnom utiče na tražnju, dok se segmentacijom destinacija približava tražnji. Strategijom diferenciranja proizvoda destinacije vrši se u uticaj prema svim segmentima / elementima (uslova za boravak, pristupačnosti i atraktivnosti). Važna je različitost, ujedno i

---

[138] Popesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 95.
[139] A Woodside and D. Martin, (2007), ***Tourism management (Analysis, Behaviour and Strategy)***, Kings Lynn UK, strana 137.
[140] Rakić O., (2010), ***Marketing u turizmu***, Univerzitet Singidunu, Beograd, strana 69.
[141] Raju, (2009), ***Tourism marketing and management,*** Manglam Publication, Delhi (India), strana 136.
[142] Rodoula H. Tsiotsou and Ronald E. Goldsmith, (2012), ***Strategic marketing in tourism services***, Emerald Group Publishing Limited UK, strana 17.

raznolikost u odnosu na druge iz iste ili slične oblasti. Ovde se radi se o jakom razdvajanju antropogenih faktora, kultumo-istorijskog nasleđa, prirodnih dešavanja i izgrađene atraktivnosti svekog dela. Ovo se koristi i kao ozbiljan izvor za čitavu lepezu mogućih kreativnih aktivnosti, a kako bi se jedinstvenost i unikatnost navedenih celinapretvorilo u prednost prema konkurentima na tržištu.[143]

Postizanje konkurentske prednosti korišćenjem ove strategije može se ostvariti na osnovu:[144] pouzdanost i kvaliteta proizvoda; inovacijom proizvoda povezanog sa zaštitom patenata; inovacijom proizvoda i liderstvom u tehnologiji; dodatnim uslugama; zahvaljujući karakteristikama proizvoda; raznim servis uslugama; imenom proizvoda ili firme.

Buduće marketing odluke bi takođe trebalo biti zasnovane na troškovima, projektovanim prihodima i željenom profitabilnošću različitih aktivnosti, ne samo na ceni. Uspešne marketinške aktivnosti će generisati dodatni prihodi koja se mogu projektovati na bazi drugih marketing ciljeva (kao što je povećanje boravka gostiju van sezone od 5%).[145]

Izborom strategijskih mogućnosti (strategijom segmentacije ili diferenciranja proizvoda) i različitim taktičkim poteza[illegible], želja je napraviti i što duže se zadržati u vrtlogu eksternih šansi (uz izbegavanje pretnji) i internih jakih tačaka (uz minimiziranje onih slabih).[146]

I pored osnovnih marketing strategija, i ostale marketing strategije koje su na raspolalanju turističkoj privredi imaju primenu u većoj ili manjoj meri u istoj.[147]

3.4. Osnovne strategije hotelskih preduzeća u procesu transformacije

Obim i dinamika međunarodnog turizma, kao i dostignuti nivo domaćeg turističkog prometa, daju za osnovu povoljnija očekivanja u pogledu daljeg razvoja u ovoj oblasti, na ukupnom tržištu, uz odgovarajuće pretpostavke i stvaranjem uslova da se taj razvoj može ostvariti. Ovakve tendencije nameću potrebu da se u poslovnoj politici i vojnih ustanova, kao i u ekonomskoj politici polazi od strategiski opredelenja i osnova, pri čemu se podrazumeva usklađenost akcija na svim nivoima. Postupak pripreme strategije treba sagledati kroz šest elemenata.[148]

---

143 Bakić O., (2010), ***Marketing u turizmu***, Univerzitet Singidunu, Beograd, strana 69.
144 Popesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 102.
145 P.Raju, (2009), ***Tourism arketing and management,*** Manglam Publication, Delhi (India), strana 17.
146 Bakić O., (2010), ***Marketing u turizmu***, Univerzitet Singidunu, Beograd, strana 62.
147 Videti više u knjizi Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Jovan Popesku (2013) na strani 104.
148 Unković S, Čačić K., Bakić O., (2002), ***Savremena kretanja na turističkom tržištu***; Ekonomski fakultet, Beograd, strana 216.

1. Identifikovati ciljne tržišne segmente, odnosno izvršiti segmentaciju tržišta po godinama starosti, regiona iz kojeg dolaze, dali dolaze u sklopu agencija ili kao individuali turisti, dali im je to prvi dolazak, i samim tim saznanjima odlučivati koju strategiju primenjivati.
2. Identifikovati profil potrošača koji pripadaju ciljnim tržišnim segmantima, i samim tim ustanoviti koji su zahtevi i potrebe potrošača. Cilj je ispuniti zadovoljstvom gosta pruženom uslugom i kavlitetom usluge.
3. Ustanoviti koji su ko osnovni činioci koji presudno utiču na odlučivanje osnovnog segmenta da se opredeli da truguje baš taj turistički proizvod. Cilj ovog elementa je da se utvrdi koji je razlog dolaska turiste: cena, način prodaje, predstavao proizvodu, ili slično kako bi se utvrdila pozicioniranost proizvoda i odredili dugoročni ciljevi i predupredili negativni uticaji.
4. Utvrditi politiku cena posebno prema novim tržištima, prema konkurenciji uz optimalizaciju prihoda prema celogodišnjem poslovanju.
5. Utvrditi koji su instrumenti politike koji posebno utiču na opredeljenje prema odluci turiste o kupovini. Ovde se podrazumeva ispitivanje programa prodaje i promocije sa stanovišta opredeljenja potrošača da kupe određeni turistički proizvod. Cilj ove strategije je istražiti evikasnost promocije odnosno upoznati sve činioce o proizvodu.
6. Utvrditi na kojem osnovnom nivou se pojavljuje tražnja. Dali je upitanju grupa klijenata koji organizuju potničke agencije ili organizatori putovanja, ili sami potencijalni potrošeči, klasični putnici. Sigurno da prilikom boravka ovih grupa klijenata svaka od ljih ima posebna interesovanja i poseban način organizovanja.

Kombinacijom ovih elemenata potrebno je reagovati na promene u sopstvenom okruženju i vršiti prilagođavanje hotelskog preduzeća tržišnim i svim ostalim relevantnim tendencijama.

Promene brojnih potrošača u zahtevima na velikom turističkom tržištu kao najvažnijim činiocima tražnje su svakodnevne. Stoga se danas posebno u turizmu i ugostiteljstvu izučava strategisko i taktičko upravljanje tražnjom. U svakom preduzeće čim se pojavi potreba za određenim zahtevima, nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima.

Nije na odmet napomenuti da trendovi (i promene koje ih prate), predhodnih godina, a čine ponudu hotelijera i ugostitelja u ranijim godinama, i dalje su aktuelna i imaju izglednu perspektivu za naredni period mogu da se grupišu u pogledu: [149]

[149] Čačić K., (1998), ***Poslovanje preduzeća u turizmu***, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 86 – 96.

- ✓ veličine objekta
- ✓ sadržaja i namene sobjekta

Pored navedenih trendova i lokacija, kanali nabavke ili prodaje, sastav kolektiva i obučenosti sastava preduzeća, vremena potrebe za tražnjom, marketinga, konkurencije, sve ukupno treba da vodi ka dobrim rezultatima, kao i pod kojim uslovima organizacija će na tom putu postići cilj, odnosno ostvariti profit.[150]

Cilj je za kratki vremenski period prilagoditi tražnju mogućnostima organizacije, a na duži period svoje mogućnosti tražnji. Ovakvi koraci upravo i dovode do strategijskih i taktičkih odluka. [151]

Proizvodnja za skladišta u turizmu je nemoguća, te je često teško uskladiti tražnju sa ponudom.[152] Ovo prvo podrazumeva veliku umetnost i znanje u planiranju, posebno u delu plasiranja turističkih i ugostiteljskih proizvoda. Sigurno da je obeležje turističke tražnje, u sezonskoj koncentraciji na kraće vremenske delove tokom godine (npr. u planinskim delovima novembar-mart), koja postoji u manjem ili većem obimu kod receptivnih zemalja. Tendencija u velikom broju zemalja je i podela odmora na manje delove (dva, tri pa i više delova), što je uslovljeno povećanjem slobodnog vremena, a sami tim i dovodi do ublažavanja sezonskog pritisaka tražnje proizvoda. [153]

Nakon utvrđivanja prednosti i nedostataka, u postupku pripremanja strategije razvoja konkrentne destinacije potrebno je obraditi šest elemenata: [154]

1. Identifikovati ciljne tržišne segmente;
2. Otkriti profil potrošača za ciljne tržišne segmente;
3. Utvrditi koji faktori utiču da se opredeli ciljni segment baš za određeni turistički proizvod;
4. Definisati pilitiku cena;
5. Instrumente poslovne politike vezati za odluke koje donosi potrošač o kupovini turističkog proizvoda;
6. Indentifikovati osnovne nivoe na kojima se pojavljuje tražnja.

---

[150] Čačić K., (1998), ***Poslovanje hotelskih preduzeća***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 267-268.
[151] Čačić K., (1998), ***Poslovanje preduzeća u turizmu***, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 385.
[152] ..., str.385.
[153] ...obre R.; (2005), ***Osnove turizma***; Visoka škola za turistički menadžment; Šibenik; strana 38.
[154] Čačić K.; (1998), ***Poslovanje preduzeća u turizmu***; Ekonomski fakultet, Beograd, strana 386.

Svako turističko preduzeće koje uvodi novu strategiju prilikom transformacije svoje turističko – ugostiteljske ponude, usvaja određenu politiku firme koju i sprovodi, kako bi uz tržišno učešće, postiglo potrebne finansijske rezultate u poslovanju, a kako i i dalje svoje napredovanje i razvoj usmerili ka željenom pravcu. Zbog toga organizacije u turizmu, a posebno preduzeća koje uvode novu strategiji, preduzimaju konkretne akcije, radnje, postupke i mere čija je obaveza da omoguće opstanak i napredovanje u okruženju u skladu sa tendencijama.[155]

U samom procesu transformacije hotelskih preduzeća u "ponudi" je veliki broj strategija, strategijskih opcija. Strategija se može podeliti i formilisati i na osnovu konkurenskog mestaorganizacije:[156]

1. Ofanzivne
    a. Strategija stabilnog rasta
    b. Strategiju koncentracije na određeni tržišni segment
    c. Difersifi kacija
2. Defanzivne strategije
    a. Sužavanje
    b. Dezinvestiranje
    c. Likvidacija

Sigurno da svako preduzeće formuliše strategiju na osnovu svoje situacije i konkurentske poziciju na osnovu čega planira događaje u budućnosti, te se možemo reći da strategijsko planiranje je orjentisano na:[157]

- Tačnu indentifikaciju i ocenu, pretnji i šansi okruženja;
- Indentifikaciju snaga i slabosti preduzeća i davanje ocene za iste;
- Utvrđivanje potencijalnih i postojećih komparativnih prednosti u odnosu na okruženje;
- Odeđivanje ciljeva, svrhe, misije, politike i konzistentnosti strategije.

Sagledavajući iskustva velikog broja domaćih autora istaćemo da strategijsko upravljanje, prilagođavanje preduzeća turističkoj privredi obuhvata:[158]

---

[155] Čerović S., (2002), ***Strategijski menadžment turističke privrede Srbije***, Želind, Beograd, strana 137-138.
[156] Čerović S., (2009) ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet "Singidunum", str. 136.
[157] Čerović S., (2002), ***Strategijski menadžment turističke privrede Srbije***, Želind, Beograd, strana 138
[158] Isto, strana 110-111

- ✓ potrebu formiranja informacionog sistema u preduzeću i istraživanja tržišta,
- ✓ utvrđivanje sistema strategijskog upravljanja uslugama organizacije u turizmu,
- ✓ strategijsko i taktičko upravljanje tražnjom,
- ✓ strategiju razvoja organizacije na turističkom tržištu,
- ✓ diferenciranje cena,
- ✓ diferenciranje uslužnog programa (opredeljuje način prodaje),
- ✓ razrada planova strategijskog razvoja putem taktičkih odluka i akcija.
- ✓ definisanje cilja i pripreme strategijskog razvoja uslužnog programa.

4. Upravljanje promenama u turizmu

"Najefektivniji način da se uspešno upravlja promenama jeste da se one kreiraju"
(PiterDraker)

Svi se mi stalno srećemo sa promenama, a često i bez mogućnosti uticaja nas samih da li te promene želimo ili ne. Prilikom određenih situacija svesni smo dešavanja i promena, ali ima situacija kada smo svesni nastale promene tek po završetku iste. Na neke nastale promene možemo uticati, neke sami izazovemo, a najčešće na one na koje nismo u stanju da utičemo, izbegavamo ih. Takođe negledamo svi isto na promene. Neki promene gledaju kao na mogućnost učenja ili izazov da izađu kao pobednici, dok se neki drugi plaše poremećaja uspostavljene rutine. Isto je i sa preduzećima u turizmu.

Današnje okruženje savremeni turizam prati buran i intenzivan razvoj, kako u svetskim razmerama, tako i na nivou pojedinih država i regija odnosno destinacija, i zbog toga potrebno je u kratkom vremenskom intervalu odlučiti kako da se radi. U sistemu na kome nema promena, nema potreba ni za donošenjem novih odluka, a samim tim nebi nam trebalo ni upravljanje. Promena samo po sebi predstavlja istovremeno i opasnost i šansu, čime obe strane su same po sebi su problem. Šansa nije sama po sebi opasnost, ali predstavlja problem kako nešto dosegnuti i ostvariti, dok opasnost već sam po sebi predstavlja problem.[159]

Samo upravljanje promenama podrazumeva dva procesa i to odlučiti šta da se uradi, a onda kako da ostvariš da se odluke sprovedu. U svetu promena, promene znače život, a odluke se

[159] Adižes I., (1994), ***Upravljanje promenama***, Promotej, Novi Sad, strana 4.

moraju donositi i sprovoditi u cilju ostvarenja promena. Svakodnevnim dešavanjima u okruženju potpuno je jasno da je sve podložno promenama, kao i da su promene stalne. Svako opiranje i bežanje od promena je beg od napretka i prosperiteta, te je jasno da se promenama netreba opirati, već im treba ići u susret, prilagođavati im se, kreirati i sprovoditi ih.

Upravljanje promenama predstavlja skup postupaka uz pomoću kojih preduzeće treba uspešno da sprovede neku promenu. Samo sprovođenje promena u preduzećima jedan od najneizvesnijih aktivnosti i da tek oko 25 % svih promena u preduzećima se završi uspehom govori o značaju i važnosti proučavanja promena.

Uspeh kroz ostvarivanje promena sadrži veliku količinu uložene energije svih radnika u preduzeću u cilju pronalaženja i ostvarivanja najboljih načina kako bi se na iste uticalo, a kako da se izvela što veća korist za preduzeće. Ovaj posao nije jednostavan posebno kada je poznato da su zaposleni uglavnom skeptici i sumljičavi prema malim, a posebno prema velikim promenama. Ovo se odnosi posebno kadim je cilj za izvršenje promene nejasan, nepoznat i kada je opasan za opstanak na radnom mestu. Nezadovoljstvo prema menjanju je veće sa godinama staža, kao i sa porastom birokratije i starošću organizacije.[160]

Posmatrajući globalni pristup, promene možemo podeliti u dve osnovne vrste[161]:

- promene u okolini (eksterne) i
- promene u preduzeću (interne).

Pod procesi prilikom upravljanja promenama su:

- planiranje
- uvođenje i
- sprovođenje i kontrola odvijanja promena

4.1. Planiranje promena

Promene u jednom preduzeću mogu biti zbog različitih ciljeva, razloga, od navikavanja zaposlenih u organizaciji da svaku promenu doživljavaju kao redovnu aktivnost, a ne kao kaznu,

---

[160] Blažon B., (2011), Master rad: ***Upravljanje promenama uz promenu koncepta balanced scorecard***, Univrzitet Singidunum, Beograd, strana 2.
[161] Jovanović P., (2004), ***Upravljanje projektima***, Grafoslog, Beograd, strana 32.

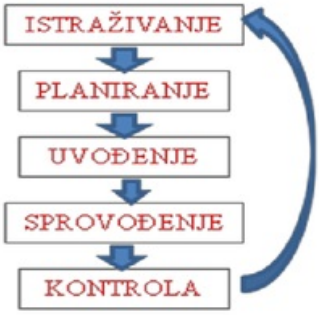
do naučno tehnološkog progresa, novonastale konkurencije, pa i do promena kojima se kompletna aktivnost i namena preduzeća menja.

Sve promene u većoj ili manjoj meri zahtevaju od preduzeća prilagođavanje novonastalim uslovima i izazovima, promenu poslovne i razvojne strategije, često puta promene organizacione strukture, proširenje veština i znanja zaposlenih pa i do promene osoblja, a sve u cilju opstanka na stalno promenljivom tržištu.

Savremeni uslovi poslovanja su "neprijateljski", a samo poslovno okruženje je veoma dinamično, teško, promenljivo, donosi nesigurnosti, te je važno da svako preduzeće steknu potrebno znanje iz oblasti upravljanja promenama, bez obzira da li je u pitanju prilagođavanju promenama u okruženju ili uvođenje novih ideja.[162]

Sam proces sprovođenja promena podrazumeva različite faze kroz koje se prolazi:

1. Istraživanje,
2. Planiranje promena,
3. Uvođenje promena,
4. Sprovođenje i
5. Kontrola.



Ovako definisane faze su samo jedan od mogućih predloga kroz koje promene prolaze, a kod velikog broja autora iste su različito opisane i podeljene.

Tako Isak Adižes definiše sledeće faze: [163]

- Promene
- Problemi

[162] Kaplan R., Norton D., (2001), ***The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment***, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 2.
[163] Adižes I., (1992), ***Upravljanje promenama,*** Graph Style, Novi Sad, strana 87.

- Rešenja
- Donošenje odluke
- Sprovođenje odluke o promenama.

U fazi istraživanja i planiranja promena treba izvršiti istraživanje tržišta, na osnovu kojeg treba realizovati predviđanje promena, a koje mogu biti u okolini i koje mogu posebno uticati na organizaciju. Potom je potrebno identifikovati koje su to već nastale promene u okolini, kao i analizu potreba za promenama koje je potrebno izvršiti u preduzeću. Potrebno je utvrditi nastale i izvršene promena u samoj organizaciji i treba posebno planirati gantogram onih promena koje treba izvršiti. Efikasno upravljanje uvođenja promena radi ostvarivanja željenih efekata veoma često zahteva planiranje, upotrebu i korišćenje značajne energije i resursa, ali sa što manjim zahtevima i troškovima.

Prihvatanje promena od strane menadžmenta organizacije i zaposlenih, često je ključ - kalauz za dugoročni uspjeh preduzeća. Određivanje glavnih subjekata i njihove aktivnosti, kordinacija i određivanje pravaca rada, prepoznavanje i prevazilaženje slabih tačaka, jedne su od onih planiranih sadržaja koje treba posebno analizirati i rešaavati. Danas je sasvim sigurno da su promene uslov napredka i opstanka. Međutim promene nisu samo po sebi garancija uspeha. Sama promena može biti šansa za uspeh, ali i prilika za neuspeh. Upravo zato, a kako je već rečeno, veoma važno je izabrati pravi trenutak za početak promena, kao i detaljno analizirati i podeliti poslove od toga ko će vodini, a ko sprovoditi promene, kojim snagama, sredstvima, na kojim nivoima, kojom logistikom, gde će biti birokratskog otpora[164], a gde gniboma[165] …

4.2. Uvođenje promena

Izuzetan tehnološki progres, velika konkurencija, promenljivi i nova politička i ekonomska dešavanja, kao i povećana tražnja za posebnim uslugama i proizvodima naterali su preduzeća da posebnu i veliku pažnju posvete promenama u sistemima koje im uvođenje omogućava da

[164] Isak Adižes u knjizi *Upravljanje promjenama* ukazuje na problem birokrata i na zaključak istih da nema potreba za promenama u organizaciji, da je sve uredu i mirno, odgovara, da su najmirnija mesta ma svetu groblja, da se tamo isto ništa nedešava i da tamo nema nikada problema, odnsono da biti živ znači raditi na stalnom rešavanju problema, a sam rast znači rešavanje složenijih problema. Samo stalna aktivnost je garancija života i uspahe.

[165] Izraz GNIBOM podrazumeva obrnuti MOBING, odnosno neprijateljsku i neetičku akciju (ili neakciju) koja postoji od jednog ili više pojedninaca prema predpostavljenom, nadređenom šefu koji je zbog gniboma i pored ovlašćenja stavljen u bespomoćnu poziciju i nije u mogučnosti da se brani.
Više u ASEE NEWS, jul 2010, broj 43, autor Vukić B., Gnibom, strana 3., (ISSN 1820-5127).

prvenstveno nebudu izbačeni iz svakodnevnih dešavanjima, ka o da nezaostanu za konkurencijom.

Faza uvođenja promena se realizuje pošto su u fazi istraživanja i planiranja utvrđene koje promene treba izvesti u preduzeću, pošto je definisan plan uvođenja promena i pošto se obezbeđena potrebna sredstva i resursi. Glavne snage u preduzeću, bez obzira na jačinu, naići će od ometanja do otpora kako bi se promene uvele. Navedeno proporcionalno raste sa onim promena koje su većeg i šireg opsega, čto može dovesti i do razni nepredviđeni troškovi, nestabilnosti i kašnjenja, što ukupno gledajući košta celo preduzeće.

Uvođenje strateških promena neminovno traži i zahteva menadžment koji je specijalizovan za ostvarenje postavljenih ciljeva, a jedan od koraka u uvođenju promena je i formiranje tima koji se treba baviti procesom uvođenja promena, a koji treba da bude pod neposrednom kontrolom glavnog menadžmenta.

Najčešći pokretač planiranja promena je top menadžment preduzeća, koji svoju snagu crpi iz hijerarhijske moći, ali najbolje rezultate se postižu u uvođenju i sprovođenju promena kada ideje za iste poteknu iz najnižih nivoa upravljanja i od samog izvršnog dela preduzeća.[166] Na osnovu navedenog možemo reći da je upravljanje promenama predstavlja sistematski programiran planiran napor u prihvatanju novih inovacija, promena i ideja u celokupnom preduzeću, kako bi se usavršila efektivnost i efektivnost preduzeća.

Možemo definisati četiri razloga (osnovnih) odbojnosti prema promenama:[167]

1. Strah od promena,
2. Strah od gubitka uloženog novca,
3. Navika na tradicionalan način rada,
4. Mogući gubitak ličnih interesa.

Iako je u ljudskoj prirodi opstanka, prilagođavanje promenljivim uslovima, problemi, najčešće greške koje ometaju uvođenju promena su[168]:

- ✓ Loše odabrane promene,

---

[166] Istraživanja su pokazala da takođe lideri sa dužim radnim stažom na rukovodećim mestima imaju manju sklonost ka iniciranju promena, a da su mlađi menadžeri skloniji uvođenju novina, međutim isti imaju manju sposobnost za uspešno sprovođenje promena, dok je sa starijima menadžerima obrnuto.

[167] http://strateski_menadzment/Skripta%20Strategijski%20menadzment.pdf , Strategijski menadžment i upravljanje promenama, strana 34 – pristup sajtu 15.12.2016. godine.

[168] Isto, strana 35.

- ✓ Problemi u formiranju potrebno jake koalicije,
- ✓ Podcenjivanje snage i vizije,
- ✓ Nedovoljan proces komunikacije,
- ✓ Dozvoljavanje preprekama da blokiraju viziju,
- ✓ Propusti prilikom ostvarivanja kratkoročnih uspeha,
- ✓ Prerana objava pobede,
- ✓ Promene koje nisu prethodno usađene u kulturu preduzeća,
- ✓ Nedostatak vremena,
- ✓ Nedovoljna obuka preduzeća za izvršenje promena,
- ✓ Loše organizovana kontrola.

Proceduru uvođenja promena možemo podeliti u više faza:[169]

- ➢ definisati promenu koju treba uvesti,
- ➢ locirati mesto u organizaciji gde se promena uvodi,
- ➢ planirati rezultate koji se očekuju od promene,
- ➢ objasniti promenu,
- ➢ odrediti gantogram i definisati plan uvođenja promena.

U slučaju da se vrše pripreme za uvođenje promena u okviru nove organizacione structure preduzeća potrebno je pripremiti i izraditi svu neiphodnu dokumentaciju koja će koristiti kao baza za primenu novog rešenja. Suština ukupne aktivnosti je da one (promene) direktno ili indirektno deluju na ponašanje i rad zaposlenih lica u poslovnim sistemima. Zbog navedenog veoma je važno upoznati zaposlene kakve ih promene očekuju, jer uopšte posmatrajući promene predstavljaju nepoznat maglovit put, pa se i zbog ovoga može očekivati i otpor promenama.

Menadžerima svih nivoa, ako žele biti uspešni u sprovođenju strateških ciljeva svog preduzeća potrebni su planovi.

Grupa profesora Univerziteta Harvard i Stanford razradila je "model 7 S", kao pomoć menadžerskim analizama u cilju potrebnog kvalitetnog vođenja i organizovanja organizacije, a u

[169] Isto, strana 34.

cilju sticanja konkurentske prednosti. Na osnovu tog modela sedam osnovnih, ključnih elemenata u organizaciji je presudno za razumevanje efikasnosti preduzeća:[170]

1. Strategija – "Strategy"
2. Struktura – "Stucture"
3. Sistem - "Systems"
4. Stil – "Style"
5. Osoblje – "Staff"
6. Veštine – "Skills"
7. Ciljevi – "Superordinate goals"

Slika 7: Povezanost elementa "modela 7 S"



Izvor: Dujanić M.; (2004) ***Zbornik radova sveučilišta u Rijeci***, Ekonomski fakultet - Upravljanje promjenama u poduzeću, UDK 658.5:65.01, strana 47.

Prikazani obrazac pokazuje da su svi elementi, osobine međusobno povezane i svi predstavljaju delove jednog sistema. Ako neki elementi su uredu, a ostali nisu nema koristi niti uspešnosti u efikasnosti preduzeća. Pošto su svi elemnti međuzavisni, ono moraju bit i usklađeni i konzistentni. Menadžeri u preduzećima koriste "model 7 S" kako bi ovladali činjenicama koji oblikuju mogućnosti i ponašanje preduzeća.

Kako bi model funkcionisao kao jedinstvena Celina, potrebno je izvršiti analizu svakog elementa posebno, kao i međusobnu usklađenost elemenata.

---

[170] Dujanić M.; (2004) Zbornik radova sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet - Upravljanje promjenama u poduzeću, UDK 658.5:65.01, strana 46-47.

Na primer: Odgovara li struktura preduzeća strategiji koju želimo razviti, ili da li su ciljevi preduzeća kompatabilni veštinama zaposlenih, ili podržava li kadrovska politika stil koji preduzeće želi razviti…

Pomoću analize "modela 7 S" moguće je istražiti: usklađenost proizvoda i strategije, moguće područje neusklađenosti, usklađenost strategije i ostalih faktora, usklađenost organizacije s vanjskim okruženjem, zašto je do toga došlo i definisanje mogućih rešenja problema.

Strategija podrazumeva plan kojim preduzeće pokušava steći prednost nad konkurencijom.

Struktura je okvir u kom se usklađuju aktivnosti članova preduzeća.

Sistemi posebno utiče na organizacionu efikasnost jer usmeravaju menadžerovu pažnju.

Kadrovska politika je vođenje potpuno nove kadrovske politike od izbora novih kadrova, do njihovog uključivanje u preduzeće, pa do upravljanja njihovim karijerama.

Veštine se odnose na mogućnost i sposobnost iskorištavanja nekih stručnih kapaciteta u preduzeću, tehnologiji ili upravljačkoj praksi.

Stil podrazumeva ukupno ponašanje svih članova menadžerskog tima odnosno koji je liderski pristup, metod koristi vrhovni menadžement.

Zajedničke vrednosti (ciljevi) su vodeći primer u organizaciji i obuhvataju ono što je zaposlenima važno u preduzeću.[171]

4.3. Sprovođenje i kontrola uvođenja promena

U ovoj fazi je važno ustanoviti da li je preduzeće postigao i ostvario cilj, koji je zadat prilikom uvođenja promena, odnosno da li je ostvaren definisani zadatak, kao i da li je za neke promene neophodno uraditi novi plan ili dopunu plana, a druge ponoviti.

Već je rečeno da su mlađi ljudi u procesu sprovođenja odluka energičniji, dok su stariji sposobniji i iskusniji, pa se iz navadenog može doneti zaključak da se najbolji rezultati mogu očekivati od sredovečnih menadžera.

U samom planiranju, a nakon istraživanja potrebno je definisati nivo, mesto, lokaciju na kom je potrebno sprovesti promenu. Promene u samoj organizaciji najčešće ne utiču na promene u

[171] Dujanić M.; (2004) Zbornik radova sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet - Upravljanje promjenama u poduzeću, UDK 658.5:65.01, strana 47-49

okolini, međutim promene u okolini često značajno utiču na preduzeće i time definišu njegovo prilagođavanje okolini.

Sprovođenje promena možemo podeliti:[172] **po nivoima odlučivanja sprovođenja promena** na operativne, taktičke i strategijske, po **rokovima na** kratkoročne, srednjoročne i dugoročne, **po nivou sprovođenja** na grupe, organizacione jedinice ili cele organizacije, **po planiranju** na planirane i neplanirane, **po načinu sprovođenja** na radikalne (u kojima se raskida potpuno sa dosadašnjim načinom rada i praksom) i inkrementalne (postupne, gde se postepeno menja postojeće stanje), **po mestu nastanku** promena na interne - unutrašnje (na iste možemo uticati: organizacione promene u preduzeću, uvođenje novog tehnološkog ili informacionog sistema …) i eksterne - spoljašnje (na ove promene preduzeće nemože uticati: političke, ekonomske, društvene …), **po brzini reagovanja** na evolucijske (mirne i bezbolne) i revolucionarne promene (hitne, kratko vreme, bolne) (tabela 15)…

Usklađenost strukture preduzeća i date strategije je osnovna pretpostavka za dalje odgovorno reagovanja preduzeća na promene u okruženju čime se obezbeđuju povoljniji strategijski elementi i pozicija. Fleksibilnija organizacija lakše će omogućiti sprovođenje planirane strategije u preduzeću.[173] Preduzeća posluju u raznim nivoima stabilnosti koje utiču na spremnost preduzeća za sprovođenje promena. Ako preduzeće ne vrši potrebne promene, sigurno da neće moći da opstane i funkcioniše u sadašnjem i budućem vremenu.

U poslovnoj politici organizacije kontrola je veoma važna funkcija u procesu upravljanja, pa samimtim i prilikom uvođenja promena. Zadaci kontrole uglavnom su opredeljeni na praćenje uslužnog i proizvodnog dela, kao i na utvrđivanje grešaka i odstupanja koji svojim činjenjem ili nečinjenjem mogu da imaju uticaj na kvalitet usluge, kao i na preduzimanje potrebnih akcija, ukoliko za istim ima potrebe.

Tabela 15: Podela vrste promena

Po nivoima odlučivanja	Operativne Taktičke Strategijske
Po rokovima	Kratkoročne Srednjoročne Dugoročne

[172] Do navedenih podela u sprovođenju promena se došlo istraživajući svu dostupnu literature koja je korišćena u doktorskoj disertaciji.

[173] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet "Singidunum", str. 307

Po nivou sprovođenja	Grupne Organizacione jedinice Celog preduzeća
Po planiranju	Planirane Neplanirane
Po načinu sprovođenja	Radikalne Inkrementalne
Po mestu nastanka	Interne Eksterne
Po brzini reagovanja	Evolucijake Revolucionarne
Po kriterijumu odlučivanja	Rutinske Adaptivne Inovativne
Po izvorištu eksterne	Finansijske Društvene Ekonomske Političke Tehnološke Ekološke Organizacione
Po izvorištu interni	Organizacioni Tehničko - tehnološki Ljudski Finansijski Materijalni
Po predvidljivosti	Predvodljive Nepredvidljive
Po ustaljenosti	Stalne Periodične
Po karakteru	Uobičajne Nove - razvojne

Izvor: sopstvena izrada

Kontrolom se vrši provera realnih planski pretpostavki, kao i operativnost, praktičnost i mogućnost upravljanja organizacijom. Važno je kontrolu posmatrati i kroz stepen ostvarenog i mogućeg zadovoljstva gosta sa pruženom uslugom, odnosno ukoliko je to zadovoljstvo obezbeđeno kvalitetom, olakšana je i sama kontrola proizvoda. Najbolja kontrola se realizuje kada je lestvica nivoa usluge visoka, pa samim tim i sami gosti praktično su nocioci kontrole preduzeća.[174] Kontrola omogućava tom menadžmentu da vrši kontrolu efikasnosti planiranja, vođenja i organizovanja, kao i da na osnovu rezultata vrši i određene korektivne mere. Iako je kontrola poslednji upravljački element u procesu upravljanja promenama (prethodne tri su priprema, donošenje i sprovođenje), jednako je bitna kao i ostale. Svako turističko preduzeće

18

[174] Barjaktarović D., (2013), ***Upravlja nje kvalitetom u hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 269.

koristi kontrolnu proceduru da bi mogao da ostvari odgovarajući i potreban napredak ka svom cilju ili ciljevima.[175]

Jedna od najvažnijih faza kontrole je faza sprovođenja odluke i podrazumeva fazu u kojoj se donešena odluka realizuje u stvarnosti. U fazi kontrole sprovođenja odluke prati se i proverava kako se sprovodi odluka u delo. Ovde se može uključiti posebno praćenje ispravnosti implementacije, praćenje rezultata odluke.... Kontrolu modela je potrebno sprovoditi u svim fazama sa obavezom obezbediti i iskoristi ljudske i druge resurse kako bi se obezbedio utvrđeni cilj. Mnoga preduzeća u turizmu sve više imaju potrebu za uspostavljanjem većeg opsega kontrole, kako bi se odluke mogle doneti bez potrebnog upoznavanja svih upravljačkih delova čime bi se izbeglo formiranje velikog lanca u upravljanju.[176] U slučaju da ne postoji proces kontrole od početka do kraja, realno, može se očekivati da će doći do odstupanja od utvrđenih standarda, čime se utiče na postavljene ciljeve preduzeća. Cilj kontrole je provera rezultata , kako bi se preduzele neophodne akcije ako nisu rezultati kontrole u skladu sa ciljevima.[177]

Kontrola se ne sme vršiti po pravilu po nastanku nekog događaja i da se ograničava na kontrolu nastalih propusta ili odstupanja od predviđenih planiranih odluka. Upravo suprotno, kontrola treba da deluje preventivno, a rezultat kontrole treba da bude da se njome ustanovljavaju stvarni uzroci nastalih problema. Subjekat kontrole treba istu da gleda kao deo aktivnosti kojom se planski upravlja, a kako bi se ostvarilo pozitivan odnos svih delova preduzeća – sinergija u poslovanju. Kontrola nije samo korektivna akcija koja se vremenski pokreće kada se utvrdio ne usklađenost potrebnog i ostvarenog, već treba da bude deo stalnog praćenja, utvrđivanja i usklađivanja svih dešavanja aktivnosti, posebno formiranih delova organizacije.[178] Sve velike korporacije, hotelski lacni u prethodnom periodu pokušavaju da velike i stalne kontrole da zamene treningom i edukacijom, a same kontrole dimenzionišu na najmanji broj lica, kako realizatora kontrola i subjekata nadzora.[179]

Ako su jasno postavljeni ciljevi preduzeća u samom procesu planiranja, moguće je ustanoviti standarde i izvršiti i merenje rezultata, na osnovu čega se po potrebi preduzimaju i korektivne akcije, a kontrola se mora se odvijati po jasno utvrđenim pravilima, i može da obuhvata delove turističkog preduzeća: [180]

---

[175] Čerović S., (2009), ***Funkcija kontrole u turističkim preduzećima***, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009., Univerzitet Sinergija, Beograd, strana 263.
[176] Isto, strana 171.
[177] r D. i Fahu J., (2006), ***Osnovi marketinga,*** Novi Sad, SP Print, strana 356.
[178] Barjaktarović D., (2013), ***Upravlja nje kvalitetom u hotelijerstvu***,Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 272.
[179] Isto, strana 50.
[180] Isto, strana 274.

1. kontrola osoblja preduzeća (pravna, kadrovska, kliconoška...);
2. kontrola rukovodioca preduzeća: operativna kontrola (kontrola nižeg nivoa), taktička (kontrola srednjeg nivo) i strategijska (kontrola top menadžmenta);
3. kontrola finansija;
4. kontrola troškova;
5. kontrola realizacije nabavki;
6. kontrola sredstava na zalihama;
7. kontrola sredstava za prodaju;
8. kontrola propagande;
9. kontrolaaktivnosti na marketingu.

Uvođenje promena sa njihovim planskim i pravilnim upravljanjem je nužno, ali ne garancija uspeha u budućnosti. Promene su neophodna potreba da se preduzeće repozicionira, transformiše, reorganizuje i osmisli budući napredak, poslovanje i razvoj. Budući napredak preduzeća zasigurno će zavisiti od pripremljenosti na pripremljenost za reagovanje na brze i neophodne promene.

III DEO: TURISTIČKA PONUDA I KAPACITETI VOJNIH USTANOVA NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU SRBIJE – ANALIZA STANJA

5. Organizacija i karakteristike vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije

Svako tržišno preduzeće, pa tako i hotelsko i restoransko preduzeće u turizmu je tržišno orjentisano preduzeće, koje svojim radom, pozicioniranjem, cenama i ostalim činiocima, nastoji da ostvari prifit i da rentabilno posluje, po principima kao i svakog drugog privrednog preduzeća i činioca na tržištu. Sigurno da u toj tržišnoj utakmici hotelsko ili restoransko preduzeće se sreće sa nizom specifičnosti tržišta, a cilj, odnosno osnovna misija, uloga istog je zadovoljenje potreba i zahteva gostiju uz stvaranje viška kapitala. U toj tržišnoj utakmici i nadmetavanju sa drugim sličnim preduzećima, turistička i ugostiteljska organizacija izlazi iz svakodnevnog klasično, školske organizacije i poslovanja i sreće se sa nizom druhih faktora (socijoloških, psiholoških ...) koji značajno utiču na rezultate preduzeća, kao i na samu organizaciju i poslovanje. Ova kombinacija ekonomije i tržišnih osobenosti vezanih za ova preduzeća stvaraju osnovne činioce kojim se hotelska i restoranska preduzeća razlikuju od drugih privrednih delatnosti.[181]

Od osnivanja do sada vojne ustanove (VU)[182] su predstavljale značajan oslonac sistemu odbrane u svojim delatnostima, a devedesetih godina prošlog veka njihova uloga je dobila još više na značaju. Delatnosti kojima se neke od njih bave od značaja su za operativnu sposobnost vojske i kao takve imaju značajno mesto i ulogu u sistemu odbrane. U uslovima intenzivnih aktivnosti vezanih za reformu sistema odbrane i značajnog smanjenja brojnog stanja i sredstava (po količinama i asortimanu) u Vojsci Srbije, došlo je do disproporcije razvijenih kapaciteta i realnih

---

[181] Čačić K, (1995), Poslovanje hotelskih preduzeća, Čigoja štampa, str. 149 i 160.

[182] Odredbama člana 45. Zakona o odbrani („Službeni glasnik RS“, br. 116/2007, 88/2009), ministru odbrane je dato ovlašćenje da propisom uredi način rada, poslovanja i upravljanja vojnim ustanovama koje su organizaciono i funkcionalno vezane za Ministarstvo odbrane sa statusom pravnog lica ili bez statusa pravnog lica. Način rada vojnih ustanova koje posluju po principu sticanja i raspodele dobiti do sada nije pravno uređen, one još uvek rade po Pravilniku o vojnim ustanovama koje posluju po principu sticanja i raspodele dohodka („Službeni vojni list“ br. 5/86, 1/91 i 31/91). Termin vojnodohodovna ustanova je skraćenica za vojnu ustanovu koja posluje po principu sticanja i raspodele dobiti i korišćen je radi lakšeg raspoznavanja ovih ustanova u odnosu na vojne ustanove koje se finansiraju iz budžeta.

potreba sistema odbrane, što je između ostalog imalo za posledicu negativno poslovanje pojedinih ustanova.

Nakon osamostaljenja Republike Crne Gore, 2006. godine, u Ministarstvu odbrane Republike Srbije funkcionisalo je 13 vojnih ustanova koje su poslovale po principu sticanja i raspodele dobiti[183]:

1. Tehnički remontni zavod Kragujevac;
2. Tehnički remontni zavod Čačak;
3. Vazduhoplovni zavod „Moma Stanojlović“ Batajnica-Beograd;
4. VU „Dedinje“ Beograd;
5. VU „Morava“ Niš;
6. VU „Karađorđevo“ Karađorđevo,
7. VU „Tara“ Bajina Bašta;
8. VU „Vrnjačka Banja“ Vrnjačka Banja;
9. VU „Morović“ Morović;
10. Vojnogrаđevinska ustanova „Beograd“ Beograd;
11. Vojnoprojektni biro „Beograd“ Beograd;
12. Vojna ustanova za održavanje zgrada i stanova „Beograd 2“ Beograd;
13. Vojna štamparija, Beograd.

Do sada, izvršena je transformacija tri dohodovne VU, i iste su prešle u potpunosti u sastave Vojske Srbije i Ministarstva odbrane i nalaze se na teretu budžeta[184] i prestale su sa poslovanjem četiri VU (VU „Morava“, VU „Karađorđevo“, VU „Vrnjačka Banja“ i Vojnoprojektni biro, Beograd).[185]

Ministarstvo odbrane Republike Srbije u svom sastavu ima šest VU koje posluju u potpunosti po principu ostvarivanja i raspodele ostvarene dobiti i to:[186]

1. Tehnički remontni zavod Kragujevac, nalazi se u sastavu Uprave za odbrambene tehnologije (UOT), Sektora za materijalne resurse (SMR), a namenjen je za održavanje svih vrsta i

[183] Izvor: Interni podaci SMR MO
[184] Tehnički remontni zavod Čačak, Vazduhoplovni zavod „Moma Stanojlović“ i Vojna štamparija, Beograd
[185] Milić S., (2010), Vojnodohodovne ustanove u funkciji logistike odbrane – stručni rad, Vojna akademija, strana 8.
[186] Isto

kalibara municije i minskoeksplozivnih sredstava-ubojnih sredstava iz nadležnosti kopnene vojske."[187]

2. Vojna ustanova „Dedinje" Beograd, nalazi se u sastavu Direkcije za usluge standard (DUS), Uprave za opštu logistiku (UOL) SMR MO;
3. Vojna ustanova „Tara" Bajina Bašta, nalazi se u sastavu DUS UOL SMR MO;
4. Vojna ustanova „Morović" Morović, nalazi se u sastavu DUS UOL SMR MO;
5. Vojnograđevinska ustanova „Beograd" Beograd, nalazi se u sastavu Uprave za infrastrukturu (UI) SMR MO, namenjena ja za izvođenje građevinskih radova za potrebe uređenja teritorije, izgradnja vojnih i drugih objekata čiju izgradnju finansiraju jedinice i ustanove Vojske i Ministarstva odbrane;
6. Vojna ustanova za održavanje zgrada i stanova „Beograd 2" Beograd, nalazi se u sastavu UI SMR MO, namenjena je za je održavanje zgrada i stanova, a bavi se i građevinskom delatnošću koja obuhvata: montažu krovnih konstrukcija i krovopokrivanje, instalacione radove, izolacione radove, postavljanje cevnih instalacija, ostale instalacione radove, završne radove, ugradnju stolarije, postavljanje podnih i zidnih obloga, bojenje i zastakljivanje, mašinske radove, ostali završni radovi i čišćenje objekata

Vojne ustanove iz nadležnosti Direkcije za usluge standard, u ovom trenutku predstavljaju svetlu tačku, koje uz potrebnu strategiju transformacije turističko – ugostiteljske ponude, mogu brzo stati na svoje noge. Sigurno da ta strategija treba biti zasnovana na sagledavanju faktora koji utiču na uspeh samih ustanova kao turistički prepoznatljivih destinacija unutar zaposlenih u sistemu odbrane. Pri tome važno je voditi računa da se iste pozicioniraju u ukupnoj turističkoj ponudi Srbije i da samim tim pobude interes i putovanje kod turista. Ovo je moguće ako se utvrde, koji su to spremni turistički proizvodi VU, a koji su potencijalni i mogući turistički proizvodi.

5.1. Status i karakteristike vojnih ustanova Srbije

Završetkom Drugog Svetskog rata i opremljenjavanjem vojske novom tehnikom, oruđem i oružijem, a neminivno sa privrednim rastom kompletnog socijalističkog društva , dolazi do nove faze i vođenje socijalne brige o zaposlenim pripadnicima u tadašnjoj Jugoslovenskoj Armiji (JA), a kasnije i Jugoslovenskoj narpdnoj armiji (JNA). Veoma brzo utvrdile su se potrebe za izgradnjom turističkih objekata i drugih kapaciteta (restorana, kampova, banja,…) u cilju

[187] Tehnoekonomska analiza TRZ Kragujevac, januar 2007. godine, str. 4.

prvenstveno unapređenja socijalne odgovornosti društva prema zaposlenima i njihovim porodicama u vojsci sa jedne strane, i shvatanju zaposlenih o svojoj važnosti u sistemu odbrane, kao jednom posebnom odgovornom društvenom činiocu sistema. Određeni kapaciteti za ovu namenu preuzeti su još 1945. godine, odmah nakon završetka rata i isti su stavljeni pod vlasništvo države. Najveći deo objekata bio je u posedu porodice Karađorđević (objekat Bigovo …), crkveni objekti (ostrvo Cveća kod Tivta …), kao i drugi objekti (Dom vojske u Francuskoj ulici, hotel Bristol) itd. Osnovna uloga ovih objekata bila je organizacija odmora i rekreacije vojnih lica, civilnih lica zaposlenih u vojsci i ratnih vojnih invalida i članova njihovih porodica. Sigurno da ovi postojeći objekti uz odgovarajuću restauraciju, promenjenu namenu i opremanje su temelji za izgradnju budućih vojnih ostanova u svim republikama bivše Jugoslavije, a kasnijom izgradnjom turističkih objekata kapaciteti se uveliko povećavaju.

Sigurno da je sama JNA nakon završetka rata koristila određena iskustva prethodne organizacije, Vojske Kraljevine Jugoslavije, gde se takođe pružanju usluga ličnog standarda polkanjala određena pažnja i to kroz sledeće aktivnosti: organizovane su restorani za ishranu posebno oficira, posebno podoficira i posebno vojnika; izradi vojne odeće posebno oficira posvećivana je značajna pažnja (uniforma podoficira je samo u određenim detaljima bila različita od uniforme vojnika); u većim garnizonima formirane su vojne ekonomije koje su sve svoje proizvode i artikle usmeravale u vojne restorane (višak proizvoda upućivan je drugim garnizonima ili deljen zaposlenim) itd.

Posmatrajući istorijski i organizacioni razvoj vojnih ustanova od kraja Drugog svetskog rata do danas, možemo ovaj period podeliti u četiri dela:

- od 1945. do 1968. godine razvoju ukupnog tercijalnog sektora nije poklanjana posebna pažnja u državi, pa time ni u Vojsci. Ovo i netreba posebno da čudi iz razumljivih tadašnjih ekonomskih i političkih razloga: zemlja je izašla iz rata sa velikim brojem poginulih, razorenih gradova, najveći deo industrijskih centara i fabrika je uništen, sukobi krajem pedesetih godina i ekonomske sankcije od strane Rusije prema Jugoslaviji, velike suše i glad stanovništva, poljoprivredno-tehnička zaostalost itd. Određeni mali kapaciteti koji su eventualno i postojali krajem pedesetih godina i početkom šezdesetih u okviru radničkih odmarališta imala su zatvoreni karakter. Od tog perioda, a po regulativi, objekti Vojnih Odmarališta su vlasništvo države koje je dato za potrebe i koje koristi vojska,[188] a za objekte i lokacije vojnih ustanova uvek su se birale atraktivne lokacije i položaji, koji su omogućavali

188 Dalje u tekstu videti opširnije: Petković Mirjana, ***Mesto vojnih odmarališta u turističkoj ponudi Srbije i Crne Gore***, magistarska teza, Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2006. godina

potreban odmor i rekreaciju pripadnicima vojske i članovima njihovih porodica, a veoma retko, izvanglavne sezone i ostalim gostima. Rad vojnougostiteljskih ustanova tadašnjeg perioda odnosio se i na poslovanje menzi, restorana, bifea, i drugo. Hoteli u sastavu ustanova posluju kao samostalna preduzeća, sa ovabezom da pružaju usluge prvenstveno vojnim licima. Odmarališta se formiraju na moru[189] i u kontinentalnom delu.[190] Poslovanje ovih ustanova se svodio na mogućnost neposredno zaposlenom u vojsci, da sa porodicom, svaki par godina koristi kapacitete, a višak istih neiskorištenih usluga uglavnom u van sezoni se nudio turističkom tržištu kao mesta za rekreaciju i odmor ili kao mesta za organizovanje kongresa, sastanaka i simpozijuma. Broj stranih gostiju je bilo izuzetno mali.

- Period od 1968. do 1991. godine predstavlja zlatne godine rada vojnih ustanova JNA. Upravo su ovo one godine koje su ostale u sećanju kao godine napretka, razvoja i prosperiteta ustanova. Donose se prvi Pravilnici o radu vojnih ustanova, određuju se predpostavljeni organi vojnih ustanova u SSNO, formira se vojnoturistička agencija, pa čak na čelu organizacione celine svih vojnih ustanova je direktor sa formacijskim mestom - "general". Netreba zaboraviti činjenicu da je 1968. godine usvojena i Strategija razvoja turizma Jugoslavije, čime su date dobre resursne osnova za stimulisanje turizma kao celovitog izvoznog programa, a posebno inostranog. Razvojem turizma kao masovne pojave, počinju velike migracije turista prema određenim mestima čime posebno dolazi do razvoja avio saobraćaja, a turizam dobija internacionalni karakter. Samim ovim činjenicama prikazana je važnost i značaj ustanova u sistemu odbrane i JNA. U svim regionima zemlje formirane su Vojne ustanove[191] (VU) i Vojna odmarališta[192] (VO) koja su poslovala po budžetskom principu. U ovom periodu stalno se radi na proučavanju dostignutog nivoa organizacije ustanova, u cilju sagledavanja mogućnosti poboljšanja rada istih. Sredinom sedamdesetih godina, a nakon određenih donešenih zakona i rešenja Saveznog izvršnog veća (SIV) i saveznog sekretara za narodnu odbranu (SSNO), vojne ustanove počinju sa poslovanjem po principu sticanja i raspodele dohotka. Odeljenje za odmor, rekreaciju i poljoprivrednu proizvodnju formira se u Sektoru za pozadinu krajem sedamdesetih godina. Uloga ovog odeljenja je da objedini rad svih VU i VO. Takođe ovim odlukama VU prevedene su u ustanove koje posluju na dohodovni način privređivanja. Tadašnjim sagledavanjem stanja i

---

[189] Fažana i Crikvence (kod Rijeke), Baško polje kod Makarske, Perni na Orebiću (naspram Korčule), Kupari, Valdanos, Ostrvo cveća.
[190] Bled, Tara, Vrnjačka Banja, Zlatibor.
[191] VU „Partizan" u Ljubljani, VU „Romanija" u Sarajevu, VU „Zvijezda" u Zagrebu, VU „Dalmacija" u Splitu, VU „Ribnica" u tadašnjem Titogradu, VU „Nišava" u Nišu, a u Beogradu VU „Topčider", VU „Dedinje", VU „Avala", VU „Jedinstvo", VU „Vardar" u Skoplju,.
[192] VO "Kupari", VO "Duilovo", VO "Ostrvo cveća", VO "Fažana", VO "Valdanos", VO "Tara" i VO "Breza".

činjenica smatralo se da postignuti organizacioni nivo ustanova i dobijeni ukupni efekti prevazilaze budžetski sistem poslovanja, čime bi se davanjem većih samostalnostima u budućnosti, pored nespornog kvantiteta mogao podići i kvalitet usluga. Ovi organizacioni predlozi u praksi su veoma brzo i potvrđeni, budžetski deo koji je bio opterećen VU bio je iskorišćen za druge svrhe, a sam budžet nije bio opterežen sa oko 14.000 godišnjih plata, za radnike svih u VU.[193] Zaposleni su od tada bili u obavezi da uz dodeljena osnovna državna sredstva na korišćenju, ostvare zaradu, unapređuju poslovanje i vode računa o zaposlenom standardu radnka. Zaposlenim radnicima VU kupuju stanove i vode u punom smislu računa o svojim radnicima. To su vremena kada je bila privilegija i čast raditi u VU. Pravni osnov za osnivanje vojnodohodovnih ustanova bio je određen Zakonom o opštenarodnoj odbrani (član 41., tačka 10. odnosno članom koji je bliže određivao upravne i stručne poslove SSNO-a). Zakonom o službi Jugoslovenske Narodne Armije bila su uređena prava i dužnosti građanskih lica na službi u vojnodohodovnim ustanovama (VDU). Na osnovu odredaba Pravilnika o materijalno finansijskom poslovanju u JNA, SSNO je 1986 godine doneo Pravilnik o VU koje posluju po principu sticanja i raspodele dohotka[194], koji je iako anahron i danas na snazi. Po navedenom Pravilniku ustanove su bile pravna lica, država im je za početak poslovanja odredila osnovna i obrtna sredstva i dala zadatak da iz sopstvenog rada na pružanju usluga obezbeđuju prihod, raspoređuju dobit i isplaćuju zarade radnicima. Zaposlena lica u VU u proteklom periodu nisu imala prava na platu i stan iz budžetskih sredstava, iako su deo državnog organa, već su ista morala obezbediti iz sopstvenih prihoda. Pravilnikom o radu regulisano je: rukovođenje i upravljanje vojnim ustanovama; popuna radnih mesta; lični dohodci; sredstva i izvori sredstava (namena i korišćenje sredstava, osnovna i obrtna sredstva, sredstva ostalih namena, sredstva za zajedničku potrošnju za potrebe stanovanja, utvrđivanje vrednosti sredstava, prodaja, rashodovanje i zakup sredstava, obrazovanje fondova); utvrđivanje i raspoređivanje ukupnog prihoda, dohotka i čistog dohotka; radni zadatak vojnih ustanova; cene; ugovaranje poslova; planiranje; knjigovodstvo, periodični obračuni i završni račun; učešće u poslovima spoljnotrgovinskog prometa; praćenje koordinacija i unapređivanje poslovanja i prestanak poslovanja.

- Period od 1991. do 2006. godine predstavlja verovatno najteži period u radu VU. Ovaj period je posebno težak, jer su sećenja zaposlenih o radu i blagostanju bila veoma sveža i živa. Početkom devedesetih, raspadom SFRJ i raspadom JNA, dolazi i do potpunog raspada

[193] Radenović D.,(2014), *Vojni potencijal u turističkoj ponudi Republike Srbije – Master rad,* Univerzitet Singidunum, strana 18.
[194] Službeni vojni list broj. 5, od 27. februara 1986. godine, strana 177 - 193

funkcionisanja tadašnjih vojnih ustanova. Vojne ustanove, odmarališta i imovina pripala su Republikama na čijoj su se teritoriji nalazili. Koncepcijom pozadinskog obezbeđenja, usluge ličnog standarda profesionalnim pripadnicima MO i Vojske poverene su vojnim ustanovama sa pretpostavljenim organom koji se zvao Direkcija za snabdevanje, odmor, ugostiteljstvo i poljoprivrednu proizvodnju Saveznog sekretarijata za narodnu odbranu, a nakon 1992. godine Odeljenje za usluge intendantskog standarda Uprave za snabdevanje SMO. Pravni sledbenik ovih organa u Ministarstvu odbrane je bila Direkcija za turizam i proizvodnju, a od marta 2010. godine Direkcija za usluge standarda UOL SMR MO, koja se danas, preko VU „stara" o ličnom standardu profesionalnih pripadnika MO i VS.[195] Određeni kapaciteti su početkom devedesetih godina zatvoreni i dobili su potpuno novu namenu[196]. Na teritoriji tadašnje države Juguslavije (Srbije i Crne Gore) radile su sledeće VU: VU Morača, VU Valdanos, VU Boka, VU Žabljak, VU Dedinje, VU Tara, VU Vrnjačka Banja, VU Morović, VU Karađorđevo i VU Morava. Zbog ratova na teritorijama Balkana, a posebno nakon bombardovanja SRJ tokom 1999. godine status VU doveden je u još nezavidniju poziciju. I pored određenih ideja po poslovanje VU, u tadašnjem Saveznom Ministarstvu odbrane, tokom 2002. godine, bilo je razgovora da se proda određen broj objekata i zgrada Vojske i da se 70 % sredstava dobijenih upotrebi za rešavanje stambenih problema pripadnika vojske, a 30 % da se iskoristi za rekonstrukciju i popravku Vojnih zgrada (delom i vojnih ustanova). Vojne ustanove su izuzete iz predloga odluke o prodaji nepokretnosti, sa objašnjenjem da su to objekti koje osim pripadnika VJ mogu koristiti i ostali građani, i da su to dmarališta turističko-ekonomskog karaktera[197]. I pored izuzimanja iz predmeta privatizacije do danas određenih pomaka u unapređenju poslovanja nije bilo. Ovo je period kada vojni hoteli i ostali kapacitet VU počinju sa oglašavanjem svojih turističkih ponuda i aranžmana za građane i prvi put se otvaraju prema civilnom i inostranom sektoru i u potpunosti se počinju tržišno ponašati.

- Period od 2006. godine do danas je period uzet kao period od postojanja današnje države Srbije. Raspadom i zajednice Srbije i Crne Gore, VU i odmarališta pripala su opet republikama, novim državama u okvirima čijih granica su i bile. Vojne ustanove na teritoriji Srbije koje su ostale su: VU Morava sa sedištem u Nišu, VU Vrnjačka Banja sa sedištem u Vrnjačkoj Banji, VU Morović sa sedištem u Moroviću, VU Karađorđevo sa sedištem u Karađorđevu i VU Dedinje sa sedištem u Beogradu. Vojno dohodovne ustanove u ovom

[195] Izvor: Interni podaci DUS UOL SMR MO
[196] VO Ostrvo cveća kod Herceg Novog je u sve svoje kapacitete izbeglice od 1991. godine.
[197] Petković M., (2006), ***Mesto vojnih odmarališta u turizmu Srbije i Crne Gore – magistarski rad***, Univerzitet u Beogradu, Beografski fakultet, strana 5.

periodu nalaze se u stanju "pokušaja" tranzicije, letargije, periodu stagnacije i opadanja kako profita tako i broja turista i noćenja. Danas funkcionisanje i opstanak VU prvenstveno zavisi od političkih procesa, shvatanja uloge i potrebe istih u sistemu odbrane, kao i od načina upravljanja procesom transformacije, čime su moguće sve opcije, od javnih preduzeća, budžetskih organizacija, pa i do privatizacije. Iako je od podele poslednjih zemalja stare Jugoslavije prošlo punih 10 godina, na transformaciji vojnih ustanova ovoj važnoj problematici se ne pridaje potrebna pažnja. Početkom 2010. godine broj vojnih ustanova, a u skladu sa Odlukama MO, je smanjen sa šest na tri[198], a dotadašnja Direkcija za turizam i proizvodnju je dobila samo nov naziv – Direkcija za usluge standarda. Danas u sastavu Direkcije za usluge standarda posluje tri VU: „VU Dedinje", „VU Tara" i „VU Morović".

U skladu sa pomenutim Odlukama MO:

- od 08.03.2010. godine u sastav VU „Dedinje" - Beograd je ušla bivša, rasformirana, VU „Morava" - Niš koja posluje kao Poslovna jedinica „Niš" u okviru ustanove, kao i kantina i restoran za ishranu na aerodromu „Lađevci" u Kraljevu koji su poslovali u okviru bivše, rasformirane, VU „Vrnjačka Banja" - Vrnjačka Banja,
- od 08.03.2010. godine u sastav VU „Tara" - Bajina Bašta je ušla bivša, rasformirana, VU „Vrnjačka Banja" - Vrnjačka Banja (izuzev kantine i restorana „Lađevci" u Kraljevu), koja posluje u okviru ustanove kao Hotel „Breza" - Vrnjačka Banja,
- od 01.04.2010. godine u sastav VU „Morović" - Morović je ušla bivša, rasformirana, VU „Karađorđevo"-Karađorđevo koja posluje u okviru ustanove kao Pogon „Karađorđevo".

Kantina i restoran za ishranu na aerodromu „Lađevci" u Kraljevu, koji su poslovali u okviru VU „Dedinje", su 02.03.2012. godine zatvoreni zbog neuslovnosti, a 10.05.2012. godine predati Vojnoj pošti Lađevci u Kraljevu.

Sva prava i obaveze rasformiranih vojnih ustanova su preuzele vojne ustanove u okviru kojih iste posluju.

---

[198] Ove promene su nastale realizacijom Odluka ministra odbrane o organizacijsko-mobilizacijskim promenama u Ministarstvu odbrane (pov.br.1760-1 od 18.11.2009. godine) i o prestanku poslovanja VU "Morava"-Niš (Int.broj 120-2 od 05.03.2010. godine), VU "Vrnjačka Banja"-Vrnjačka Banja (Int.br.120-3 od 05.03.2010. godine) i VU "Karađorđevo"-Karađorđevo (Int.br.120-4 od 05.03.2010. godine), a u skladu sa započetim procesom transformacije vojnih ustanova, koji je propisan Uredbom o transformaciji vojnih ustanova koje obavljaju proizvodnu i uslužnu delatnost po principu sticanja i raspodele dobiti i o pravima i obavezama CL na službi u VS zaposlenih u tim ustanovama ("SVL" broj 25/08, 34/09 i 2/13).

5.2. Vojne ustanove u Ministarstvu odbrane Republike Srbije

Do početka devedesetih godina, vojnodohodovne ustanove u sastavu Ministarstva odbrane bile su dobrostojeće i perspektivne firme, a onda su postale jedan od najveći problema reformi u Ministarstva. Danas gotovo da nema nikoga u Srbiji, a i šire, da nije čuo za Vojne ustanove "Tara" i hotele "Omorika" i "Beli Bor", hotel "Breza" u Vrnjačkoj Banji, VU "Dedinje" i hotel "Bristol" sa svojom poslastičarnicom, sportsko rekreativni centar "Surčin" u Surčinu, VU "Karađorđevo" itd.

Vojne ustanove koje danas obavljaju poslove koji se odnose na: pružanje usluga odmora i rekreacije, samačkog smeštaja, kao i drugih ugostitenjsko-trgovačkih usluga, profesionalnim pripadnicima Ministarstva odbrane i Vojske Srbije i članovima njihovih porodica; pružanje ugostiteljsko-trgovačkih i sportsko-rekreativnih usluga zainteresovanim domaćim i stranim organizacijama, institucijama, pravnim subjektima i pojedincima; usluga ishrane; nabavku i prodaju uniformi, radnih odela, sportske odeće i obuće, kao i drugih robnih artikala; izradu uniformi po meri i pružanje servisnih usluga vezanih za asortiman uniformi, poljoprivrednu proizvodnju (gajenje useva, zasada i povrtlarstvo); uzgoj životinja, hortikulturu, šumarstvo, lov i odgovarajuće uslužne aktivnosti u vezi sa lovom i ribarstvom; pružanje ugostiteljsko-turističkih usluga; trgovinu na veliko i malo proizvodima iz sopstvenog proizvodnog asortimana, kao i delatnostima koje po svojoj prirodi pripadaju navedenim poslovima, organizaciono se nalaze u Direkciji za usluge standarda (DUS), Uprave za opštu logistiku (UOL), SMR MO.

5.2.1. Razvoj i specifičnosti vojnih ustanova na turističkom tržištu Srbije

Vojna ustanova koja posluje po principu sticanja i raspodele dobiti predstavlja specifičan organizacioni oblik obavljanja proizvodno - uslužne delatnosti, koji je rezultat društvenog položaja Vojske u proteklom periodu i po svojstvima prilagođen zadovoljenju potreba njenih pripadnika i sistema odbrane u celini.

U samom radu biće prvenstveno posvećena pažnja turističko-ugostiteljskoj ponudi VU, koja se nalaze na turističkoj karti Srbije, odnosno kapacitetima koja posluju na turističkom tržištu Srbije, a u sastavu su DUS.

Ne snalaženje VU na terenu tržišne utakmice, lutanje u proizvodnom programu, nestručnost vrhovnog menadžmenta, gubitak motivacije za rad, neodgovornost i povremena nebriga zaposlenih, devalvirana cena rada, nestručnost i nepripremljenost celokupnog sastava za nove izazove društva, vodili su ih ka privrednom sunovratu, a proces transformacije Vojske potisnuo ih je na margine dešavanja.

Možda se navedeni propusti u radu menadžmenta VU, DIS i MO i neprepoznavanja mogućnosti za prevazilaženjem istih najbolje ogledaju u sledećem. Troškovi smeštja i ishrane stranih vojnih delegacija, a koje su plaćene iz budžena RS, tokom 2010 i 2011. godine iznosili su 46 miliona dinara. Govorimo o smeštaju i ishrani koji su realizovani u hotelima u Beogradu, iako VU „Dedinje" ima odgovarajuće kapacitete koji bi uz manja ulaganja mogla u potpunosti ispuniti zahteve svih stranih delegacija.[199]

Za početak ovog dela rada, a i za nastavak uopšte važno je napomenuti da se u sastavu svih VU nalazi veliki broj vojno samačkih hotela i sportsko rekreativnih centara, koji su prvenstveno bili namenjeni za smeštaj vojnih lica prilikom premeštaja i prekomandi u drugo mesto-garnizon, a koji su svoj smisao počeli gubiti početkom 1991. godine. U nastavku rada biće posebno reči o ovim objektima, koja uz određena ulaganja, i pored zapuštenosti, a ne gubeći svoju osnovnu funkciju mogu se i komercijalizovati i samim tim doneti Ministarstvu odbrane preko potrebne prihode, odnosno potrebna sredstva za unapređenje rada i poslovanja.

Ovo je posebno bitno uz podatakda su svi vojno samački hoteli nalaze u većim mestima u Srbiji, često i u onim u kojima nepostoiji nikakav hotelski smeštaj. Na primer u Beogradu isti hoteli se nalaze na najatraktivnijim lokacijama u gradu: Hotel Bristol kod autobuske stanice, hotel Galeb na Slaviji, hotel Dorćol na Dorćolu, Sportsko rekreatibni cenrat Surčin u Surčinu, itd. Radi se o objektima koji u svom sastavu imaju više hiljada ležajeva. Ako se pored navedenog uzme u obzir i veliki broj Domova vojske koji su bili u svim velikim masetima u Srbiji, i koji su u svojoj ponudi imali određeni broj kapaciteta za odmor i smeštaj koji su u svojoj ponudi imali i veliki broj restorana i sala za rad, koji su bili u sastavu vojnih ustanova, jasno je o kojim mogućnostima i perspektivama govorimo.

Kako je već rečeno, nakon podele Srbije i Crne Gore, u Republici Srbiji poslovalo je šest VU potpuno opremljenih za pružanje potrebnog nivoa usluga pripadnicima MO i VS (slika 8).

Iste su poslovale u sastavu Direkcije za turizam i proizvodnju, Uprave za opštu logistiku. Velike organizacijsko mobilizacijske promene VS nisu zaobišle ni VU. Čak poseban udar su iste i petrpile pod izgovorom da VU nisu u tolikoj meri potrebne sistemu odbrane, da se treba sačuvati operativan i borbeni deo vojske, iako VU ni tada nisu poslovale na budžetskom principu i sve svoje zarade i doprinose su isplaćivale iz realnih i ostvernih prihoda. Smanjenje brojnog stanja VU, 2006. godine, posebo se odrazilo na proizvodni deo preduzeća. Veliki deo zaposlenih (oko 30 %) je prilikom dolaska na posao čekalo rešenje o prekidu radnog odnosa, a moral zaposlenih

[199] Zvaničan list MO "Odbrana" od 01.12.2015. godine, broj 245, strana 38.

je u jednom danu uništen. Vojne ustanove su u nemalom delu kapaciteta ostale bez najboljih kadrova i stručnjaka, a do danas nije poznato koji su bili kriterijumi za donošenje odluke o otpuštanju zaposlenih.

Slika 8: Vojne ustanove u Upravi za opštu logistiku MO RS do 2010. godine



Drugi veliki udar na rad VU u dužem vemenskom period u poslovanja je stalno skraćenje vojnog roka vojnicima na odsluženju vojske[200], koje je jedno vreme rezultiralo i civilnim služenjem vojske po dobrovoljnom izboru i na kraju potpunog ukidanja obaveznog vojnog roka. Manji broj vojnika na služenju redovnog vojnog roka u jednicama VS posebno se odrazio na poslovanje VU, posebno onim delovima VU kojima je osnovna delatnost bila pružanje ugostiteljsko-kantinskih usluga, kao i drugih ugostiteljsko-trgovačkih usluga pripadnicima MO i VS u kasarnama.

Treći udar na rad VU dolazi nakon zatvaranje velikog broja kasarni na celoj teritoriji RS. Zatvaranjem garnizona i garnizonskih mesta neminovno je dovelo do nepostojanja potreba za određenim brojem objekata VU u tim mestima, a samim tim i zaposlenih lica u njima. Posmatranjem sa današnje distance u ovom delu, a možda i u prethodnom, napravljeno je niz propusta i potpuno nerazumljivih poteza tadašnje vlasti i menadžmenta Vojske. Garnizoni koji su zatvoreni pre samo pet godina, lica i porodice preseljene u nove garnizone i mesta, a objeki i kasarne zatvoreni i napušteni, u iste se kasarne i garnizone ponovo vraća vojska i useljavaju njeni pripadnici (kasarna u Zrenjaninu, Požegi, Pirotu, Surdulici…). Nije potrebno posebno elaborirati koji su to ukupni troškovi ponovnog preseljenja opreme, lica i porodica, renoviranja kasarni, kao i otvaranja potrebnih ugostiteljsko-kantinskih objekata, ali sa druge strane kolika je to značajna invseticija za ta sama mesta, kao i za stanovnike istih. Nije retka pojava da su VU

[200] Vojni rok je od 12 meseci služenja Vojske trajao do 1999. godine, pa je smanjen na 9 meseci krajem 2003, da bi na kraju trajao svega 6 meseci do 2006. godine, da bi krajem 2010. isti bio potpuno ukinut.

napuštale garnizone zajedno sa vojskom, iako su imale objekte na izuzetnim lokacijama, u centrima gradova, koji su poslovali sa dobitkom.

Sve navedene promene u transformaciji VU i promene u radu DUS u prethodnom periodu su učinile da VU posluju veoma otežano. Danas možemo reći za najveći deo RS, da su određeni infrastrukturni kapaciteti, objekti i ljudski kapaciteti VU su delimično sačuvani u svim većim mestima u Srbiji.

Sadašnjim načinom rada i poslovanja VU dolaze u direktan sukob sa važećim pravilima i propisima VS. Pored samog principa subordinacije i odgovornosti za stanje u VU, istim principom su precizno određene obaveze, dužnosti za svako radno mesto po dubini organizacije u hotelu do poslednjeg izvršioca zadataka. Pošto je sam objekat iz sastava Vojske u njemu se za primenjuju i određeni delovi Pravila Službe Vojske Srbije što ako se malo bolje analizira predstavlja kodeks - bonton ponašanja svakog pojedinca. Međutim u Uputstvu o razmeštaju, redu i organizaciji rada i službe u Vojsci Srbije koje je stupilo na snagu početkom 2016. godine u tački 77. regulisano je da: "Organizovanje odnosno prestanak rada kantina, restorana, kioska i sl. vrši se na osnovu prethodno pribavljenog odobrenja nadležnog starešine (komandanta operativnog nivoa ili načelnika organizacione jedinice Generalštaba Vojske Srbije), na predlog komandanta jedinice (načelnika, direktora ili upravnika ustanove) za čije se potrebe ugostiteljski ili trgovinski objekat otvara odnosno zatvara." Ovim članom dovodi se u pitanje ekonomska opravdanost postojanja rada kantina i ugostiteljskih objekata, a same VU su svojim organizacionim dokumentima od najviših državnih organa definisane kao celine MO koje posluju na principu ostvarenja dobiti i raspodele dohotka, bez učešća budžetskih sredstava. Takođe u članu 78. regulisano je da: "U ugostiteljskim i trgovinskim objektima zabranjena je prodaja alkoholnih pića, osim piva. Za vreme naređenih mera pripravnosti, vanrednog stanja i u drugim slučajevima komandant jedinice, načelnik, direktor ili upravnik ustanove može zabraniti prodaju piva." Tumačenjem ovog člana u svim objektima koji se nalaze u sastavu VS i MO i koji su dobijeni na korišćenje od RS, zabranjena je prodaja alkoholnih pića, pa i u hotelima, restoranima i slično jer se isti nalaze u sastavu DUS UOL SMR MO. Ovakvih primera, dijametralno suprotnih, a u vezi rada VU ima više i ista će i biti predmet rada ove disertacije.

Vojne ustanove su ranije bile svrstavane kao indirektni korisnici sredstava budžeta RS, a trenutno kao drugi korisnici javnih sredstava koji su uključeni u sistem konsolidovanog računa trezora, imaju svoje tekuće račune i podračune, od 2004. godine, matični brojevi i poreski identifikacioni brojevi su bili otvoreni kod Ministarstva finansija, Narodne banke Srbije-Uprave za Trezor i Poreske uprave, u okviru jedinstvenog broja Ministarstva odbrane, tj. nisu imale

svoje samostalne brojeve, dok su od 2014. godine dobile svoje samostalne matične brojeve i poreske identifikacione brojeve. Tekući račun VU "Dedinje" - Beograd je 840-942621-09, VU „Tara“ - Bajina Bašta 840-954621-93 i VU „Morović“ - Morović 840-950621-65.

Odlukom ministra odbrane određen im je status pravnih lica, koji će moći da steknu nakon odgovarajućih pravnih akata koji će naknadno biti doneti i razrešenja dilema koje stvaraju neki već doneti akti. Kapital ustanova je državni kapital. Vojnim ustanovama rukovode direktori koji su profesionalna vojna lica i koje postavlja ministar odbrane. Direktori imenuju pomoćnike i načelnike službi koji svi zajedno čine Kolegijum direktora ustanova. Kolegijumi, kojima predsedavaju direktori ustanova, odlučuju o svim pitanjima od interesa za ustanovu.

Sigurno da jedna od specifičnosti vonih ustanova proizilazi iz duge tradicije poslovanja. Svi objekti su otvoreni krajem sedamdeseti i početkom osamdesetih godina (hotel “Omorika” 1977, hotel “Beli bor” 1981, hotel “Breza” 1980.) u kojima se posebno u samom početu poslovanja stalno radilo na unapređenju ponude i sadržaja hotela. Najbolji primer navedenog su knjige gostiju iz ovih vremena koji upravo navode da svake godine po povratku u ove hotele doživljavaju nove sadržaje ili da su stari obnovljeni i oplemenjeni nečim novim.

Lokacija turističkih mesta i područja, saobraćajna pristupačnost, zajedno sa atraktivnim (prirodne pogodnosti, kulturno- istorijsko nasleđe i dr) i receptivnim (uslovi za boravak na datoj destinaciji, tj. smeštajni, trgovinski, objekti za sport, zabavu, razonodu i brojni drugi), ravnopravno čine specifične faktore za razvoj turizma područja na kojima se nalaze objekti VU.

Gostima se prilikom boravka pruža jedinstveni doživljaj i obezbeđuje gostu siguran odmor, ugodnost i sigurnost boravka. Gostima su na raspolaganju kompletni sadržaji od bazena sa velikim staklima da se vidi kada vani pada sneg, do TV u sobama ako nežele u večernju šetnju po uređenim i osvetlenim stazama, tako da u svom novom domu gosti se osećaju bezbrižno.

U vojnim hotelima je zabranjeno kockanje, odnosno ostvarivanje profita ustanove na taj način, tako da u istima nepostoji strah turista od mogućih nemilih događaja i gubitka novca turista na ovaj način. Ovo je sigurno velika prednost i specifičnost vojnih hotela, ali za perspektivu ustanove može predstavljati i nedostatak i nekompletnost sadržaja, posebno za objekte u Beogradu. Ovakva polazišta, kao i neka druga učinila su da definiše kome je hotel namenjen, kako isti opremiti, kako organizovati prateće elemente usluge, kako definisti politiku cena, na koji stepen podići kvalitet usluga, i sve ostalo bitno za celogodišnji rad hotela što vojne hotele čini specifične i različite od drugih.

Određena prisnost osoblja hotela i gostoljubivost stanovništva destinacije, otvorenost prema gostima sa ciljem da se prijatno osećaju, određena mističnost nekih lokacija (Karađorđeva i Morovića) čine još jednu specifičnost vojnih ustanova, kao pokretačku turističku snagu vojnih ustanova. Znajući da je najbolji prodavac usluga osoblje, tačnije usluge koje se u njemu pružaju, u neposrednom konkaktu sa gostima se posvećuje posebna pažnja. Karakteristike rada u hotelijerstvu i ugostiteljstvu su da se obezbedi stalan i visok nivo, i profesionalno i kvalitetno obavljanje uslužnih operacija, da se uslužni programi prilagode zahtevima gostiju – potrošača, što sve navodi da je potrebno stvoriti dobru strukturu kadrova i napraviti pravi odabir ljudski resursa kako bi se iz ljudskih resursa izvuklo najbolje.

Osnovni faktori - činioci za budući razvoj turizma u VU kao specifičnoj turističkoj destinaciji sigurno mogu biti:

- raznovrsnost turističkog proizvoda,
- dobro očuvana životna sredina,
- bogatstvo kulturnog nasleđa i
- gostoljubivost stanovništva i zaposlenog osoblja.

Sigurno da je u narednom periodu potrebno izvršiti određenu transformaciju turističko-ugostiteljske ponude VU, bazirajući se na novoj strategiji, zahtevima i opredeljenjima, kako same VS i MO kao osnovnog činioca postojanja VU, tako i na osnovu zahteva ukupnog tržišta usluga u cilju očuvanja i mogućeg povećanja standarda zaposlenih, kao i promocije i afirmacije vojničkog poziva.

5.2.2. Organizaciona struktura vojnih ustanova

Ministarstvo odbrane ima svoju organizacionu strukturu, koji je "prilagođen potrebama i zahtevima" države i mogućim rizicima. Ministarstvo odbrane je samo deo, jedan od činioca sistema odbrane Republike Srbije.

Sistema odbrane Republike Srbije, je deo šireg sistema nacionalne bezbednosti, a njegovi okviri određeni su Strategijom odbrane Republike Srbije[201] i Zakonom o odbrani[202]. Po Zakonu u

[201] „Sistem odbrane Republike Srbije deo je sistema nacionalne bezbednosti i predstavlja jedinstvenu, strukturno uređenu i funkcionalnu celinu snaga i subjekata odbrane čiji je cilj zaštita odbrambenih interesa Republike Srbije", Odluka o usvajanju Strategije odbrane Republike Srbije, Član 5, Službeni glasnik Republike Srbije, 88/09, 26. 10. 2010. (u daljem tekstu: „Strategija odbrane RS")

[202] „Sistem odbrane je deo sistema nacionalne bezbednosti i jedinstven oblik organizovanja priprema za izvršavanje zadataka odbrane, sprovođenja mera i radnji za rad građana, državnih organa, privrednih društava i drugih pravnih lica za upotrebu Vojske Srbije i drugih snaga odbrane u ratnom i vanrednom stanju", Zakon o odbrani, Član 4,

odbrani činioci sistema odbrane su: privredna društva, državni organi, građani, preduzetnici, druga pravna lica i Vojska Srbije".[203]

U Ministarstvu odbrane, obrazuju se unutrašnje jedinice[204](šema 1):

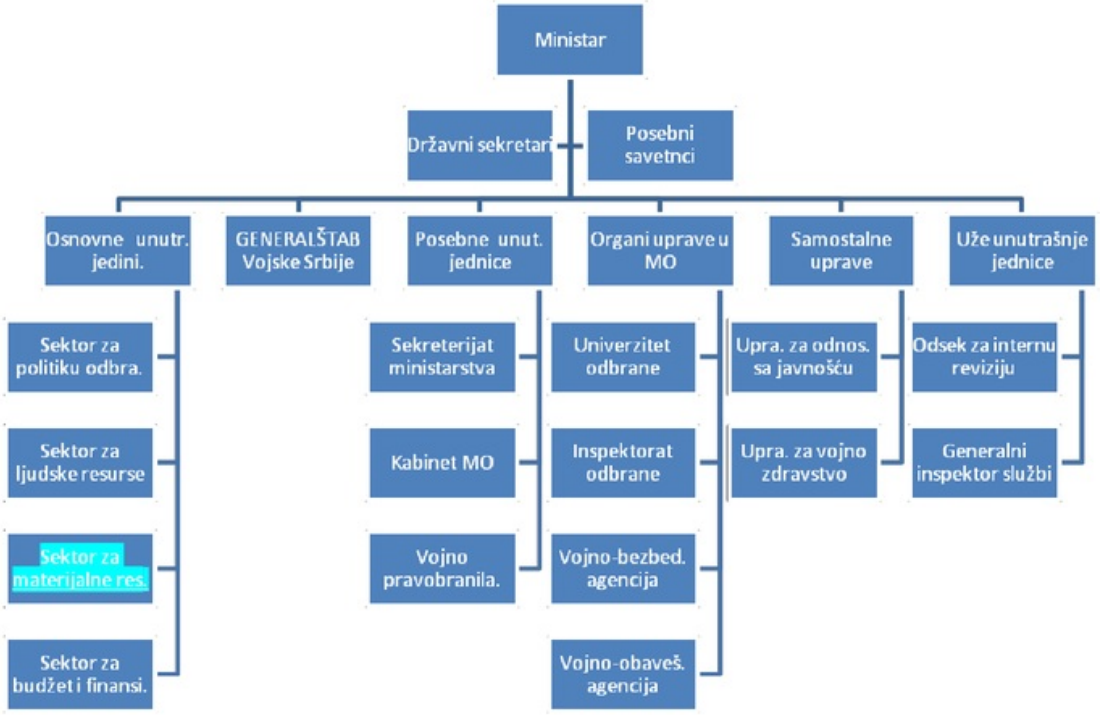
- Posebne unutrašnje jednice: Sekretarijat MO, Kabinet MO, Vojno pravobranilaštvo i Generalštab Vojske Srbije.
- Osnovne unutrašnje jednice: Sektor za politiku odbrane, Sektor za ljudske resurse, Sektor za materijalne resurse, Sektor za budžet i finansije.
- Organi uprave u sastavu MO: Univerzitet odbrane, Inspektorat odbrane, Vojno-obaveštajna agencija i Vojno-bezbedonosna agencija.
- Samostalne uprave: Uprava za vojno zdravstvo i Uprava za odnose sa javnošću.
- Uže unutrašnje jednice: Generalni inspektor službi i Odsek za internu reviziju.
- Generalštab Vojske Srbije sa svojim jednicama, ustanovama i upravama.

Šema 1: Organizaciona struktura Ministarstva odbrane

Službeni glasnik Republike Srbije, 116—07, 11. 12. 2007, izmene i dopune Sl. glasnik RS 88—09, 26. 10. 2009. (U daljem tekstu: „Zakon o odbrani")

[203] Zakon o odbrani, Član 2, stav 5.

[204] Uredba o načelima i kriterijumima za unutrašnje uređenje i sistematizaciju radnih mesta u Ministarstvu odbrane, članu 11.



Izvor: www.mod.gov.rs, preuzeto 10.04.2016. godine

Sektor za materijalne resurse je osnovna unutrašnja jedinica Ministarstva odbrane, koja kao upravno-stručni i nadzorni organ, nadležana je za organizaciju, planiranje i funkcionisanje sistema logističke podrške. Pod Materijalnim resursima podrazumevaju se prirodni, privredni, finansijski, informacioni i ostali potencijali države, koji se mogu angažovati za potrebe odbrane.

Sektor je nadležan za obavljanje sledećih aktivnosti:

- ✓ razvoj, istraživanje, promet i proizvodnju naoružanja i vojne opreme;
- ✓ naoružavanje i opremanje VS i drugih snaga odbrane;
- ✓ nadzor, organizovanje, izgradnju i planiranje vojnih objekata;
- ✓ organizovanje i planiranje transporta za potrebe MO i VS.

Sektor za materijalne resurse formiran je 2005. godine od tri ranija sektora, na čijem čelu od formiranja, se nalazi kadar vladajućih stranaka.

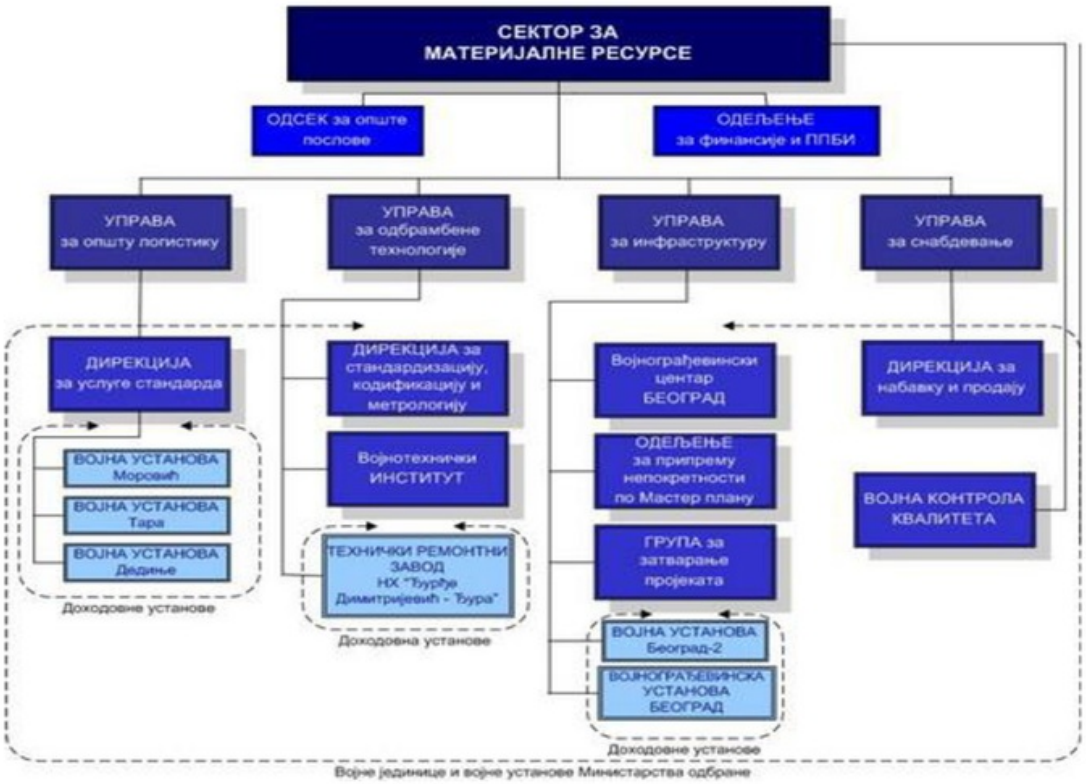
U sastavu Sektor za materijalne resurse formiraju se sledeće uprave (šema 2):[205]

- ✓ Uprava za odbrambene tehnologije,

[205] www.mod.gov.rs, 10.04.2016. godine

- ✓ Uprava za opštu logistiku,
- ✓ Uprava za snabdevanje i
- ✓ Uprava za infrastrukturu.

Šema 2: Organizaciona struktura Sektora za materijalne resurse



Izvor: www.mod.gov.rs, preuzeto 28.04.2016. godine

Uprava za opštu logistiku (šema 3) je nosilac tri veoma važne funkcije sistema odbrane: opšta logistika, saobraćaj i transport i zaštita resursa odbrane,[206] a u sastavu uprave formirano je i Odeljenje za materijalno knjigovodstvo i informatičku podršku i stručni je organ i nosilac aktivnosti organizacije i implementacije materijalnog knjigovodstva.

Šema 3: Organizaciona struktura Uprave za opštu logistiku

[206] Pored navadenih funkcija Doktrinom logistike Vojske Srbije određene su još i sledeće funkcije logistike: snabdevanje, održavanje i sanitetska i veterinarska zaštita



Izvor: www.mod.gov.rs, preuzeto 28.04.2016. godine

Uprave za opštu logistiku nadležna je za izradu propisa iz navedenih funkcija, organizaciju celokupne šeme logističke podrške na svim nivoima (strategijski, operativnim i taktičkim), učestvuje u poslovima i razvojima pokretnih sredstava vezanih za svoje dodeljene funkcije, organizuje i planira ishranu i odevanje u MO i VS, kao i ostale poslove i zadatke koji su joj dodeljene.[207]

Upravi za opštu logistiku potčinjena je DUS koja vrši poslove stručno normativnih, pravno i studijski-analitički poslova na realizaciji proizvodnih aktivnosti VU za potrebe MO i VS.

U sastavu Direkciji za usluge standarda formiraju se sledeće dohodovne ustanove (šema 4):

- ✓ Vojna ustanova Morović;
- ✓ Vojna ustanova Tara i
- ✓ Vojna ustanova Dedinje

Sve vojne ustanove iz sastava DUS u većoj ili manjoj meri se danas bave turističko ugostiteljskim poslovima, dok je VU "Tara" to osnovna delatnost.

U vojnim ustanovama zastupljen je princip subordinacije i precizno je definisana odgovornost za stanje u ustanovi, a Vojska preko DUS UOL SMR MO je angažovala kapacitete ustanova na zadatku pružanja usluga profesionalnim pripadnicima, vojnicima u funkciji podizanja borbene gotovosti jedinica i ustanova. Pored samog principa subordinacije i odgovornosti za stanje u VU, istim principom su precizno određene obaveze, dužnosti za svako radno mesto od direktora, po vertikali organizacije do poslednjeg izvršioca poslova. Pošto je objekat u sastavu vojske, u njemu se primenjuju i određeni delovi Pravila Službe Vojske Srbije koji se odnose na ponašanje i

[207] Videti više na sajtu www.mod.gov.rs

organizaciju rada u vojnim objektima i kompleksima, što predstavlja bonton ponašanja savkog zaposlenog.

Šema 4: Organizaciona struktura Direkcije za usluge standarda



Personal u svim objektima se uglavnom obezbeđuje iz domicilnih izvora putem javnih konkursa, a samo na ključne funkcije u samim ustanovama postavljaju se rukovodioci (direktor i zamenik direktora) – starešine po naređenju Ministra odbrane, na predlog Uprave opšte logistike. Na tim funkcijama se nalaze profesionalna vojna lica (oficiri) sa završenom Vojnom akademijom, uglavnom intendantske službe, sa odrđenim radnim iskustvom, godinama staža, sa određenim iskustvima u komandnim i organizacionim poslovima.

5.2.3. Direkcija za usluge standarda

Objekti DUS nalaze se na teritoriji celokupne Republike Srbije, pa samim tim i u svim turističkim mestima i klasterima Republike Srbije. Samom ovom činjenicom i pozicijom vojnih ustanova nezaobilazno je njihovo mesto u turističkoj ponudi ovih regiona.

Ministar odbrane je na osnovu člana 14. stav 3. Zakona o odbrani („Službeni vojni list“, broj 34/07) i člana 56. stav 3. Pravilnika o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji formacijskih mesta u Vojsci Srbije („Službeni vojni list“, broj 27/2009.), doneo Uputstvo za unutrašnju organizaciju i rad direkcije za usluge standarda kojim je propisan delokrug rada Direkcije i njenih unutrašnjih organizacionih delova i poslovi za svako formacijsko mesto u njima. Direkcija za usluge standarda je VU MO koja je funkcionalno i organizaciono vezana za UOL SMR. Tim uputstvo je definisano da nadzor nad radom direkcije i ustanova vrši Uprava za opštu logistiku SMR MO, kao i da su VU „Dedinje“ Beograd, „Morović“ Morović i „Tara“ Bajina Bašta, neposredno potčinjene DUS.

Uputstvom je regulisano da zaposleni u DUS mogu učestvovati u grupama (projektne grupe, zajednička tela, posebne radne grupe, saveti), koje se osnivaju posebnim aktima u skladu sa

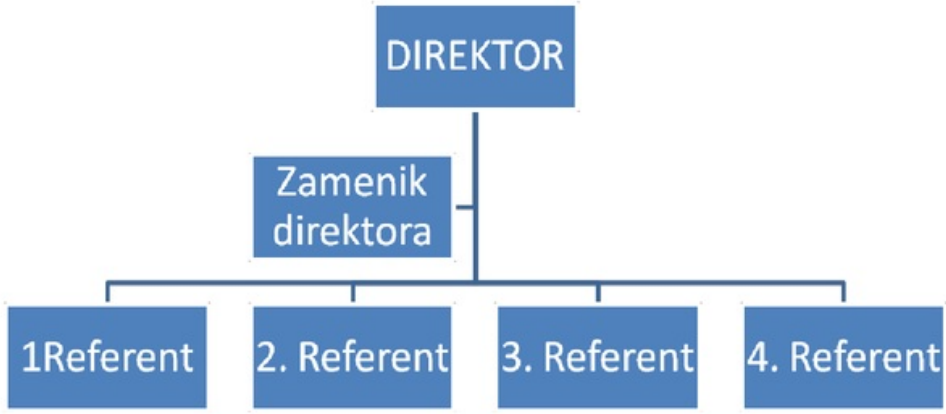
propisima kojima se propisuje unutrašnje uređenje i sistematizacija radnih mesta u MO, kao i koji je delokrug i nadležnost zaposlenih u samoj DUS.

U rukovođenju i upravljanju ustanovama, pored prava i dužnosti utvrđenih Uputstvom ili drugim propisom Direkciji za usluge standarda dodeljena je veoma široka lepeza poslova:

- izrađuje srednjoročni (petogodišnji) plan angažovanja kapaciteta za potrebe Vojske Srbije i ustanova Ministarstva odbrane;
- u skladu sa srednjoročnim planom angažovanja ustanova određuje godišnji radni zadatak ustanova;
- daje saglasnost za angažovanje viškova kapaciteta za potrebe korisnika usluga van Ministarstva odbrane;
- daje saglasnost na sva investiciona ulaganja radi zanavljanja, proširivanja i modernizacije kapaciteta ustanove;
- daje saglasnost na opšta akta ustanove, kojima se uređuju: organizacija i rad ustanove, unutrašnja organizacija rada, raspodela dohodka i ličnih dohodaka, zadovoljavanje stambenih potreba civilnih lica, izbor i rad organa upravljanja, unutrašnja kontrola poslovanja ustanove i visina škarta i loma koji se uračunavaju u cenu radova i usluga i ima uvid u druga opšta akta ustanove;
- na predlog ustanova razmatra predlog formacije i istu usklađuje sa planom angažovanja kapaciteta ustanove i radnim zadatkom ustanove;
- vrši nadzor, stiče uvid i preduzima mere u poslovima koji su od uticaja na položaj ustanove;
- vrši kontrolu poslovanja i rada ustanova i ostali poslovi

Nadležnostima DUS propisano je da obavlja stručne i sa njima povezane izvršne poslove koji se odnose na lični i kolektivni standard profesionalnih pripadnika Vojske Srbije i vojnih jedinica i vojnih ustanova Vojske Srbije i Ministarstva odbrane utvrđenih članom 14.stav 2. Zakona o odbrani, članom 94. i 107. stav 2. Zakona o Vojsci Srbije, a koji se obezbeđuje uslugama i proizvodnjom vojnih ustanova koje posluju po pricipu sticanja i raspodele dobiti: snabdevanje službenom i svečanom uniformom, ishranu specijalnih kategorija vojnika (piloti, izviđači, diverzanti), odmor i rekreacija, samački smeštaj, poljoprivredna i lovnošumska delatnost.

Šema 5: Organizacija Direkcije za usluge standarda



Ovu organizaciju treba uzeti kao promenljivu kategoriju, jer je ista podležna promenama. Uputstvom o unutrašnjoj organizaciji i radu DUS definisan je opis formacijskih poslova svih zaposlenih:

- Direktor rukovodi Direkcijom i obezbeđuje izvršenje poslova i zadataka u skladu sa zakonom i zadacima Ministarstva odbrane; razmatra predlog formacije Direkcije i vojnih ustanova; formaciju usklađuje sa planom angažovanja kapaciteta ustanova i radnim zadacima ustanova; kontroliše planiranje i izvršenje mesečnih i godišnjih planova rada, kao i izvršenje posebnih zadataka Direkcije i ustanova; vodi kadrovsku politiku i preduzima mere da se Direkcija i ustanove popune osposobljenim kadrom za obavljanje poslova iz njihovog delokruga; stara se o radnoj disciplini zaposlenih i racionalnom poslovanju Direkcije i ustanova; izriče disciplinske mere iz svoje nadležnosti, pohvaljuje i nagrađuje; vodi računa o potrebnom usavršavanju kadra i ostali poslovi.
- Zamnik direktora, organizuje rad Direkcije u skladu sa Uputstvom; predlaže direktoru određena kadrovska rešenja u Direkciji; kontroliše rad svih ustanova; vodi računa o realizaciji mera bezbednosti zaštite na radu u Direkciji; svakodnevno prati promene i predlaže uvođenje određenih sadržaja u poslovanje Direkcije i ustanova; učestvuje u komisiji za dodelu smeštajnih kapaciteta DUS licima iz sastava MO i VS, i ostali poslovi.
- Referent za kantinsku službu, poljoprivrednu proizvodnju, lovnošumsku delatnost i veterinarsku službu.
- Referent finansija
- Referent za i hotelijerstvo ugostiteljstvo (odmor i rekreaciju)

- Referent za poslove snabdevanja službenom i svečanom uniformom[208]

Svim radnim mestima propisano je obavezno poznavanje modula 3, 4, 6 i 7 po ECDL standardu.

Danas je način poslovanja izvršnih organa vojnih ustanova određen navedenim zakonom i to tržišno bez podrške budžeta.

U DUS i u svim upravnim i izvršnim delovima VU zaposleno je oko 1000 lica.

5.2.4. Vojna ustanova Tara

Na osnovu člana 14. stav 3. Zakona o odbrani ("Službeni vojni list", broj 34/07 i 31/09) i člana 56. stav 3. Pravilnika o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji formacijskih mesta u Vojsci Srbije ("Službeni vojni list", broj 27/09 i 31/10), ministar odbrane doneo je Uputstvo za unutrašnju organizaciju i rad vojne ustanove "Tara" kojim je propisao se delokrug rada Vojne ustanove „Tara" i njenih unutrašnjih organizacionih jedinica i poslovi za svako formacijsko (radno) mesto u Upravi. Ovim Uputstvom je propisano:

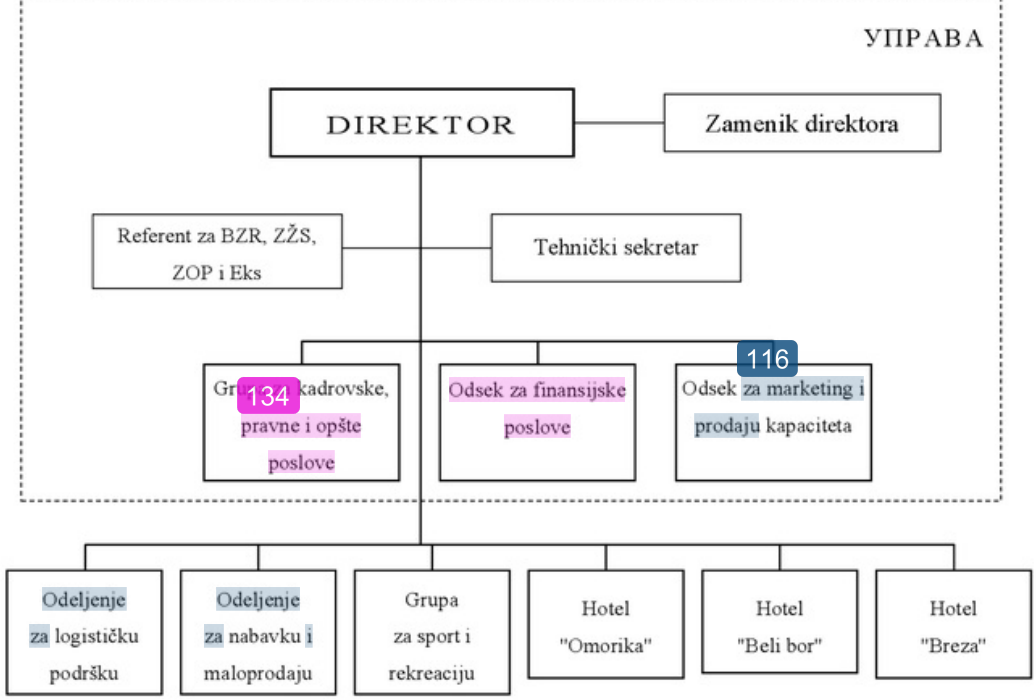
- da je VU „Tara" je vojna ustanova koja posluje po principu sticanja i raspodele dobiti organizaciono i funkcionalno vezana za DUS UOL SMR,
- da nadzor nad radom VU „Tara" vrši direktor DUS.
- da VU „Tara" neposredno sarađuje sa užim unutrašnjim jedinicama MO, vojnim jedinicama i ustanovama MO, po pitanjima iz svog delokruga.
- da se saradnja VU „Tara" sa osnovnim i posebnim unutrašnjim jedinicama MO i organima u sastavu MO odvija preko DUS.
- da VU „Tara" može neposredno sarađivati sa Organima lokalne samouprave na čijoj teritoriji posluje, kao i posebnim organizacijama, radi obavljanja aktivnosti iz svog delokruga, uz saglasnost DUS.
- da se saradnja VU „Tara" sa organima državne uprave i posebnim organizacijama po ostalim pitanjima, odvija se preko Sekretarijata MO.
- da je VU „Tara" je ovlašćena, iz delokruga svoje nadležnosti, za samostalno sklapanje ugovora, kao i za zastupanje pred sudovima i drugim nadležnim organima, uz prethodno dobijenu saglasnost Direkcije za imovinsko-pravne poslove MO RS.

[208] Svim referentima su detaljno definisani i opisani formacijski - radni poslovi Uputstvom o unutrašnjoj organizaciji i radu DUS.

- da zaposleni u VU „Tara“ mogu učestvovati u grupama (projektne grupe, zajednička tela, posebne radne grupe, saveti), koje se osnivaju posebnim aktima u skladu sa propisima kojima se propisuje unutrašnje uređenje i sistematizacija radnih mesta u MO.

Vojna ustanova Tara po sadašnjoj organizaciji postoji od 08.03.2010. godine, kada je u sastav VU „Tara“ - Bajina Bašta je ušla bivša, rasformirana, VU „Vrnjačka Banja“ - Vrnjačka Banja, koja posluje u okviru ustanove kao Hotel „Breza“ - Vrnjačka Banja. Ovim pripajanjem došlo je do objedinjavanja najvećeg dela tržišnih hotelskih kapaciteta MO u jednu organizacionu celinu.

Šema 6: Organizacijska struktura VU “Tara”



Objekti VU „Tara“ nalaze se u sredinama NP Tara i Vrnjačke Banje gde su strožiji kriterijumi za ispunjavanje ekoloških standarda (otpadne vode, emisija štetnih gasova u atmosferu...) u odnosu na ostala područja Srbije, što predstavlja određenu specifičnost prilikom samog daljeg projektovanja rada ustanove.

Vojnoj ustanovi “Tara” pripisani su poslovi koji se odnose na: pružanje usluga odmora i rekreacije, samačkog smeštaja, kao i drugih ugostitenjsko-trgovačkih usluga, profesionalnim pripadnicima Ministarstva odbrane i Vojske Srbije i članovima njihovih porodica; pružanje ugostiteljsko-trgovačkih i sportsko-rekreativnih usluga zainteresovanim domaćim i stranim organizacijama, institucijama, pravnim subjektima i pojedincima.

U VU "Tara" obrazuju se sledeće unutrašnje organizacione jedinice:

- ✓ Uprava;
- ✓ Odelenje za logističku podršku;
- ✓ Odelenje za nabavku i maloprodaju u svoj sastavu ima i prodajne objekte koji obavljaju poslove koji se odnose na maloprodaju mešovite robe, cigareta, suvenira i druge robe krajnjim potrošačima u objektima: samoposluga "Turist", prodavnica "Omorika", prodavnica "Beli Bor" i prodavnica "Breza";
- ✓ Grupa za sport i rekreaciju;
- ✓ Hotel "'Omorika" u sastavu ima sledeće unutrašnje organizacione jedinice: recepcija; hotelski smeštaj; kuhinja; restoran; nacionalni restoran „Javor" i nacionalna kuća „Jeremičak".
- ✓ Hotel "beli bor" u sastavu ima sledeće unutrašnje organizacione jedinice: recepcija; hotelski smeštaj; kuhinja; restoran i nacionalna kuća "Radmilovac".
- ✓ Hotel "Breza" ima sledeće unutrašnje organizacione jedinice: recepcija; hotelski smeštaj; kuhinja; restoran i vojno-samački hotel "Kraljevo".

Uprava realizuje sledeće poslove: upravno-planske, finansijske i kadrovske poslove; marketing, odnose sa javnošću i prodaju ugostiteljskih kapaciteta; upravljanje kvalitetom; poslove zaštite resursa; organizaciju sportskih, rekreativnih i kulturno-zabavnih sadržaja; uspostavljanje integrisanog sistema menadžmenta kvaliteta.

U samoj Upravi se obrazuju sledeće unutrašnje organizacione jedinice:

1) Grupa za kadrovske, pravne i opšte poslove koja obavlja poslove iz radnog odnosa zaposlenih; zdravstveno i penziono osiguranje zaposlenih; zastupanje VU "Tara" pred sudovima i drugim državnim organima; izradu normativnih, predugovornih i ugovornih akata; službenu prepisku i kancelarijsko poslovanje i druge administrativne poslove.

2) Odsek za finansije realizuje: izradu finansijskog plana; raspodelu sredstava po godišnjem finansijskom planu; analize finansijskog poslovanja i troškova poslovanja; plaćanja preuzetih obaveza prema dobavljačima i svih potraživanja; plaćanja poreza i doprinosa; izrade kalkulacija cena za pružanje ugostiteljskih usluga i prodaju robe u maloprodajnim objektima; izrade obračuna i isplate zarada zaposlenih; vođenje poslovne knjige; evidencije i kontiranja shodno važećim računovodstvenim i finansijskim propisima i izradu periodičnih i godišnjih finansijskih izveštaja.

3) Odsek za marketing i prodaju kapaciteta realizuje: planiranje i realizaciju svih marketniških aktivnosti; analizu tržišta i prodaju ugostiteljskih kapaciteta VU "Tara", a u okviru odseka nalazi se unutrašnja organizaciona jedinica Vojno-turistička agencija.

Vojno-turistička agencija vrši poslove: marketinške aktivnosti na prezentaciji ukupne hotelsko – turističke, ugostiteljske i reprezentativne ponude, kako za pripadnike MO i VS, tako i svim zainteresovanim licima iz zemlje i inostranstva, pravnim licima i drugim registrovanim udruženjima i privrednicima; predlog i pripremu propagadnog pisanog i video materijala za potrebe marketinških aktivnosti na sajmovima i drugim prezentacijama; praćenje prodaje kapaciteta; analizu tržišta i formiranje predloga za podizanje kvaliteta ugostiteljske ponude VU "Tara"; predlaganje prodajne cene za sve vidove usluga smeštaja u hotelima; izradu i ažuriranje kompletne predugovorne i ugovorne dokumentacije vezane za prodaju ugostiteljskih kapaciteta VU "Tara". Vojno-turistička agencija obavlja poslove samo u cilju promocije i prodaje kapaciteta VU Tara i njenih hotela, a ne i za druge kapacitete u ponudi DUS, te ovo i nije klasična turistička agencija koja se bavi prodajom, ugovaranje i prodajom kapaciteta u zemlji i u inostranstvu. Takođe u ponudi agencije nepostoji mogućnost kupovine potrebnih prevoznih, autobuskih karata do VU Tara. Potreban marketing program koji treba predstaviti mogućnosti VU danas nepostoji, osim povremeno u nekim vojnim časopisima koji nisu dostupni domaćem i inostranom tržištu.

Hotelski kompleks Vojne ustanove Tara je objekat otvorenog tipa što podrazumeva da ponude objekta - pansiona i vanpansiona mogu koristiti svi: pripadnici vojske, civilne strukture i strani gosti. Danas najpoznatiji hotel VU "Tara" – hotel Omorika, koji je udaljen od Beorgada na svega nekoliko sati vožnje, počeo je sa radom 7. jula 1973. godine[209]. Ostali objekati u okviru kompleksa su izgrađeni i pušten u rad u sledećim godinama, hotel „Beli Bor" 1980. godine, depandans „Javor" 1973. godine, NK „Jeremičak" 1963. godine, NR „Radmilovac" 1956. godine. Zbog same starosti objekata i višedecenijskog samo korišćenja, u istima neophodna su značajna investiciona ulaganja.

Inicijalna namena Vojnih hotela po izgradnji hotela i njihovom stavljanju u funciju, bila je da pružaju usluge odmora i rekreacije i druge ugostiteljsko – trgovačke usluge vojnim licima i civilnim licima i članovima njihovoh porodica, kao i ostalim gostima ukoliko raspolažu slobodnim kapacitetima. Međutim trenutno stanje je drugačije. Trenutno je prosečna popunjenost

[209] Zvaničan list MO, Odbrana; broj 20, od 15.07.2006.godine i upava vojne ustanove Tara

pripadnicima MO i VS i članova njihovih porodica veoma niska, a osnovni razlog tome je nizak životni standard pripadnika MO i VS.

Svojim gostima nude se mogućnosti za uživanje kako leti u dugim okrepljujućim šetnjama, tako i zimi na skijaškim stazama planine Tare. Vojna ustanova Tara na planini Tara obuhvata kompleks hotela "Omorika" (ilustracija 1), "Beli bor" (ilustracija 2). i depandansa "Javor"(ilustracija 3) i turističko – ugostiteljskih i sportsko - rekreativnih sadržaja smeštenih na Kaluđerskim Barama, jednom od najlepših delova planine Tare.

U samom centru Vrnjačke Banje nalaze se Hotel „Breza" (ilustracija 4) i vila "Sombor" (ilustracija 5) u našem najpoznatijem banjskom lečilištu – Vrnjačkoj Banji, na 200 km od Beograda, na obroncima planine Goč, gde se pružaju savakom posetiocu zdravlje, mir i tišina. Hotel "Breza" puštena je u rad 08.03.1977. godine, i projektovana je po najvišim zahtevima modernog hotelijerstva, sa preko 350 ležajeva, i danas predstavlja jedno od nejlepših objekata Vrnjačke Banje.

U VU „Tara" zaposleno je 301 lice i to na neodređeno vreme, stalno zaposleni radnici 132 lica i 169 radnika na privremeno povremenim poslovima. Broj zaposlenih na privremeno povremenim poslovima je promenljiv prvenstveno zbog same specifičnosti posla i sezonskog karaktera istog.

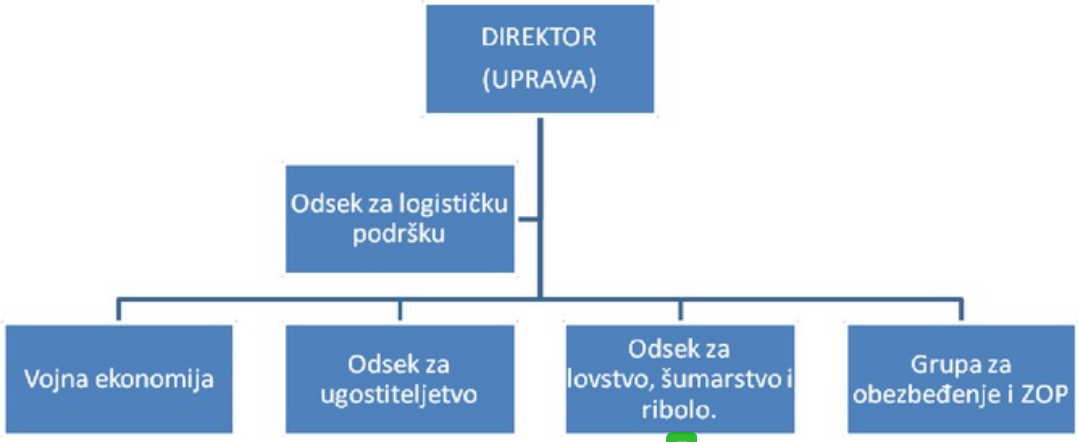
Uputstvom o organizaciji rada, svim radnim mestima propisana je potrebna školska sprema, potrebno radno iskustvo, poznavanje modula 3, 4, 6 i 7 po ECDL standard, kao drugi potrebni uslovi za rad na određenom radnom mestu (pravosudni ispit, vozačka dozvola odgovarajuće kategorije…).

5.2.5. Vojna ustanova Morović

Na osnovu člana 14. stav 3. Zakona o odbrani ("Službeni vojni list", broj 34/07 i 31/09) i člana 56. stav 3. Pravilnika o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji formacijskih mesta u Vojsci Srbije ("Službeni vojni list", broj 27/09 i 31/10), ministar odbrane doneo je Uputstvo za unutrašnju organizaciju i rad Vojne ustanove "Morović" kojim je propisan delokrug rada Ustanove i njenih unutrašnjih organizacionih jedinica i poslovi za svako formacijsko (radno) mesto u Upravi. Ovim je regulisano da je VU "Morović" vojna ustanova koja posluje po principu sticanja i raspodele dobiti organizaciono i funkcionalno vezana za DUS, da nadzor nad radom VU „Morović" vrši direktor Direkcije za usluge standarda, kao i ostale obaveze i nedležnosti Ustanove, koje su u samoj preambuli identične sa VU "Tara"[210]

[210] Videti naslov 5.2.4 VU „Tara"

Šema 7: Organizacijska strukture VU "Morović"



U skladu sa propisanom Uredbom o transformaciji VU koje obavljaju proizvodnu i uslužnu delatnost po principu sticanja i raspodele dobiti i o pravima i obavezama CL na službi u VS zaposlenih u tim ustanovama („SVL" broj 25/08, 34/09 i 2/13) a u skladu sa procesom transformacije vojnih ustanova VU „Karađorđevo"-Karađorđevo (akt int.br.120-4 od 05.03.2010. godine), doneta je odluka o rasformiranju VU „Karađorđevo" i ulazak u sastav VU „Morović" kao pogon „Karađorđevo". Ova odluka je realizovana 01.04.2010. godine

Vojna ustanova „Morović" je preuzela sve pokretne i nepokretne stvari, prava i obaveze i od 295 lica koliko je imala VU „Karađorđevo", 60 civilnih lica je prešlo u sastav VU „Morović" uz isplatu otpremnina licima kojima je prestala služba.

Osnovne delatnosti Ustanove su:

- biljna i stočarska proizvodnja,
- pružanje usluga lovstva, šumarstva i ribarstva,
- pružanje ugostiteljsko - turističkih usluga,
- prodaja sopstvenih proizvoda
- delatnostima koje po svojoj prirodi pripadaju navedenim poslovima.

Uprava obavlja poslove koji se odnose na: upravno-planske, finansijske, komercijalne i kadrovske poslove; nabavku i prodaju ugostiteljskih kapaciteta i lovnih usluga; bezbednost i zdravlje na radu, zaštitu životne sredine i zaštitu od požara i eksplozija; zastupanje Ustanove pred sudovima i drugim državnim organima; izradu normativnih akata; službenu prepisku i kancelarijsko poslovanje.

U Upravi se obrazuju sledeći delovi: grupa za finansijske poslove; grupa za komercijalne poslove i grupa za kadrovske i opšte poslove.

Vojna ekonomija realizuje sledeće aktivnosti: organizaciju poljoprivredne, stočarske i živinarske proizvodnje; skladištenje zrnastih kultura; proizvodnju konzumnih jaja i uzgoj konja.

U Vojnoj ekonomiji obrazuju se sledeće unutrašnje organizacione jedinice: pogon "Karađorđevo" sa random jednicom "Ergela"[211]; pogon "Nikinci"; pogon za proizvodnju konzumnih jaja; pogon za odgoj pilića i pogon "Morović".

Odsek za ugostiteljstvo obavlja poslove pružanja pansionskih i vanpansionskih usluga koji se odnose na: smeštaj i ishranu gostiju ponudom kuvanih jela, gotovih proizvoda i ponudom širokog asortimana bezalkoholnih i alkoholnih pića; organizaciju naučnih i stručnih skupova i korišćenje sportskih terena.

U Odseku za ugostiteljstvo obrazuju se sledeće unutrašnje organizacione jedinice: recepcija; restoran; kuhinja i radna jedinica "Karađorđevo"[212].

Odsek za lovstvo, šumarstvo i ribarstvo realizuje sledeće aktivnosti: negu, zaštitu i eksploataciju šume u gazdinskim jedinicama "Brek", "Nikinci", "Jakovački ključ", "Mostonga Bukinski Rit" i "Šarengradska Ada"; negu, ishranu i komercijalnu eksploataciju osnovnog stada divljači u lovištu "Neprečava – Morović" i lovištu "Karađorđevo"; obradu i procenu trofeja divljači; obradu i smeštaj odstreljene divljači; preradu mesa divljači u roštilj kobasice i pljeskavice za potrebe odseka za ugostiteljstvo; zaštitu i održivo korišćenje ribljeg fonda, dozvoljeni izlov ribe i pružanje lovnih i ribolovnih usluga, kao i usluga smeštaja i ishrane lovcima i ribolovcima.

U Odseku za lovstvo, šumarstvo i ribarstvo obrazuju se sledeće unutrašnje organizacione jedinice: Grupa za za lovstvo i ribarstvo "Karađorđevo" i Grupa za šumarstvo "Karađorđevo".

Ustanova raspolaže sa sledećim kapacitetima[213]:

- Specijalnim rezervatom prirode „Karađorđevo“ koji je ustanovljen na površini od 2.955,32 ha u okviru GJ„Mostonga –Bukinski Rit“,
- Ribarskim područjem „Karađorđevo“ na površini od 1.316,80 ha,

---

[211] Obavlja poslove koji se odnose na: sprovođenje uzgoja konja; selekciju konja koje ergela poseduje; obuku konja i učešće na sportskim takmičenjima

[212] Radna jedinica "Karađorđevo" obavlja poslove koji se odnose na: prihvat i raspored gostiju u objekte vila "Dijana" i "Vranjak" i u objekte tipa bungalov; evidenciju domaćih i stranih gostiju; obračun i naplatu usluga; usluživanje gostiju gotovim jelima, pićima, hladnim i toplim napicima; pripremu gotovih jela za pansionske goste, kao i pripremu jela po porudžbini.

[213] Izvor: Interni podaci DUS UOL SMR MO i VU Morović

- šumskim zemljištem i šumama na površini od 5.172,5 ha,
- Ratarskim površinama na 1802 ha,
- 75.000 koka nosilja rase Lohman brown, a proizvodni kapacitet omogućava uzgoj 100.000 koka nosilja sa godišnjom proizvodnjom od 28 miliona konzumnih jaja,
- farmom odgoja koja omogućava tov 70.000 pilića „lake linije“ u jednom turnusu ili 100.000 pilića „teške linije“ u jednom turnusu,
- farmom muznih krava kapaciteta 50 grla,
- farmom za tov junadi kapaciteta 50 grla,
- farmom svinja sa 30 komada krmača odnosno 540 komada tovljenika godišnje,
- 130 konja rasa Lipicaneri, Nonius i Engleski punokrvni,
- ugostiteljskim objektima (vile „Srna“ i „Dijana“, restorani „Košuta“i „Vranjak“, 7 bungalova) sa 86 smeštajnih jedinica.

U vojnoj ustanovi zaposleno je ukupno 175 lica.

Ugostiteljska delatnost u VU "Morović"-Morović se odvijala na bazi pansiona u vili "Srna", vili "Košuta", sedam bungalova i lovačkoj kući "Dijana", i u tri ugostiteljska objekta i to restoranu "Vranjak" kapaciteta 100 gostiju, restoranu "Karađorđevo" velika sala sa 350 mesta i mala sala, kao i sala za ručavanje u LK "Dijana. Ostvareni prihod u 2014. godini je 16% manji nego prethodne godine. Posećenost objekata je znatno smanjena u odnosu na prethodne godine, a u pogonu Karađorđevo je veoma niska.

5.2.6. Vojna ustanova „Dedinje“

Na osnovu člana 14. stav 3. Zakona o odbrani („SLG RS" 116/07 i 08/09), člana 6. i 7. Uredbe o načelima za unutrašnje uređenje i sistematizaciju radnih mesta u Ministarstvima, posebnim organizacijama i službama Vlade („SLG RS" 81/07 i 69/08), člana 7. i 55. Pravilnika o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji formacijskih mesta u vojsci Srbije („SVL" broj 27/09 i 31/2010), Ministar Odbrane, dononeo je Uputstvo za unutrašnju organizaciju i rad vojne ustanove “Dedinje” kojim je propisao delokrug rada Vojne ustanove „Dedinje” i njenih unutrašnjih organizacionih jedinica i poslovi za svako formacijsko (radno) mesto u Upravi. U opštim odredbama su propisane organizacija, delokrug rada, nadležnosti unutrašnjih organizacionih jedinica ustanove, kao i opisi poslova formacijskih-radnih mesta u Upravi ustanove. Takođe je definisano da je VU „Dedinje„ vojna ustanova koja posluje po principu

sticanja i raspodele dobiti organizaciono i da je funkcionalno vezana za DUS UOL SMR, kao i da nadzor nad radom VU „Dedinje„ vrši uspavo DUS.

U delokrugu i nadležnosti VU „Dedinje“ definisano je da ustanova vrši: pružanje ugostiteljsko-kantinskih usluga, usluga ishrane i smeštaja, kao i drugih ugostitenjsko-trgovačkih usluga profesionalnim pripadnicima MO i VS, članovima njihovih porodica kao i zainteresovanim domaćim i stranim organizacijama, institucijama, pravnim subjektima i pojedincima; nabavku i prodaju uniformi, radnih odela, sportske odeće i obuće, kao i drugih robnih artikala; izradu uniformi po meri i pružanje servisnih usluga vezanih za asortiman uniformi, kao i poljoprivrednu proizvodnju.

U VU „Dedinje“ obrazuju se sledeće osnovne unutrašnje organizacione jedinice:

- Uprava sa četiri odseka, gde se posebno izdvaja grupa za kontrolu
  - Sektor za ugostiteljsko-kantinske usluge sa tri Odeljenja i šest objekata u Bristolu, Centralni dom VS, Knežev lad, Zemun, Garda i Pančevo

Sektor za ugostiteljsko-kantinske usluge obavlja poslove vezane za: usluživanje pansioniskih i drugih gostiju gotovim jelima, jelima po porudžbini, pićima, poslasticama, raznim vrstama peciva, sendvičima, hladnim i toplim napicima u objektima Ustanove predviđenim za pružanje ugostiteljskih i kantinskih usluga, u terenskim uslovima, kao i u prikladnim objektima van matične Ustanove; realizacije ishranu abonenata po Planu ishrane za letače, padobrance i druge pripadnike specijalnih jedinica Vojske Srbije, ishranu profesionalnih pripadnika MO i VS - abonenata prema planovima Dnevnih jelovnika, kao i prodaju artikala robe široke potrošnje.

Ugostiteljsko-kantinska delatnost pruža VU „Dedinje“ – Beograd ima 66 stacionarnih objekata i to u: 6 restorana u Klubovima VS, 3 restorana, 2 pivnice, 28 kantina, 17 bifea, 3 kioska, 1 poslastičarnici, 1 diskontu, 4 prodavnice i 1 pekari, kao i u 5 sezonskih objekata (1 kantini na Kopaoniku, 1 restoranu bazena Vrežina, 1 kantini na Pasuljanskim livadama, 1 kantini u Leskovcu i 1 kantini u Požarevcu).

Pružane su i ugostiteljske usluge u vidu službenih i svečanih ručkova, večera, koktel posluženja i raznih proslava vojnih praznika za MO i VS u restoranima CDVS, Domu garde, KVS "Zemun", "Knežev lad", "Pančevo" i drugim objektima. Svake godine ustanova izvrši pripreme i realizuje ugostiteljske usluge prema zahtevu Vlade RS i MO (u poslednjih par godina: svečana večera učesnika "Trilaterale" u Svečanoj sali "Doma Garde" za oko 220 zvanica i svečane večere u Velikoj ratnoj sali i Svečanoj sali "Doma Garde", učesnicima Samita Kine i zemalja istočne i centralne Evrope "Beogradski susret",...).

- Odelenje za pružanje usluga smeštaja, i sastoji se od hotela "Bristol" i pet objekata samačkog smeštaja (Bristol, "Dorćol", "Galeb", "Deligrad" i "Zvezdara")

Odeljenje za pružanje usluga smeštaja pruža usluge hotelskog smeštaja domaćih i stranih gostiju, kao i usluge smeštaja PVL i CL u objektima samačkog smeštaja u skladu sa Odlukom ministra odbrane o načinu korišćenja, upravljanja, održavanja i evidencije objekata za smeštaj samaca[214]. U hotelu „Bristol" nalazi se i perionica koja obavlja poslove pranja i peglanja hotelskog rublja, restoranskog rublja, kao i radne i službene odeće radnika hotela, uslužno pranje i peglanje gostima kao i celokupne VU „Dedinje".

- Odeljenje za nabavku i prodaju uniformi i civilne robe, izradu uniformi i pružanje servisnih usluga, vrši proizvodnju, snabdevanje i prodaju službene i svečane uniforme i lične opreme za profesionalne oficire, profesionalne podoficire, svečane uniforme za kadete vojne akademije i čuvanje rezervi uniformi i repromaterijala - vlasništva MO i čuvanje vlastitih rezervi gotovih predmeta – uniforme.
- Odeljenje za logistiku,
- Odeljenje za pružanje usluga ishrane i održavanja higijene na VMA i
  - Odsek za poljoprivrednu proizvodnju realizuje ratarsku proizvodnja na vojnim ekonomijama: „Kovin" i „Sombor"

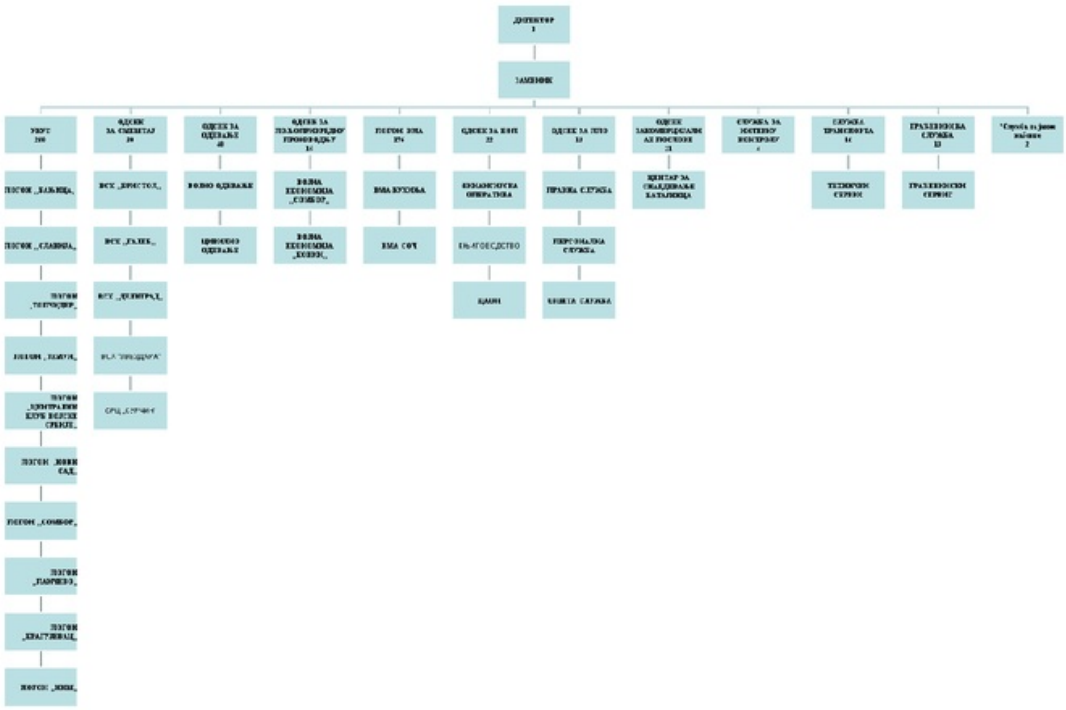
Uprava je nadležna za obavljanje upravno-planskih, kadrovskih, adminmistrativnih, finansijskih i komercijalnih poslova, poslova marketinga i odnosa sa javnošću, poslova zaštite resursa, poslova vezanih za primenu propisa iz oblasti nabavki dobara i usluga, kao i poslova unutrašnje kontrole. Svim zaposlenim u upravi definisan je opis poslova radnih-formacijskih mesta, kao i neophodna školska sprema, radnos iskustvo i ostala potrebna znanja (stručni ispiti, vozačke dozvole, ECDL standard...).

Vojna ustanova "Dedinje"- Beograd je osnovana 1995. godine Rešenjem ministra odbrane i objedinjavanjem tadašnje VU „Topčider" Beograd i VU „Dedinje" Beograd.

Ustanovom rukovodi direktor, profesionalno vojno lice, postavljen od strane ministra odbrane.

Šema 8: Organizacijska struktura VU „Dedinje"

[214] Službenim vojnim listom, broj 30, od 24.08.2005. godine definisani su kapaciteti za samački smeštaj u Beogradu (6 hotela i 1 depadans), Kraljevu (1 hotel) i Nikincima (1 hotel) sve ukupno sa 1947 ležaja.



Prema Odluci MO o načinu korišćenja, upravljanja, održavanja i evidencije objekata za smeštaj samaca, vojno-samački hoteli u Beogradu i SRC "Surčin" raspolažu ukupno sa 1.337 ležaja u 581 smeštajnoj jedinici, u sastavu VU "Vrnjačka Banja"-Vrnjačka Banja sa 45 ležaja i u sastavu VU "Morović"-Morović sa 37 ležaja (koji nije i namenskoj funkciji). U hotelu „Bristol“ - Beograd 16 ležaja iz komercijalnog dela je dato na korišćenje u samačke svrhe. Nadležnost nad dodelom smeštajnih kapaciteta ima DUS UOL SMR, koja se vrši komisijski. Svi vojnosamački hoteli (bez depandansa VSH „Zvezdara“ - Beograd i VSH „Dorćol“ - Beograd) raspolažu sa ukupnom površinom od 27.107 m2.

5.3. Poslovno upravljanje i odlučivanje turističkim kapacitetima vojnih ustanova Srbije

U poslovnom svetu, pa i u svakodnevnom radu, česta je pojava da se poistovećuje pojam odlučivanje sa komandovanjem, ili upravljanje sa rukovođenjem. Ta različitost zavisi od sistema u kome se pojam primenjuje i ko ih koristi. U vojnim organizacijama (vojska, policija i sl.) uglavnom se koriste izrazi komandovanje i rukovođenje, dok se u privrednim organizacijama koriste izrazi upravljanje i odlučivanje, ali u oba slučaja proces se završava donošenjem odluke.

Proces odlučivanja i donošenja odluke (rukovođenja i komandovanja) kroz istoriju najčešće vezujemo za ratove i odluke donete u cilju osvajanja teritorija, pljačkanja i ostvarenja ekonomske dobiti, te stoga i ne treba ove paralele odbacivati. Veliki broj naučnika poistovećuje odlučivanje i upravljanje kao borbu na tržištu za kupca, razlika ove borbe u odnosu na ranije je samo što borba nije krvava, ali posledice mogu biti i veće nego ratne. Danas u poslovnom okružnju promene su sve brže i dinamičnije, što samim tim iziskuje i brzo donošenje odluke.[215]

Donošenje pravilnih odluka u cilju njihovog ostvarenja, podrazumeva posebno pažljivo planiranje svih budućih aktivnosti. Od samoga postanka čoveka, pa sve do danas, i u kojim god se krugovima društva kretali, odigrava se proces odlučivanja i donošenja najrazličitijih odluka, te je i odlučivanje postala svakodnevna ljudska aktivnost. Kako se vremenom razvijalo okruženje u kome se živelo i stvaralo, tako se usložnjavao proces odlučivanja i donošenja odluka, prvo u privatnom, a potom i u poslovnom životu. Tako danas, iz minuta u minut, svako, donosi nove i nove odluke. Strateški pravci razvoja turizma jedne zemlje, regiona moraju podrazumevati načine i sredstva da se stvore adekvatni politički i drugi uslovi za donošenje odluka za razvoj turizma na svim nivoima vlasti.[216]

Od sredine XX veka do danas, u velikom broju zemalja, turizam je postao i predstavlja jedan od najznačajnijih faktora ekonomskog razvoja država i regiona i izuzetno važan pokretač ekonomskog razvoja. Demografske promene, povećanje slobodnog vremena i dohotka, globalizacija i modernizacija transportnih sredstava su veoma važni faktori koji su doveli do brzog rasta turizma u svetu.[217] Razvoj turizma u određenom regijonu je proces donošenja odluke koji zahteva multipartnersko učešće na svim nivoima planiranja i kreiranja politike od vlade, nevladinih organizacija, stanovništva, industrije, i drugih činioca čime se određuje mogućnost i turistička valorizacija regiona.[218] Vođeni ovakvim idejama, objekti vojnih ustanova izgrađeni su na interesantnim i dobro pozicionioranim mestima u Srbiji, na pravcima kretanja turista, blizu međunarodnih puteva, u gradovima, na planinama, nacionalnim parkovima, u banjskim lečilištima i drugim interesantnim lokacijama vezanim za uspešan razvoj turizma.

---

[215] Mesda M., (1991), ***Razmišljajte marketinški,*** Privredni pregled, Beograd, strana 155.

[216] H.C. Choi and Turk E.S., (2011), ***Sustainability Indicators for Managing Community Tourism,*** Quality-of-Life Community Indicators for Parks, Recreation and Tourism Management, Springer Dordrecht Heidelberg, London, strana 117

[217] Unković S., Čačić K. i Bakić O., (2002), ***Savremena kretanja na turističkom tržištu***, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 16.

[218] H.C. Choi and Turk E.S., (2011), ***Sustainability Indicators for Managing Community Tourism,*** Quality-of-Life Community Indicators for Parks, Recreation and Tourism Management, Springer Dordrecht Heidelberg, London, strana 117

5.3.1. Poslovno odlučivanje u turizmu

Često je pitanje kako upravljati velikom i stalno rastućom pojavom – turizmom, kako i na kom nivou treba angažovati menadžment u turizmu. Poslovno odlučivanje u turističkom preduzeću je kompleksan sistem koji podrazumeva angažovanje informacionih, finansijskih, materijalnih, ljudskih, i drugih resursa koji su zajedno opredeljeni i usmereni za postizanje ciljeva. Ovde se podrazumeva zajednički rad svih elemenata celine i njihovo delovanje radi realizacije datih ciljeva, kojom prilikom same odluke koje su donete u jednom delu poslovanja organizacije imaju uticaj i na ostale delove i funkcije poslovanja. Ovako postavljen sistem rukovođenja, upravljanja u teoriji menadžmenta označava se kao menadžment sistem. Osnova navedenog sistema je potreba za stvaranjem uslova za efikasnijim funkcionisanjem organizacije i njegovoj adekvatnijoj poziciji na tržištu. Koliko će određeni sistem biti uspešan u radu zavisi od organizacione strukture, kvaliteteta rukovodeće strukture i kvaliteta zaposlenih radnika.[219]

U literaturi ne postoji jedinstvena definicija pojma poslovnog odlučivanja, kao ni jedninstven stav autora u pogledu koraka samog procesa odlučivanja, celokupne strukture, načina i izbora u donošenju najcelishodnije odluke u datom trenutku. Tako su Koontza i Weihricha[220] odlučivanje definisali kao izbor pravca, odnosno načina delovanja između više mogućnosti koja vode do nekog željenog stanja.

Herbert Simon[221] (1916 – 2001), je jednini naučnik i nobelovac sa područja organizacionih nauka koji je za svoje delo o teoriji odlučivanja dobio 1978. godine Nobelovu nagradu. Simonove misli o odlučivanju veoma često se spominju i citiraju u svetskoj literaturi: "Kakvu ulogu igra odlučivanje u vođenju? Mislim, da je primereno da uzmem određenu slobodu u engleskom jeziku, s tim da ću upotrebiti odlučivanje kao sinonim za vođenje" ili „Činjenica je da je najvažnija uloga vođe, odlučivanje, bez obzira na to da li se radi o rutinskim ili o najvažnijim odlukama za život preduzeća."

Odlučivanje u stvari predstavlja proces rešavanja problema, a odluka predstavlja izbor između dve ili više alternativa, mogućnosti, odnosno odlučivanje podrazumeva razmenu jednog cilja za neki drugi.[222] Iz navedenog se izvodi zaključak da lice koje donesi odluku, je u stalnom problemu i dilemi. Danas menadžerima pojam dileme je najprisutniji pojam, stalni pratilac i

---

[219] Barjaktarović D., (2013), ***Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 44.
[220] Koontz H. i Weihrich H., (1990) ***Essentiale of Management***, Fifht Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York,., str. 108
[221] Aleksić A., (2007), ***Herbert Sajmon – inovator u oblasti poslovnog upravljanja i organizacije***, Ekonomski anali broj 172, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 129.
[222] Mankiv, N.G. i Taylor M.P., (2008), ***Ekonomija,*** Data status, Beograd,strana 4.

svkodnevna preprekakoja ide uz rizik. Rizik se povećava što je prepreka veća, a samim tim je i odluka važnija. Zbog navedenog se netreba čuditi što se ovom elemntu poslovnog odlučivanja poklanja posebna pažnja prilikom izučavanja nauke o organizaciji i vođenju preduzeća.

Možda je najjednostavniju definicuju odlučivanja dao Raiffa H., 1957. Godine rečima da ona je izbor između određenog broja alternativa.[223]

Kako bi odluka bila upotrebljiva, treba da ima sledeće odlike[224]:

- pravovremena – odluka treba da je zasnovana na preciznim i validnim informacijama;
- realna – odluku treba sprovesti i primeniti što je moguće samo ako je ostvariva;
- precizna –jasna kako bi se ostvarili kvantitativna i kvalitativna obeležja;
- ne dvosmislena – treba da daje usmerenja za određeni zadatak, odnosno da se druge mogućnosti ne razmatraju.

Sam razvoj poslovnog odlučivanja u turizmu trema posmatrati i kroz prizmu da tokom XX i XXI veka gotovo da nema zemlje koja nije bar jedan deo svojih turističkih resursa ponudila na vrlo konkurentnom turističkom tržištu. Sigurno je da ova delatnost utiče na sve pore života i lokalne zajednice u kojoj se razvija, a samim tim i na neke druge procese[225]. Svakodnevni efekti turizma danas su vidljivi u međusobnoj komunikaciji, na i u ljudima, kao i u mestima i gradovima gde živimo.

Iako je turizam globalni i društveni fenomen, bez ekonomske funkcije, koji je njegov najbitniji važan deo, isti nebi imao značaj koji mu se pridaje. Samim tim turizam predstavlja izvor i mogućnost za izuzetna društvena i ekonomska napredovanja ukupnog društva neke destinacije ili regije, kao nosioca turističke ponude.[226] To i jeste uzrok želje velikog broja zemalja da razvija turizam i da predstavi sve svoje potencijale, sa ciljem plasmana na domaće i inostrano turističko tržište.

---

[223] Milić M., (2010), ***Donošenje odluka***, 6. Naučni sklup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010., Univerzitet Sinergija, Beograd, strana 369.
[224] Đoković F., (2013), ***Poslovno odlučivanje o kapacitetima u hotelijerstvu***, dok. dise., Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 16.
[225] Domka D., (2012), ***Turizam i lokalni razvoj***, Novi Sad, strana 12.
[226] Bakić O., (2010), ***Marketing u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 19.

Turizam u kratkom vremenskom periodu zahvaljujući međunarodnim i domaćim turističkim kretanjima dobija masovni karakter.[227] Sa ovom masovnošću dolazi i do pozitivnih ekonomskih efekata od turizma u svetu, kod svih nivoa, subjekata turističke ponude[228]:

- rast prihoda zaposlenih u turističkoj privredi,
- rast bruto domaćeg proizvoda,
- rast javnih prihoda po osnovu naplaćenih poreza i taksi,
- rast prihoda (od izvoza proizvoda i usluga putem turizma),
- rast zapošljavanja (direktno i indirektno),
- rast preduzetničkih aktivnosti (malo i srednje preduzetništvo),
- rast kapitalnih ulaganja (javnih i privatnih),
- aktiviranje neprivrednih resursa u privredne,
- osnaživanje regionalnog razvoja,
- interregionalna saradnja,
- rast životnog standarda lokalnog stanovništva,
- zadržavanje i rast stanovništva u selima i manjim mestima,
- izgradnja infrstrukturnih objekata ...

Danas se prodaja turističkih usluga najčešće vrši pre početka putovanja, tražnja se prilikom odlučivanja o svim bitnim elementima odlaska u alternativne destinacije oslanja na skup raznih informacija o željenoj destinaciji. Korisnici destinacija (mogući, bivši i trenutni) svojim ponašanjem, zahtevima i odlukama određuju bazične odnose na turističkom tržištu.

Prilikom odlučivanja turiste za konkretno mesto određene karakteristike destinacije u smislu zadovoljenja želja i zahteva su često presudne za odabir: bogatstvo kulturno-istorijskog nasleđa; prirodne karakteristike destinacije; odgovarajuća saobraćajna infrastruktura; pristupačnost objekata za zabavu, smeštaj, ishranu itd. Kako bi jedna prostorna celina (grad, regija, zemlja)

---

[227] Stanković S. i Marić S., (2007), ***Regionalni aspekti turizma u svetu,*** Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji 2007, Futura, Petrovaradin, strana 110.

[228] Stojanović A. i Matiješević M., (2013), ***Multiplikativni efekti turizma u uslovima recesije*** – stručan rad, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Beograd, strana 296.

bila interesantna za turističku migraciju potrebno je da raspolaže sa posebnim ili nekim činiocima ponude koji se mogu svrstati u tri celine i to: [229]

1. atraktivni ili privlačni činioci koji se dele na prirodne i društvene,
2. saobraćajni činioci i
3. receptivni (hoteli, restorani, razni servisi, telekomunikacije, trgovačke radnje…)

Ovakvim odnosom u isto vreme određuju se i potrebne aktivnosti nosioca ponude. Ovim stalnim delovanjem tražnja dominira nad turističkim tržištem, a turistički potrošač postaje centar dešavanja. Iako svaki potrošač ceni putovanje kao jednistven proizvod, ne sme se zaboraviti da se taj proizvod sastoji iz više usluga koje su mu pružene, odnosno da je turistička tražnja i pored ograničenih ekonomskih mogućnosti i zahteva, veoma raznolika.

Uprkos neizvesnosti u regionu, svetu, ekonomska i socijalna klima generalno se predviđa značajan rast obima turizma u narednih 20 godina. Nova turistička tržišta će se pojaviti zbog promene ekonomskih uslova, promena u ponašanju potrošača i novih tehnologija. Sastav turističke populacija će se vremenom izmeniti, na primer sa povećanjem proporcije starijih građana, određenim vidovima turizma da će se veći značaj pojedincu i aktivnom - rekreativnom bavljenjem sportom. Uticaj ekologije i povećanje značaja za očuvanje životne sredine uticaće i na politiku planiranja i turističke tražnje, a sa druge strane, priroda, koja je ključni resurs turizma, će postati sve ređa i krhka.[230]

U današnjim tržišnim uslovima pojam menadžmenta vezuje se za donošenje odluka, kao pokretača svih daljih dešavanja. Pravo na odlučivanje i donošenje odluka je alat menadžera na svim nivoima. Ključ uspeha je u tome kako menadžeri upravljaju procesom odlučivanja.[231] U turističkim lancima, preduzećima, a prema nivoima odlučivanja, rukovodioci, menažeri se mogu grupisati na: [232]

- ✓ generalne (top) menadžere, koji su najodgovorniji za realizaciju planova (dugoročni i srednjoročni), kao i za određivanje strategije i ciljeva hotela;
- ✓ srednjim nivoi odlučivanja (menadžeri sektora - departmana) realizuju planove generalnih menadžera, iste konkretizuju, razrađuju i usmeravaju prema nižim nivoima;

---

[229] re R., (2005), ***Osnove turizma***, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, strana 17.
[230] Moutinho L., (2000), ***Trends in Tourism, Strategic Management in Tourism***, CABI Publishing, Glasgow UK, strana 3
[231] Čerovi ć S.,(2), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 117.
[232] Barjaktarović D., (2013), ***Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum,Beograd., strana 194-195.

- ✓ operativni menadžer je najniži nivo upravljanja i zadužen je za sprovođenje ideja i planova i u stalnom je kontaktu sa direktnim realizatorima aktivnosti i operacija u stvaranju i pružanju turistički usluga.

Nivoi menadžmenta određuju i put naredbe i visinu odgovornosti (šema 9). Top memadžment svoje odluke, naredbe prosleđuje, kao lepeza, nižim nivoima odlučivanja, čime se odluke operacionalizuju, do samih izvršioca zadatke, do najjednostavnije operacije posla.

Šema 9. Put naredbi i visina odgovornosti



Izvor: Jovanović P., (2005), *Menadžment – teorija i praksa*; FON, Beograd, strana 84.

Međutim najveća je i odgovornost u ispravnost donete odluke upravo u top menadžmentu, koji je i pokretač celokupme akcije, a same odluke u zavisnosti od nivoa dlučivanja na kojem se donose dele na strateške, taktičke i operativne.

Danas su turistička preduzeća često velike organizacije sastavljena od mnogo različitih odeljenja, gde svako odeljenje ima sopstveni skup ciljeva, normi i metoda operacija. Međutim, iako svako odeljenje djeluje kao individualna jedinica, ona nije autonomna. Odeljenja su kohezivni set od jedinica koje sve teže jedinstvenim korporativnim ciljevima. Svako odeljenje moraju da se pridržavaju željama korporacije, dok u isto vreme viši nivoi korporacije moraju sagledati posebne potrebe, ciljevi i mogućnosti odeljenja. Prema tome, iako je svako odeljenje ograničeno u procesu odlučivanja korporativnim poslovnim planom, često je slobodno da razvija svoju strategiju i da donosi svoje taktičke odluke u datim smernicama korporativnog plana.[233]

5.3.2. Specifičnosti upravljanja i odlučivanja vojnom organizacijom

[233] Moutinho L., (2000), ***Strategic Planning in Tourism, Strategic Management in Tourism***, CABI *Publishing, Glasgow UK*, strana 261

Upravljanje je neophodno u svakoj situaciji gde postoji više ljudi iz jednostavne potrebe za koordinacijom postupaka pojedinaca u grupi. Čim postoji upravljanje mora postojati i određena hijerarhija koja proizvodi i hijerarhiju društvene moći i autoriteta. Na osnovu iznetog lako je zaključiti da će funkcija upravljanja i autoriteta postojati i u svakom budućem društvu, preduzeću, organizaciji. Svako upravljanje mora da proizvede određenu odluku, u protivnom to upravljanje nema svoju funkciju. Karl Marks u Kapitalu o funkciji upravljanja – rukovođenja kaže: „Svaki neposredni društveni i zajednički rad u velikom razmeru traži više ili manje da se njime upravlja, kako bi se dovele u sklad individualne delatnosti i izvršile opšte funkcije koje proizilaze iz kretanja celokupnog proizvodnog tela, kretanja koje se razlikuje od kretanja njegovih samostalnih organa.“[234] Istorija je puna primera gde su komandanti, vojskovođe uprkos nadmoći u ljudskom i materijalno-tehničkom činiocu gubili ratove, zbog nepravilnog upravljanju ljudima i organizacionim celinama vojske, i podcenjivanju sposobnostima neprijatelja. Ovakvih primera danas ima i na svim tržištima sveta, a tako i na turističkom tržištu. Veliki je broj primera turističko-ugostiteljskih objekata u Srbiji, u poslednjih 20 godina, koji su zbog neefikasnog, neprilagodljivog ili lično nezainteresovanog upravljačkog kadra novonastalim promenama i donošenjem pogrešnih odluka, nisu opstali na tržištu.[235]

Kako je u Srbji poslednjih 20 godina došlo do velikih tranzicionih promena, tako je neminovno došlo i do promene u vojsci, i to ne samo imena iz Jugoslovenske narodne armije u Jugoslovensku armiju, pa Vojsku Jugoslavije, potom Vojsku Srbije i Crne Gore i konačno u Vojsku Srbije, već je došlo i do potpune promene doktrine same Vojske. Vojska je uveliko smanjena, „reorganizovana“, od početka devedesetih godina uvodi se kategorija vojnika pod ugovorom, nakon demokratskih prmena pored obaveznog, uvedeno je i civilno služenje vojnog roka, ukinute su srednje vojne škole, pa potom je ukinuto i obavezno služenje vojnog roka. Sve ove promene dovele su i do velikih promena u procesu odlučivanja, posebno u vojnoj organizaciji u celosti.

---

[234] Marks K., (1972), ***Kapital – Kritika političke ekonomije I-III***, BIZ – Izdavačko preduzeće Prosveta, Beograd, strana 426.

[235] Iako su banje Srbije u svim analizama najveći turistički potencijal, zdravstvenog, banjskog, wellness i spa, medicinskog, sportskog i drugih vidova turizma, najveći broj banja Srbije danas ne radi ili je zapušten, uništen ili ostavljen zubu vremena. Srbija je jedna od najbogatijih geotermalnih regija u Evropi. Od ukupnog broja turista u Srbiji, oko 37 odsto boravi u preostalim banjama. Prosek boravka je 4,5 dana. Srbija ima više od 360 izvorišta termalnih i termomineralnih voda, a preko 50 banja i 25 rehabilitacionoh centara, od čega zvanična statistika beleži turistički promet samo u 20-ak banja.

Vojna organizacija ima svoje specifičnosti u upravljanju vojnim celinama koje funkcionišu i primenjuju se u celom sistemu vojske, bez obzira dali se radi o borbenoj, logističkoj, sanitetskoj jednici, vojnom naučnom institutu, upravi, vojno građevinskoj ili vojno turističkoj ustanovi.[236]

1. Osnovne specifičnosti vojne delatnosti. Vojne aktivnosti podrazumevaju precizne i propisima predviđene poslove pripadnika Vojske i njihovo striktno poštovanje, posebno naređenja predpostavljenog starešine. Shodno tome u vojsci postoji struktura činova kao vidnih znakova statusa njenih pripadnika. Sve navedeno je uslov da svaka jedinica (kolektiv) izvršava postavljene zadatke tačno i pravovremeno, da postiže visok nivo efikasnosti, intergisanosti i odgovornosti pojedinaca i celine. Nužan za sve to jeste jedinstven sistem upravljanja i odlučivanja, zasnovan na jednostarešinstvu. Izvršavanje naređenja predpostavljenog starešine je neophodan uslov za uspešno funkcionisanje života i rada u vojsci. Norme ponašanja za pripadnike vojske su mnogo strože u odnosu na ostale organizacije. Vojna disciplina je bitna karakteristika tih normi ponašanja, a ona podrazumeva da se zaposleni u vojsci tačno, potpuno i pravovremeno izvršavaju sve dužnosti, kao i da se potpuno pridržavaju reda utvrđenog zakonom i drugim propisima. Subordinacija u vojsci nije zasnovana na vlasti jednih nad drugima, nego utvrđen sistem obaveza i odgovornosti među pripadnicima vojske. Jedna od najbitnijih osobina vojne celine je visok stepen unutrašnje čvrstine, jedinstva i solidarnosti njenih članova čime se stvara i osećaj lojalnosti i poverenja i upravo po ovoj osobini vojni kolektiv se razlikuje od ostalih, pre svega u osećanju pojedinca o pripadnosti i odanosti kolektivu i samoodricanju da se ostvari zajednički cilj.

2. Struktura vojne organizacije. Danas su gotovo sve organizacije složene po svojoj strukturi. Struktura Vojske Srbije je takođe složena. U strukturi vojske su normativno strogo precizirani zadaci svakog člana organizacije (propisima, regulativama, uputstvima...) što je bitna karakteristika vojske i vojnih organizacija. Vojne organizacije sačinjavaju vojnici, civilna lica i starešine koji se međusobno razlikuju po godinama, vojničkom i opštem obrazovanju.

3. Do 2009. godine odvojenost od porodice, roditelja i bliže rodbine i ograničenost u odsustvovanju, bila je jedna od specifičnosti upravljanja vojnim organizacijama i ona se uglavnom odnosila na vojnike na redovnom služenju vojnog roka. Transformacijom vojske i ukidanjem obaveznog služenja vojnog roka ove specifičnosti su donekle nestale. Međutim u poslednje vreme primetno je povećano dobrovoljno javljanje muškaraca i devojaka za služenje vojnog roka koji se po svojim specifičnostima i karakteristikama nimalo ne razlikuju od ranijih

[236] Arnautović D., Kasagić Lj. i Pajević D., (1998), ***Vojna Psihologija,*** Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, strana 46.

perioda. Centri za obuku nalaze se daleko od kuće, a vojnicima je ograničeno odsustvovanje, izlasci u grad, posete, odmor i sl.

4. Veliki fizički i psihički napori. Pre samostalnog rada na budućim mestima u vojnim organizacijama svi pripadnici vojske prolaze obuku koja izaziva velike fizičke i psihičke napore. Obuka se sprovodi u više faza, čiji je cilj svakog člana vojne organizacije maksimalno pripremiti za obavljanje svoje osnovne dužnosti. Ova obuka posebno je dobila na značaju od uvođenja profesionalnog sastava u Vojsku Srbije. Danas se u vojsci obuka sprovodi u zavisnosti od školske spreme i značaja radnog mesta, u trajanju od jednog do šest meseci, i tek nakon uspešno završene obuke pripadnici vojske se primaju u radni odnos. I pored prijema u radni odnos kod svih zaposlenih civilnih lica i vojnika po ugovoru vrši se jednom godišnje ocenjivanje rezultara rada, a ocena direktno utiče i na visinu primanja zaposlenog. Ocenjivanje oficira i podoficira vrši se svake druge godine, ili vanredno po potrebi (zbog prekomande, učinjenog prestupa,...) Ocenjivanje se vrši na osnovu određenih parametara koji su propisani za svako radno mesto.

5. Nošenje uniforme na vidan način ističe položaj i zasluge svakog vojnog lica. Mada nošenje posebne uniforme nije karakteristično samo za vojsku (železničari, PTT – službenici, policija, carina, sanitetsko osoblje...) ipak ona nigde tako određeno ne ocrtava položaj pripadnika u grupi kao u vojsci. Nošenje uniforme automatski obavezuje na ustaljen sistem ponašanja i ophođenja tako da ona u sebi nosi i dublje psihološko značenje i ista je često i kohezioni faktor, iako se pripadnici vojske prilikom sretanja uopšte ne poznaju.

6. Negovanje vojnih tradicija. Ovoj specifičnosti se pridaje posebna pažnja i značaj, čime se stvara osećaj ljubavi, ponosa i vezanosti svakog pojedinca za vojsku čiji su pripadnici.

7. Specifičan rečnik u ophođenju u vojsci. Ova specifičnost čini vojnu organizaciju drugačiju u odnosu na ostale.

8. Zbog veličine vojnog sistema, prisutna je izvesna tromost i konzervatizam organizacije koji se ogleda pri uvođenju svih noviteta u odnosima, i dr.[237]

Primetno je da i pored navedenih svojih specifičnosti u rukovođenju – upravljanju vojnim celinama koje funkcionišu u celom sistemu vojske, veliki broj domaćih i stranih kompanija, malih i velikih preduzeća, u većoj ili manjoj meri ove specifičnosti primenjuju i u svojim organizacijama, kao i matricu funkcionisanja vojske, prvenstveno zbog izuzetno organizovanog i uređenog sistema.

5.3.3. Upravljanje i odlučivanje u vojnim ustanovama

[237] Arnautović D., Kasagić Lj. i Pajević D., (1998), ***Vojna Psihologija***, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, strana 46.

Među najčešćim metodama upravljanja u vojjsci, pa i u vojnim ustanovama su: metoda uveravanja (raznim tehnikama i postupcima uveriti potčinjene u opravdanost odluke), metoda prisile (korišćenje prinude u svim varijantama da se upravljačka odluka sprovede) i metoda paternalizma (kupovinom i podmićivanjem potčinjenih obezbediti poslušnost i lojalnost).[238] U vezi sa sa metodama upravljanja, u vojnoj organizaciji, a samim tim i u vojnim ustanovama uglavnom se primenjuju sledeći stilovi upravljanja, autokratski, demokratski i „lese-fer.[239]

Proces upravljanja i sam čin odlučivanja u vojnoj organizaciji se terminološki odnosi na propisane nadležnosti rukovodioca vojne organizacije, koje su određene uputstvom za unutrašnju organizaciju i rad svih jednica, uprava i ustanova Vojske Srbije i Ministarstva odbrane.

Ovim uputstvom svake jednice, uprave i stanove, propisuju se delokrug rada komandi jednica, ustanova i poslovi za svako formacijsko mesto u jednici, upravi ili stanovi, za koga je ta ustanova organizaciono i funkcionalno vezana, ko vrši nadzor nad istom, sa kim neposredno sarađuje i po kojim zadatcima, koje su podčinjeni sastavi ustanove i koji su njihovi zadaci. Ova organizaciona piramida, sa određenim specifičnostima u zavisnosti od delokruga poslova i rada jedinice, definisana je u celokupnom vojnom sistemu od ministra do poslednjeg izvršioca, pa tako i od direktora Vojne ustanove „Tara“, do pomoćnog radnika u kuhinji i sobarice.

Tokom upravljačkog procesa utvrđuje se koncepcija i propisuje ustrojstvo i funkcionisanje organizacije (zakonima, pravilnicima, uputstvima, uredbama i drugim zakonskim i podzakonskim aktima).

27

Proces upravljanja i odlučivanja u vojsci se deli na komandovanje i rukovođenje kao proces usmeravanja jedinica i pojedinaca u izvršavanju zadataka i ostvarenju postavljenih ciljeva. Upravo na ovoj podeli odgovornosti po nivoima, propisanim delokrugom rada za svaku organizacionu jedinicu i radno mesto i regulisanim zakonskim ovlašćenjima, zasnovana je vojna organizacija, kao i rad vojne ustanove “Tara”.

27

Komandovanje i rukovođenje je proces usmeravanja jedinica i pojedinaca u izvršavanju zadataka i ostvarenju postavljenih ciljeva.[240] Komandovanje se ogleda u pravu pojedinca (komandanta, komandira, načelnika, direktora) da donosi odluku, izdaje naređenja i kontroliše sprovođenje

[238] Zvonarević M., (1981), ***Socijalna psihologija,*** Školska knjiga, Zagreb, strana 56.
[239] Arnautović D., Kasagić Lj. i Pajević D., (1998), ***Vojna Psihologija,*** Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd, strana 187.
[240] ***Doktrina operacije Vojske Srbije***, (2012), strana 42.

odluke i to je procesna funkcija organizacije koja ostvaruje ono što je postavilo rukovođenje, angažovanjem i usmeravanjem pojedinaca i jedinica u funkciji izvršenja zadatka.[241]

Rukovođenje je funkcija organizacije, kojom se ostvaruju ciljevi i sprovodi odluka koju donose oni koji upravljaju i podrazumeva aktivnosti i ovlašćenja komandanta i organe komande u procesu za donošenje odluke i u toku operacija.[242]

Nivo komandovanja i rukovođenja uslovljava obim integracije područnih i procesnih funkcija kao i mogućnost i slobodu izbora načina izvršavanja zadataka. Komandovanje obuhvata delatnosti starešina na dužnostima komandanata, komandira i načelnika – direktora (u vojnim ustanovama su dirktori po funkcijama i postavljenjima) kojima se usmeravaju komande, jedinice i ustanove (pod nazivom ustanove podrazumevaju se sve dohodovne ustanove) vojske u pripremi i izvršavanju njihovih zadataka. Ovakvom organizacijom formira se sistem komandovanja u vojsci u skladu sa zakonom, čiji je cilj realizacija misija i zadataka dodeljenih Vojsci, odnosno njenim komandama, jedinicama i ustanovama.[243]

Funkcije sistema komandovanja i rukovođenja su:

1. Komandne funkcije:
   a. Odlučivanje,
   b. Naređivanje i
   c. Kontrola
2. Rukovodeće funkcije:
   a. Planiranje
   b. Organizovanje
   c. Koordinaciju

Odlučivanje je pravo vojnih starešina da u okviru svojih ovlašćenja, dužnosti i važećih propisa donose odluke o upotrebi potčinjenih komandi, jedinica, ustanova i pojedinaca.

Naređivanje je procesna funkcija komandovanja kojom pretpostavljeni dodeljuje zadatke potčinjenim organima, jedinicama i ustanovama u vidu naređenja za njihovo izvršenje.

Kontrola predstavlja funkciju kojom se ustanovljava razlika između planirani i ostvareni ciljeva u trenutku kontrolisanja.

---

[241] ***Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u VS***, (2013), strana 12 i ***Doktrina KoV***, (2012), strana 77.
[242] ***Uputstvo za operativno planiranje i rad komandi u VS***, (2013), strana 12 i ***Doktrina KoV***, (2012), strana 72.
[243] Odluka Predsednika RS br.3-4 od 19.03.2008. godine.

Planiranje predstavlja proces iznalaženja optimalnih rešenja za izvršenje misije, a realizuju ga pojedinci i organi komande-štaba.

Organizovanje je element procesa rukovođenja u kojem se iznalaze najpogodnija organizaciona struktura, postupci i metode za izvršenje planiranog zadatka.

Koordinacija je funkcija kojom se usklađuju aktivnosti različitih elemenata u izvršenju misije. Koordinacijom se obezbeđuje usklađen rad unutar i između komandi, jedinica i **ustanova**.

Sistem komandovanja i rukovođenja u Vojsci Srbije – po nivoima odlučivanja, organizovan je na:[244]

- Strategijski nivo koji može biti politički i vojni (najviši nivo upravljanja i odgovoran je za definisanje ciljeva, okvira upotrebe, dodelu resursa, definisanja potrebnih sposobnosti i koordinaciju vojnih snaga sa snagama sistema odbrane). Na strategijskom nivou, nosioci komandovanja i rukovođenja Vojskom Srbije su predsednik Republike, ministar odbrane i načelnik Generalštaba Vojske Srbije. Generalštab Vojske Srbije, kao deo Ministarstva odbrane. Organizacione jedinice Generalštaba Vojske Srbije, kao stručni organi načelnika Generalštaba Vojske Srbije, realizuju zadatke iz funkcionalne nadležnosti.
- Operativni nivo (srednji nivo upravljanja su komande vidova i deluju kao veza između strategijskog i taktičkog nivoa, realizuju proces generisanja snaga, izgrađuju zahtevane sposobnosti, pretvaraju ciljeve u realne planove i planiraju upotrebu snaga). Na operativnom nivou, nosioci komandovanja i rukovođenja su komande vidova, Komanda za obuku i druge operativne komande, čija je organizacija prilagođena organizaciji Generalštaba Vojske Srbije.
- Taktički nivo (najniži nivo upravljanja i nosioci su konkretnih zadataka). Na taktičkom nivou, nosioci komandovanja i rukovođenja su komande brigada i njima ravnih jedinica, čija je organizacija prilagođena organizaciji komandi operativnog nivoa.

Komandovanje i rukovođenje je proces usmeravanja snaga u izvršavanju zadataka i ostvarenju postavljenih ciljeva. Komandovanje i rukovođenje se realizuje u organizacijskoj strukturi snaga, sredstvima i procedurama koje rukovodilac jednice, ustanove koristi za potrebe planiranja, usmeravanja, koordinacije i kontrole snaga i aktivnosti. Zasniva se na načelima: operativnosti, jedinstva, elastičnosti, subordinaciji, neprekidnosti, efikasnosti, sigurnosti i jednostarešinstva.[245]

---

[244] ***Doktrina operacije Vojske Srbije***, (2012), strana 16 i ***Doktrina Vojske Srbije***, (2010), strana 16 i 17.
[245] ***Doktrina operacije Vojske Srbije***, (2012), Vojna štamparija, Beograd, strana 42.

- jedinstvo podrazumeva usklađenost funkcija i organizacije sistema komandovanja za izvršavanje misija i zadataka,
- neprekidnost podrazumeva stalno komandovanje stabilnost i vitalnost sistema komandovanja u slučaju bilo kakvih uticaja i poremećaja,
- elastičnost je sposobnost prilagođavanja sistema komandovanja promenama situacije,
- efikasnost predstavlja sposobnost za izvršavanje dodeljenih misija i zadataka,
- operativnost znači pravovremeno donošenje odluka tj. reagovanje na sve novonastale situacije,
- sigurnost znači pouzdano i bezbedno funkcionisanje sistema komandovanja u svim situacijama,
- jednostarešinstvo se sastoji u pravu komandanta da rukovodi i komanduje potčinjenom komandom i jedinicom na osnovu ovlašćenje koja proizilaze iz nadležnosti propisane za određeni nivo komandovanja,
- subordinacija predstavlja odnos izražen obavezom tačnog i urednog izvršavanja zadataka. Jednostarešinstvo i subordinacija su osnovna obeležja odnosa na kome počiva vojna organizacija.

5.4. Pozicioniranje vojnih ustanova kao deo ciljnog marketinga u turizmu

Razvoj turizma u određenom regijonu je proces donošenja odluke koji zahteva multipartnersko učešće na svim nivoima planiranja i kreiranja politike od vlade, nevladinih organizacija, stanovništva, industrije, i drugih činioca čime se određuje mogućnost i turistička valorizacija regiona.[246] Vođeni ovakvim idejama, objekti vojnih ustanova izgrađeni su na interesantnim i dobro pozicionioranim mestima u Srbiji, na pravcima kretanja turista, blizu međunarodnih puteva, u gradovima, na planinama, nacionalnim parkovima, u banjskim lečilištima i drugim interesantnim lokacijama vezanim za uspešan razvoj turizma.

Početkom devedesetih godina objekti, hoteli, odmarališta, često preko noći gube svoju primarnu delatnost i dobijaju novu namenu: prihvatilišta za izbegla i raseljena lica sa ratom zahvaćenih područja. Kapaciteti se ustupaju na korišćenje porodicama vojnih lica, ali i civilnom stanovništvu. Ovo "kratko alternativno rešenje" za najveći broj lica je postalo stalno rešenje, pa i

[246] H.C. Choi and Turk E.S., (2011), ***Sustainability Indicators for Managing Community Tourism***, Quality-of-Life Community Indicators for Parks, Recreation and Tourism Management, Springer Dordrecht Heidelberg, London, strana 117

do današnjih dana, a na konačnom rešenju ni danas se ne radi sa posebnom pažnjom. Pod ovim okolnostima rasle su i vaspitavane čitave generacije dece, danas odraslih ljudi.

Posmatrajući iz prizme humanosti, VU su učinile maksimalne napore da pruže privremeni smeštaj stanovništvu koje je ostalo bez svojih ognjišta, ali posmatrajući iz perspektive turizma VU su ostavljene bez prihoda koje su ostvarivali. Donekle nemarnim odnosom stanara i razočaravajućim ponašenjem društva prema izbeglim licima, često je dovodilo i do propadanja smeštajnih kapaciteta VU. Hoteli su zapušteni i ruinirani.

U ovakvim uslovima hotelsko-ugostiteljska turistička ponuda VU početkom devedesetih godina nije ni postojala. U takvoj situaciji i blokadi tadašnje Republike Jugoslavije jedina mogućnost VU u očuvanju kvaliteta rada bila je u okretanju čisto komercijalnom domaćem turističkom tržištu, kao jedninoj turističkoj tražnji, čime su prioriteti sa popunom gostiju iz dotadašnjeg gosta iz sastava MO i Vojske, prešli u tada jedino platežno moguće domaće turiste. Ovakvim poslovanjem i politikom rada, svi objekti VU su otvoreni za sve goste i celokupno turističko tržište, čime je doprineto da se isti sačuvaju, a u određenim segmetima i unaprede poslovanje VU.

Ciljni marketing obuhvata tri glavne faze[247]:

1) Segmentaciju tržišta – podrazumeva se postupak podele tržišta prema različitim grupama potrošača koji mogu zahtevati posebne proizvode;
2) Izbor ciljnog tržišta – podrazumeva postupak procene i odabir jednog ili više segmenata na se želi ući;
3) Pozicioniranje proizvoda – postupak formulisanja konkurentnog pozicioniranja i detaljnog margeting miksa.

5.4.1. Segmentacija turističkog tržišta vojnih ustanova

Danas se tendencije na turističkom tržištu ogledaju u sve češćoj sofisticiranoj tražnji, segmentaciji domaćeg i stranog tržišta, razvojem informacionoh tehnologija, političkim promenama u regionoma i svetu, globalizaciji, ekonomskoj integraciji i dr.[248]

Izrada segmentacije tržišta vojnih ustanova podrazumeva želju da se konkurencija umanji ili skroz izbegne i da se izvrši prilagođavanje turističkih proizvoda preduzeća određenom segmentu

[247] Kotler P., G.Amstrong, (1996), ***Principles of marketing***, New Yersey, Prentice-Hall, strana 235.
[248] Čerović S., (2009), ***Stretegijski menadžment u turizmu***, Univrerzitet Singidunum, Beograd, strana 12.

tržišta.[249] Segmentacija predstavlja i proces prilagođavanja ukupnog uslužnog programa preduzeća jedinstvenom načinu na koji se jedna ili više grupa potrošača ponaša na tržištu.[250]

Važno je znati da većina turisitčkih kompanija opslužuje tržišta na kojima su potrošači daleko bolje informisani, odlučniji, kritičniji i manje lakoverni nego ranije. Turistički kupci prihvataju o zahtevaju inovacije u sve češćim intervalima. Držati korak sa ovim promenama je imperative, uslov opstanka, a uslov uspeha je sprovođenje ovakvih promena. Segmentacija tržišta postala je iperativna strategija svakog biznisa, posebno turističkog, a ona se zasniva samo na dobrom poznavanju zahteva kupaca.[251]

Segmentacija u marketingu predstavlja termin koji označava skup budućih kupaca u okviru posebih grupa (segmentima) koji imaju određene zajedničke potrebe i reaguju slično na marketinške akcije.

Segmentacija polazi od činjenice da je svaki potrošač drugačiji, različit u svojim motivima, zahtevima i potrebama. Upravo ove različitost direktno i utiču na tražnju različitih usluga i proizvoda na svim tržištima, pa tako in a turističkom. Pošto se tražnja različita kod svakog potrošača ona se i deli na svakog pojedinačno. Moglo bi se na osnovu prethodno rečenog zaključiti koliko je potrošača, toliko je i različitih potreba, te za svakog je potrebno izvršiti posebnu segmentaciju, podelu tržišta. Dokle god se tršište u turizmu sastoji više gostiju postoji potreba za podelom tržišta, pod prethodnom konstatacijom da su potrebe svakog pojedinačnog turiste jedinstvene.

Segmentacija predstavlja fazu u kojem preduzeće, vrši podelu turističkog tržišta u određene grupe po posebnim željama, potrebama, ili imaju zahteve za različitim uslugama ili proizvodima. Upravo i cilj segmentacije je utvrđivanje razlika između pojednih segmenata, grupa kako bi se na osnovama tih razlika izgradila određene marketing strategija za svaku grupu, segment posebno. Što je kupovna moć veća i razlike u motivima i zahtevima za uslugama i proizvodima su izraženije. Potrebna segmentacija tržišta turističkog preduzeća se uvek treba primenjivati gde god postoje različiti zahtevi turista, i dok se različitim marketing aktivnostima utiče na različite grupe potrošača. Ovakvom poslovnom politikom preduzeće je u mogućnosti da tačnije i efikasnije zadovolji i najspecifičnije potrebe mogućih turista.

Danas se svakodnevno vrši prilagođavanje kapaciteta i svih ostalih elemenata preduzeća u turizmu potencijalnim korisnicima – nosiocima tražnje usluga, odnosno ciljnim tržišnim

[249] ović S., (2009), ***Stretegijski menadžment u turizmu***, Univrerzitet Singidunum, Beograd, strana 270.
[250] Čačić K., (2013), ***Poslovanje hotelskih preduzeća***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 296,
[251] Martin van Mestag, (1991), ***Razmišljajte marketinški***, Privredni pregled , Beograd, strana 127-129

segmentima. Segmentacija je upravo proces prilagođavanja ponude preduzeća jednoj ili više grupi potrošača na tržištu, gde su stalni turisti ciljni segment svih turističkih preduzeća.[252]

Segmentacija analizira načine ispoljavanje tražnje za turističkim uslugama i proizvodima, kako bi se utvrdile sličnosti i različitosti, a kako bi se izradila potrebna margeting strategija.

Tražnja može biti homogena (potrebe za uslugama su unificirane), klaster (potrebe se mogu grupisati u dva do tri klastera) i difuzna (potrebe su veoma različite).

Turističko tržište uglavnom nije homogeno, već predstavlja skup korisnika čije su navike, potrebe, ukusi i ponašanje različito. Upravo ovo predstavlja i osnovu za izradu segmentacije ako se želi da jedan od ciljnih segmenata budu učestali gosti, jer će se u protivnom postati "dosadan".

Određivanjem i podelom grupa po potrebama i zahtevima, uočiće se i razlika pojednih segmenata, kako bi se na tim razlikama izgradila marketing strategija za svaki segment posebno.

Osnov za izradu segmentacije može biti izgrađen na osnovu velikog broja kriterijuma, ali jedan od snovnih je da li se proizvod koristi u cilju uživanja (rezidencijalni korisnici) ili u cilju sticanja profita (biznis korisnici).

Takođe segmentacija tržišta može se segmentirati po raznim osnovama:[253] geografskoj (utvrditi razlike u odnosu na teritoriju), psihološkoj (grupisati turiste prema načinu, stilu života, shvatanju, namerama...), demografskoj (izvršiti segmentaciju prema polu, religiji, godinama, profesiji, …), ekonomskoj (obrazovanju, socijalnom staležu, zanimanju...),...

Utvrđenom potrebnom strategijom segmentacije tržišta nije se završilo na planu privlačenja korisnika proizvoda, niti ova strategija predstavlja adekvatnu garanciju uspeha preduzeća. Danas turistička preduzeća koriste i druge marketing staretgija kako bi se iznašao pravi način za dostizanje cilja: stretegiju diferenciranja (različitost u odnosu na konkurente) i strategiju profilisanje imdža (kreirenje pozitivne svesti o sebi).[254]

Iz date analize zaključujemo da se najčešće koriste sledeći kriterijumi kao osnova za realizaciju segmentacije: koji je cilj putovanja (poslovni, odmor ...); način putovanja (grupni, individualni); destinacija (tranzitni ili stacionarni putnici); geografska područja (nacionalna, regionalna ili lokalna); starost; način transporta; prihod; veličina porodice; tražene koristi; životni ciklus

[252] Čić K., (1998), ***Poslovanje preduzeća u turizmu***, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 387.
[253] pesku J:, (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 97.
[254] Čerović S., (2009), ***Stretegijski menadžment u turizmu***, Univrerzitet Singidunum, Beograd, strana 72.

porodica; društveno-ekonomski položaj; pol; bračno stanje; zanimanje; životni stil; uticaj medija....[255]

5.4.2. Instrumenti marketing miksa u vojnim ustanovama

Cilj svakog preduzeća na svetskoj pozornici je ostvarivanje ekonomskog – finansiskog profita i bez istog cilja preduzeće nebi ni postaojalo. Taj finansiski uspeh često zavisi od marketing aktivnosti. Finansiski uspeh nebi ni postojao ukoliko tražnja za proizvodima i uslugama nebi bila dovoljna za ostvarivanje profita u kompanijama.[256]

Marketing u suštini predstavlja miks sastojaka koji se sjedinuju i pripremaju da bi se ostario određen cilj. Svaki sastojak miksa je važan, kao što su važne i njihove proporcije i osobine. Svaki sastoja miksa u potpunosti je zavisan od ostalih i oslanja se na njihov doprinos u ostvarenju cilja, i bez bilo kog sastojka nema marketiga i cilja.[257]

Marketing aktivnosti obavljaju pojedinci i organizacije sa željom da se omogući i olakša razmena. Marketing predstavlja mogućnosti povezivanja preduzeća sa sredinom u kojoj preduzeće obavlja proces razmene. Marketing omogućava da proizvođač upozna mišljenja i zahteve potošača, a sa druge strane da potošači budu upoznati o proizvodima i uslugama koje proizvođač iznosi ili želi da iznese na tržište. Kupci šalju informaciju proizvođaču o svojim željama, zahtevima, potrebama, a prodavac obaveštava kupce o svojim mogućnostima, ponudama. Ovaj naizgled jednostavan marketing sistem omogućava tok roba ili usluga do kupaca i povratno novca ka prodavcima. Marketing takođe može da utiče na pojedina preduzeća i grane privrede da se preorjentišu sa jednog načina proizvodnje na drugi. Po zahtevu kupaca i na osnovu istraživanja tržišta marketing u preduzećima uvodi nove proizvode u proizvodnju, što ima za posledicu i veći dohodak, veću zaposlenost i bolji životni standard.[258]

Danas je u literaturi i praksi marketinga uglavnom je prihvaćen klasičan koncept marketing miksa sa četiri ključna instrumenta (4P)[259]:

1. Proizvod kao usluga,
2. Cena i uslovi plaćanja,
3. Promocija i

---

[255] Petrović S., (2009), ***Stretegijski menadžment u turizmu***, Univrerzitet Singidunum, Beograd, strana 272.
[256] Kotler P., Keller L.K.; (2006), ***Marketing menadžment***, Data Status; Beograd; strana 4.
[257] Martin van Mestag, (1991); ***Razmišljajte marketinški***; Privredni pregled; Beograd, strana 39-40.
[258] Milisavljević M.; (1993); ***Marketing;*** Savremene administracija; Beograd; strana 8-15.
[259] Jober D., Fahu.; (2006); ***Osnovi marketinga;*** SP Print; Novi Sad; strana 10.

4. Distribucija.

Šema 10. Instrumenti marketing miksa usluga



Izvor: Veljković S.; (2006); *Marketing usluga*; Ekonomski fakultet u Beogradu; Beograd; str. 54.

Međutim u delatnostima uslužnog karaktera, osobe ličnim konkaktom sa potrošačima, vaoma mnogo utiču na stvaranje imidža kod potrošača usluga. Iz tog razloga za uslužna preduzeća prilagođeniji je pristup 7P (šema 10) koji predstavlja proširenje klasičnog koncepta 4P i koji je primenljiviji u sektoru usluga. Dopunska 3P predstavljaju:[260]

1. Uslužni ambijent
2. Ljudi,
3. Prosec usluživanja.

Kombinacijom ovih elemenata marketing miksa potrebno je pronaći puteve do najprihvatljivije ponude, koja se kreira kao usluga kakva je potrebna određenom segmentu potrošača.[261]

Ali i pored datog jednog mogućeg koncepta elemenata marketing miksa, veliki broj profesora i naučnika napominje da marketing miks predstavlja podelu rada, kombnaciju, dizajn i intergaciju elemenata marketinga u program ili miks, koji će, na bazi procene snaga na tržištu, u određenom trenutku ostvariti ciljeve kompanije.[262] U stručnoj literatutri, u zavisnosti od autor, možemo naći različiti broj elemenata marketing miksa, ali svi su saglasni da je u marketing važno razmišljanje,

[260] Veljković S.; (2006); ***Marketing usluga***; Ekonomski fakultet u Beogradu; Beograd; str. 53-56.
[261] Tomka D.; (2006); ***GM Business&Lifestyle***, broj 1., Politika a.d.Beograd, strana 24.
[262] Martin van Mestag, (1991), ***Razmišljajte marketinški***, Privredni pregled , Beograd, strana 40-53. U knjizi je dat pregled velikog broja priznatih naučnika koji su formirali svoj izgled elemenata marketing miksa. Broj sastojaka marketinga u zavisnosti od autora se sastoji od 4 elementa do 13

odnosno možemo zaključiti da i sami možemo formirati svoju sliku marketing elemetata, svoj sopstveni miks sastojaka u cilju ostvarenja željenog cilja.

U dosadašnjem istraživanju rada vojnih ustanova veoma je teško ustanoviti koji elementi su korišćeni u cilju ostvarenja uspeha u radu. Ni jednom element nije se prišlo profesionalno i potpuno, već su to bili povremeni pokušaji, izleti u napoznato, često puta i nepodržani od strane Direkcije za usluge standard i samog Ministarstva odbrane. Promocije su se svodile na pojavljivanje na sajmovima turizma, koje su uglavnom prolazile nezapaženo. Ceni i uslovima plaćanja se nije davao poseban značaj, a ista se posebno naglašavala kod pripadnika MO, za koja je ista previsoka[263]. Sa skromnom i uglavnom sezonskom ponudom sadržaja hotela (pansionskom i vanpansionskom) gosti su se upoznavali po dolasku u hotele, a često su prepušteni sopstvenim organizacionim sposobnostima. A životni vek turističkog proizvoda je ulazio sigurno u svoju najtamniju fazu u kojoj se i sada nalazi.

Želja ovog dela rada i nije opisivati elemente marketing miksa, jer o istima je napisano veoma puno, ali je važno napomenuti kakva je korist i kakav je doprinos od marketing miksa:[264]

1. Koliko god ima elemenata u marketing miksu, potrebno ih je sve prepoznati i nijedan nesme biti zaboravljen, jer najefikasnije rešenje leži u pažljivom razmišljanju i doziranju svakog elementa.
2. Nikada dva marketing miksa nisu indentična, čak ni među sličnim turističkim preduzećima koje rade na istom tržištu.
3. Efikasnost marketing miksa u celini mora uvek da prevazilazi zbir njegovih sastavnih delova.
4. Odnos između cene i efekata bilo kog elementa je različit u zavisnosti od promena u doziranju tog sastojka u miksu.
5. Promene u marketing miksu se nesprovode odoka. Za njih su vreme i tempiranje najvažnije kvalifikacije.
6. Koncepr marketing miksa je dobrodošao kako bi se upoznao "neverni Toma" sa suštinom marketinga.

Kripendrof, švajcarski autor dao je jednu od najčešće ponavljanih definicija merketinga i to da marketing u turizmu je koordinirano, sistemsko i stalno prilagođavanje poslovne politike turističkih organizacija, kao i turističkih politika država na svim nivoima (lokalni, regionalni,

[263] Pripadnici MO i VS čine kao korisnici turističkih i ugostiteljskih kapaciteta svega oko 10 %.
[264] Martin van Mestag, (1991), ***Razmišljajte marketinški***, Privredni pregled , Beograd, strana 67-68

nacionalni i međunarodni), a kako bi se postiglo odgovarajuće zadovoljenje potreba nekih grupa turista i tako bi se dobila određena zarada-profit.[265]

5.4.3. Vojne ustanove kao brend Vojske i turističke destinacije

Vojne ustanove predstavljaju značajne privredne subjekte u svojim regionima. Ne treba posebno isticati šta znači za regione kao što su Tara, Morović i Karađorđevo postojanje VU kako za turističku ponudu tog regiona, tako i za perspektivu celog područja, imajući u vidu da predstavljaju osnovu za razvoj ekonomije tih prostora.

Da bi se promenilo mišljenje o Srbiji, na turističku mapu Srbije danas je potrebno pokrenuti pravu veliku lavinu marketinga: internog i eksternog. U tom smislu prvo je potrebno utvrditi koji su brendovi Srbije koji integrišu i najbolje turističke vrednosti Srbije i takva mesta birati kao odredišta za turistička putovanja.[266]

Imidž turističke destinacije predstavljaju turističke informacije: razglednice, internet, brošure, posteri, vodiči, mape, itd. Imidž predstavljaju skup verovanja, ideja i utisaka koju ljudi poseduju u odnosu na destinaciju. Imidž je snažan činilac na odluku o turističkom putovanju, odnosno na izbor destinacije.[267] Stoga je od kritične važnosti posedovanje pravog imidža koji reflektuje pravo pozicioniranje destinacije u skladu sa destinaciskim vrednostima i karakteristikama. Međutim ni sam stvoren imidž nije imun na karakteristike koji utiču na poziciju preduzeća. Definicija turističkog tržišta proizlazi iz definicije tržišta u opštem smislu, da je turističko tržište skup odnosa ponude i tražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno skup odnosa ponude i tražnje koji nastaje pod uticajem turističkih kretanja.[268]

Najznačajnije karakteristike turističke tražnje definisali smo kroz heterogenost, elastičnost i sezonski karakter [269]

Osnovna karakteristika turističke ponude je neelastičnost.[270]

Neelastičnost turističke ponude, sigurno da u mnogome utiče na neujednačeno i nepotpuno iskorišćenje ukupnih kapaciteta, posebno u vansezoni, čime direknto se utiče i na rezultat poslovanja preduzeća.

---

[265] ...ć O.; (2005), ***Marketing u turizmu***, Čigoja, Beograd, str.23

[266] ...ww.minttu.sr.gov.yu/pdf/strategija razvoja turizma

[267] ...pesku J., (2002), ***Marketing u turizmu***, Čigoja, Beograd, strana 207.

[268] Popesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 9.

[269] ...ti više na strani 19 rada

[270] Popesku J., (2013), ***Marketing u turizmu i hotelijerstvu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 14.

Određene strateške nedostatke koje imaju VU moraju da rešavaju nadležni organi kako MO, tako i RS kako bi se ostvarilo uspeh poslovanja VU na domaćem i na inostranom turističkom tržištu:

- Međunarodno turističko tržište nema svest o RS kao turističkoj destinaciji iz sledećih razloga: Srbija nema svoj turistički brend, i nisu se komercijalizovali prepoznatljivi turistički proizvodi.
- Nedovoljna je, a često i nepostoji potrebna saradnja između nadležnog ministarstava za turizam, samih ministarstava međusobno, kao i ministarsva interesnih grupa u turizmu;
- Ograničen pristup u pojedine turističko interesantne delove. Problem malog broja funkcionalnih aerodroma, nedostatak niskobudžetnih kompanija, zapuštenost drumske i železničke mreže, pogotovo one koje nisu na tranzitnim putevima.

Najbolji pokazatelj prepoznavanja Srbije kao turistike destinacije u međunarodnom turizmu, ali i u domaćem je broj noćenja i broj gostiju. U prethodnim delovima rada statističiki je predstavljeno da ukupan broj gostiju godinama unazad stagnira, sa određenim brojem povećanja stranih gostiju, ali i smanjenja domaćih gostiju. Razlozi dolaska u objekte vojnih ustanova pored solidne pansionske ponude (smeštaj, hrana i cene) i vanpansionske ponude su i specifična interesovanja gostiju koji svoj boravak provode na ovim destinacijama, a o čemu će biti reči u nastavku rada.

5.4.4. Pozicioniranje vojnih ustanova

Pozicioniranje predstavlja ključnu i centralnu tačku koju treba rešiti u marketingu nakon izvršene segmentacije i izbora ciljnih tržišta.[271] Pozicioooniranje u turizmu predstavlja akt uspostavljanja konkurentskog pozicioniranja organizacije i njegove ponude na svakom tržišnom segmentu. Pozicioniranje se može definisati i kao način na koju možemo oblikovati, urediti ponudu samog turističkog preduzeća, na način da potrošač kome se oblikuje ponuda prepozna gde se nalazi sama organizacija u odnosu na druge.[272]

Svaki proizvod ili marka zauzima posebnu poziciju odnosno mesto kod potrošača u odnosu nadruge konkurente i njihove proizvode, što je u stvari rezultat njegove pozicije na osnovu suda koki su potrošačima važne. Motivi u mislima potrošača mogu biti i hijerarhiski određeni:

[271] Milisavljević M., Marić B. i Gligorijević M.; (2004); ***Osnove Marketinga***, Ekonomski fakultet, Beograd, strana 255

[272] Ranisavljević M. (2008), ***Pozicioniranje VU na turističkom tržištu Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, strana 27.

fiziološki motivi, bezbednosni, samopotvrđivanja, pripadnosti i statusni motiv.[273] Satisfakcija potrošača usluga je osnovni preduslov za nastavak saradnje korisnika i preduzeća, a kako si se nastavila saradnja potrebnan je osećaj zadovoljstva i da budu ispunjena očekivanja potrošača. [274]

Da bi se izvršilo pozicioniranje Srbije kao destinacije potrebno je izvršiti pravilno pozicioniranje svih instrumenata merketing miksa te destinacije. Pozicionirati preduzeće ili organizaciju na turističkom tržištu, pa i VU, kroz instrumente marketing mix-a moguće je ako se posmatra određena destinacija sa mikro i makro aspekta. U prvom slučaju se misli na proizvod, cenu, promociju, kanale prodaje, uslužni ambijent, ljude i proces usluživanja koji se formiraju za destinaciju kao celinu, dok u drugom slučaju imaju se u vidu isti ti instrumenti ali na nivou svakog subjekta turističke privrede ponaosob.

Česta je pojava da dva hotela, dva restorana ili neka druga turističko-ugostiteljska objekta ili više preduzeća žele istu poziciju. Svako preduzeče pokužava da se što bolje tržišno pozicionira odnosno da oblikuje svoj marketing program, tako da predstavi koje su to polje pozicije svog preuzeća (prednosti) u odnosu na konkurentski.

Radi efikasnijeg procesa pozicioniranja neophodno je razmatrati sve važne elemente tog procesa. Pozicioniranje kao proces treba da uveže istraživanje potraba i zahteva turista, slabosti i prednosti okruženja koje nam čini konkurenciju, kao i strategiske prednosti stručnosti i resursa organizacije. [275]

Sama lokacija objekta ima izuzetan značaj u pozicioniranju i poslovanju preduzećapa pa se ovom segmetu poklanja posebna pažnja prilikom izbora lokacije. Bitni fakori izbor lokacije su: tržište i daljina turista, analiza potrošača i određivanje istih, konkurencija i njegova jačina, objekat (veličina, namena, kategorisanost...), dobavljači proizvoda i potreba preduzeća i njihove mogućnosti; stručnost domicilnog stanovništva, ponuda, razvijenost turističkim sadržajima, prostor i njegova organizacija, pristupačnost.[276]

Marketinške ciljeve Srbije možemo definisati kroz: [277]

- Pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije kako na domaćem tako i na inostranom tržištu.

---

[273] Veljković S.; (2006); ***Marketing usluga***; Ekonomski fakultet u Beogradu; Beograd; str. 69
[274] ...; str. 107
[275] ...lisavljević M., Marić B. i Gligorijević M.; (2004); ***Osnove Marketinga***, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 260
[276] ...ić K., (1998); ***Poslovanje preduzeća u turizmu***, Ekonomski fakultet, Beograd, str.237.
[277] Popesku J., (2002), ***Marketing u turizmu***, Čigoja, Beograd, str. 89.

- Posete i noćenja stranih i domaćih turista uvećati više puta, a kroz povećanje prodaje na stranim i domaćim turističkim tržištima.
- sistem marketinga RS, na nacionalnom nivou uspostaviti i operacionalizovati, posebno u okviru opšina, gradova i klastera.

U skladu sa dijagnozom stanja Srbije (koja nije imala svoj imidž kao turistička destinacija ni u doba Jugoslavije)[278], imidž i pozicioniranje koji se reflektuju u komunikacionim-informacionim alatima nezadovoljavaju potrebe i očekivanja turiste. Pozicioniranje je prva aktivnost koju je potrebno učiniti pre nego što se započne sa promotivnim kampanjama i isto je važno postaviti u inicijalnoj, početnoj fazi destinacije koji će je diferencirati od drugih destinacija.

Sve vojne ustanove rade na principu ostvarivanja dobiti i posluju po principu sticanja i raspodele dohotka i samim tim osnovni cilj hotelskog poslovanja vojnih ustanova je ostvarivanja dobiti. Objekati vojnih ustanova su otvorenog tipa što podrazumeva da ponude objekta - pansiona i vanpansiona mogu koristiti svi: pripadnici vojske, civilne strukture i strani gosti.

Svi hotelsko turistički objekti vojnih ustanova izgrađeni su u neposrednoj blizini prirodnih lepota i blagodeti koja pruža Srbija, na svega nekoliko sati vožnje od Beograda. Većna hotela je izgrađena i otvorena sedamdesetih godina. Svojim gostima nudi se pregršt mogućnosti za uživanje. Među predvodnicima "vojnog" turizma su svakako i najveći hotelski kompleksi: vojna ustanova "Tara" sa hotelima Omorika i Beli bor i depandansom Javor i sa hotelom Breza i vilom Sombor u Vrnjačkoj Banji. Iako mnogo manje po broju kapaciteta, ali koje po svojoj specifičnosti i lepoti nimalo nezaostaju nalaze se: vojna ustanova "Morović"sa vilama Srna i Košuta i nadaleko poznat pogon "Karađorđevo".

Vojne ustanove ukupno posmatrajući smeštajne i ugostiteljske kapacitete čine jednu od većih "hotelskih lanaca" u Srbiji. Sam prefiks da su u sastavu vojske ove ustanove se same po sebi izdvajaju od ostalih sličnih, prvo po jedinstvenoj specifičnosti - sigurnosti. Kod poslovnih putovanja (kongresi, sajmovi, izložve...) i ostalih putovanja turista pri izboru destinacije, često se navodi da u izboru objekta, u značajnoj meri se biraju veliki hotelski lanci iz razloga ukupne bezbednosti i sigurnost boravka i kretanja.[279]

Za uspešno pozicioniranje turističkog proizvoda – marke preduzeća potrebno je poznavati nekoliko koncepata koji su sadržani u strategiji pozicioniranja i čije rešavanje garantuje

[278] Popesku J., (2002), ***Marketing u turizmu***, Čigoja, Beograd, str. 208
[279] Čačić K.; (1998); ***Poslovanje preduzeća u turizmu***; Ekonomski fakultet; Beograd; str.192.

pozitivnu reakciju potrošača, i to su: ličnost marke, slika potrošača o sebi i sadržaj ponude marke.[280]

5.5. Objekti vojnih ustanova i njihove strukturne karakterisitke – resursi

Turističko-ugostiteljski objekti vojnih ustanova napravljeni su da potpuno uvažavaju tržišne kriterijume i zahteve turista. Posebno se obraćala pažnja na izbor, kategorije i lokacije objekata. Pošto su poslovni rezultati presudni i u neposrednoj vezi sa lokacijom objekata i da se u ovakvim organizacijama rezultati reflektuju tek nakon više godina, ovu konstataciju treba uzimati sa posebnim značenjem i pokloniti joj potrebnu pažnja, pogotovo u izboru koji su objekti atraktivni za turističku ponudu, a koji su objekti neperspektivni, a u izradi strategije transformacije. Pored same lokacije i opremljenosti objekata kao nezaobilazih resursa uveg je potrebno sagledati i širi kontekst potrebne i moguće turističko-ugostiteljske ponude VU: geografsko-saobraćajni položaj, prirodne, antropogene resurse, smaštajne i ugostiteljeske kapacitete, postojeće i moguće turističke proizvode, kao i samu pansionsku i vanpansionsku ponudu ustanova.

5.5.1. Mesto i lokacija objekata vojnih ustanova

Objekti vojnih ustanova nalaze se na atraktivnim, većim i turistički interesantnim mestima u Srbiji, solidno povezani sa dobrim komunikacijama, u blizini aerodroma, međunarodnih puteva, na planinama, nacionalnim parkovima, u banjskim lečilištima i drugim interesantnim lokacijama za uspešan razvoj turizma.

Vojne ustanove i objekti koji su predmet ovog rada nalaze na celoj teritoriji Srbije, u svim većim gradovima i turističkim centrima i solidno su povezani putnim saobraćajnicama. Konkurencija je najprisutnija u Beogradu i Vrnjačkoj Banji, što umnogome utiče na rad u ovim mestima. Lokacija vojno ugostiteljskih i turističkih objekata koje su van Beograda je zadovoljavajuća, uzimajući u obzir da su uglavnom smešteni u centralnim i zapadnim delovima zemlje, te podjednako udaljeni od svih većih gradskih centara.[281] Tržište dobavljača i domicilno stanovništvo kao radna snaga u ugostiteljstvu je solidno pokriveno, dok veoma slaba obuka o unapređenju profesionalnosti predstvalja prostora za velike i potrebne pomake.[282]

---

[280] Veljković S.; (2006); ***Marketing usluga***; Ekonomski fakultet u Beogradu; Beograd; str. 175

[281] Kapaciteti VU Tara se nalaze u Vrnjačkoj Banji i na Tari

[282] Ranisavljević M., (2010), ***Tržišne osnove razvoja Vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije***- magistarski rad, Univerzitet Singidunum, strana 81.

Uvažavajući tržišni kriterium i zahteve klijenata, slobodno se može reći da se za objekte vojnih ustanova, na osnovu mesta i lokacije, prilikom izgradnje vodila posebna pažnja. Jedinstven doživljaj, prijatno osoblje, udobnost i sigurnost boravka čine atribute, koji ove objekte obeležavaju atraktivnim i potrebnim turističkoj ponudi. Ova polazišta, kao i neka druga, treba da definišu, kome je hotel namenjen, kako isti opremiti, kako organizovati prateće elemente usluge, kako definisti politiku cena, na koji stepen podići kvalitet usluga, kao i sve ostalo bitno za celogodišnji rad hotela.

Veliki broj menadžera kao najvažniji faktor u radu hotela ili ugostiteljskih obejata navdi da su to tri bitne činjenice:[283]

- Prvi – lokacija,
- Drugi – lokacija i
- Treći – lokacija.

Lokacija objekta ima izuzetan značaj u celokupnom pozicioniranju, a kasnije i poslovanju vojnih ustanova i njihovih hotela. Objekti vojnih ustanova su postali deo kompletne ponude destinacije na kojima se nalaze. Posetiti planinu Tara, odsesti u predivnom hotelu Omorika koji je zaštitni znak planine, obići Kremnu i Šargansku osmicu, posetiti manastir Račak i Andrić grad u Višegradu predstavlja nezaboravni doživljaj. Tako je i sama VU Tara za svoj prepoznatljiv znak uzela simbol drveta Pančićeve omorike, koji kao endemska biljka jednino se nalazi u prirodnom staništu na Tari.

Sa stanovišta vremena u kojem se obavlja poslovanje, turistički – hotelijerski objekti vojnih ustanova, svrstavaju se u objekte sa stalnim - celogodišnjem poslovanjem. Međutim, analizirajući rad istih možemo izdvojiti određene vremenske periode kada su objekti odlično popunjeni i kada se traži krevet više, na periode kada je popunjenost kapaciteta slabija, neki kapaciteti su tokom određenog perioda zbog slabe tražnje potpuno zatvoreni, a određeni kapaciteti uopšte nerade i napušteni su.

Menadžment hotela nedostatak gostiju u određenim perodima godine premoštavaju orjentacijom na druge segmente poslovanja i turističke ponude i tražnje: izdavanjem kapaciteta za potrebe ekskurzija–rekreativnih nastava za decu, dolazak sportista, organizovanjem kongresa i seminara...

[283] Čačić K., (2013), ***Poslovanje hotelskih preduzeća***; Univerzitet Singidunum; Beograd; str.192

Hotele vojnih ustanova, a broju smeštajnih jednica - soba, možemo svrstati u srednje – velike hotele u kojima se nalazi od 170 soba (hotel Omorika), 160 soba (hotel Breza) do 120 soba (hotel Beli bor). Ova podela se treba shvatiti uslovno, s obzirom na to da vojne ustanove konkretnim uslovima mogu prilagoditi svoju ponudu.[284]

Hotele vojnih ustanova po lokaciji na kojima se nalaze možemo podeliti na:

- Gradske hotele;
- Planinske hotele;
- Banjske hotele;
- Objekte posebnih interesa.

Ovakva podela ne može tačno prikazati i dočarati koje su sve mogućnosti samih objekata i lokacija na kojima se hoteli nalaze. Tako, VU Tara, sa svojim hotelima pored svoje lokacije u sastavu Nacionalnog parka Tara, na planini Tari, neizostavno dobro posluje, zahvaljujući i tome što pruža odlične mogućnosti kao sportski hotel, konferencijski hotel, porodični hotel, hotel za decu i mlade (hotel Beli bor), zdravstveni hotel, a u Vrnjačkoj Banji sa svojim hotelom Breza, u strogom centru Vrnjačke banje pored razvijenosti kao banjskog hotela, odlično posluje i kao konferencijski hotel, porodični hotel, hotel za decu i mlade, gradski hotel, hotel za korisnike trećeg doba...

Kapaciteti vojne ustanove Morović su simbolični u odnosu na hotele Omorika, Beli bor i Breza. Međutim po svojoj atraktivnosti i važnosti, po svojoj perspektivi i zanimljivosti, po svom istorijskom nasleđu i mogućnostima, veoma su važni za razvoj celokupne turističke ponude Srbije.

Turističko-ugostiteljski kapaciteti VU Dedinje u Beogradu su najlošije pozicionirani i pored odlične lokacije istih, duge tradicije u radu i mogućnosti koje iste mogu da pruže. Danas Hotel Bristol u samom centru Beograda nepruža nikakve sadržaje svojim gostima, a popuna kapaciteta je simbolična, ugostiteljski kapaciteti su prepušteni samoinicijativi samih upravnika, a organizovanog nastupa na tržištu nepostoji.

Lokacije ovih objekata su izuzetne, a mogućnosti koje pružaju su odlične. Objekti su puni misticizma i decenijama bili poznati javnosti samo iz novinskih članaka i sa televizijskih reportaža, što se promociji VU veoma malo koristi. Tako naprimer u sećanjima nejšireg dela stanovništva bivše SFRJ pamti se Karađorđevo kod Bačke Palanke kao mesto odmora Josipa

[284] www.serbia-tourism.org preuzeto 15.04.2016.g.

Broza, i kao mesto gde su turistički sadržaji kompletni, nesvakidašnji, organizovani i puni prirodnih lepota prvenstveno za goste koji se bave lovnim turizmom. Hotel Bristol kao mesto odsedanja poznatih ličnosti, VU Taru kao mesto neostvarenih želja …

Hotelski kompleks Vojne ustanove Tara je objekat otvorenog tipa što podrazumeva da ponude objekta - pansiona i vanpansiona mogu koristiti svi: pripadnici Vojske, civilne strukture i strani gosti. Vojna ustanova Tara; znajući za prirodne lepote planine i blagodeti koja pruža izgradila je svoje objekte, na svega nekoliko sati vožnje od Beograda (oko 180 km), i pustila u rad 7. jula 1973. godine.[285] Svojim gostima nudi pregršt mogućnosti za uživanje kako leti u dugim okrepljujućim šetnjama, tako i zimi na skijaškim stazama planine Tare. Vojna ustanova Tara je kompleks hotela i turističko – ugostiteljskih i sportsko - rekreativnih sadržaja smeštenih na Kaluđerskim Barama, jednom od najlepših delova planine Tare. VU Tara obuhvataju komplekse hotela: Omorika (ilustracija 1), Beli Bor (ilustracija 2) i depandansa Javor (ilustracija 3). Hotel Breza u Vrnjačkoj Banji smešten je u najpoznatijoj srpskoj banjina oko 200 km od Beograda, podno obronaka planine Goč, gde svojim posetiocima pruža tišinu i mir.

Vojna ustanova Morović sa lovištem smeštena je blizu granice sa Hrvatskom, na svega oko 2,5 km i oko 100 km od Beograda. Okružuju je hrastove šume i tri reke: Bosut, Sava i Studva. Nalazi se na površini od bilu 3.000 ha, a zbog velikog dela pod šumom pogodna je za stanište raznih vrsta divljač. Zbog svoje geografske karakteristike lovište pripada ravničarskom tipu. U šumama Morovića ima više retkih vrsta divljači: evropski jelen lopatar, srneća divljač, divlje svinje i zečevi, a okolne močvare su stanište velikom broju prica, a posebno divljim patkama.[286] U VU Morović omogućen je smeštaj gostima u vili Srna (1962) i Košuta (1980) i u 5. bungalova (opremljeni sa dve posebne smeštajne jedinice, veliki dnevni boravak,kuhinja, trpezarija i terasa). Navedene reke i kanali pružaju idealne mogućnosti za bavljenjem ribolovom, a ribolovci mogu loviti šarana, štuku, babušku, deveriku, amur... Turisti pored mogućnosti bavljenja lovom , ribolovom, ućivanjem u prelepim šumama, mogu upražnjavati i razne sportske aktivnosti (fudbal, odbojku, košarku...). Pored lovnog i ribolovnog turizma VU Morović veoma organizuje rekreativnu nastavu za decu širom Srbije, kojom prilikom se oni upoznaju sa bogatom kulturno – istorijskom zaostavštinom ovog kraja. Pogon Karađorđevo nalazi se na 50 km od Novog Sada, uzvodno Dunavom. Austrougarska monarhija ga je osnovaladavne 1885. godine kao imanje monadha, a ergela konja bila je u sastavu čuvene ergele konja "Mezchegues" iz Mađarske. Danas je Karađorđevo zaštićen kao Specijalni rezervat prirode, a zbog prisustva retki životinjski i biljni

[285] Interna dokumenta VU Tara
[286] www.vumorovic.co.yu pristup sajtu 24.03.2016.godine

vrsta.[287] Danas kao i nekada karađorđevo privlači i interesantna destinacija je lovcima zbog gustih šuma u kojima preovladava hrast, bagrem i vrba, a u kojoj se može naći veliki broj visoke i niske divljači. U raznim periodima godine može se loviti visoka divljač (jelen lopatar, muflon, srna, divlje svinje), niska (zec, jazavac), pernata divljač sa stalnim staništem (fazan, jarebica, prepelica) i ptice u preletu (divlje guske, divlje patke i sl). Karađorđevo kao lovište svojim gostima u ranijim periodima pružalo je mogućnost lova raznih vrsta svih divljači, a lovcima je bilo na raspolaganju fijaker, razna vozila prilagođena ovom podneblju, čamci i dr. Samo lovište karađorđevo zbog ulovljenih trofeja svrstalo se u među 5 najboljih lovnih područja u Srbiji.[288] Kao i kod Morovića u neposrednoj blizini Karađorđeva, na Dunavu moguća je organizacija ribolovnog turizma i za ovo specifičnu klijentelu. Gostma se nudi smeštaj i ishrana u lovačkoj kući Dijana, lovačkom centaru Vranjak i restoranu Karađorđevo.[289] Kuća Dijana pored smeštajnih jednica ima vinoteku i bar. Centar Vrnjak se nalazi u samoj šumi i čini ga depadans, bungalovi i restoran, a u istom mogu se održavati poslovni ručkovi, seminar ii proslave. Restoran Karađorđevo u svojoj ponudi ima jela podneblja vojvođansku kuhinju sa specijalitetima iz sredine na kojoj se nalazi (divljači, riba i ostala zdrava hrana ovog podneblja). Jedan od bitnih sadržaja Karađorđeva koji se nesme izostaviti, je i čuvena naša najstarija, i najveća ergela sa 136 Lipicanera, koja sada ima 152 grla.[290]

Najveća vojna ustanova Dedinje dobijenim delokrugu nadležnosti, poslovima i lokacijski pokriva celu teritoriju Republike Srbije. Uprava ustanove nalazi se u Beogradu, ali pogoni i objekti su na celoj teritoriji zemlje. Iako je ustanova monopolista u kasarnama i objektima ministarstava i vojske[291], višedecenijsko neprilagođavanje tržištu i neodgovoran odnos svih nivoa menadžmenta doveo je istu u velike probleme. Hoteli u Beogradu i Kraljevu su zapušteni i ruinirani, a neki i zatvoreni, domovi vojske u velikom broju gradova su napušetni i prepušteni istoriji, …

5.5.2. Geografsko - saobraćajni položaj vojnih ustanova

Kao jedan od bitnih elemenata izbora lokacije objekta je sigurno i geografski položaj objekta, atraktivnost, pristupačnost i uređenost prostora, kao i saobraćajna mreža kako zbog udaljenosti – dolaska potrošača, tako i zbog tržišta dobavljača. Za analizu dalje analize podatak da od ukupnog

---

[287] www.cenort.org.yu pristup sajtu 25.11.2015.godine
[288] www.serbia-tourism.org pristup sajtu 12.03.2016. godine
[289] Ranisavljević M., (2010), ***Tržišne osnove razvoja Vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije***-magistarski rad, Univerzitet Singidunum, strana 98.
[290] www.yuta.co.yu
[291] U svim kasarnama, skladištima, objektima vojske i ministarstva, bez obzira da li su otvorenog (VMA, vojne bolnice) ili zatvorenog tipa, VU Dedinje ima jednina pravo vrši kantinsko-ugostiteljske poslove.

putničkog saobraćaja u Evropi, turizam čini oko 50 %, čime je pritisak na turističke destinacije veći, a samim tim u uređenost saobraćaja na ovim kretanjima mora biti bolja.

Povoljan geografsko – saobraćajni položaj i pristupačnost vojnih turističkih ustanova i područja na kojima se nalaze, zajedno sa atraktivnim (prirodne pogodnosti, kulturno-istorijsko nasleđe i dr) i receptivnim (uslovi za boravak na datoj destinaciji, tj. smeštajni, trgovinski, objekti za sport, zabavu, razonodu i brojni drugi), čine dobre faktore koji predodređuje povoljan razvoj turizma u ovim mestima i područjima.

Geografski položaj Srbije od davnina je bio predmet interesovanja naučnika i praktičara različitih struka, koji su svaki na svoj način ukazivali na prednosti i nedostatke istog. Većina istraživača uočava činjenicu da je da je reč o zemlji u centralnom delu Balkanskog poluostrava, na prostoru spajanja i prožimanja više kultura i da kao takva predstavlja most za dva kontinenta. I za Svetog Savu to je prostor koji je istok zapada i zapad istoka. Nenašavši bolji pravac iz Evrope za jugoistočnu Aziju, Rimljani su na više od 300 km teritorijom današnje Srbije, trasirali istoriski i vojnički značajan put "Via militaris". Na samoj deonici puta koja je bila od čvrste podloge i prohodna tokom čitave godine izgrađivani su i stanice za odmor zaprega i putnika. Via militaris, detaljno predstavljen na Pontingerovoj karti putnih itinerera Rimskog carstva, koji je geografski logičan i danas. Koridor 10, značajan i nezaobilazan za mnoge zemlje Evrope i Azije, počinje u Salzbugru u Austriji i preko Ljubljane, Zagreba, Beograda i Niša, vodi ka Skoplju i Solunu. U isti se uklapa nekoliko drugih putnih pravaca drumskog saobraćaja: Budimpešta, Subotica, Novi Sad Beograd; Niš, Pirot, Sofija; Ibarska magistrala ka Jadranskom moru.

Značaj ovog puta Srbija je zadržala do današnjih dana. Ideje o koridoru 10, koje se čine realnim, potencira turistički značaj geografskog položaja Srbije. Činjenica da isti nije dovoljno iskorišćen i nema takav i toliki značaj za turizam kakvim se često smatra. Samo na pravcu Koridora 10 u Srbiji gravitira 52 opštine ili 26 % ukupnog prostranstva Srbije.[292] U turističkoj mapi koridora 10 predstavljeni su "10 savršenih mesta", kao i turističke informacije, kulturno-istorijske znamenitosti, benzinske pumpe, smeštajni kapaciteti, baze AMSS duž Koridora, u dubini od 40 km, a na graničnim prelazima planirano je da se mape lično uručuju turistima. U planu je i postavljanje informativnih tabli, odnosno bilborda sa porukama dobrodošlice u Srbiju na srpskom, engleskom i nemačkom jeziku i potrebna turističko putna signalizacija koja nedostaje celim koridorom. U mapi su, pored pobednika konkursa "10 savršenih mesta", kao destinacije koje svakako treba posetiti, predstavljen je Morović, kao i više lokacija u neposrednim blizinama

13

[292] Grupa autora;"***Srbija i savremeni procesi u Evropi i Svetu***", Tara 2005,

Karađorđeva i Vrnjačke banje.[293] Sve ove informacije potrebno je adekvatno prezentovati i sa njima upoznati potencijalne posetioce.

Od interesa za razvoj turizma su i železničke pruge na pravcima: Beograd – Niš – Pirot kao deo železničke mreže međunarodnog saobraćaja, značajnu vezu sa Dimitrovgradom i Sofijom, odnosno Instanbulom i jugozapadnom Azijom, Niš – Skoplje – Solun, Beograd – Zagreb, Beograd – Bar i Beograd - Budimpešta.

Poseban značaj ima Koridor 7 – plovni put (588 km) Dunavom, koji je veoma bitan za Posavinu, Pomoravlje i Podunavlje, kao okosnica ovog koridora.

Na mestima ukrštanja koridora razvila su se poznata naselja predodređena geografskim položajem i saobraćajnom strukturom, koja je uslovilo zanatstvo, trgovina i druge delatnosti. Na takvim mestima se danas uz Koridor 10, moraju razvijati višefunkcionalni privredni punktovi sa izrazitim isticanjem na ugostiteljsko-turističke objekte i na pružanje svih drugih usluga koji su značajni za tranzitne putnika.

Pored geografske prednosti Srbije jedno od velikih prednosti je i specifičnost klime i vegetacije kao osobenost geografskog položaja Srbije. Srbija po svim pokazateljima ima najveći broj klimackih i banjskih lečilišta u Evropi i kao takva predstavlja u kombinaciji sa drugim sadržajima i idealnu osnovu za provod, odmor i rekreaciju.

S obzirom na lokacije vojnih ustanova u Srbiji, najčešće se koristi putni saobraćaja radi dolaska i boravka u objektima VU. Od ukupnog broja konzumenata usluga vojnih hotela 65% putnika koristi sopstveni prevoz – putničke automobile, a oko 35% se prevozi organizovanim – autobuskim prevozom i neznatan broj koristi druge načine prevoza.

Osnovna karakteristika hotela vojnih ustanova je njihova lokacija u neposrednoj blizini prometnih puteva. Prilikom dolasaka gosta na odredište u vojno turistički objekat, pored usluge smeštaja ima obezbeđeno i zaštićeno mesto za parkiranja prevoznog sredstva. U hotelu Beraza postoje garaže za parkiranje, a parking mesta su povezani sa liftovima hotela.[294]

Pristup u nacionalni park Tara i hotelima VU Tara je donekle dobar i omogućen je sledećih pravaca: Bajina Bašta - Perućac – Mitrovac (27 km), Bajina Bašta – Kaluđerske bare (16 km), Kremna – Kaluđerske bare (9 km). Tara se nalazi na saobraćajnom koridoru Beograd – Užice – Podgorica – Budva, udaljena od Beograda 180 km, 40 km od Užica, a 16 km od Bajne Bašte.

---

[293] www.serbia-tourism.org pristup sajtu 23.10.2015. godine

[294] Ranisavljević M. (2006), ***Pozicioniranje VU na turističkom tržištu Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, strana 43.

Izgradnjom i proširenjem postojećeg puta prema Jadranskom moru kroz Republiku Srpsku od Užica, Čajetine preko Tare za Višegrad i dalje za Trebinje, Herceg Novi ili Dubrovnik, Tara je dobila još jednu prometnu saobraćajnicu. Put do mora je skraćen, a u isto vreme mnogo bolji od prethodno navedenog (bez velikih krivina, opasnih crnih tačaka, bez veliih uspona i sa prelepom okolinom i nedirnutom prirodom). Autobuska povezanost Tare je veoma slaba. Postoje direktne autobuske linije samo sa Beogradom i Novim Sadom. U ostalim slučajevima turisti su primorani da presedaju ili u Bajnoj Bašti ili u Užicama. Sama putna mreža lokalnih puteva i puteva koji se odvajaju od navedenih koridora prema VU Tara je u veoma lošem stanju.[295]

Hotel Breza u Vrnjačkoj Banji, od svih ostalih hotela vojnih ustanova van Beograda, najbolje je povezan mrežom lokalnih i magistralnih puteva i samim tim čini ovaj hotel lako pristupačan svakom gostu. Ovom je sigurno doprinela i lokacija Vrnjačke Banje, koja je u centralnom delu Srbije i pristup ovom najvećem srpskom lečilištu je dobar i moguć iz tri pravca: autoputem Beograd – Niš (izdvajanje za Ćićevac) – Kručevac – Trstenik – Vrnjačka Banja; Užice – Čačak – Kraljevo – Vrnjačka Banja i regionalnim putem Prokuplje - Vrnjačka Banja. Vrnjačka Banja se nalazi na saobraćajnom koridoru Beograd – Kruševac – Kraljevo – Novi Pazar – Podgorica – Budva, udaljena od Beograda 200 km, 25 km od Kraljeva, a 30 km od Kruševca. Upravo ovaj saobraćajni koridor, se nastavlja na poznatiji kao Ibarska magistrala koji je najprometnija saobraćajnica u Srbiji, a Vrnjačka Banja se od iste nalazi udaljena na svega par kilometara. Autobuska povezanost Vrnjačke Banje je veoma dobra. Postoje direktne autobuske linije sa svim većim mestima u Srbiji.[296]

Vojna ustanova Morović nalazi se uz sam auto put Beograd – zagreb i dobro je povezana putnim saobraćajem. Mesto Morović udaljeno je od Šida kao opštinskog centra 15 km, 50 km od Sremske Mitrovice, a od autoputa svega 5 kilometara. Jedini prilaz vojnoj ustanovi je moguć sa auto puta, odnosno iz pravca Šida. Postoje direktne autobuske linije Šida sa Beogradom i Novim Sadom. U nastavku puta gosti su primorani da presedaju i oslone se na prigradski prevoz.[297]

Pogon Karađorđevo nalazi se u istoimenom mestu, u jugozapadnom delu Bačke, u opštini Bačka Palanka 10 km severozapadno od Bačke Palanke, nešto više od 80 km od Beograda i 50 km od Novog Sada. Pristup ovom istoriskom i mističnom mestu moguć iz pravca Novog Sada - Bačke Palanke, iz pravca Beograda – autoputem do Čalme i Bačke Palanke i regionalnim putem Sombor – Odžaci – Bačka Palanka. Autobuska povezanost je veoma slaba. Postoje direktne

[295] Vidrić K; (1987), ***Planinskim stazama kroz Nacionalni park Tara***; Nacionalni park Tara, Bajna Bašta, starna 16.
[296] www.serbia-tourism.org pristup sajtu 16.01.2016. godine
[297] www.vumorovic.com - pristup sajtu 24.01.2016. godine

autobuske linije Bačke Palanke sa Beogradom i Novim Sadom. U nastavku puta turisti, ako ne putuju sopstvenim prevozom, primorani su da presedaju i oslone se na prigradski prevoz.[298]

Najveći broj smeštajnih i ugostiteljskih kapaciteta VU Dedinje nalaze se u Beogradu kao centru sa najvećim brojem poseta i noćenja i geografski i saobraćajno imaju najpovoljniju lokaciju za bavljenje turizmom. Međutim ovu prednost VU Dedinje nije iskoritila, o čemu će mo više reći u nastavku rada.

Pored solidne povezanosti drumskom mrežom, VU se ne mogu pohvaliti železničkim komunikacijama, osim VU Dedinje. Celokupna željeznička mreža nije godinama dovoljno održavana ni širena. Ako u blizini VU prolazi pruga i postoji putnički železnički saobraćaj, isti je veoma loše organizovan sa autobuskim saobraćajem koji bi trebao turiste dovesti do objekata. Za sve ustanove važi isto pravilo da od najbliže železničke stanice do objekata je potrebno preći od 5 do 40 km i gosti koji se odluče na ovaj način prevoza dalji put najčešće predstavlja veliku poteškoću. Kapaciteti VU Morović u Moroviću i Karađorđevu nemaju nikakvu povezanost železničkim prevozom. Objekti VU Tara donekle su povezana železničkim prevozom preko Užica, kuda prolazi pruga Beograd – Bar, dok dalji prevoz do same ustanove predstavlja problem. Kapaciteti VU Tara u Vrnjačkoj Banji su od svih ustanova u najbolje saobraćajno povezani. Postoji železnički prevoz do same Banje kuda inače prolazi pruga Beograd – Kruševac – Kraljevo. Od same stanice do hotela postoji organizovan prevoz.

Hoteli VU Dedinje su dobro povezani železničkim prevozom. U neposrednoj blizini glavne železničke stanice nalazi se hotel "Bristol", sa svojim sadržajima koji su neiskorišćeni, a ovu prednost menadžment VU Dedinje i neuviđa, a i ostali smeštajni kapaciteti su u neposrednoj blizini stanice.

Radi brzog i efikasnog dolaska gostiju u VU koji koriste železnički saobraćaj, do vojnih destinacija neophodno je reguliseti i obezbediti prevoz gostiju, posebno u dane smena, za vreme sezone turističkih dolazaka.

Sve VU na teritoriji Srbije imaju veoma lošu povezanost vazdušnim saobraćajem osim VU Dedinje. Više godina unazad planira se pretvaranje vojnog aerodroma Ponikve u civilni aerodrom, što bi trebalo dodatno poboljšati turističku ponudu uz saobraćajnu povezanost putnim pravcima sa vojnim turističkim ustanovama u centralnom delu Srbije. Udaljenost aerodroma Ponikve od hotela Omorika iznosi svega oko 12 km. Otvaranje dela vojnog aerodrome Lađevci za komercijalne letove nije učinio turističku ponudu Centralne Srbije posebno značajnom.

---

[298] www.yuta.co.yu pristup sajtu 16.01.2016. godine

Sve vojne ustanove su za sada oslonjene na međunarodne aerodrome Surčin i Niš i većina inostranih gostiju upravo i koristi ovaj način organizovanog prevoza, a u kasnijem nastavku puta autobuskog prevoza do hotela Omorika i Breza i VU Morović.

Obilazeći vojne ustanove i iz razgovora sa gostima, primetno je nezadovoljstvo zbog izuzetno loše putne signalizacije na svim prilazima vojnim ustanovama, kao i loše putne signalizacije koja ne daje informacije i neusmerava putnike–turiste o kulturno istoriskim mestima, atraktivnim lokacijama, crkvama i manastirima...

5.5.3. Prirodni resursi

Kroz prikaz prirodnih, a kasnije u radu i antropogenih resuresa, biće prezentovane prirodne mogućnosti, kao izvor poželjne moguće turističke tražnje. U ovom delu rada biće obuhvaćena uglavnom VU Tara, kao trenutno najveći hotelsko turistički kompleks Ministarstva odbrane, kao i VU Morović. Prirodni resursi biće predstavljeni kroz geografski položaj, klimatske karakteristike na kojima se nalaze VU, hidrografiju i floru i faunu.

Planina Tara leži u zapadnom delu Srbije (Užički okrug), uz desnu stranu velike okuke Drine, koja je predstavljena jezerom Perućac uzvodno sve do brane HE „Bajina Bašta“ i istovremeno čini severnu granicu. Na istoku se preko Kaluđerskih Bara postepeno nastavlja na susednu površ Ponikve i ovde se granica većim delom poklapa sa dolinom Solotuške reke, dok u jugoistočnom delu površ Tare se blagom padinom spušta u Kremansku kotlinu. Zapadna granica je predstavljena strmim odsekom koji pada u basen Drine i njene pritoke Dervente. Ukupna površina Tare iznosi 183 km2, dok je prosečna visina celokupnog područja oko 1200 m. Turistički položaj planine Tare, u odnosu na obližnju planinu Zlatibor, je slabije izražen. Tara ima povoljan položaj prema Drini i akumulaciji Perućac, dok je asfaltnim putem povezana od Kaluđerskih bara sa Bajinom Baštom i Užicem (30 minuta vožnje). Iz pravca zapada i juga prema Tari ne vode značajne saobraćajnice. Prirodna bogastva i specifičnosti planine Tara su privukli znatan broj istraživača koji su u svojim radovima iznosili prirodne i antropogene vrednosti, kao i mogućnosti razvoja različitih oblika turizma na ovom području. Tara je za mnoge "planinska lepotica", jedan od retkih predela, gde čovek može da se u iskonskoj prirodi odmori, da oseti tišinu i mir, u raskoši i bujanju raznih oblika života.[299]

U geološkom smislu Taru odlikuje velika raznolikost. Brojne serije formirane su kroz veoma dug period, od najstarijih u paleozoiku, do najmlađih u savremenom dobu (aluvijumu). Najstariji su

[299] www.stc-bajnabastat.com pristup sajtu 16.05.2016. godine

paleozojski i verfenski škriljci, a zatim slede srednjetrijaski krečnjaci, rožnaci i peščari, peridotiti, amfiboliti, tercijerni slatkovodni sedimenti i deluvijalno – aluvijalne naslage. Reljef planine Tara čine četiri osnovna elementa: 1) središni deo predstavljen jednom površi, 2) severni obod i odsek, 3) jugoistočne padine prema Kremanskoj kotlini i 4) zapadni deo i odsek iznad basena Dervente. Središnji deo je najviši deo planine Tare i na njemu je razvođe između sliva Drine i Zapadne Morave. Zbog svojih prirodnih odlika, Tara je proglašena nacionalnim parkom 1981. (površina 19.175 ha) sa sedištem Javnog preduzeća "Nacionalni park Tara" u Bajinoj Bašti. Veoma atraktivne reljefne celine (ali i hidrografske i biografske) predstavlja nekoliko rečnih dolina. Kanjon Brusnice, koji se nalazi u zapadnom delu planine, najkarakterističniji je po tome što predstavlja stanište Pančićeve omorike, kao i staništa medveda i divokoza. Litice se izdižu od 100 do 200 m iznad dna kanjona. Na ovom prostoru je zanimljivo obići karaulu Štula (koja se nalazi uz državnu granicu) oko koje se nalaze kompleksi šuma kao i livade Omara, severoistočno prema Predovom krstu, gde se mogu posetiti poznata vrela i nekoliko domaćinstava koja nude proizvode domaće radinosti. Takođe, treba napomenuti dolinu reke Rače. Njeno izvorište predstavlja nekoliko potoka, koji polaze sa Kaluđerskih bara. Rača ima kanjonski izgled u čijoj doline reke nalaze se lokacije izuzetnih pejzažnih i ambijentalnih vrednosti. Poseban doživljaj za posetioce predstavlja prolazak kroz kanjonski deo doline Rače, koji je bogat brzacima i vodopadima (najpoznatiji vodopad Skakavac), jezercima i tesnacima. Ništa manje nije interesantan i kanjonski deo u kome je korito reke Rače suvo, odnosno gde ovaj vodotok teče podzemno. Na nekoliko lokaliteta postoje vidikovci sa kojih se mogu posmatrati prostori Tare i njene okoline izuzetnih pejzažnih vrednosti. Među njima treba istaći vidikovac severno od Manatirskih stanova na oko 900 m nadmorske visine, zatim lokalitete Kozja stena (962 m) i Banjska stena (1065 m), Sjenić (1442 m), Bilješka stena (1075 m), te vidikovac na Drliji (1235 m).

Planina Tara se odlikuje bogastvom površinske hidrografije. Najmarkatniji hidrološki objekti su veštačka jezera Perućac i Zaovine. Nedaleko od kraškog vrela Perućac, locirana je veštačka brana HE Bajina Bašta (jedna od najvećih na Balkanu) koja je omogućila stvaranje 50 kilometara dugačkog, 80-500 m širokog i 85 dubokog Perućačkog jezera. Zelenkasta boja vode zadovoljavajuće čistoće čija je providnost do 5 m i srednje mesečne temperature vode koje ne prelaze 18 stepeni celzusovi, kao i lepi pejzaž obalsog prostora ispresecani malim poprečnim dolinama, utiču da se čovek ovde prijatno oseća, a da kroz različite aktivnosti može upoznati interesantan biljni i životinjski svet na kopnu i u vodi. Tokom letnjih meseci na jezeru je moguće i kupanje, kao i organizovanje drugih sportsko rekreativnih sadržaja na vodi. Međutim, ni ovu rečnu akumulaciju ne zaobilazi problem velike količine otpadaka od plastike (boce, čaše, vreće

itd.), koji narušavaju pejzažno – ambijentalni doživljaj, a ako se ne odstranjuju smetaju i kupačima. Severno od zaseoka Zaovine, posle izgradnje brane na reci Beli Rzav, formirano je Zovinsko (reverzibilno) jezero. Ovo jezero se koristi za pogon higroeletrane, pa u određenim periodima usled veće proizvodne aktivnosti dolazi do planskog kolebanja nivoa vode. Međutim, bez obzira na veštački karakter jezera, ambijentalne i pejzažne atraktivnosti, reljefne i i hgidrološke specifičnosti i prilična saobraćajna izolovanost, pružaju dovoljno uslova za konstataciju o ekološki očuvanim područjima.

Biljni svet Tare javlja se u vidu šumskih i travnatih formacija sa više od 1000 različitih vrsta, što čini skoro 1/3 celokupne flore Srbije. Najkarakterističnija je svakako Pančićeva omorika (Picea omorika) koja se javlja na 21 mestu među kojima su: Bilješka stena, Ljuti breg, Mitrovac, Soko stene, Kremići. Najveći deo planine je pod šumom sa 11.807 ha od kojih su zastupljene šume crnog jasena, crnog bora (okolina Kaluđerskih bara i brdo Brusnica), cera, smrče.

Pored Nacionalnog parka Tare izdvaja se i Specijalni rezervat prirode Karađorđevo kojom upravlja VU Morović i u kojem postoje izuzetne mogučnosti za bavljenje ekoturizmom. Spada u II kategoriju, i prirodno je dobro od velikog značaja Klasifikacija IUCN: VIII kategorija, gde spadaju područja upravljanja sa višestrukom namenom i područja sa resursima kojim se upravlja. Nalazi se u opštini Bačka Palanka i Bač na površini od 2955 ha.[300] Ovo područje se odlikuje posebnim vrednostima od autohtonih divljači, preko močvarni zajednica i ritova, do prirodno očubvanih ribljih mrestilišta.[301]

Međutim velikim izlovljavanjem krajem prošlog veka i početkom ovog, došlo je do ugrožavanja određenih vrsta, sa kojim se ukida lanac ishrane i u eko sistemu nastaje haos. Zahvaljujući održivom turizmu i saznanjem koje su prednosti istog ovakva praksa je prekinuta a najbolji primerci ostaju da žive u lovištima, čime i turistima je omogućeno da ih posmatraju i uživaju posmatrajući ih u svom spokoju i miru. Danas se lov obavlja sa stručnim vodičima i vrši se izlovljavanje samo bolesnih i starih primeraka.[302]

Poljoprivrednom proizvodnjom i stočarskom proizvodnjom, kao prirodnim resursom, bavi se VU „Morović“ kao osnovnom delatnošću, a VU „Dedinje“ kao dopunski izvor prihoda (VU Dedinje ovo jedan od retkih pozitivnih izvora).[303]

---

[300] www.yuta.co.yu pristup sajtu 24.03.2016. godine
[301] Videti više na www.minttu.sr.gov.yu – pristup sajtu 26.03.2016. godine
[302] Ranisavljević M. (2006), ***Pozicioniranje VU na turističkom tržištu Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, strana 80.
[303] Vojna ekonomija Ponikve u VU Tara je predhodnim reorganizacijama ugašena i od pre jedne godine poljoprivredna proizvodnja nepostoji.

Sve VU imaju na raspolaganju poljoprivredno zemljišta u površini od 6.965 ha prema sledećem: u VU „Morović“ 5.981 ha, u VU „Dedinje“ 924 ha i u VU „Tara“ 60 ha.

Ukupna proizvodnja je zasnovana na površini od 6.079 ha, koji su obrađeni u sopstvenoj režiji. Površine pod šumama iznosi 6.318 ha, pri čemu na 4.000 ha gazduje VU "Morović"-Morović (pogon "Karađorđevo"-Karađorđevo), a na ostalom delu VU „Tara“-Bajina Bašta. Objekti za uzgoj i tov stoke u oblasti svinjarstva raspolažu kapacitetom od 29.000 komada godišnje, u oblasti govedarstva sa kapacitetom od 5.250 komada godišnje, a u oblasti živinarstva sa kapacitetom od 31.000.000 komada jaja konzumnih godišnje. U lovištima "Morović"-Morović nalazi se divljač utvrđena višegodišnjim lovnim osnovama u količini i po vrsti (evropski jeleni, jeleni lopatari, divlje svinja, mufloni, srneća divljač, sitna i pernata divljač). Ustanove su raspolagale i sa staklenicima površine 4 ha, klanicom kapaciteta 23 t/dan, industrijskim pogonima za preradu i doradu industrijskog bilja, fazanerijom i drugim objektima, koji su van funkcije.[304]

U prethodnom periodu u VU "Morović" je zasnovao sopstvena ratarska proizvodnja na 5.136 ha, od čega pod pšenicom 1.460 ha, kukuruzom 1.046 ha, sojom 841 ha, uljanom repicom 428 ha, ječmom 308 ha, ovsom 79 ha, tritikalom 304 ha, lucerkom 113 ha, stočnom tikvom 2 ha i suncokretom 555 ha. Proizvodnjom i skidanjem kukuruza u prethodnim godinama prosečno je požnjeveno je 6.908 t i postignuti su prosečni prinosi od 6.603 kg/ha, pšenice 4.167 t sa prinosom od 2.974 kg/ha, tritikala 841 t sa prinosom od 4.120 kg/ha, ovsa104 t sa prinosom od 1.421 kg/ha, uljane repice 977 t sa prinosom od 2.283 kg/ha.

U okviru poljoprivredne proizvodnje organizovana je i stočarska proizvodnja, koja je obuhvatila proizvodnju jaja, mesa i mleka. Ovom delatnošću bavi se samo VU „Morović“. Kod proizvodnje konzumnih jaja, prosečno godišnje se proizvede bilo je 63.840 komada koka nosilja i proizvodeno je 26,3 miliona komada jaja. Sva proizvedena jaja isporučuju se vojnim jedinicama i vojnim ustanovama. U okviru stočarske proizvodnje bilo je 150 komada junadi svih kategorija, proizvedeno je preko 100.581 litar mleka koje se uglavnom isporučuje AD „Imleku“[305], a ostalo je služilo za prihranu teladi. Ukupno ostvareni prihod od proizvodnje mleka iznosi 3,1 milion dinara. U okviru stočatrske proizvodnje realizuje se i tov svinja i prasadi (na kraju 2014. godine bilo je 300 grla). Ukupno osvareni prihodi od prodaje u stočarskoj proizvodnji iznose 11 miliona dinara.

[304] Interni izvori VU Morović
[305] oko 76.500 litara

Brojno stanje u Ergeli konja „Karađorđevo“ krajem 2014. godine je iznosio je 127 komada od mogućeg kapaciteta 200 grla. Ova delatnost posluje sa konstantnim gubicima jer su troškovi veoma visoki, a pre svega ishrana konja, primena zootehničkih mera, zarade zaposlenih i dr, u odnosu na prihode koji su višestruko niži.

U okviru lovno-šumske delatnosti ustanova gazduje sa četiri gazdinske jedinice (GJ) i dva lovna područja, na površini od ukupno 5.172,5 ha. Aktivnosti su se odvijale u skladu sa šumskim i lovnim osnovama GJ "Nikinci" i GJ "Brek". Lovište "Neprečava" je tokom 2012. godine, odlukom Pokrajinskog sekretarijata za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu, predato JP "Vojvodinašume"-Petrovaradin[306]. Lovište u "Karađorđevu" je ustanovljeno, ali još nije dodeljeno na gazdovanje, a po dodeli potrebno je uraditi lovnu osnovu i plan daljeg gadovanja lovištem. GJ "Brek", površine 302 ha, potrebno je ograditi (katastarski vlasništvo MO VU "Morović"-Morović) i po sticanju uslova proslediti zahtev za ustanovljavanje i dodelu lovišta na gazdovanje. U 2014. godini VU Morović prihodovala je 543 prm ogrevnog drveta i 115,50 prm šumskog otpada.[307]

VU Morović u prethodnom periodu se nije bavio ribarstvom jer nije sačinjen Elaborat za gazdovanje ribolovnom vodom, a kanal "Brek" nije registrovan kao ribolovna površinu pod vodom. Takođe istu sudbinu je zatekao i pogon "Karađorđevo", zbog nedostatka finansijskih sredstava.

Imajući u vidu izneto potrebno je hitno sačiniti reviziju poslovanja u ovoj delatnosti i preduzeti ekonomske, organizacione i zakonske mere radi intenziviranja iste. Od prioritetnih mera potrebno je preduzeti sve što je neophodno da se omogući pribavljanje osnova za gazdovanje šumama i izmirenje obaveza jer bi priliv od seče šume mogao iznositi blizu 100 miliona dinara.

VU „Dedinje“ Beograd je organizovala biljnu proizvodnju na 898 ha i to na 568 ha u Kovinu i 330 ha u Somboru.[308] Biljna proizvodnja je obuhvatila proizvodnju pšenice, kukuruza, soje, suncokreta i pasulja. Celokupne količine roda pšenice, kukuruza, soje i suncokreta su smeštene u silose firmi sa kojima je ustanova zaključila ugovore nakon sprovedenog postupka javne nabavke.

---

[306] Potpisan je zapisnik o primopredaji, ali nije definisana finansijska nadoknada od 3,8 miliona dinara (ustanova je ispostavila račun JP "Vojvodimašume"-Novi Sad, koji nije izmiren, pa je pokrenut sudski postupak utuženja).
[307] Interna dokumenta VU “Morović”
[308] Interna dokumenta VU “Dedinje”

VU „Tara"-Bajina Bašta je zasejala raž na površini od 58 ha i heljdu na 2 ha.[309] Zemljište koje je ustanova koristila za proizvodnju poljoprivrednih proizvoda, na VE Ponikve, predato je gradu Užicu.

5.5.4. Antropogeni resursi

Kroz prikaz antropogenih resuresa, biće predstavljeno kulturnoistorijsko nasleđe, sakralni objekti i istorijski spomenici na teritoriji VU, koji su u blizini, a koji mogu biti predstavljeni kao bogat sadržaj vanpansionske ponude samih objekata.

Pored izuzetnih prirodnih vrdnosti planina Tara, ima značlajne antropogene lokalitete i objekte. Posebnu specifičnost ovom području daju naselja Zaovine, Jagoštica, Rača, Solotuša, zaseok Tarabići koji zbog svog položaja, očuvanih ambijentalnih, etnografskih i gastronomskih vrednosti i smeštajnih kapaciteta u domaćoj radinosti imaju status etnoceline. Stare kuće i pomoćni objekti tradicionalne gradnje sa temeljem od krečnjačkog kamena, a glavnog dela i krova od drvenog materijala pružaju turistima pravu sliku nekadašnjeg načina i uslova življenja. Treba napomenuti zdravu domaću hranu koja se ovde i dalje proizvodi na tradicionalan način i to je jedna od najvažnijih karakteristika planine Tare. Mlečni proizvodi, sokovi i pekmezi bez dodataka, mesne prerađevine i rakija od voća sa domaćih parcela pružaju pravo uživanje u zdravoj hrani. Uz obezbeđivanje zdrave i ukusne hrane, mnoga domaćinstva mogu lako uključiti goste u pripremu hrane, što je samo po sebi atrakcija za urbane turiste. Zaovine je seosko naselje pristupačno iz pravca Mitrovca i Kaluđerskih bara. Kuće su na nadmorskoj visini od oko 1000 m, među kojima dominiraju stare kuće etno stila, a na nekim mestima se javljaju i nove kuće što omogućuje višednevni boravak posetilaca na ovom prostoru. Duž južne i istočne obale jezera Zaovine i oko zaseoka Lazići prostiru se šume četinarskih i listopadnih sastojina kroz koje prolaze pešačke staze i kolski putevi do nekoliko okolnih koliba, pa je ovo područje pogodno za šetnje i izlete, a u letnjim mesecima kupanje na jezeru. Tu su ostaci gradina iz feudalnog perioda i nekropole iz rimskog perioda. Selo Rača je smešteno na levoj dolinskoj ravni istoimene reke pri izlazu iz klisurastog suženja. U neposrednoj blizini je podignuto vikend naselje Šljivovica i smešten manastir Rača, što ukazuje na povoljne uslove za razvoj turizma. Manastir datira iz XIII veka i zadužbina je kralja Milutina. Manastir je razvijao kulturno-prosvetni rad kroz umnožavanje tadašnjih crkvenih primeraka (račanska prepisivačka škola). Obzirom na broj kuća koje su savrmeno građene i dobro opremljene boravak na selu može biti sadržajan i prijatan, a da sve ipak ostane u okviru koncepta eko-turizma. Ovde se mogu videti očuvani ostaci Solotuškog

[309] Interna dokumenta VU "Tara"

grada koji se nalazi blizu Solotuške reke, zvanom Kulina. Zaseok Tarabići je smešten između doline Konjske reke, na jugu, i Metaljke, na severu, i pripada selu Kremna. Zaseok se odlikuje kulturno-istorijskom zaostavštinom kao što su: ilirske humke, rimski nadgrobni spomenici, pravoslavni hram Sv. Velikomučenk Georgije i četiri šanca iz I srpskog ustanka. Ovde je nekada živela proročanska porodica Tarabići, poznata po kremanskom proročanstvu.

Na istočnim padinama Tare, na oko 50 km od Bajne Bašte, nalazi se mesto Višegrad koji je pun istoriskih priča i srednjovekovne arhitekture, a od pre par godina i nova turistička atrakcija – Andrić grad koji je posvećen nobelovcu Ivu Andriću i njegovom delu "Most na Drini ćuprija" i ovom gradu. Pored raznovrsne ponude VU Tare kako leti tako i zimi, u blizini se nalazi i ***temacki park – etno selo – Mećavnik - drven grad*** izgrađeno po ideji filmskog režisera Emira Kusturice (ilustracija 6). Posebni doživljaj je vožnjom starom ali sigurnom parnom lokomotivom - Šarganskoj osmicom.

O lekovitosti Centralne Srbije znalo se još u vreme Rimljana, a kao dokaz ovog su arheološki ostaci i veliki broj provađenih rimskih novčića. U blizini Vrnjačke Banje nalazila se i Raška – prva srpska država. Kao dokaz razvoja ovog perioda danas imamo veliki broj spomenika kulture, starih gradova, a i dobro očuvanih manastira: manastir Ljubostinja (1405), Blagoveštenski manastir Gradac kraljice Jelene Anžujske (1272), Žiča (1210), manastir Studenica (1196), Sopoćani kralja Uroša, Đurđevi stupovi (1168), a na oko 30 km nalazi se i crkva Lazarica u Kruševcu.[310]

Vrnjačka Banja obiluje prirodnim i antropogenim atrakcijama: Rimski Izvor "Fons Romanus", Zamak Belimarković, 64 hektara parkovskih površina sa retkim egzotičnim biljem: japanskom trešnjom, žalosnom vrbom… kao i veliki broj cvetnih baroknih rundela, po kojima je Vrnjačka Banja nadaleko poznata. Posebnu vrednost i turističku atrakciju čine drvoredi koji su zasađeni lipama i protežu se uz Vrnjačku reku.[311]

Morović je izgrađen na obalama reka, koje premošćuje sa četiri mosta. Kad se na prvom mostu predete u centar Morovića, sa desne strane je toranj pravoslavne crkve Svete Bogorodice. Crkva je sagrađena u prvoj polovini 19. veka, a ikonostas je radio nepoznati slikar. Kad putnik namernik dođe do ove crkve zapaziće nizak ulaz. Legenda kaže da su Austrougari namerno tako sagradili ulaz da bi im se srpski kraljevi i carevi, pozivani u Morović, klanjali na samom ulazu. Do ukidanja vojne granice 1881. godine, Morović je bio sedište Prve kapetanije. Najlepši izlet

---

[310] www.vrnjackabanja.co.yu

[311] Ranisavljević M. (2006), ***Pozicioniranje VU na turističkom tržištu Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, strana 83.

van Morovića je odlazak u Šid, na čijem ulasku piše dobro došli u grad Save Šumanovića. Prilikom obilaska okoline Morovića ako je putnik u mogućnosti treba mu preporučiti jedan spomenik novije istorije Memorijalni centar Sremski front. Spomen obeležje "sremski fron", u blizini sela Adaševci, podignuto je kao podsećanje na poslednje dane fažizma u tadažnjoj SFRJ i predstavljalo je mesto okupljanja i sežanja na te dane. Danas ovo spomen mesto svake godine okuplja sve veći broj turista i znatiželjnika proučavanja isorije na kome je život ostavilo više desetina hiljana mladih momaka.

Karađorđevo, a već kako je rečeno pored jahanja, vožnjom fijakerom, nudi i obilazak tvrđave Bač i manastira Bođani. Karađorđevo je ipak mnogo poznatije kao mistično mesto novije istorije. Blagodeti VU Karađorđevo poslednjih 50 godina koristili su svi predsednici SFRJ, SRJ i RS i primali svoje goste na najvišim nivoima. Ovo mesto je za Tita predstavljalo mesto za odmor i uživanje u lovu, mesto gde je rešen problem Mas pokreta u Hrvatskoj, za Miloševića mesto gde se crtala nova karta Balkana zajedno sa Tuđmanom, za Tadića mesto gde su se u proleće 2007. godine sreli svi predsednici država regiona i razgovarali o problemu i načinima borbe proziv terorizma[312], a za sadašnju vlast saznaćemo po odlasku sa vlasti.

O antropogenim resursima Beograda napisano je veliki broj časopisa, knjiga i ostale literature i sigurno je grad sa najrazvijenijom turističkom ponudom u Srbiji. Od grada koji se nalazi na dve reke sa dugom istorijom, gde se sudaraju istok i zapad, gde se ukrštaju plovni i putni pravci, grada velikih i teških bitaka i velikih gubitaka i pobeda, do grada velikana, kraljeva, sultana, ljudi, kafana, ulica i bomskih četvrti, sportskih i naučnih centara Beograd danas predstavlja centar svih važnijih događaja i dešavanja u Srbiji. O nekim važnim događajima i mestima u nastavku rada biće reči u kontekstu turističke ponude VU u Beogradu.

5.5.5. Smeštajni i ugostiteljski kapaciteti vojnih ustanova

Hoteli u sastavu vojnih ustanova su otvorenog tipa i rade po principu polupansiona i pansiona. Objekti su otvoreni svih 365 dana u godini, kategorisani su Zakonom o turizmu i Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uslovima i katekorizaciji ugostiteljski objekata sa 2 i 3 zvezdice.

Opremanjem i kategorizacijom hotela se nije samo objekat svrstao na lestvici priznanja nego se uporedo radilo i na održavanju i poboljšanju kvaliteta proizvoda i usluga, znajući da je gost spreman da isto nagradi, a ne samo strogo propisanu uslugu koja je određena cenom. Kod nekih hotela opremljenost objekata je takva da je iste moguće svrstati i u kategoriju sa 4 zvezdice

[312] www.leksikon-yu-mitologije.net – pristup sajtu 15.04.2016. godine

(hotel Omorika)[313], ali se odustalo od istog jer bi pomenuto kategorisanje značilo i neke dodatne troškove, što bi dovelo do povećanja cene, i do odvajanja od jedne velike ciljne grupe koja sada čini glavni promet.[314]

Tabela 16: Broj ležaja u komercijalnom delu u objektima vojnih ustanova u 2014. godini[315]

Naziv VU	Broj ležajeva
VU „Tara“ Bajina Bašta	826
VU „Dedinje“- Beograd	121
VU „Morović“- Morović	82
U K U P N O	1029

Izvor: Uprave vojnih ustanova

Sama standardizacija i uvođenje normi, odnosno kategorizacija hotela sama po sebi ne bi dovelo hotele vojnih ustanova do nivoa popunjenosti od blizu 60% na godišnjem nivou, da nije bilo odgovarajućeg nastupa prema gostu. Sigurno da nova kategorizacija vojnih turističkih objekata u Srbiji je imperativ budućeg izlaska na domaće i međunarodno turističko tržište i ukupne turističke ponude. Time bi kategorizacija dobila smisao u tržišnoj utakmici. Neodustaje se od želje da navedeni objekti budu modernizovani i kategorisani sa još nekom zvezdicom, jer prostori za istim postoje, ali standard građana će sigurno biti presudan za pokretanje isti koraka.

Strukturne karakteristike objeka u vojnim ustanovama su bitna komponenta njene ukupne ponude.

Hotel Omorika i hotel Breza u sastavu VU Tara su najreprezentativniji hoteli vojnih ustanova. Kategorisani su sa *** zvezdice i raspolažu sa sledećim sadržajima: sa više apartmana i apartmana prezident, preko 300 konfornih soba, 750 ležaja u moderno uređenim sobama i apartmanima.

Sobe su opremljene kupatilom, telefon, televizor (satelitski program), a u hotelu Omorika i najveći broj soba i frižider.

Gostima je na raspolaganju: TV sala, banket sala, sala za prijeme, kino sala u kojoj je moguća organizacija i održavanje seminara, kongresa, simpozijuma i drugih raznih stručni skupova; smeštaj i organizacija za razne vidove rekreativne nastave; frizerski salon, ambulanta, zatvoreni bazen; prodavnica suvenira, pošta; sređene pešačke staze i trim staze;

---

[313] Službeni list MO, Odbrana; broj 21, od 01.08.2006.godine i upava vojne ustanove Tara

[314] Čačić K. (1998); ***Poslovanje preduzeća u turizmu***; Ekonomski fakultet; Beograd; str.227

[315] Podelu treba shvatiti uslovno, s obzirom da se ona prilagođava konkretnim uslovima.

sportski tereni (tereni za mali fudbal i ostale aktivnsoti) i dr; moderno opremljen restoran, aperitiv bar; noćni bar, diskoteka, nacionalni restoran "Javor", nacionalna kuća "Jeremičak", poslastičarnica; trim sala, kuglana, sala za stoni tenis, sauna, pikado, bilijar; mogućnost korišćenja zdravstvenog turizma u lečenju raznih plućnih bolesti (hotel Breza).[316]

Hotel Beli bor koji se nalazi 4 km udaljen od hotela Omorika, kategorisan je sa ** zvezdice, za upotpunjavanje svojih sadržaja koristi sadržaje hotela Omorika. U zimskom periodu gosti mogu da koriste ski staze koje se nalaze na visini od 1000 m, pored samog hotela Beli Bor. Za turiste skijaće u ponudi su dva ski lifta, i to dužine 150 m, za decu i slabije skijaše i drugi dužine 450 m za rekreativce.

Turistima i posetiocima su na raspolaganju: 300 kreveta u 1/1, ½, i 1/3 sobama, opremljena kafana, dva aperitiv bara; disko klub, bioskopska sala; TV sala sa satelitskim programom; bilijar i sala za stoni tenis; tri košarkaška terena; raznovrsni izleti koji se organizuju u sklopu izleta hotela Omorika.[317]

Sadržaje hotela upotpunjuju prodavnica, ambulanta i sala za sastanke. Tokom čitave sezone (leti i zimi) u hotelu se organizuju zabavne večeri i muzički program za goste hotela. Sve sobe u hotelima su snabdevene toplom i hladnom vodom, centralnim grejanjem, telefonom, radio prijemnikom i televizorom.

Pored navedenih smeštajnih kapaciteta potrebno je navesti i restoransko-ugostiteljeske kapacitete VU Tara koji ukupno tokom letnje sezone broje oko 4000 mesta.[318]

Vojna ustanova Morović u svojoj ponudi ima za smeštaj gostiju, vile "Srna" i "Košuta" (ilustracija 9) i pet bungalova. Svi objekti su smešteni su u velikom šumskom kompleksu koji se nalaze u samom lovištu. Kapaciteti oko 60 ležaja koliko ima Vojna ustanova Morović je ispod potreba zahteva potencijalnih gostiju.[319]

VU Dedinje raspolaže sa impozantnim smeštajnim kapacitetima, kao i sadržajima koji su potpuno devastirani, a delom i uništeni i prepušteni vremenu i nebrigi sistema.

Pored izuzetno malih kapaciteta u jedinom vojnom hotelu u Beogradu, hotelu „Bristol“ (ilustracija 10) sa ukupno 121 ležaja, VU Dedinje nema drugih kapaciteta koja se nalaze u komercijonalnoj ponudi. Ovom prilikom potrebno je podsetiti se zlatnih dana VU Dedinje, kada

---

[316] www.stc-bajnabastat.com, www.vrnjackabanja.com
[317] www.stc-bajnabastat.com
[318] U hotelima na planini Tara: restoran Omorika – 630 mesta, kafe Omorika 100 mesta, terasa Omorika 80 mesta, restoran Javor – 100 mesta +250 terasa, restoran Jeremičak – 50 mesta + 50 restoran, restoran Beli bor 500 mesta, restoran Radmilovac – 50 mesta+40 mesta, kafe Beli bor – 80 mesta. Hotel Breza: restoran 500 mesta, terasa – 400 mesta, diskoteka 300 mesta, separe sala 20 mesta, galerija – 30 mesta, sala 2 – 150 mesta, sala banket – 50 mesta, sala za seminare – 200 mesta.
[319] www.vumorovic.com

je u ponudi hotela Bristol bilo u ponudi blizu 400 kreveta, moderno opremljenih soba u kojima su odsedali svetski poznati gosti, pa među njima i Rokfeler, jedan od najpoznatijih bogataša tog vremena. Hotel Bristol sagrađen je davne 1912. godine kao zgrada osiguravajućeg i kreditnog društva beogradske zadruge, po projektu arhitekte Nikole Nestorovića. Objekat je danas svrstan u spomenik kulture pod zaštitom Zavoda za zaštitu spomenika grada Beograda i sa drugim prepoznatljivim građavinskim čudima Beograda predstavljao je simbol rađanja novog modernog grada svog vremena. U svom komercijalnom delu u ponudi hotel Bristol nudi Rokfelerov apartman (ilustracija 11)[320], kojeg krasi stari nameštaj i kristalni lusteri, kao i zlatni apartman koji je opremljen pozlaćenim ogledalima i nameštajem, persijskim tepihom i plavim somotskim zavesama (ilustracija 12). Hotel i pored svoje zapuštenosti, zbog svog enterijera predstavlja mesto gde je vreme stalo, mesto gde se vreme vraća, pa i zbog navedenog povremeno se objekat koristi za snimanje filmova (ilustracija 13). Kompletan enterijer hotela je namešten po ugledu na tridesete godine prošlog veka, što može predstavljati sigurno turistički doživljaj u savremenom gradu.

Godine 1969. tadašnja vojna menza Bristol i vojni hotel Bristol predati su na upravljanje i održavanje vojno-ugostiteljskoj ustanovi „Dedinje“, formiranoj 1965, a kasnije objekat ulazi u sastav vojne ustanove „Avala“, pa 1985. godine u sastav VU „Topčider“ i od 1995. godine je u sastavu sadašnje VU „Dedinje“ koja je formirana kao pravni sledbenik svih navedenih Ustanova.

Adaptacija komercijalnog dela hotela završena je 1979.godine.

Ovaj tzv. stari deo hotela (ul. Karađorđeva 50) prostire se na površini od 8.569 kvm i obuhvata 63 smeštajne jedinice (52 sobe: 3 trokrevetne, 39 dvokrevetnih i 10 jednokrevetnih; 11 apartmana i to 5 manjih, 3 veća, 2 luks i 1 tzv, „zlatni apartman“), recepciju, aperitiv bar, restoran nacionalne kuhinje sa 120 mesta, pivnicu sa 40 mesta i malim salonom sa 55 mesta, poslastičarnicu, perionicu veša.

Hotel „Bristol“ je Rešenjem Ministarstva privrede iz 2013. godine kategorisan kao hotel sa ** zvezdice.

Deo hotela kao VSS „Bristol“ ulaz iz Hercegovačke ulice, nakon adaptacije predat Ustanovi Rešenjem VP 1114 03.08.1991.godine. Ukupna površina ovog dela hotela iznosi 8.792 kvm i sastoji se iz 5 etaža: prizemlje, tri sprata i potkrovlje. Objekat raspolaže sa 248 ležaja u 152 smeštajne jedinice (149 soba i 3 apartmana).

[320] U ovom apartmanu je odseo Rokfeler prilikom posete Beogradu.

Struktura smeštajnih jedinica je sledeća:[321]

Soba 1/1, 56 soba površine oko 15 kvm

Soba 1/2, 93 soba površine oko 22 kvm i

3 aprtmana površine oko 40 kvm.

Organizacijski vojnosamački smeštaj, kao i komercijalna recepcija zajedno sa komercijalnim smeštajnim kapacitetima hotela, podređeni su pom. direktora za smeštaj, dok je za ugostiteljski deo hotela (restoran, pivnica, poslastičarnica) odgovoran pom. direktora za ugostiteljsko-kantinske poslove VU Dedinje.

Međutim zbog putpune nebrige menadžmenta VU Dedinja, kao i menadžmenta višeg nivoa, ovi apartmani, kao i sve ostale hotelske sobe, koje su opremljene starinskim nameštajem su potpuno zapuštene, oluci na zgradi su truli pa voda ulazi u sobe, tapete na zidovima su pootpadale, tegućeg održavanje nema, a u neka veća ulaganja se i nespominje. Apartmani se povremeno otvaraju samo za potrebe snimanja filmova, a poslednji gost je boravio u njima pre par godina. Koliko je ovo jedno veliko istorijsko bogatstvo, koliko bi se obogatila ponuda Beograda, koji je ovo mogući izvor prihoda ministarstva odbrane uz određena ulaganja i potrebni marketing suvišno je govoriti.

Pored hotela Bistol kao najpoznatijem objekt VU Dedinje u Beogradu se nalazi sportsko rekreativni centar Surčin, kao i veliki broj samačkih hotela i poznatih restorana. Stanje u samačkim hotelima koji su prikazani u tabeli 17, je slično kao u Bristolu, dok je SRC Surčin u najnezavidnijem položaju. Od objekta u Surčinu koji je nekada bio mesto priprema reprezentacija Jugoslavije u fudbalu, rukomentu itd, danas je jedno od najzapuštenijih mesta Beograda. Prilikom obilaska SRC Surčin još uvek je vidljiva njegova veličina i mogućnosti koji je isti pružao. Prostor je nakada bio potpuno ograđen, široke ulice, recepcija, prodavnica, velelepni restoran sa više sala, jezero na kome se moglo kupati, uređeni i opremljeni bungalovi i drugi sporski sadržaji, samo su bleda slika nekadašnjeg sjaja[322](ilustracija 15).

Objekat „Surčin“, ul. Braće Nikolić bb, Surčin, je u sastavu Ustanove od 13.04.1987. godine u skladu sa Rešenjem SSNO. Ukupna površina 11 objekata (bungalova) iznosi 526 kvm. Ustanova raspolaže sa 162 ležaja u 22 bugalova (11 dupleks kućica).[323]

U okviru kompleksa u Surčinu Ustanova nema upravnika, niti portirsko-recepcijsku službu.

---

[321] Interna dokumenta Hotela Bristol

[322] Današnji Policijski centar „Makiš“ delom podseća na SRC „Surčin“ koji je imao puno veći broj sporstkih i smeštajnih sadržaja.

[323] Interna dokumenta VU Ddinje

Kako je već rečeno samački hoteli, iako jedan veliki potencijal, iako se nalaze na izuzetnim lokacijama su potpuno zapušteni i devastirani. Kada se stanje u istim bolje analizira stiče se utisak da ovakvi propusti nisu problem neznanja, već upravo nečijeg znanja o vrednosti istih, kako bi po već poznatom scenariju isti bili obezvređeni, zaduženi i prodati za male pare. Ovi hoteli su ili polu prazni ili su napušteni odlukama raznih vlasti. Hoteli Galeb, Zvezdara i Deligrad rade polovičnim kapacitetima, dok su depandans Zvezdara u ulici Hadži-Mustafina u centru Beograda (ilustracija 14) i hotel Dorćol u ulici Cara Uroša, zatvoreni naređenjima od 2011., odnosno 2012. godine.

Koje su mogućnosti ovih kapaciteta u centru Beograda, gde nedostaje svih vrsta smeštajnih sadržaja, kakva je perspektiva istih uz potrebna ulaganja, nema potrebe posebno elaborirati.

Objekat „Galeb“, ul. Svetozara Markovića br. 70, Beograd je u sastavu Ustanove od 05.09.1992.godine po Rešenju VP 1089-30.

Ukupna površina objekta iznosi 5.620 kvm. Sastoji se od suterena, prizemlja i pet spratova. Objekat raspolaže sa 285 ležaja u 124 sobe.

Struktura soba je sledeća: soba 1/2, 94 površina 11 kvm; soba 1/3, 23 površine 15 kvm i soba 1/4 7 površine 20 kvm.

Tabela 17: Ostali ležaji u objektima vojnih ustanova u 2014. godini

Naziv VU	objekat VU	broj ležaja	broj soba	ukupno	Kom. deo	primedba
VU “Tara” Bajina Bašta	Hotel “Omorika – Tara	294	140		+	kat sa 3*
	Hotel “Beli bor” – Tara	206	120		+	kat sa 2*
	Depandans “Javor” - Tara	50	20		+	kat sa 1*
	Hotel “Breza” – Vrnjačka Banja	224	130	857	+	kat sa 3*
	Depandans “Sombor” – Vrnjačka Banja	30	20		+	
	VS Hotel Kraljevo	45	20			
	Hotel Kraljevo	8	4		+	
VU “Dedinje” Beograd	Hotel “Bristol” - Beograd	121	63		+	kat sa 2*
	VS Hotel “Bristol” - Beograd	249	152	1942		
	VS Hotel “Galeb” -	285	124			

	Beograd					
	VS Hotel "Zvezdara" - Beograd	403	190			
	VS Depandans "Zvezdara" - Beograd	123	75			zatvoren
	VS Hotel "Dorćol" - Beograd	282	98			zatvoren
	VS Hotel "Deligrad" - Beograd	317	101			
	VS Bungalovi "Surčin"	162	22			
VU "Morović" Morović	Vila "Srna" – Morović	8	4		+	
	Vila "Košuta" – Morović	26	11		+	
	Bungalovi – Morović	20	5		+	
	Bungalovi – Karađorđevo	8	2	119	+	
	Dijana – Karađorđevo	20	8		+	
	VS Hotel "Fruškogorac" – Nikinci	37	15			zatvoren
Ukupno vojne ustanove				**2918**		

Izvor: Uprave vojnih ustanova
Sopstvena obrada

Objekat je priključen na daljinski sistem grejanja, a objektom neposredno rukovodi upravnik i domaćica objekta. Rad portirsko-recepcijske službe je 24 časa 7 dana u nedelji.

Objekat „Zvezdara", ul. Batutova br. 21, Beograd, u sastavu Ustanove od 03.02.1982.godine u skladu sa Naredbom SSNO. Ukupna površina objekta iznosi 6.342 kvm. Objekat ima 16 spratova i raspolaže sa 403 ležaja u 190 soba.

Struktura soba je sledeća: soba 1/1 37 površine 12 kvm; soba 1/2 93 površine 16 kvm i soba 1/3 60 površine 20 kvm.

Objekat ima sopstvenu kotlarnicu za zagrevanje prostorija i tople vode u kojoj su zaposlena lica iz sastava VU Dedinje. Objektom neposredno rukovodi upravnik objekta. Rad portirsko-recepcijske službe je 24 časa, 7 dana u nedelji.

Objekat depandans „Zvezdara" (ilustracija 14) poslovao je u sastavu ustanove do 2011.godine kao objekat vojnosamačkog smeštaja, naime tada je pomoćnik ministra za Materijalne resurse svojim naređenjem odlučio da isti prestane sa poslovanjem. Objekat ima 1.760 kvm i nalazi se u ul. Hadži-Mustafina br. bb i ima 75 soba odnosno 123 ležaja.

Objekat „Dorćol", je takođe zatvoren naređenjem pomoćnika Ministra za materijalne resurse,2012.godine. Objekat ima 4.170 kvm i nalazi se u ulici Cara Uroša br. 63 i ima 98 smeštajnih jedinica sa 282 ležaja.

Objekat „Deligrad“, ul. Deligradska br. 40 a, Beograd, u sastavu Ustanove od 03.08.1995.godine po Rešenju SMO.

Ukupna površina objekta iznosi 8.922 kvm. Sastoji se od sedam etaža i to: suteren, prizemlje i pet spratova.

Objekat raspolaže sa 317 ležaja u 101 sobi.

Struktura soba je sledeća: soba 1/1 - 2 površine 10 kvm; soba 1/2 - 33 površine 17,15 kvm; soba 1/3 - 36 površine 26,25 kvm; soba 1/4 - 15 površine 39,40 kvm; soba 1/5 - 11 površine 47.60 kvm; soba 1/6 - 2 površine 52,50 kvm i soba 1/7 - 2 površine 65,65 kvm

Objekat je priključen na daljinski sistem grejanja,a objektom neposredno rukovodi upravnik: Rad potirsko-recepcijske službe je 24 časa, 7 dana u nedelji.
U restoranima VU Dedinje na teritoriji cele Srbije pružaju se ugostiteljske usluge u restoranima Centralnom domu Vojske Srbije, Domu Garde na Topčideru, Klubu Vojske Srbije u Zemunu, restoranu "Knežev lad", restoranima doma Vojske Srbije u Pančevu, Nišu, Vranju, Novom Sadu i drugim objektima. Svi navedeni objekti su otvorenog tipa i pružaju usluge svim gostima.
Iako su svi objeti izgrađeni pre više od 30 godina, najveći objekti - hoteli vojnih ustanova pored dobre perspektive zahvaljujući odličnim lokacijama, sadržaje svoje ponude u turizmu i ugostiteljstvu donekle osavremenjuju samo hoteli VU Tara.

5.5.6. Struktura gostiju i popunjenost

Ostvareni broj pansiona:

a) Broj dolazaka i noćenja po vojnim odmarališima

Kao što se vidi iz tabele 18, tokom 2014. godine u vojnim odmarališima je boravilo 50.381 gostiju sa ostvarenih 161.336 polupansiona (bez komercijalnog dela hotela Bristol). U odnosu na prethodnu godinu ostvaren je manji broj gostiju 5%, dok je broj ostvarenih polupansiona smanjen 11% tj. u apsolutnim podacima manji je za 19.560 polupansiona. Posmatrajući period od 2010. do 2014. godine, od godine kada je došlo do objedinjavanja kapaciteta VU, primetan je konstantni pad gostiju i ostvarenih pansiona posmatrajući sve VU zajedno. Ovaj pad je posebno primetan u poslednje tri godine. U posmatranom periodu pad ostvarenih pansiona za samo četiri godine je 19 %, a pad broja korisnika je 20 %.

U vojnoj ustanovi "Tara"-Bajina Bašta je nastavljen trend smanjenja broja korisnika iz godine u godinu. U hotelu "Omorika" sa dedansom i u hotelu "Beli Bor" boravilo je 6% manje korisnika u odnosu na 2013. godinu, dok je u hotelu "Breza" ostvaren manji broj gostiju 5%. U ovoj ustanovi

je ostvareno smanjenje od 18% u odnosu na 2010. godinu i najmanji broj korisnika od 2010. godine.

Tabela 18: Ostvaren broj korisnika i noćenja u hotelima vojnih ustanova za period 2010 – 2014. godina[324]

r.br.	Naziv hotela Vojne ustanove	Ostvareno u 2010		Ostvareno u 2011		Ostvareno u 2012		Ostvareno 2013.		Ostvareno u 2014	
		Br. kor.	Br. pans.	Br. kor.	Br. pans.	Br. kor.	Br. pans.	Br. kor.	Br. pans.	Br. kor.	Br. pans.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Tara	42393	139386	44934	138325	40473	139604	36951	133966	34857	118856
2	Breza	18465	57440	18354	52311	16405	49664	15536	45583	14817	41321
3	Morović	1203	2145	1232	2095	1000	1684	782	1347	707	1159
4	Bristol						***5686***		***5166***		***5174***
5	Ukupno (***bez Bris***.)	62.061	198.971	64.520	192.731	57.878	190.952	53.269	180.896	50.381	161.336

Izvor: Izveštaji o analizama rada VU za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

U broju ostvarenih polupansiona situacija je ista kao sa brojem korisnika tj. sa negativnim trendom i ostvarenim najmanjim brojem polupansiona od 2010. godine. U odnosu na 2013. godinu, u hotelima VU na Tari je ostvareno smanjenje 11 % (hotel "Omorika" 6% i hotel "Beli Bor" 20%) i u hotelu "Breza" u Vrnjačkoj Banji je ostvareno smanjenje 9%. Posmatrajući tabelu 18 i u samom turističkom mestu Vrnjačka Banja u prethodnih pet godina primetan je pad broja gostiju, međutim ovo nemože biti opravdanje za loše poslovanje hotela.

U objektima VU Morović situacija nije ništa bolje nego u ostalim hotelima VU. Pad je stalan od 2010. godine do 2014. godine i to ukupno za ovaj period od 45 % u broju pansiona i 42 % u broju gostiju. Pri tome u pogonu "Karađorđevo"-Karađorđevo posećenost objekata veoma niska sa 52 gosta koji su ostvarili 107 polupansiona-noćenja. I pored moguće bogate turističke ponude i mogućih specifičnih oblika turizma u ponudi ove VU, ovo su veoma poražavajući podaci, zbog žega će u nastavku rada posebno biti izrađena SWOT analiza za sve VU posebno.

b) Po strukturi korisnika

Posmatrajući strukturu korisnika, može se konstatovati da je ona već duži niz godina ustaljena, pri čemu jedino kod pripadnika MO i VS opada. Najveći broj polupansiona ostvaren je od strane građana RS, koji su sa 128.765 polupansiona ostvarili učešće od 80%, korisnici iz MO i VS sa

[324] O popuni kapaciteta hotela Bristol nema nikakvih podataka za predhodni period, a do ovih podataka došlo se istraživanjem tokom izrade disertacije, jer raniji podaci nepostoje.

20.330 polupansiona su ostvarili učešće od 12%, a stranci sa 12.241 polupansion učestvuju sa 8%.

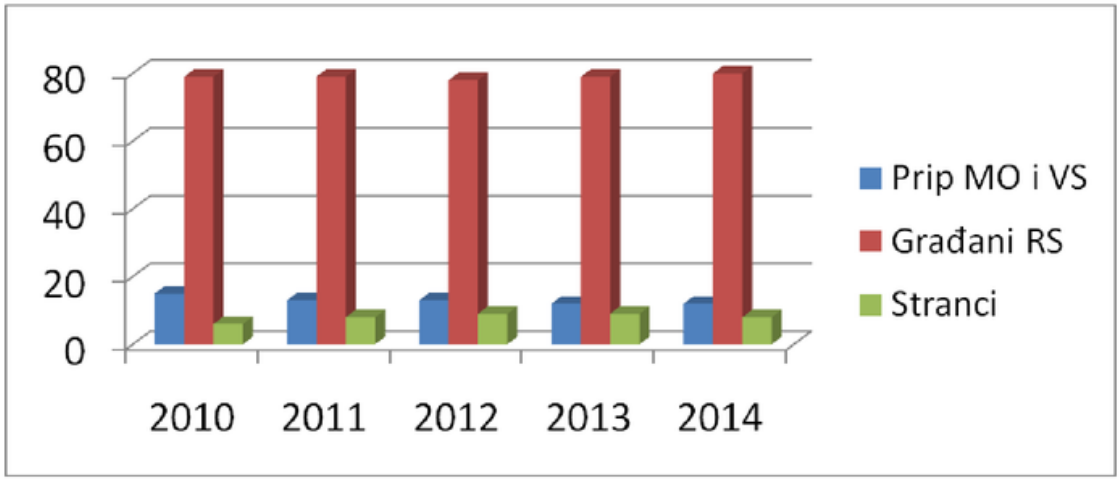
Tabela 19: Ostvaren broj polupansiona po strukturi korisnika za period 2010 – 2014. godina

R. br.	Struktura korisnika	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	Struktura u %				
							2010.	2011.	2012.	2013.	2014.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Pripadnici MO i VS	29.476	25.219	24.065	21.180	20.330	15	13	13	12	12
2.	Građani RS	157.416	152.470	149.518	143.569	128.765	79	79	78	79	80
3.	Stranci	12.079	15.042	17.369	16.147	12.241	6	8	9	9	8
4.	UKUPNO	198.971	192.731	190.952	180.896	161.336	100	100	100	100	100

Izvor: Izveštaji o analizama rada VU za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

Iako su objekti VU u svim dokumentima Ministarstva odbrane prvenstveno namenjeni zaposlenima u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije, njihovim porodicama, članovima porodica poginulih pripadnika i penzionisanim prpadnicima, po strukturi korisnika, pripadnici MO i VS i njihove porodice i dalje imaju relativno nisko učešće u ukupnom broju korisnika, koji je ukupno posmatrajući period 2010-2014. godina u stalnom opadanju (tabela 19).

Grafikon 11: Prikaz broja noćenja prema strukturi korisnika u vojnim ustanovama u periodu 2010 - 2014. godina



I svi ostali gosti (građani RS i strain gosti) zabeležili su ukupna pad u broju pansiona.

Po dužini boravka, a na osnovu prethodno datih podataka najduže zadržavanje gostiju je bilo u hotelima na Tari i to prosečno 3,41 dan po gostu, što takođe predstavlja pad u odnosu na predhone tri godine, potom u Hotelu Breza, sa prosečnim boravkom od 2,79 dana u 2014.godini i

u objektima VU Morović sa prosekom po gostu od 1,64 dana. Svi objekti beleže pad dužine boravka u prethodnim godinama.

Tabela 20: Dužina boravka korisnika u hotelima u periodu 2010 – 2014. g.

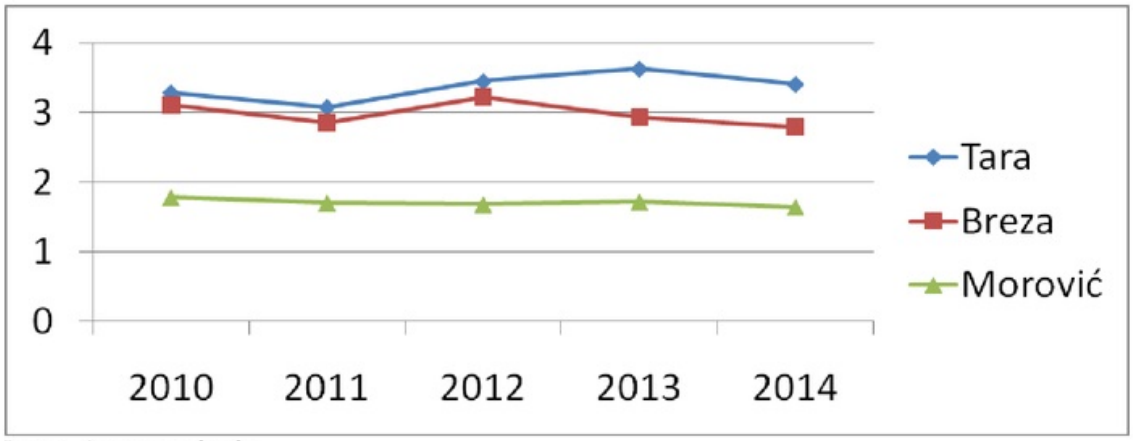
Red. broj	Struktura korisnika	Prosečno zadržavanje u 2010.	Prosečno zadržavanje u 2011.	Prosečno zadržavanje u 2012.	Prosečno zadržavanje u 2013.	Prosečno zadržavanje u 2014.
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Tara	3.29	3.08	3.45	3.63	3.41
2.	Breza	3.11	2.85	3.22	2.93	2.79
3.	Morović	1.78	1.70	1.68	1.72	1.64
4.	P R O S E K	2.73	2.54	2.78	2.76	2.61

Izvor: Izveštaji o analizama rada VU za odgovarajuće godine
Sopstvena obrada

U ukupnom broju korisnika, u 2014. godini, u vojnim objektima za odmor i rekreaciju je boravilo 4.449 pripadnika MO i VS sa članovima porodica sa ostvarenih ili 9%, u 2013. godini 4.795 ili 9%, u 2012. godini 5.206 ili 8%, u 2011. godini 5.038 ili 8%, u 2010. godini 6.297 ili 10,15 % ili pripadnici MO i VS su prosečno boravili u objektima VU u 2014. godini 4,6 dana, u 2013. godini 4,4 dana, u 2012. godini 4,6 dana, u 2011. godini 5 dana i u 2010. godini 4,7 dana. Strani gosti su se najkraće zadržavali, svega 2,4 dana, građani RS 3,2 dana, dok su se pripadnici MO i VS zadržavali 4,6 dana. Korisnici iz MO i VS su objekte koristili najviše u avgustu i septembru, po 26%, julu 23% kao i januaru 14%, dok je interesovanje u periodima van sezone znatno slabije i kretalo se od 3-9%. Ostali gosti najviše su koristili objekte u vansezonskim mesecima, sa učešćem od 74% do 97%.[325]

Grafikon 12: Dužina boravka korisnika u VU u periodu 2010 – 2014. godina

[325] Podaci VU i sopstvena obrada



Izvor: Sopstvena obrada

Primetno je da se pripadnici MO i VS zadržavaju duže u hotelima vojnih ustanova, prosečno oko 5 dana u posmatranom periodu, što je pokazatelj da su u pitanju korisnici vojnih ustanova koji borave u hotelima sa željom za odmorom, lečenjem, rekreacijom i sl. Najveći deo gostiju (građana RS i stranaca), boravio je u objektima vojnih ustanova za vreme kongresa, seminara, kratkih ekskurzija, proputovanja i za vreme vikend odmora, a opda broj kategorija individualnih-stacionarnih gostiju, koji se osim prazničnih dana (Nova godina, Uskrs i 1. maj) zadržavaju tri do sedam dana, a koje usluge najviše koriste vojni korisnici. Upravo ovu činjenicu treba posebno analizirati i u budućoj strategiji transformaciji VU i posvetiti joj posebnu pažnju i iznaći načine kako povećati dužinu boravka gostiju u hotelima, odnosno naći načine kako animirati goste za duži boravak, iz čega proizilazi da je potreban agresivniji propagandni nastup u okviru MO ali i na turističkom tržištu Srbije, što podrazumeva i neophodnost povazivanja sa turističkim organizacijama i agencijama na teritoriji Republike Srbije.

Donekle možemo prihvatiti da je manji broj ostvarenih polupansiona u 2014. godini rezultat pre svega loše vremenske situacije i to zima bez snega, veoma kišno proleće, vanredna situacija zbog poplava, kada su bili zatvoreni hoteli na Tari deset dana, kišno leto (u julu od 31 dana 25 kišnih), teške ekonomske situacije koja je direktno uticala na kupovnu moć korisnika, umanjenja zarada u javnom sektoru, pad u školskom turizmu usled propisa zbog kojih škole nise bile u mogućnosti da jesenjoj sezoni realizuju ugovaranje, sve veće ponude u privatnom sektoru (apartmani se izdaju u zakup bez hrane), sve manje učesnika na seminarima i dr. Međutim ova opravdanja možemo svrstati i u neodgovarajućem potrebnom prilagođavanju turističkog tržišta koje je veoma dinamično i traži potrebne brze i neophodne odluke i promene u poslovanju, posebno kada se vide razlozi lošeg poslovanja ima i potpuno subjektivnih činioca. Ni za 2014. godinu, kao i prethodnih godina, posete stranih korisnika se nisu planirale, niti se vodi organizovana

propagandna aktivnost prema njima (ima izvesnih pokušaja koji su pojedinačni, nedovoljni i ekstenzivni tj. uz nastupe drugih agencija), ali sigurno je potrebno ubuduće više pažnje posvetiti i ovoj kategoriji korisnika. Od 4.372 stranca koliko ih je boravilo u vojnim odmarališima najćešći gosti su iz bivših republika SRJ, posebno Bosne i Hercegovine, a cene za ovu strukturu gostiju je ista kao i za građane Srbije.

Tokom 2014. godine u VU nastavljene su aktivnosti u okviru međunarodne vojne saradnje, posebno sa zemljama, članicama CLIMS-a, o recipročnoj razmeni kapaciteta vojnih odmarališta sa OS zemalja u okruženju, kako bi se koristili objekti za odmor i rekreaciju od strane vojnih korisnika, po principu reciprociteta, u kom smislu se očekuju i prvi gosti iz Bugarske tokom 2015. godine.

Ostvarena cena koštanja polupansiona u 2014. godini iznosi 2.021,00 dinara, ili manje 8% posmatrajući prethodnu godinu pri čemu je cena koštanja hotela "Beli Bor" 1.622,00 dinara, hotela "Omorika 2.144,00 dinara, dok je ostvarena cena koštanja u hotelu "Breza" najveća i iznosi 2.220,00 dinara, zbog izuzetno velikih troškova, pre svega grejanja.

Tokom 2014. godine objekti za odmor i rekreaciju su u proseku korišćeni 57% ili 207 dana i to hotel "Omorika" 60% (219 dana), hotel "Beli Bor" 61% (220 dana), hotel "Breza 51% (185 dana), i objekti u Moroviću 8% ili 29 dana, a u Karađorđevu je posećenost gotovo izostala. Ostvarena iskorišćenost se smatra niskom i ne ne može da omogući ekonomično i rentabilno poslovanje.

Cene polupansiona u toku 2014. godine nisu povećavane, čak su u hotelu "Breza"-Vrnjačka Banja nešto snižene, i pored rasta cene koštanja tj. troškova (materijala, sirovina i energenata, ulaganja u osnovna sredstva, sitan inventar i adaptaciju objekata), u cilju bolje popune objekata, što nije dalo očekivane rezultate.

Cene za pripadnike VS i MO se umanjuju od 20 do 30 % od cene koje su za civilne korisnike.

5.5.7. Turistički proizvodi vojnih ustanova Srbije

Četiri osnovna faktora su bitna za razvoj turizma u VU kao specifičnoj turističkoj destinaciji[326]:

- raznovrsnost turističkog proizvoda,
- dobro očuvana životna sredina,

[326] Ranisavljević M. (2008); ***Pozicioniranje VU kao dela turističke ponude Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 73.

- bogatstvo kulturnog nasleđa i
- gostoljubivost stanovništva i zaposlenog osoblja.

Pored grube podele da se turizam deli na planinski, gradski, banjski, kongresni u stručnoj literaturi su primetni dolazci gostiju u okviru destinacija i zbog drugih vidova turizma. Upravo u ovom delu će i biti reči turističkim proizvodima VU koji su prisutni u ponudi vojnih hotela i objekata, kao i o vidovima turizma koji nisu dovonjno predstavljaeni, koji su zapostavljeni, a za koja postoje interesovanja i mogu se komercijalizovati.

Tranzitni turizam predstavlja najstariji oblik turističkog prometa na ovim prostorima jer su preko Tare, Šargana, Užica, Kraljeva i Kruševca prolazili karavanski putevi od Dubrovnika do Beograda i od Sarajeva do Niša. Dana su karavane zamenili motorizovani turisti koji tranzitiraju prema Bosni i Hercegovini, Jadranskom primorju, Beogradu i Vojvodini. Upravo na ovim pravcima kretanja turista, roba nalaze se kapaciteti VU Tara (na planini tara i u Vrnjačkoj Banji) i VU Morović (pogon Morović i pogon Karađorđevo) koji su opremljeni odgovarajućim objektima i koje pružaju kvalitetne i raznolike ugostiteljsko-turističke, trgovinske i druge potrebne usluge.[327]

U današnjem shvatanju turizma posebno je potrebno posvetiti pažnju putovanju i doživljajima koje isto donosi. Postoji određen broj putnika kojima je jednako bitan doživljaj samog putovanja kao i boravljenje na samoj destinaciji. Upravo za ove putnike koji nisu automacki vozači, koji od kuće do destinacija prave pauze, bitne su sve lokacije i mesta kroz koja prolaze i isti neće žaliti ni vreme ni sredstva da do isti svrate i obiđu ih. Putna povezanost VU objažnjena je u delu geografsko-saobraćajni položaj VU Srbije.[328]

Ruralni turizam uključuje spektar aktivnosti i usluga koje organizuje ruralno stanovništvo. Ovaj turizam uključuje različite oblike turističke aktivnosti: eko turizam, aktivnosti u prirodi (lov, ribilov, jahanje, biciklizam pešačenje i sl.), seoski turizam, kulturni turizam i ostale posebne oblike turizma poosebnih interesa (rekreacija na otvorenom, festivali, događaji...)

Eko turizam. Na osnovu podataka svetske turističke organizacije oko 7 % turista čini eko turizam od ukupnog sveckog turističkog prometa.[329] Jedna od osnovni prednosi Srbije da je to mesto iskonske lepote, sačuvane životne sredine i prirode sa mnoštvom elemenata aktivnosti koje ima

---

[327] Belij S.; (2006), ***Revija Rada 316/2006***, Privredni pregled, Beograd.
[328] Ranisavljević M. (2010), ***Tržišne osnove razvoja VU Srbije kao dela turističke ponude Srbije*** – magistarski rad, Univerzitet Singidunum, str. 113
[329] www.cenort.org.yu – pristup sajtu 26.08.2016.godine

veliku šansu na probirljivom međunarodnom tržištu, u tržišnoj niši ekoturizma kao osnovi održivog turizma sa elementima ruralnog i kulturnog turizma.[330]

Jednu od najboljih reklama očuvane prirode Tare, prilikom obilaska nacionalnog parka Tare, u manastiru Rača, avgusta 1996. godine, dao je direktor Evropska federacije za zaštitu prirode i nacionalnih parkova dr Etkin Klark svojom izjavom:

" Ja ovako zamišljam raj ".

Planina Tara i Nacionalni park Tara pripadaju delu Starovlaških planina (Starovlaška – Vlaška visija). Područje se nalazi između 43° 52' i 44° 02' severne geografske širine i 19° 15' i 19° 38' istočne geografske širine. Planina Tara - to su šume, proplanci i livade koji se smenjuju na ovoj velikoj visoravni, na nadmorskoj visini od 1000-1200 metara. Područje Tare je na površini od 19.200 ha i proglašeno je 1981.godine za Nacionalni park, a radi očuvanja retkih životinjskih i biljnih vrsta. Zaštitna zona oko Nacionalnog parka Tara iznosi 37.584 hektara.[331]

Međutim i pored relativno brojnih podataka o samoj Tari, veoma su oskudni podaci o mogućnosti razvoja, ujedno i perspektivi ekoturizma na planini Tari, kao odgovorno boravljenje prirodom kojom se ujedno čuva i životna sredina i održava blagostanje lokalnog stanovništva.[332]

Tara je prekrivena velikim i gustim šumama borova, smrče, jele i bukve sa perko 1000 biljnih vrsta. Pod šumama je 13.000 hektara,a Nacionalni park obuhvata: Crni vrh, planinu Taru, Stolac, Zvezdu, okolinu Bajine Bašte i kanjon Drine sa Perućcem. Najčuvenija je Pančićeva omorika (Picea omorika), koja je i znak VU Tara, naša najlepša i najzanimljivija vrsta četinara, relikt flore još iz tercijera, koji je ovde pronašao Josif Pančić 1875. godine. Biljke koje predstavljaju prave retkosti pored Pančićeve omorike su i sledeće: maslinica, božikovina, tisa, zlatna paprat, šumska lincura, ciklama, itd. [333]

Sigurno da planina Šargan sa svojim vozom Šangarskom osmicom, naselje Mokra Gora, očuvan eko turizam sa ruralnim osnovama i ostalim mogućnostima pružaju odličnu osnovu za razvoj i ukupnu prezentaciju ove destinacije kao odličnog turističkok proizvoda.[334]

Pored VU Tare izdvaja se i Specijalni rezervat prirode Karađorđevo kojom upravlja VU Karađorđevo i u kojem postoje izuzetne mogučnosti za bavljenje ekoturizmom. Spada u II kategoriju, i prirodno je dobro od velikog značaja Klasifikacija IUCN: VIII kategorija, gde

---

[330] Belij S.; (2006), ***Revija Rada 316/2006***; Privredni pregled, Beograd.
[331] www.yuta.co.yu
[332] Ranisavljević M. (2008); ***Pozicioniranje VU kao dela turističke ponude Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 78.
[333] www.yuta.co.yu
[334] Belij S.; (2006), ***Revija Rada*** 316/2006; Privredni pregled, Beograd.

spadaju područja upravljanja sa višestrukom namenom i područja sa resursima kojim se upravlja. Nalazi se u opštini Bačka Palanka i Bač na površini od 2955 ha.[335]

Kulturno - istoriski turizam i temacka putovanja

Prilikom objašnjavanja geografskog položaja Srbije kao turističke vrednosti bitno je napomenuti da nije bilo vojske koja nije prošla Srbijom i na istoj se zadržala duže ili kraće vreme. Upravo taj podatak je i izdvojio Srbiju kao jednu od destinacija koja je puna kulturno istoriski spomenika iz novije i starije istorije. O kulturno istoriskim dobrima Srbije i mestima na kojima se nalaze, za razvijanje ponude VU iste imaju posebnu važnost, tako da ću ovom prilikom samo nabrojati neke od njih. Svi istoriski spomenici mogu se sa određenim sadržajima spojiti na određenoj destinaciji kao odlična temacka putovanja i obilazak istih.

Nacionalni park Tara uz Manastir Raču, Srednjovekovni solotuški grad, nekropola stećaka u Perućcu i Rastištu, sa svim drugim istoriskim celinama bliže i dalje okoline (Višegrad, mačkov kamen...) čine bogatu kulturno – istorijsku osnovu za razvoj ovog turističkog proizvoda. Manastir Rača (ilustracija 8) je podigao srpski kralj Dragutin Nemanjić u drugoj polovini XIII veka i sti je rušen i obnavljan više puta. U njemu je, u tami srednjovekovnog ropstva pod turskom imperijom, čuvana srpska duhovnost i pismenost znanjem i trudom račanskih monaha. Oni su ovde, u kelijama i skitovima, prepisivali crkvene knjige sve do Velike seobe Srba 1689. godine. Svoju misiju nastavili su i u novim srpskim krajevima preko Save i Dunava. Iz novije istorije manastir je poznat po ustaničkoj borbi obnovitelja i starešine manastira Hadži-Melentija u Prvom srpskom ustanku 1804. godine, na šta danas podseća ustanički barjak koji se čuva u manastirskoj riznici. Tokom Drugog svetskog rata po specijalnom zadatku, u manastiru je sačuvano Miroslavljevo jevanđelje, jedan od najvrednijih pisanih spomenika srpske kulture.[336]

Na istočnim padinama Tare, na oko 50 km od Bajne Bašte, nalazi se mesto Višegrad koji je pun istoriskih priča i srednjovekovne arhitekture. Na severozapadnim padinama Tare nalazi se mesto Kremna – nadaleko poznato po Kremarskom proročanstvu i porodici Tarabić prikolom čijeg obilaska je obavezan obilazak muzeja Kremarskog proročanstva. O tematskom parku Mećavniku koji se nalazi u ovom delu planine Tare, već je bilo reči u prethodnom delu rada.[337]

O ostalim antropogenim resursima Tare, kao i Vrnjačke Banje koji imaju uticaja na razvoj ovog vida turizma već je bilo reči u delu doktorske disertacije „ Antropogeni resursi“.

---

[335] www.yuta.co.yu
[336] Dodić O. i Rajić N., (2004), ***Manastir Rača i crkve u račanskom kraju***; Bratis Užice; strana 56.
[337] Ranisavljević M. (2008); ***Pozicioniranje VU kao dela turističke ponude Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 81.

O nekim važnim događajima i mestima u nastavku rada biće reči u kontekstu turističke ponude VU u Beogradu.

Zdravstveni turizam, prvenstveno u svojoj ponudi naglašava VU "Tara" sa svojim kapacitetima u najpoznatijem zdravstvenom centru - Vrnjačkoj Banji, sa svojim objektima i kapacitetima. Objekat u Vrnjačkoj Banji, Hotel Breza i vila Sombor, nalaze se u samom centru Vrnjačke Banje, na mestu ukrštanja toplih i hladnih mineralnih izvora, pored glavnog banjskog šetališta, projektovan po najvišim zahtevima modernog hotelijerstva. U ponudi se posebno ističe da su objekti opremljeni potrebnim osobljem i kapacitetima za pomoć u lečenju bolesti gastro i kardiovaskularnih bolesti. Posetioci Breze mogu koristiti blagodeti lekoviti voda kao kupke ili napitke.[338]

Takođe i planinu Tara sa izuzetnim rekreativnim sadržajima u sklopu VU Tara, povoljnim klimackim uslovima, prosečnom visinom od 1200 m, sa velikim brojem sunčanih dana, sa izuzetanim pejzažom i zdravom životnom sredinom sa punim razlogom zovu fabriku crvenih krvnih zrnaca. Samim dolaskom i boravljenjem u Nacionalnom parku Tara pružaju se svi uslovi za prijatan odmor, rekreaciju, rehabilitaciju, a klima blagotvorno deluje na ljudsko zdravlje, pomažući u lečenju: bronhijalne asme, hronični bronhitis, astenija, anemija, bolesti disajni organa i kardiovaskularnog sistema.[339]

Posebni interesi. Proizvod posebnih interesa predstavljaju proizvod koji se događa u neobičnom okruženju. Korisnik posebnih interesa očekuje određeni adrenalinski šok ili sa druge strane blaženi mir. Ovaj turistički proizvod obuhvata sledeće aktivnosti: kampovanje, pešačenje, biciklizam jahanje, planinski biciklizam, lov, ribolov, vožnja kanuom, rafting, jeep safari i slično.

Ribolovni i lovni turizam. Vojne ustanove Morović i Tara imaju odlične uslove kao jednu od svojih ponuda lovni i ribolovni turizmom. Sa druge strane mora se priznati da je ovo jedan od vidova turizma kod koga je sama oprema veoma skupa, koji je više dostupan galantnijim gostima, zaljubljenicima u prirodu, lov i ribolov, gostima koji traže posebnu pažnju, gostima sa dubljim džepovima i koji su spremni da sve to i plate pogotovo ako im se očekivanja ispune i vrate se kućima sa pravim trofejima. Iz svega iznetog pogotovo lovni turizam ne odlikuje veća masovnost, već elitnost. Ovo se više odnosi na lovni turizam, ali i ribolovni turizam, koji sa

131

[338] www.vrnjackabanja.net
[339] Ranisavljević M. (2008); ***Pozicioniranje VU kao dela turističke ponude Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 92.

svojom ozbiljnošću nezaostaje ni malo, pogotovo zanjući da danas postoji veliki broj zaljubljenika – fanatika u ribarstvo i ribolov. [340]

Vojna ustanova Tara, zahvaljujući svojoj lokaciji i nacionalnim parkom koji ga okružuje slobodno i bez imalo preterivanja, i sa puno prava može da ponese epitet raja živitinjskog sveta. Životinjski svet je veoma raznovrstan - registrovano je preko 200 ptica i sisara.[341]

Pored ovih vrsta pod udarom čoveka bile su i određene vrste ptica koje su ili sasvim iščezle ili se održale u malom broju. Objekti posebne zaštite u Nacionalnom parku Tara su divokoza, medved i srna. Divokoza ne napušta kamenjare kanjona i bliže okoline, medved tu samo zimuje , donosi mlade a zatim kreće po celoj planini pa čak i predelima gde su mu izgledi za preživljavanje znatno smanjeni.[342]

Zapadne strane planine Tare uranjaju jednim delom u veštačko jezero Perućac a drugim delom na obale reke Drine, tako da su uslovi za ribolovni turizam odlični. Iz prethodno iznetog zaključuje se da VU Tara pruža odlične mogućnosti za bavljenje lovom i ribolovom kao turističke podude nacionalnog parka Tare. [343]

Mogućnosti za bavljenje lovnim i ribolovnim turizmom u VU Morović su postojali odvajkada i o ovom turističkom proizvodu bilo već reči. U Moroviću se održavaju opštinska, međuopštinska i državna prvenstva u ulovu ribe udicom na plovak, a lovni i ribolovni turizam je ono što u budužnosti treba da čini osnovu jer su mogućnosti, kapaciteti i rezerve zaista velike.[344] Lovište je moguće obići fijakerom, i nije retka prilika sresti se sa jelenom, srnom i divljom svinjom. Po pristupačnoj ceni može se iznajmiti čamac na jedan dan, a ukoliko ipak odluči da se peca izdaju se jednodnevne dozvole u ribnjaku dugom 14 kilometara. U pogonu Morović nedostaju možda veći smeštajni kapaciteti, jer samo 60 ležaja koliko sada poseduje ovaj deo vojne ustanove daleko je od potrebnog, tako da o proširenjima istih treba razmišljati u perspektivi, ali sagledavajući i dosadašnju popunu kapaciteta, isti su momentalno zadovoljavajući.[345]

Pogon Karađorđevo, sa svojim lovištem i danas se dovodi u vezu sa čestim posetama Tita i lovom visokih zvaničnika i bogatih ličnosti. U potpunosti je uređenosa čekama i kućicama i danas čuva sjaj prošlih vremena. Fazanerija Vrnjak, je danas jedna od najopremljenijih fazanerija u Srbija i napravljena je sa ciljem da sačuva i poboljša turističku ponudu mesta.

---

[340] Isto, strana 92.
[341] www.tara.org.yu
[342] www.stc-bajnabastat.com
[343] www.tara.org.yu
[344] www.vumorovic.com
[345] www.minttu.sr.gov.yu

Osim lovišta u Karađorđevu postoje bogati ribnjaci, ukupno 16 malih veštačkih jezera koja su nastala isušivanjem močvarnog zemljišta. Sva jezera se poribnavaju, a u odvojenim i ograđenim prostorijama uzgaja se divljač. [346] U priči o lovištu Karađorđevo, vredi pomenuti da je upravo u ovde pre skoro četri decenije, organizovan prvi diplomatski lov u ovom delu sveta.[347]

Međutim i VU Dedinje uz određena ulaganja može pružiti potrebne uslove za razvoj ovog specifičnog oblika turizma. Kako je već rečeno u sastavu VU nalazi se i Sportsko rekreativni centar Surčin koji jednim svojim delom izlazi na reku Savu, a u neposrednoj blizini centra nalazi se i Objekat Dobanovci u kome se nalazi uređeno lovište i ribnjak.[348] Potrebnim povezivanjem i koordinacijom DUS i Garde VS ova izuzetna ponuda mogla bi doneti preko potrebne prihode kako MO, a tako i uvećati siromašnu ponudu Beorgada po ovom proizvodu. Sigurno da se lovu mora posvetiti posebna pažnja, sa jedne strane zbog samog naoružanja, a posebno zbog održivog razvoja turizma, čime bi trebalo zabraniti lov bez stručni vodiča ili lovočuvara koji bi trebali da dozvoljavaju izlovljavanje samo bolesnih i starih primeraka.

Splavarenje Drinom kao ponuda VU Tare i obilazak kanjona Drine moguće je brodom ploveći jezerom koje počinje kod Perućca, što je poseban doživljaj. Za splavarenje Drinom (drinska regata) u letnjoj sezoni turistima su na raspolaganju čamci za izlete koji su u ponudi VU Tare od 2005. godine i uređene plaže na jezeru.[349]

Do devedesetih godina u sastavu VU Tara, u neposrednoj blizini hotela Beli bor, nalazio se auto kamp, koji je danas potpuno napušten (ilustracija 17). Nekada je ovaj auto kamp bio uređen sa svim potrebnim sadržajima i potrebnim priključcima i koristio se uglavnom kao za mesto za odmor od po dva do tri dana putnicima koji su išli ili se vraćali sa mora iz Beograda ili Vojvodine. Ovo je jedna od mogućnosti koja uz malo ulaganja može da pruži VU Tara, pogotovo ako se zna da je postojala odgovarajuća infrastruktura i oprema za ovaj vid turizma i da je kamperski turizam danas veoma zastupljen, pogotovo kod mlađe populacije.[350]

Ekskurzije (škole u prirodi, rekreativna nastava) danas predstavljaju jednu od važnijih turističkih proizvoda Tare, donekle Morovića, kojom menadžmet delom premoštava probleme vansezonske nepopunjenosti kapaciteta, ponudom školama i drugim obrazovnim ustanovama. Aduti na kojima se bazira ova ponuda se prvenstveno odnosi na samo mesto i lokaciju objekata, odnosno

---

[346] www.minttu.sr.gov.yu
[347] Ranisavljević M. (2008); ***Pozicioniranje VU kao dela turističke ponude Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 92.
[348] Videti više deo rada: Objeki u sklopu garde Vojske Srbije
[349] Ranisavljević M. (2008); ***Pozicioniranje VU kao dela turističke ponude Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 94.
[350] Isto, strana 95.

da se isti nalaze u nedirnotoj prirodi, kao i da se korisnicima pružaju još niz drugih sadržaja i usluga: sportski tereni, uređene staze za šetnju, nedirnuta flora i faune, blizina kulturno – istoriskih mesta i sl. Iako je Beograd najposećeniji grad u Srbiji upravo od strane školskih posetilaza koji dolaze u obilazak zološkog vrta, Kalemegdana, Botaničke bašte, a u poslednje vreme i raznih tržnih centara[351], u turističkoj ponudi VU Dedinje ovakva mesta se nenalaze.

Planine i jezera. Turistički centri na našim planinama i jezerima veoma sporo razvijaju, te samo deo svojih kapaciteta i programa nude kao ponudu tokom čitave godine. Od svih VU, jedino VU Tara sa objektima na Tari pruža mogućnosti za zimski odmor, prvenstveno zahvaljujući skijaškoj stazi u neposrednoj blizini hotela Beli bor[352]. Druge VU i lokacija njihovih objekata pružaju potrebne mogućnosti za razvoj uglavnom letnjih aktivnosti i odmora na svojim destinacijama. Poslednjih par godina sama zimska sezona dosta je i skraćena, prvenstveno zbog slabih snežnih padavina, a VU u svom sastavu nemaju potrebnu tehniku i mašine za pravljenje veštačkog snega. Iako je od 2010. godine u neposrednoj blizini hotela Omorika napravljena mala skijaška staza sa žičarom za početnike, rezultati u poslovanju nisu dali očekivan dobitak. U ponudi hotela na Tari je mogućnost iznajmljivanja skijaške opreme i sanki.[353]

Pored navedenog VU Tara zahvaljujući lokaciji i sačuvanoj prirodi na Nacionalnom parku, pruža mogućnosti planinarenja, pešačenja, splavarenja, paraglajdinga, brdske vožnje bickla, zmajarenja, kupanja, sunčanja, kako na planini Tara i njenim obroncima, tako na obalama reke Drine i jezerima u neposrednoj blizini. Objekti u Vrnjačkoj banji pružaju mogućnosti takođe aktivnosti vezanih za letnji period: kupanje, sunčanje, planinarenje, pešačenje, paraglajdinga, brdske vožnje bickla, na velikom broju bazena i na reci Ibar, tako i na planini Željin. VU Morović sa svojim sadržajima može da ponudi aktivnosti vezanih za kupanje, sunčanje, pešačenje, vožnjom čamcem, vožnje bickla i jahanja, kao i korišćenje fijakera.[354] Problem i ove VU je da se o mogućim turističkim proizvodima gost može informisati i o njima saznati samo u zavisnosti koliko je njegova mašta sposobna da mu dočara kakve blagodeti se nalaze na istim, tako da se u ovim lokacijama turista bavi i "istraživačkim turizmom" kao novim turističkim

---

[351] Poslednjih 10 godina primetno je namenski dolazak velikog broja ekskurzija iz svih delova Srbije, pa i Crne Gore i Republike Srpske, radi obilaska tržnih centara u Beogradu: Delta siti, Ušće, Merkator te se može reći ta je u povoju niv[illegible] turizma u glavnom gradu – trgovački turizam.

[352] U zimskom periodu gosti mogu da skijaju na ski stazama koje se nalaze neposredno uz hotel Beli Bor, koji su namenjeni [illegible] ljubiteljima zimski sportova koji nisu veliki profesionalci u zimskim disciplinama (skijanje i sankanje), na nadmorskoj visini od 1000 metara. Tu su dva ski lifta, i to jedan za početnike i decu dužine 150m i drugi za skijaše rekreativce dužine 450m.

[353] List MO, Odbrana, broj 21 iz 2006.godine.

[354] U sastavu objekta Karađorđevo uz mala ulaganja moguće je organizovati i obuku jahanja.

proizvodom. Glavni klijenti planina i jezera su: familije sa decom, aktivni individualci, mlađa populacija i skijaši.

Sportsko - rekreativan turizam. Uglavnom sve VU imaju odgovarajuće kapacitete za bavljenje sportskim turizmom, gde se posebno izdvojila VU Tara koja ovom vidu turizma u poslednje vreme posvetila odgovarajuću pažnju. Već duži niz godina na planini Tara, u objektima VU boravi određen broj raznih sportskih fudbalski, košarkaški, rukometni, odbojkaški, vaterpolo, džudo, i druge ekipe i reprezantacije Srbije. U pripremama ekipa velika prednost Tare predstavlja sama planina kao fabrika crvenih krvnih zrnaca, klima, prosečna visina oko 1200 metara, kao i potrebni hotelski sadržaji: teretana, bazen, tereni… Poslednjih par godina zabaležen je dolazak određenih stranih ekipa i reprezentacija na pripreme baš zbog navedenih uslova. I pored navedenog, statistički podaci su i dalje poražavajući i ukupno posmatrajući priliv stranih gostiju je poslednjih par godina u stalnom opadanju. Ovakve grupe namenskih, sportskih turista treba da imaju posebno mesto u pravljenju potrebne strategije transformacije VU prvenstveno zbog dužine boravka u objektima koje nije kraće do sedam dana, a može biti i do 20 dana. Posebne pogodnosti imaju sportisti jer mogu koristiti uređene terene za fudbal, odbojku, pet tenis terena i tri košarkaška terena kod hotela "Beli Bor". Pored terena sportskim ekipama su na raspolaganju i trim sala, kuglana, sala za stoni tenis, sauna, zatvoren bazen, pikado i bilijar. U neposrednoj blizini hotela Omorika pružaju se uslovi za prijatan boravak, šetnje i planinarenje. Pašačka staza koja se još naziva i stazom ljubavi potpuno je uređena (10 km) i na svakih 100m nalaze se klupe za odmor, a za sportiste i rekreativce trim staza 1,8 km koja je noću osvetljena i nalazi se na visini od 1059m. Pogodnost predstavlja 24. časovno prisustvo doktora u hotelu Omorika. Tara za mnoge predstavlja mesto gde se može potpuno posvetiti iskonskoj prirodi i potrebnom odmoru, da oseti tišinu i mir, u raskoši i bujanju raznih oblika života. Po celom nacionalnom parku uređene su i staze koje kroz predivne predele i fenomenalan ambijent spajaju određene interesantna mesta. Starijem stanovništvo kao jednoj od ciljni grupa, koje je sva više u porastu upravo odgovara ovakav miran planinski turizam uz redovnu rekreativnu šetnju.[355]

U okviru VU Morović gostima su na raspolaganju i travnati fudbalski teren, trim staza, uređene staze za šetnje i dr. Svi tereni i staze u blizini objekata su neuređeni i neodržavani te zbog navedenog isti ne oriste profesionalni igrači i timovi, već isti služe uglavnom rekreativcima, iako su i ono veoma zahtevn po ovim pitanjima.

[355] List MO, Odbrana, broj 21 iz 2006.godine

Jedan od relativno novijih i jednostavnih ponuda kojih nema u okviru destinacije VU je i mogućnost bavljenja aktivnim odmorom – biciklizmom tokom proletnjih i letnjih dana. Naizgled nabitna aktivnost, ali za veliku populaciju gostiju veoma interesantna, posebno za objekte poput Morovića. Do kojih granica je ponuda vožnjom bicilkima otišla govori i tekst jedne poljske turističke agencije koja nudi svojim klijentima vožnju biciklom oko centra za obuku poljskih obaveštajnih agenata gde se, kako se sumnja, drže zatočenici CIA. Određena minimalna ulaganja za izgradnju garaža za bicikle i uređenje potrebnih staza kroz šume, učinilo bi sigurno ovu lokaciju interesantnijom.

Sportsko rekreativni centar u Surčinu iz sastava VU Dedinje, u samom svom nazivu nagoveštava čemu je isti bio namenjen. Danas je centar iako u blizini Beograda, potpuno napušten i za oporavak istog su potrebna pozamašna sredstva, ali zbog navedene činjenice i malog broja uređenih sadržaja na jednom mestu u glavnom gradu, ovo bi mogao da bude potpuni novi sportsko turistički centar grada ili nova Ada Ciganlija, sa svim potrebnim sadržajima (uređeno kupalište, sportski tereni, objekti za odmor – bungalovi, biciklističke staze, restorani…). U ponudi hotelskog smeštaja, a u cilju iskorišćenja praznih kapaciteta treba ponuditi i kapacitete Vojne akademije, u kojoj se nalaze i svi potrebni sportski sadržaji i tereni i za organizovanje i većih sportskih takmičenja. Pored velikog fudbalskog terena, atletske staze, bazena, teniskih terena, terena za mali fudbal i odbojku, teretane, saune i drugih sadržaja, od skora u krugu Vojne akademije nalazi se jednina zatvorena atletska sala u Srbiji.

Na turiste sa "visokim prihodima" koji su voljni platiti više za doživljaj, potrebno je planirati i interesantan je boravak u objektima vojnih ostanova Karađorđevo i Morović uz spregu sa lovnim i ribolovnim turizmom. U objektima Morovića nalaze se apartnani koje je svojevremeno koristio sam vrh Jugoslovenskog i svetskog poličičkog miljea, od Tita i Jovanke[356] do njihovih gostiju. Ove prostorije danas su zaključane i prepune prašine, a samo održavanje istih je veoma skupo i zahtevno. Ovakvu način odmora prvenstveno treba ponuditi specifičnim ciljnim grupama koji su u mogućnosti platiti ovaj doživljaj. Ovakvi gosti su na sličnim mestima već prisutni, a i bili su stalni gosti VU Morović, do unazad dvadeset godina. Pored aktivnog turizma, lova i ribolova, gostima pogona Karađorđevo može da pruži i mogućnost korištenja golf terena, bavljenjem sportskim aktivnostima i jahanje punokrvnih konja rase Lipicaner. U Karađorđevu malo se

[356] U objektima Morovića nalaze se očuvani apartmani posebno za predsednika SFRJ, Josipa Broza Tita i Jovanku sa svim svojim originalnim nameštajem i lovačkim trofejima.

poklanja pažnje ovim dopunskim sadržajima i upravo se želi skrenuti pažnja na događaje koje su izvodljivi i brzo pripremljeni za goste ovih hotela.[357]

Kao potpuno novu ponudu VU može se razmisliti i o vojnom turizmu sa svojim posebnim sadržajima i aktivnostima, a kroz saradnju sa određenim jednicama i pripadnicima VS. U napuštenim objektima i kasarnama organizovati obuku po uzoru na JNA u uniforama iz tog vremena, na strelištima sprovoditi gađanje naoružanjem uz prisustvo instruktora, organizovati ishranu u prirodi uz izrgadnju bivaka sa priručnim sredstvima, a za turiste sa posebnim željama realizovati prave ratne igre sa timovima i paint ball oružijem.

Građevinari svih vojnih hotela su prilikom izgradnje mislili i o osobama u kolicima i hendikepiranim osobama. Hoteli vojnih ustanova danas su pristupačni i ovim licima kojih danas u svetu ima 37 miliona, izgradnjom rami i liftova, te je moguć pristup istima svim sadržajima hotela.

Kružna putovanja. Kružna putovanja su jedna od najznačajnih proizvoda turizma, pri čemu se u određenu destinaciju dolazi autobusom nakon čega se započinju "tematcke ture". Ovaj turistički proizvod je veoma interesantan za sve VU, u okviru kojih bi bilo neophodno osmisliti ove interesantne sadržaje. Ovaj turistički proizvod odlično može da popuni praznine u popuni kapaciteta u van sezoni vojnih ustanova, a bez nekih većih ulaganja uz potrebnu koordinaciju i saradnju sa lokalnim turističkim organizacijama.

Svi navedeni turistički proizvodi delimično se upražnjavaju u ponudi VU, neki u višoj meri kao zdravstveni, planinski, sportski, poslovni turizam, dok se drugi turistički proizvodi uopšte nečine ponudu vojnih ustanovama (mogućnosti kampovanja, iznajmljivanja bicikla, aktivnog bavljenja ekstremnim sporovima, lov i ribolov, turizam visokih prihoda, trgovački turizam, vojni turizam, nautika, događaji...). Generalni je utisak da svaki turistički prizvod ima velike i dobre mogućnosti za dalje usavršavanje i prostora za poboljšane turističke ponude. Prilikom upoznavanja sa ponudom destinacija vojnih ustanova sa zainteresovanim licima, organizacijama, agencijama, nesme se zaboraviti na navedene vidove turizma, kao sadržaje koje pružaju hoteli vojnih ustanova. Pored domaćeg turiste, koji čini najveći deo turističkog prometa vojnih

[357] Ranisavljević M. (2008); ***Pozicioniranje VU kao dela turističke ponude Srbije*** – specijalistički rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 104.

ustanova, potrebno je animirati našu dijasporu i inostrane goste putem ambasada, konzularni predstavništva, udruženja i sajmova.[358]

5.5.8. Pansionska i vanpansionska ponuda

Zajedničke karakteristike vojnih ustanova i njihovih turističkih destinacija je kompleksni i multidimenzionalni totalni turistički proizvod (raznolikost prirodnih, kulturnih i društvenih resursa kao i turističkih usluga).

Najvažnije obeležje turističkog proizvoda destinacije vojnih ustanova je da proizlazi iz određenog skupa usluga. Turista prepoznaje vojnu ustanovu kao proizvod destinacije, kao jedinstvenu optimalnu koordinaciju turističke ponude. Menadžment vojni ustanova kao osnov za postizanje prednosti treba da koristi prirodne, istorijske i kulturne resurse koje se nalaze u rejonima same destinacije i koja su opšte prirodna bogatstva.

Posmatrajući dosadšnji rad VU nemože se tačno odrediti koja je to ciljna grupa ili koje su to grupe kojima je posvećen rad VU, kao ni koji je to proizvod/proizvodi same destinacije.

Najčešći gosti hotela na Tari i u Vrnjačkoj Banji su uglavnom bili turisti sa srednjim prihodima, domaći turisti, građani RS i delimično pripadnici MO i VS. U iščekivanju rasta standarda pripadnika MO i VS kao grupi kojoj se nude određene pogodnosti u ceni, vojne ustanove nude svoje slobodne kapaciteta celokupnom turističkom tržištu Srbije i regiona.

Lokacija objekta odredila je da bude ciljni segment VU "Tare" budu sledeći turistički proizvodi: kongresni turizam i MICE, rekreativni, planinski, turizam specijalnih interesa, banjski i zdravstveni turizam i kružna putovanja; u objektima VU "Morović" lovni, ribolovni i rekreativni turizam, turizam specijalnih interesa i kružna putovanja; a u VU Dedinje: rekreativni, kongresni turizam i MICE i gradski odmori. Svi navedeni objekti su opremljeni sadržajima koji bi mogli da prate mogući turistički proizvodi, kao i sa velikim mogućnostima bavljenja i drugim vidovima turizma (sportski, školski, istorijski turizam i ostali vidovi navedeni u turističkim proizvodima VU Srbije...).

Vojni hoteli i drugi turistički objekati (restorani, bazeni, sportski centri idrugi sadržaji) u sastavu vojnih ustanova su objekti otvorenog tipa te ih koriste svi: pripadnici vojske, civilne strukture i strani gosti. Objekti vojnih ustanova svoje usluge nude kroz pansionsku i vanpansionsku ponudu. Komercijalni hoteli VU kategorisani su Zakonom u turizmu i Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uslovima i katekorizacijom ugostiteljski objekata sa 2 zvezdice (hotel Bristol i Beli bor) i sa 3 zvezdice (kategorisani hotel Omorika i hotel Breza).

---

[358] Ranisavljević M. (2010), ***Tržišne osnove razvoja VU Srbije kao dela turističke ponude Srbije*** – magistarski rad, Univerzitet Singidunum, str. 124

U odlučivanju o politici cena u poslednjih 18 godina najveći, a često puta i najvažniji činilac formiranja bio je standard pripadnika vojske i MO i društva u celini. Samo takvim razmišljanjem i politikom cena prema gostima i sa ostalim sadržajima hotela, doneke je uspelo da se zadrži određen broj gostiju tokom svih prošlih godina. Između svi ostalih razloga posećenosti holela vojnih ustanova, sigurno je sama cena jedan od najvažniji razloga popune kapaciteta objekata.

Za pripadnike vojske i MO cene su regresirane za 20 – 30 % u udnosu na ostale goste hotela. Ista politika cena nastavlja se i danas sa određenim pogodnostima za goste: [359]

- mogućnostima plaćanja na rate (na 5.rata) čekovima građana,
- mogućnostima plaćanja platnim katricama,
- popuste pri plaćanja ako se iznos plaća u celosti,
- popustima za decu od 3–10 godina ako koriste hranu i poseban ležaj 30%,
- popustima za decu od 3–10 godina ako koriste ili hranu i poseban ležaj 50%
- popustima za decu od 3–10 godina ako koriste zajednički ležaj sa roditeljima i ne korista hranu 70%,
- deca do 3 godine ne plaćaju usluge boravka,
- mogućnost izbora više obeda za obrok ili biranje obroka,
- plaćanje putem administrativne zabrane.

Do početka devedesetih godina kapaciteti vojnih hotela bili su popunjeni oko 90 % pripadnicima vojske. Danas je po broju dolazaka i broju naoćenja vojnih ustanova suprotna onoj od pre 25 godina, prvenstveno zbog niskog životnog standarda pripadnika vojske. Po strukturi korisnika poslednjih godina oko 10% čine pripadnici vojske i MO, u zavisnosti od doba godine i lokacijeobjekata, iako imaju niže cene smeštaja.[360]

Ovaj činjenicu treba posmatrati i iz ugla da su ovo objekti vlasništvo MO, tako da su svojevremeno i bili namenjeni za odmor i rekreaciju pripadnika vojske, MO i njihovih porodica. Sa ovakvom politikom cena želi se prvenstveno stimulisati ta grupa gostiju za dolazak u ove objekte. I danas pored ovakve politike zbog veoma niskog standarda pripadnika MO ova ciljna grupa je još uvek neznatni činilac ukupnog poslovanja vojnih hotela i objekata u celini.[361]

Ukupni pregled po godinama učešća korisnika iz MO u ukupnom broju pansiona u vojnim odmarališta data je u ranijim pregledima[362], kao i za period od 2010 do 2014. godine (tabela

[359] Časopis "ODBRANA" broj 68 iz 2014. godine
[360] Časopis "ODBRANA" broj 52 i 56 iz 2013. godine
[361] Sve navedene činjenice i zapažanja iznete su i u magistarskom radu Mihajla Ranisavljevića, Tržišne osnove razvoja VU kao turističke ponude Srbije, iz 2010. godine na strani 110-111
[362] Ranisavljević M. (2010), ***Tržišne osnove razvoja VU Srbije kao dela turističke ponude Srbije*** – magistarski rad, Univerzitet Singidunum, str. 88-94

18 I 19) iz kojih je primetan pad broja korisnika vojnih ustanova pogotovo od strane pripadnika vojske u periodu od 2010 do 2014. godine.

U objektima VU, pored smeštaja, solidne hrane i cena, odnosno kompletne i pansionske usluge na raspolaganju je i ponuda vanpansionskih usluga koja boravak u ovim hotelima i objektima treba da učini drugačijim od ostalih mesta. Vanpansionska ponuda hotela smatra se dopunskim sadržajem – uslugama, koju nipošto nememo zapostaviti, posebno zbog činjenice da upravo ova usluga može biti primarna, osnovna za dolazak gostiju. Van pansionske usluge, dopunjavaju hotelsku osnovnu ponudu i čine je atraktivnijom, bez obzira da li su u ponudi stalno ili povremeno.

Takođe i prilikom projektovanja, izgradnje i opremanja hotela vojnih ustanova, vodilo se računa o osnovnim uslugama, ali i o proširenju ponude. Danas vojni hoteli na lokacijama na kojima se nalaze u svojoj ponudi uključuju određeni broj dodatnih sadržaja kako unutar samog hotela, tako i organizacijom raznih sadržaja.

U Evropi u hotelijerstvu posebna pažnja se posvećuje vanpansionskim uslugama, prvenstveno zbog njihove uloge u postizanju što boljih poslovnih rezultata turističkog preduzeća. Ove usluge omogućavaju što raznovrsnije i interesantnije aktivnosti tokom boravka gostiju. Cilj vanpansionske ponude je zainteresovati i animirati gosta da bude aktivan gost potrožač, odnosno podstaknuti turistu da aktivno radi na dopunskim hotelskim uslugama. Vanpansionske usluge podrazumevaju i sve usluge hrane i pića koje se nude van pansiona, a odnosi se i na različite gastronomske specijalitete. Ovde spadaju i iz domena sporta i rekreacije (bazen, tenis i golf, razna igrališta, kuglana, pešačke staze, za trčanje, a mogu se organizovati i različita takmičenja i drugo; kulturno-zabavne aktivnosti, zdravstvene usluge – mogućnosti dijagnosikovanja, terapija, rehabilitacije i slično. Osim ovih usluga hoteli u sklopu ponude gostima nude usluge: buđenja, poštanske usluge, informativne usluge, usluge čuvanja dece, usluge organizaciji i pomoći prilikom raznih vrsta političkih, stručnih, poslovnih, naučnih, i drugih organizacija, usluge interneta i slične usluge.[363]

Hoteli VU povremeno informišu goste o svim vanpansioskim ponudama: pešačkim stazama, izletima, kružnim putovanjima po okolini, splavarenjima, a tokom lošeg vremena gostima se pripremaju programi ili posebne zabave. Priredbe koje se vremenski ponavljaju tokom godine na određenoj destinaciji treba uvrstiti u svoju ponudu (splavarenje Drinom, maskembali u Vrnjačkoj Banji, dani lova i ribolova, dani piva u Beogradu…); organizaciji dana određenih gastronomskih manifestacija treba posvetiti posebnu pažnju jer osiguravaju imidž, ali i povećanje prihoda; u

[363] Isto, str. 112

povodu nekih proslava gosta kao što su dolazak na medeni mesec i slično organizovati male svečanosti uz cveće, tortu, šampanjac ili poziv na posebno pripremljenu večeru uz laganu muziku; naročito je bitno redovno anketirati gosta da bi se saznale njegove želje i primedbe. Van pansionska ponuda VU može istaći posebnosti ovih hotela u odnosu na druge, a njihovu ponudu zaokružiti u atraktivnu celinu. Hoteli VU Tara na Tari u svom sastavu imaju internu televiziju, tako da gosti prilikom odmora u svojim sobama mogu se infoirmisati o nekim sadržajima vanpansionske ponude, sadržajima koji se nude, kog dana, lokaciji i ostalim bitnim iformacijama o destinaciji.[364]

U VU Morović i Dedinje o turizmu i mogućnostima koje ista pruža, ni u jednoj analizi DUS nema nekakve ozbiljne priče, niti razgovora. Sigurno da VU Morović treba svoju posebnu pažnju da posvetiti turistima sa viokim prihodima i delegacijama kako iz sastava MO tako i državnog nivoa kao ciljnoj grupi.

Sve navedene sadržaje turističkih proizvoda VU potrebno je implementirati u ukupnu ponudu ustanova, a vojno turistička agencija kroz saradnju sa turističkim organizacijama regiona i na druge načine treba merketinški da podrži novu strategiju transformacije celokupne turističko ugostiteljske ponude VU Srbije.

5.6. Ostali objekti za odmor i rekreaciju u sastavu Ministarstva odbrane (strukturne karakteristike)

U sklopu VS i MO nalazi se veći broj objekata koji svojim lokacijama, mogućom turističkom ponudom i sadržajima mogu ponuditi jednu potpuno novu sliku Srbije. U ovom delu radu upravo je o tim neiskorištenim kapacitetima VS, a koji predstavljaju pravo turističko bogatstvo Srbije.

5.6.1. Objekti u sklopu Garde Vojske Srbije

Za pružanje reprezentativnih usluga određeno je i više objekata koji su nadležnosti Garde. Postojanje dvojnosti u odgovornosti za sprovođenje zadatka od izuzetne državne važnosti, ne pretstavlja najbolje rešenje. Sigurno se postavlja pitanje o opravdanosti postojanja ovih objekata u sastavu vojske i kao i bavljenjem i pružanjem ovih usluga, kada se zna da jedinice vojske nisu namenjene za realizaciju ovih poslova. Ovakvu odluku potrebno je preispitati imajući u vidu namenu i zadatke Garde, kao i višedecenijsko iskustvo VU u obavljanju ovih zadataka.

[364] Časopis"ODBRANA" broj 21 iz 2006. godine

Reprezentativne usluge namenjene su za predsednika Republike Srbije, ministra odbrane, zamenika ministra odbrane, načelnika Generalštaba VS i njihove domaće i strane goste. Za realizaciju ovih delatnosti namenjeni su objekti posebne namene „Karađorđevo“ u Karađorđevu, „Šumska kuća“ na Tari i objekat „Dobanovci“ koji su u nadležnosti Garde Vojske Srbije.[365]

U nasatavku rada dat je i predlog o rešavanju ovog interesantnog pitanja.

- Objekat „Karađorđevo“

Karađorđevo, širom sveta znano i često pominjano u protokolarnim vestima svetskih novinskih agencija od šezdesetih godina prošlog veka do danas, „krije“ u svojoj blizini jednu od lepših rezidencija nekadašnje Jugoslavije, namenjene za boravak državnog i vojnog vrha i njihovih gostiju.

Tabela 21: Objekat Karađorđevo - podaci

Ukupna površina	Šume	275 Ha	436 Ha
	Oranice i livade	130 Ha	
	Jezera (16)	26 Ha	
	Parkovi	5 Ha	
Korisna površina reprezentativnih objekata			6400 m^2
Bunari za tehničku vodu (110m)			3
Bunar za pitku vodu (300 m)			1

Objekat „Karađorđevo“ (Ilustracija 18) je primamljivo i autentično mesto, jedinstveno po svojoj istoriji i ambijentu. Privlačnost ovog kompleksa čini kombinacija estetske vrednosti njegovog fizičkog izgleda i njegovih simboličkih značenja.

Bogat sadržajima radne i rekreativne prirode, oplemenjen prijatnom klimom i očuvanom prirodom, pruža gostima velike mogućnosti za boravak i rad u jedinstvenoj harmoniji mira i tišine, zelenila pitome ravnice, te plavetnila ukroćene jezerske vode.

Na pedesetak kilometara od Novog Sada, a svega nekoliko od Bačke Palanke, asfaltni put vodi kroz prostranu bačku ravnicu do, nadaleko poznatog, objekta „Karađorđevo“. Objekat se nalazi na oko 150 km severozapadno od Beograda u neposrednoj blizini Bačke Palanke.

[365] Pravilnik o korišćenju, upravljanju i održavanju objekata posebne namene koji se koriste za reprezentativne potrebe MO i VS ("Službeni vojni list", br. 22/15).

Mrežom puteva magistralnog, regionalnog i lokalnog značaja objekat „Karađorđevo“ se povezuje sa putnim pravcima međunarodne važnosti E-75 i E-70, koji ga dalje povezuju sa ostalim delovima naše zemlje i Evrope. Kompleks je od državne granice sa Hrvatskom udaljen 12,5 km, od granice sa Mađarskom oko 110 km, a od granice sa Rumunijom oko 140 km.

Putni pravci:

1. Beograd - auto put za Novi Sad - Novi Sad - Karađorđevo
2. Beograd - auto put za Šid - Ruma - Iriški venac - Novi Sad - Karađorđevo.

Objekat poseduje helidrom.

Istorijat Karađorđeva vezan je uglavnom za drugu polovinu prošlog veka. Prve aktivnosti su zabeležene 1948. godine, kada je organizovan diplomatski lov u lovištu u blizini objekta „Karađorđevo“.

Područje Karađorđeva predstavlja, zbog svojih prirodnih karakteristika (geografskog položaja, ujednačenosti orografskih, hidrografskih i klimatskih prilika i veličine prostora), prostorno mali, ali ipak izražen, ekosistem.

Planski razvoj kompleksa počinje 1957. godine, kada je izgrađen deo glavnog objekta. Usledilo je isušivanje močvare, izgradnja 16 veštačkih jezera, formiranje i uređenje parkovskih površina, poribljavanje jezera i formiranje staništa za ptice. Veštačka jezera kompleksa „Karađorđevo“ su poribljena i karakteriše ih bogatstvo ihtiofaune, a uzgaja se šaran ljuskavi (Cyprinus carpio), som (Silurus glanis), smuđ (Styzostedio Lucioperca), deverika (Abramis brama), crni amur (Mylopharingodon pisceus), beli tolstolobik (Hypophtalmichtys molitrix) i sivi tolstolobik (Aristichtus mobilis).

Kroz prostranu šumu Kompleksa, u potpunoj slobodi i uz najbolju zaštitu, „krstare“ oprezni i brzonogi mufloni (Ovis musimon). U ograđenoj, brižljivo negovanoj šumi i u potpunoj slobodi, žive jelen lopatar (Cervus elaphus) i ostale šumske životinje. Uzgoj divljači je farmerski, što znači da se u ovom prostoru ne organizuje lov, a divljač je atrakcija.

Estetskoj vrednosti ovog Kompleksa znatno doprinosi uređeni park koji se prostire na oko pet hektara površine. U parku raste preko 200 različitih autohtonih i alohtonih biljnih vrsta prvenstveno zahvaljujući klimatskim uslovima podneblja. Park se odlikuje grupisanom sadnjom listopadnog i četinarskog drveća i ukrasnog šiblja. Između ovako zasađenih površina prostiru se manje ili veće travne površine.

U parku je zastupljen veliki broj egzotičnog drveća i šiblja, čije su postojbine centralni delovi Azije, Kina, Japan i Severna Amerika. Među njima ponosno se ističe plavi kedar (Cedrus atlantica) sa obale Atlantika. Retko drveće, poput Pančićeve omorike (Picea omorica) i ginko bilobe (Ginco biloba), uredno je obeleženo kao u botaničkoj bašti.

U periodu od 1975. do 1978. godine izgrađeni su pomoćni objekti: „Vidikovac“, „Kuća na vodi“, „Bačka kuća“, „Aneks sa zatvorenim bazenom“, i drugi objekti, koji se i danas nalaze u okviru kompleksa.

U objektu su u periodu 1956-1980. godine boravili državni zvaničnici i njihovi gosti: feldmaršal Montgomeri, Janoš Kadar, Leonid Iljič Brežnjev, danska princeza Benedikta predsednik KP Španije Dolores Ibaruri la Pasionarije, holandski princ Bernard, princ Norodom Sihanuk, članovi koordinacione komisije za pripremu IV konferencije nesvrstanih zemalja i princ Ričard i drugi. Od važnijih događaja koji su realizovani u ovom objektu poslednjih godina, posebno je značajan Samit zemalja jugoistočne Evrope, održan 15. i 16. oktobra 2006. godine.

Objekat je namenjen za pružanje reprezentativnih usluga i organizovanje odmora i rekreacije za predsednika Republike Srbije, ministra odbrane, načelnika GŠ VS i njihove domaće i strane goste.

Objekat poseduje kompletnu infrastrukturu za duži boravak više lica (apartmane, sale za sastanke, sportski kompleks sa bazenom, šetalište i sl.).

Objekat omogućava nesmetan rad, ali i odmor za duži vremenski period.

Korišćenje objekta je regulisano je Pravilnikom o korišćenju, upravljanju i održavanju objekata posebne namene koji se koriste za reprezentativne potrebe MO i VS („Službeni vojni list, br. 22/15).

Trećeg januara 1980. godine prvi čovek tadašnje Jugoslavije napustio je rezidenciju u Karađorđevu i otišao na lečenje u Ljubljanu. Time je, na neki način, okončana jedna epoha u životu, radu i razvoju Reprezentativnog kompleksa „Karađorđevo“.

Danas objekat, daleko od vreve i buke, čeka nove goste. Kompleks „Karađorđevo“ ne treba biti zatvoren spomen-muzej pojedinih ličnosti i njihovih epoha, kao ni sakrivena rezidencija vladajuće elite. Lepota prirode Karađorđeva je neprolazna, pažljivo i sa ljubavlju rukom čoveka vođena u prostoru i vremenu koje je nemoguće omeđiti.

Tabela 22: Smeštajni kapaciteti Karađorđevo

R. br.	Namena	Mesto smeštaja	Broj gostiju
1	Smeštaj za glavne goste	Predsednički apartman	2+2
		Dvanaest dvokrevetnih soba	24
		Ukupno	28
2	Smeštaj za pratnju i vozače „Oficirska baraka“	Dve jednokrevetne sobe sa kupatilom	2
		Dve dvokrevetne sobe sa kupatilom (francuski ležaj)	4
		Dve dvokrevetne sobe sa zajedničkim kupatilom	4

		Deset trokrevetnih soba sa zajedničkim kupatilom	30
		Ukupno	40
3.	Bungalovi	Bungalov „Lipa“	2+1+1
		Bungalov „Breza“	2+1+1
		Ukupno	8
Ukupno ceo objekat			76

Objekat „Karađorđevo“ danas predstavlja u pravom smislu zaboravljen dragulj Srbije, koji sa svojom istorijskom podlogom i raznovrsnom turističkom ponudum (lovište, ribnjak, bazen, konferencijske sale, smaštejni kapaciteti itd) može predstavljati perjanicu turističke ponude Vojske, zajedno sa kapacitetima VU „Morović“, odnosno pogona „Karađorđevo“. Posećenost objekta „Karađorđevo“ je simbolična i kreće se svega par puta godišnje.

- Objekat „Šumska kuća“ Tara

O planini Tari, o klimatskim uslovima, o lokaciji i prirodnim resursima, flori i fauni i o samom nacionalnom parku Tara u dosadašnjem delu rada bilo je više puta reči.

U ovom delu reda biće reči o objektu „Šumska kuća“ Tara (ilustracija 19) koji je u blizini hotela „Omorika“. Objekat montažnog tipa, sagrađen je 1977. godine prilikom izgradnje hotela Omorika.

Ukupna površina kompleksa koji je ograđen je 7,5 ha, od čega korisna površina objekta iznosi 1800 m^2. Okružen borovom šumom, objekat pruža gostima velike mogućnosti za boravak i rad u jedinstvenoj harmoniji mira i tišine.

Putni pravci za dolazak do objekta su isti kao i za hotel „Omoriku“, koji je udaljen od hotela svega 1 km.

Tabela 23: Smeštajni kapaciteti Šumska kuća „Tara“

Namena	Mesto smeštaja	Maksimalan broj gostiju
Smeštaj za glavne goste	Predsednički apartman	2+2
	Poluapartman	2
	Poluapartman	2+1
	Pet dvokrevetnih soba	10
	Dve trokrevetne sobe	6
Ukupno		25

Pomoćni smeštaj	Dve dvokrevetne sobe	4
Ukupno ceo objekat		29

Objekat „Šumska kuća“ namenjen je za pružanje reprezentativnih usluga i organizovanje odmora i rekreacije za predsednika Republike Srbije, ministra odbrane, državnog sekretara i načelnika GŠ VS i njihove domaće i strane goste.

Korišćenje objekta „Šumska kuća“ Tara regulisano je Pravilnikom o korišćenju, upravljanju i održavanju objekata posebne namene koji se koriste za reprezentativne potrebe MO i VS ("SVL", br. 22/15). Do pre 20 godina objekat je pripadao VU Tara, nakon čega je predat na upravljanje Gardi VS.

U poslednjih 10 godina objekat „Šumska kuća“ se koristi za pružanje reprezentativnih usluga svega oko 5 dana godišnje i isti je potpuno neiskorišćen.

- Objekat „Dobanovci“

Objekat „Dobanovci“ (ilustracija 20) namenjen je za pružanje reprezentativnih usluga i organizovanje odmora i rekreacije za predsednika Republike Srbije, ministra odbrane, državnih sekretara i načelnika GŠ Vojske i njihove domaće i strane goste i pružanje lovnih usluga zainteresovanim domaćim i stranim gostima.

Reprezentativni deo čine dva manja objekta za stanovanje, koji su renovirani nakon rušenja glavnog objekta (u toku bombardovanja).

Objekat se nalazi na 30 km od Beograda.

U svom sastavu ima i lovište "Dobanovački zabran" sa više vrsta jelenske divljači i divljih svinja. Lovište se prostire na zatvorenim površinama šuma, livada, zemljišta i voda dela teritorija opština Zemun i Surčin, veličine 548 ha и око 550 ha otvorenog dela – zaštitni pojas oko objekta. Pored uređenog lovišta i divljači, u sklopu objekta nalazi se i jezero veličine 9 ha, koje je delimično zapušteno, kao i šetna i trim staza koja nije godinama održavana.

Tabela 24: Smeštajni kapaciteti i podaci - Dobanovci

R. br.	Namena	Mesto smeštaja	Broj gostiju
1	Smeštaj za glavne goste	Mala vila	5
		Lovačka kuća	2
		Ukupno	7
2	Ukupna površina	587 ha	
3	šume	350 ha	
4	Oranice i livade	115 ha	
5	jezero	9 ha	
6	Proseka u šumi	30 km	

Prvi detaljni podaci o lovištu datiraju iz 1931. godine kada je sastavljen potpuno nov lovno-privredni odgajivački plan, po ličnoj želji i inicijativi Kralja Aleksandra I, po kojem je izvršeno preuređenje ovog terena i šumskog kompleksa, u nameri da se izgradi ugledno reprezentativno lovište i čije je uređenje trajalo do 1933. godine, kada je "Dobanovački zabran" dobio potpuno nov izgled.

Nakon rata lovište je obnovljeno i izgrađeni su objekti koji su se koristili u rezidencijalne svrhe. U objektu su uglavnom boravili državni zvaničnici i njihovi gosti.

Do 1997. godine objekat je bio u sklopu VU Avala, nakon čega je predat u nadležnost Garde VS. Objekat poseduje heliodrom, bunare za pitku vodu i kompletno je ograđen.

Brojno stanje divljači: muflon- 160 jedinki, jelen lopatar- 160 jedinki, divlja svinja-100 jedinki, srneća divljač- 40 jedinki.

Lovne usluge u objeku „Dobanovci“ pružaju se i zainteresovanim domaćim i stranim gostima - lovcima, preko turističkih agencija za lovni turizam, koje imaju svoju proviziju za realizovanu aktivnost i pruženu uslugu lovcima. U lovištu postoji cenovnik za meso ulovljene divljači, kao i za usluge lova.I pored Vojne turističke agencije iz sastava VU „Tara“, DUS i VU nisu prepuznale ove mogućnosti kao ponudu u sklopu strategije razvoja. Ako se uzme u obzir da objekat „Dobanovci“ i pored neposredne blizine Beograda i mogućnosti koje isti pruža (određeni smeštajni kapaciteti, lovni i ribolovni turizam, ugostiteljski kapaciteti, sale za sastanke), posećen je ukupno godišnje od 5 do 10 puta, i da je isti delimično i otvorenog tipa, sa punim se pravom može postaviti pitawe opravdanosti postojanja i ekonomska isplativost istog u sistemu odbrane.

5.6.2. Objekti u sklopu Komande za obuku

Sportsko rekreativni objekat „Rajac“ (ilustracija 21) se nalazi na planini Suvobor, na nadmorskoj visini 766 metara. Udaljen je od Beograda oko 100 km, od Gornjeg Milanovca oko 25 km, Ljiga 15 i Valjeva 50 km. Od turističkih mesta u neposrednoj blizini nalaze se još i Koštunići na 30 km, Ravna Gora na 17 km, Struganik 30 km i Banja Vrujci na 20 km. Ukupna površina objekta iznosi 5,3 Ha. Namena objekta je za službene potrebe Vojske Srbije i Ministarstva odbrane, као и за пружање угостительских услуга лицима која користе расположиве капацитете.

Sportsko rekreativan centar raspolaže sa 44 ležaja u hotelu i tri bungalova.

Hotel je zidani objekat i to prizemlje sa spratom. Hotel raspolaže sa ukupno 12 soba i jednim apartmanom sa ukupno 32 ležaja, od toga 10 ležaja u dvokrevetnim sobama sa kupatilom, kuhinjom i TV prijemnikom, 2 ležaja u apartmanu hotela i 20 kreveta u dvokrevetnim i trokrevetnim sobama sa zajedničkim kupatilom i čajnom kuhinjom.

Hotel:

- U prizemlju 5 dvokrevetnih soba sa kupatilom i 1 apartman sa 2 ležaja,
- Na spratu: 1 dvokrevetna bez kupatila i 6 trokrevetnih soba baz kupatila

U hotelu 2 sale za sastanke (veća sala za sastanke za 30 mesta i manja sala za sastanke do 18 mesta).

Tri bungalova:

- U 2 bungalova: prizemlje i sprat, na prizemlju 3 ležaja i na spratu 2 ležaja
- U 1 bungalov samo prizemlje, 2 ležaja

Grijanje bungalova je pomoću struje ili pomoću čvrstog goriva (drva)

Objekat raspolaže i sa tri pomoćna objekta – bungalova, sa ukupno 12 ležaja. Svaki bungalov je opremljen sa kupatilom, klima uređajem, TV prijemnikom, terasom i opremljenom čajnom kuhinjom. Pored navedenog, u objektu se nalaze još i igralište za decu sa postavljenim ljuljaškama i klackalicama, teren za odbojku na travi (dimenzija 9,40m h 17,40m), asfaltiran teren za košarku (dimenzija 13m h 22m) i travnato igralište za fudbal (dimenzija 32m h 70m).

Objekat ima sopstveni izvor i rezervoar vode za piće kapaciteta oko $80m^3$ koji se nalazi u krugu objekta.

Hotel ima na raspolaganju kuhinju za pripremanje hrane do 80 dnevnih obroka. Kuhinja je opremljena sa svim potrebnim mašinama, uređajima i sredstvima za rad. U salama za obedovanje može obedovati 50 abonenata u jednoj smeni.

Objekat ima sopstveno Termo energetsko postrojenje kojim se vrši zagrevanje prostorija u hotelu dok se u ostalim prostorijama za smeštaj korisnika usluga zagrevanje vrši pećima na čvrsto gorivo (drva). Poseduje i sopstveni agregat koji napaja kompletan objekat u slučaju nestanka električne energije. U svom sastavu ima 11 lica zaposlenih (upravnika, pomoćnog radnika, vozača, kuvara, konobara, lica za obezbeđenje objekata). Saradnja sa okolnim stanovništvom i opštinama Gornji Milanovac i Ljig je na izuzetno visokom nivou.

U toku 2012.godine svega 9 dana je hotel bio angažovan, u upotrebi, 2013 uslugu objekta je koristilo 85 lica ili 9 dana, 2014. godine 92 lica ili 10 dana i u 2015. godini 108 gostiju ili 11 dana.

5.6.3. Objekti u sklopu Vojne Akademije

Spoktski poligon „Kopaonik“ nalazi se na našoj najpoznatijoj planini, skijališnom centru, Nacionalnom parku „Kopaonik“ na nadmorskoj visini 1712 m, pored regionalnog puta Jošanička Banja - Brus u neposrednoj blizini Konaka. Udaljen je od Beograda 280 km, od Niša 132 km.

U sklopu objekta se nalaze objekti za stanovanje, a u okviru smog objekta nema uređenih i izgrađenih terena za bavljenje sportovima. Površina poligona na kom se nalaze objekti je 11 ha 26 a.

Snabdevanje vodom obezbeđeno je iz JP vodovod i kanalizacija iz Raške, a poligon je obezbeđen i sopstvenim vodovodnim sistemom koji je izgrađen 1954. godine u rejonu „Pajinog presla“ na padinama Kopaonika, gde postoji uređen bazenski rezervoar zapremine 30 m^3, koji nije u funkciji prethodnih par godina. Grejanje na poligonu u objektu za smeštaj lica na obuci je uz pomoć termoenergetskog postrojenja.

Objeti na poligonu su:

- objekat za stanovanje površine 3800 m2, koji u svom sastvu ima podrum, dva sprata i potkrovlje, kapaciteta 218 ležaja, zajedničke sanitarne prostorije, restoran koji može pripremiti 1000 obroka hrane i perionicu
- Objekat „Sojenica“: apartmanskog tipa, namenjen za smeštaj VIP goste, površine 81 m2, kapaciteta 6 ležaja, formiran i namešten kao trosoban satn.
- Objekat „Stari dom“: ima podrum, prizemlje, sprat i potkrovlje, površine 1108 m2, zajedničke sanitarne prostorije, kapaciteta 55 ležaja koji su raspoređeni u dvokrevetnim, trokrevetnim i četvrokrevetnim sobama, restoran kapaciteta 50 osoba.
- Objekat „Karaman“: apartmanskog tipa, površine 324 m2, sa prizemljem i potkrovljem, smeštajnih kapaciteta 2 četvorokrevetna apartmana, 2 trokrevetna apartmana i 2 sobe sa kupatilima.
- Objekat „Pahuljica“; površine 440 m2, kapaciteta 46 ležaja, sa prizemljem i potkrovljem
- Objekat za smeštaj pripadnika MO i VS na obuci ima salu za sastanke kapaciteta 40 mesta

Objekat radi tokom cele godine i dostupan je na korišćenje pripadnicima VS i MO po posebnom cenovniku.

Ukupni smeštajni kapaciteti su 337 ležaja

Pored objekta na Kopaoniku Vojska Srbije koristi i „Trauma centar“ koji je opremljen prijemnim odeljenjem, rengen salom, laboratorijom, ordinacijom, gipsarom i stacionarom.

5.6.4. Ostali objekti Ministarstva odbrane i Vojske Srbije

U sastavu Vojnotehničkog instituta, Uprave za odbrambene tehnologije, SMR MO u Žarkovu, nalazi se objekat „Hotel“ sa 35 apartmana i 70 ležaja. Sve sobe su opremljene sa internetom, elektronskim bravama sa magnetnom karticom za otključavanje vrata[366], TV i muzičkom linijom, klima uređajima, čajnom kuhinjom, toaletom, centralno grijanje, ispred objekta se nalazi dva sportska terena, parking, salom za sastanke i barom, čajnom kuhinjom, TV salom, a na svakom spratu (prizemlje i 2 sprata) nalazi se zajednička prostorija sa veš mašinom i prostorijom za sušenje veša. Hotel je izgrađen 2007. godine i sa istim raspolaže Vojnotehnički institut, Uprave za odbrambene tehnologije i namenjen je za pružanje usluge smeptaja, ishrane pripadnicima stranih vojski koji se nalaze na školovanju u institutu. Međutim u poslednjih 5 godina hotel nije bio prosečno popunjen ni 5 %. Pripadnici stranih vojski (Alžira, ...) ne koriste uluge ove prirode[367] i pored veoma povoljne cene koja je već i uračunata u cenu školovanja, već isti napuštaju hotel u traže smeštaj u privatnoj režiji, a prvenstveno zbog izuzetno visokih primanja koja ostvaruju od strane svoje vlade za boravak u Srbiji.

Ministarstvo odbrane poseduje na celoj teritoriji Republike Srbije veliki broj objekata koji bi se uz određena infrastrukturna ulaganja, mogla prilagoditi potrebama turističke ponude sistema odbrane i Srbije. Mogućnosti ovih objekata nije prepoznat od strane menadžmenta MO, tako da su ista napuštena, stavljena u Master plan Ministarstva odbrane (predviđena za prodaju) i kao takva neka već više od decenije su prepuštena zubu vremena, stalnim pljačkanjima i otuđivanjem pokretne imovine u istima (uz povremen obilazak lica iz sastava jednica Vojske Srbije).

Najinteresantniji objekti nalaze se na Fruškoj Gori u mestu Vrdik, na Vlasinskom jezeru, u Petrovaradinu, u Beloj Crkvi objekat Jezero, lečilište Avala, objekat Kej Oslobođenja u Zemunu, veliki broj klubova Vojske u svim mestima i gradovima Srbije[368] u kojima pored restoranskih kapaciteta, sportskih sadržaja obavezno se nalazi i deo smeštajnih kapaciteta i veliki broj drugih objekata.

93

Na na sajtu MO http://www.mod.gov.rs/master_plan/index.php mogu se naći podaci o svim objektima (opština, naziv kompleksa, površina zemljišta, broj objekata, površina objekata, mapa, situacioni plan, fotografije objekata i ostali važni podaci) koji su predviđeni master planom za otuđenje - prodaju.

---

[366] Sobe se automatski zaključavaju prilikom vađenja kartice iz svog ležišta i izlaskom iz prostorije, čime se u celoj sobi prekida dovod struje osim u hrižideru.
[367] Koriste do prvih 30 dana po dolasku u institut.
[368] Kovin, Ćuprija, Subotica, Zrenjanin, Požega, Aleksinac, Obrenovac, Ruma, Sombor,...

6. Turističko-ugostiteljski kapaciteti u vlasništvu javnih preduzeća u Srbiji i vojskama sveta

U Republici Srbiji najveći broj javnih preduzeća, a i veliki broj privatnih u svom vlasništvu imaju turističko-ugostiteljske kapacitete u zemlji i u inostranstvu, iako im to nije osnovna delatnost. Takođe i sve ozbiljne armije Evrope i Sveta pružaju turističko-ugostiteljeke usluge zaposlenima i članovima njihovih porodica, u cilju podizanja psihofizičke kondicije profesionalnih pripadnika Vojske i zaštite ličnog standard profesionalnih pripadnika Vojske i njihovih pripadnika na kvalitetan, efikasan i ekonomičan način, čime se pripadnost određenoj organizaciji posebno ceni i vrednuje.

Ovim delom rada biće obuhvaćeni samo neki turistički kapaciteti javnih preduzeća u Republiki Srbiji, kao i turističko-ugostiteljski kapaciteti članica NATO, analizirajući osnovne podatke, organizaciju, smeštajnu strukturu, karakteristike, pogodnosti koje pružaju svojim zaposlenim, a radi mogućnosti implementacije ovih iskustava u strategiju transformacije uz poštovanje posebnosti VU, kao dela MO.

6.1. Turistički kapaciteti javnih preduzeća u Republici Srbiji (osnovni podaci, organizacija, smeštajna struktura, karakteristike, pogodnosti)

Možemo reći da je davno prošlo vreme kada je najveći broj preduzeća[369] imao u svom vlasništvu ili u zakupu odmarališta širom Jugoslavije, od mora do planina i banja, a nije bila retka pojava i više njih na različitim destinacijama. U tim sindikalnim odmarалištima decenijama radnici su letovali ili zimovali za male pare, bezbrižno i zadovoljno. Posebno 80-tih godina ova pojava je bila potpuno normalna, a radnici su između ostalog i birali furme i po tome gde se nalaze odmarališta samih preduzeća. Danas nema nikakve evidencije o ovim nekretninama, a veliki broj preduzeća se raspao a da za svoje objekte i neznaju da postoje na veoma primamljivim i interesantnim turističkim destinacijama. Neki od ovih objekata su vremenom pali u zaborav, ista su devastirana, uništena ili porušena, sećanja o njima i bezbrižnim danima ostaje samo prilikom listanja starih slika, a način rada istih i značaj je neobjašnjiva priča novim generacijama.

[369] Sav su preduzeća bila u vlasništvu države, odnosno radnika.

Izgradnja i opremanje ovih odmarališta najvećim delom se finansirao iz dela plate ili dela regresa zaposlenih, a pošto su preduzeća bile u vlasništvu države, tako su i odmarališta ostala u vlasništvu preduzeća, a nikad radnika koji su u njihovoj izgradnji direktno ustvari i učestvovali. U samom tranziciji preduzeća u Jugoslaviji od 90-tih godina do danas nije retka pojava da su od strane kupaca kupovana preduzeća sa odmaralištima, a da su ta odmarališta prva prodavana od samih kupaca, a firme uništavane, ili u najboljem slučaju ista su jedino i obnavljana i danas rade.[370]

I pored najvećeg broja napuštenih objekata i napuštenog načina poslovanja, i danas postoje javna preduzeća koja u svom sastavu imaju objekte za odmor prvenstveno svojih zaposlenih, ali i zainteresovanih gostiju. Kroz osnovne podatke, organizaciju, smeštajnu strukturu, karakteristike, pogodnosti za svoje zaposlene u ovim objektima predstavićemo samo neka javna preduzeća. Neka od javnih preduzeća svoje objekte imaju ne samo u Srbiji, već su sačuvali svoje objekte i u Crnoj Gori.

6.1.1. Objekti za odmor Autonomne pokrajne Vojvodine

Autonomnoj pokrajni (AP) Vojvodini dato je nadležnost više reprezentativnih i objekata za odmor koji svojim karakteristikama i pozicijom mogu upotpuniti turističku ponudu destinacije i regiona na kojima se nalaze. Objekti koji su dati u nadležnost Upravi za zajedničke poslove pokrajinskih organa AP Vojvodine:[371]

- Vila "Vojvodina" u Sremskoj Kamenici,
- Vila "Vojvodina" u Čortanovcima
- Vila "Vojvodina" na Ravnama
- Odmaralište "Vojvodina" sa depandansom Igalo
- Odmaralište na Andrevlju.

U republikama bivše Jugoslavije, AP Vojvodina je raspolagala sledećim objektima:

- ✓ U Sloveniji vila „Vojvodina" u Bledu,
- ✓ U Hrvatskoj vila „Vojvodina" u Lovranu i odmaralište „Vojvodina" u Crikvenici.

---

[370] Radovanović R., (1998), ***Tranzicija preduzeća u Jugoslaviji***, Ekonomski fakultet, Čigoja štampa, Beograd, strana 85-92.

[371] http://www.uprava.vojvodina.gov.rs/objekti-ivapv/index.htm

Vila "Vojvodina" u Sremskoj Kamenici ima salu za sastanke i prostoriju za obedovanje sa 12 mesta, mali salon, dvokrevetnu sobu i koristi se za radne i protokolarne potrebe AP Vojvodine.

Vila "Vojvodina" u Čortanovcima (ilustracija 29) sazidana je 1930. godine kao delo arhitekte Dragiše Brašovana, na zahtev osnivača medicinskog fakulteta u Srbiji, kardiologa Radenka Stankovića. Nakon Drugog svetskog rada 1952. godine je konfiskovana i u prvom vremenu koristili su je pripadnici MUP Srbije. Vila je kasnije preuređena za potrebe Tita, nakon čega je prešla u ruke pokrajinske vlasti gde se i danas nalazi. Najpoznatiji korisnici vile su Aleksandar Ranković, Slobodan Penezić Krcun, Josip Broz Tito, a od demokratskih promena u Srbiji Radoman Božović, Boško Perošević i drugi. Udaljena je od Novog Sada 25 km i od Beograda 45 km, na desnoj obali Dunava. Kompleks obuhvata: vilu sa salom za sastanke sa 26 mesta, salom za ručavanje, apartmanom sa 2 ležaja, kuhinjom i terasom sa 30 mesta, devet bungalova, tereni za male sportove, dva teniska terena... Vila "Vojvodina", poznatija u Čortanovcima kao vila "Stanković" je momentalno predmet restitucije, i služi danas u veoma retkim slučajevima uglavnom za protokolarne prijeme Izvršnog veća Vojvodine. Vila nije otvorena za posetioce.

Vila "Vojvodina" na Ravnama (ilustracija 30). Sazidao ju je rimski grof Arturo Odeskalći, sredinom 30-tih godina prošlog veka, koja je nedugo posle završetka pripala grofu Rudolfu Koteku iz Futoga. Nakon Drugog svetskog rata kao i sve ostalo pripala je državi, ali zbog svoje lepote koristili su je uglavnom najuticajniji pripadnici tadašnje Komunističke partije Jugoslavije. Zabeležene su posete Aleksandra Rankovića, koji je uglavnom koristio za smeštaj prilikom lova na Fruškoj gori, a sredinom 70-tih godina ista je sređivana za bračni par Broz, koji ipak nije nikad ni boravio ovde.[372] Tokom 90-tih godina u vile je više puta boravila Mirijana Marković i to po više dana, da bi od 2000. godine vila bila putpuno prazna i potpuno oronula i zapuštela. Danas je vila zvanično imovina AP Vojvodine, kojoj se polako vraća stari sjaj, u neposrednoj blizini Dunava i sa brojnim istorijskim lokalitetima i pogodnim za razvoj izletničkog i verskog turizma, sa prelepim lovištem i velikim plantažama vinove loze. Vila je udaljena od Novog Sada 42 km i od Sremske Mitrovice 20 km, na levoj obali Dunava u blizini mesta Čerević. Kompleks (objekat i okolina) je zaštićen od neovlaštenog ulaska rampom, a sama vila je ukupne je površine 746 m2, koji obuhvata vilu sa tremom, prostrana terasa, lovački salon, trpezarija sa 14 mesta, kuhinja, radna soba, spavaća soba sa tri kupatila, depandans sa 2 dvokrevetne i 4 jednokrevetne sobe, satelitska antena.

---

[372] Bračni par Broz je boravio u vili samo prilikom jednog proputovanja na jedan sat i tom prilikom Tito nije ni ulazio u vilu , a Jovanka je ušla i veoma se kratko u njoj zadržala. Za opremanje vile i doček ovih gostiju izdvojila su se ogromna sredstva: poseban alarmni sistem iz Nemačke, specijalne kade i slavine sa termostatima...

Odmaralište na Andrevlju nalazi se na turističkom odredištu Andrevlje iznad mesta Beočin. Objekat od 2700 m2, je od strane AP Vojvodina predat Centru za privredno-tehnološki razvoj Vojvodine 2008. Godine. U ponudi odmarališta su jednokrevetne, dvokrevetne i trokrevetne sobe i apartmani za jednu i dve osobe, sa mogućnostima izbora noćenja sa doručkom, polupansiona i punog pansiona, kao i pružanje usluge dnevnog boravka. Posebne su pogodnosti za decu do 7 godina, kao i za decu do 12 godina. U sklopu objekta se nalazi četiri sale za sastanke i skupove različitih veličina za smeštaj od 120 do 20 osoba, sale su opremljene potrebnim audio sistemima, konferencijskim stolovima i stolicama, prostorom za rekreaciju, bife restoran sa 100 i terasa sa 150 mesta, "Staza zdravlja" duga 6 km... U ponudi je 31 soba, koje su opremljene kablovskim LCD TV, klima uređajima, sfom za odlaganje ličnih stvari, internetom, svaka soba ima terasu, frižider, telefon, a na internet stranici posebno se ističe da je jedan od osnovih turističkih proizvoda kongresni turizam u savršenom odmoru i skrovitom okruženju.[373]

Odmaralište "Vojvodina sa depandansom, nalazi se u Igalu, na samom ulasku u Herceg Novi, na 10 metara od mora, pored šetališta, ispod Jadranske magistrale. U starom delu rapolaže sa 140 ležajeva, u 40 soba sa kupatilom i terasama, bilijarom, TV salom, aperitiv barom, trpezarijom, kuhinjom, dve velike terase, parkom, a u novom delu objekta su 72 apartmana i soba, garažom za 30 vozila, recepcijom, frizerskim salonom, lekarskom ordinacijom, butikom, trim salom, konferencijskom salom, manjom salom za sastanke... Objekat radi tokom cele godine. O turističkim proizvodima ove destinacije i prednostima ove lokacije dovoljno govori podatak da je Herceg Novi drugo najposećenije mesto u Crnonorskom primorju posle Budve, sa prelepim starim gradom, šetalištem pored mora dugim 3 km, ljubaznim domaćinima...

6.1.2. Objekti za odmor JP ŽTP Beograd

Kao zavisno preduzeće u sastavu JP ŽTP Beograd, 1993. godine, Želturist je formiran kao privredno društvo za železničko ugostiteljstvo i turizam, koje danas posluje kao društvo sa ograničeom odgovornošću. Od 2005. godine "Želturist" je u nadležnosti Vlade Srbije, koja imenuje organe upravljanja, odnosno skupštinu društva. U sastavu "Želturista" od 2003. godine nalazi se i agencija koja se bavi turizmom "Želturist", i koja ima licencu OTP br. 556/2010, upisanu u APR, registru turizma. Agencija obavlja poslove ponude, prodaje i smeštaja turističkih kapaciteta u objektima "Želturista", a u ponudi sui drugi kapaciteti u zemlji i u inostranstvu. Glavna delatnost "Želturista" je da pruža usluge u ugostiteljskim objektima na železničkim stanicama, usluge smeštaja u hotelu "Željezničar" u Vrnjačkoj banji, "Željezničar" u Vranjskoj

[373] http://www.ceptor-andrevlje.com/kongresnicentar.html pristup sajtu - 18.06.2016. godine

Banji i hotelu "Beograd" i konačištu "Željezničar" u Beogradu. Pored navedenog u sastavu "Želturista" nalazi se i vozno ugostiteljstvo koje obuhvata "Plavi voz" i vozove "Nostalgija" i "Romantika".

U poslednjih 10 godina Želturist je u restrukturiranju i sa velikim problemima, kako sa popunom kapaciteta, tako i problemima zbog neisplaćenih obaveza prema dobavljačima i prema državi. Radnici železnice Srbije nemaju pogodnosti prilikom boravka u objektima, a prilikom istraživanja niko od zaposlenih nije moga da pruži nikakav podatak o radu Želturista. Svi podaci su uglavnom pribavljeni o preduzeću sa interneta i sajtova koji imaju podatke o Želturistu. U poslednje dve godine sve je i više novinskih članaka o nezakonitom poslovanju, podnetim krivičnim prijavama u Želturistu.

Turistička agencija "Želturist" nudi određene pogodnosti zainteresovanim gostima i agencijama[374]:

- Dnevni odmor po ceni 50 % od pune cene.
- Deci do 2 godine ne naplaćuje se boravak.
- Dec1 od 2 do 8 godina naplaćuje se 70 % od pune cene ukoliko koriste poseban krevet i 50 % za zajednički krevet.

92

- Za turističke agencije i organizovane grupe odobrava se 7% provizije.

Hotel "Beograd" nalazi se u samom centru Beorgada, na raspolaganju ima 25 jednokrevetnih i 40 dvokrevetnih soba, sa najosnovnijom opremom (kupatilo, telefon) i predstavlja se kao mesto za poslovne ljude i turiste. Gostima se nudi restoran kapaciteta 120 mesta koji nudi sve vrste domaćih i internacionalnih specijaliteta kao i kvalitetna pića i banket sala.

Hotel "Železničar" u Vrnjačkoj banji (ilustracija 21) je na 100 m od centra grada u najpopularnijoj banji u Srbiji, u blizini poznatih termomineralnih izvora i radi tokom cele godine. Kategorisan je sa jednom zvezdicom i raspolaže sa 110 ležajeva uglavnom u dvokrevetnim sobama sa toaletom i telefonom. Neposredno pored hotela, u drugom objektu, nalazi se još 60 ležajeva, u sobama nešto skromnijeg komfora. Restora ima kapacitet 220 mesta, a po potrebi sala može po podeliti u više manjih celina. Hotel se reklamira kao pogodno mesto za održavanje seminara, savetovanja, banketa i sl. U skloapu objekta nalaze se kafe-bar i letnja bašta.

Hotel "Železničar" u Vranjskoj banji reklamira se kao hotel - banja koja u svojoj ponudi ističe da je to obekat sa sa najtoplijom mineralnom vodom u Evropi u sačuvanoj ekološkoj oazi

[374] www.zelturist.rs/ pristup sajtu 15.09.2016.godine

(92°C). Udaljen je od Vranja 12 km, i povezan je železnicom i putnom saobraćajnicom Beograd-Atina. Pored bolesti za koje se preporučuje Vranjska banja, u ponudi hotela je sopstveno kupatilo sa toplom mineralnom vodom, pansionski restoran sa terasom, salon, bilijar sa aperitiv barom, poslastičarnica itd. Objekat je otvoren tokom cele godine.

Konačište "Železničar" u Beogradu, je otvoreno u toku cele godine, i nalazi se u samom Beogradu.

U "Želturistu" su spojili posao sa novim prepoznatljivim turističkim sadržajem koji pruža samo železnica i to restoranom "Romantika", koji je poznat sa kulinarskim specijalitetima, restoranom "Šarganska osmica" na Mokroj Gori, koji svojim putovanjem proz prirodne lepote vraća putnike i 100 godina unazad i vozom "Romantika" koji organizuje putovanje od Palića, do Požarevca sa jednodnevnim obilascima.

Motel „Mokra gora" (ilustracija 22) sa konačištem „Osmica", u neposrednoj blizini je železničke stanice „Jatare". U okviru ove celine nalazi se restoran gde gosti uživaju u specijalitetima mokrogorskog kraja. Konačište „Šarganska osmica" je napravljeno kao izložbeno turistički muzejska celina koja u ponudi ima 50 kreveta uglavnom u trokrevetnim, a manji deo u dvokrevetnim sobama, kao i sa par apartmana. Sve sobe imaju toalete, televizore, a apartmani su klimatizovani. Kompleks ima multimedijalnu salu kapaciteta 50 mesta u sklopu objekta Osmica, koja je odlično koncipirana za organizaciju manjih edukacija i seminara, koja ima svu neophodnu tehničku opremu, sa posebno interesantnim enterijerom.

6.1.3. Objekti za odmor JP Srbijašume

115

Javno preduzeće „Srbijašume", nalazi se u Sektoru za marketing i odnose sa javnošću, koji u svom sastavu ima Poslovnicu opšteg turizma, koja se bavi organizovanjem putovanja prema turističkom tržištu posebnih interesa (planinski turizam, eko-turizam, rekreativni turizam, etnoturizam, lovni turizam itd.).[375] Turistička agencija "Srbijašume" posluje od 1993. u sastavu JP Srbijašume, i otvorena je sa namerom da servisira domaći i lovni turizam. Danas pored lovnog turizma agencija se bavi i kreiranjem i organizacijom letnjih i zimskih odmora, organizacijom kongresa, skupova i seminara, kao i prodajom avio karata za domaće i međunarodne kompanije. Članica je Yute, što je svrstava u krug ozbiljnih i sigurnih agencija.[376]

U sastavu JP "Srbijašume" nalazi se veliki broj turističko-ugostiteljskih objekata koji su uprocesu kategorizacije: Vodena poljana, Zlatar, Apartmani JP „Srbijašume", restoran

[375] http://www.srbijasume.rs/ pristup sajtu 20.06.2016. godine
[376] http://www.travelagencyguide.com/agency/ pristup sajtu 20.06.2016. godine

„Košutnjak“, Golijska reka, Šumska kuća na Rudniku, kao i veliki broj objekata za smeštaj lovaca.

Objekat “Golijska reka” je na planini Golija, na visini od 1408 metara i osmišljen je kao sportsko-rekreativni centar i odmaralište. Od ivanjice je udaljen oko 40 km i u ponudi ima 106 kreveta. Odmaralište pored opremljene kuhinje sa kapacitetom restorana od 110 mesta nudi domaću hranu (hleb iz sopstvene pekare, mleko, kajmak, sir, pastrmku), manju salu kapaciteta 20 mesta, a za potrebe ućivanja kafe kao i salu za zabavu. Pored samog hotela je i fudbalsi teren i teren za odbojku i tenis. Planina Goč je poznata kao mesto za osobe koje imaju probelma sa astmom, bronhitisom, anemijom i neurozom.

Apartmani JP „Srbijašume“ nalaze se na Kopaoniku (ilustracija 23) u blizini Hotela Putnik i isti su opremljeni kuhinjom, telefonom, kupatilom i TV. Apartmani su smešteni u kući sa četvorokrevetnim smeštajem. Novi objekti raspolažu dvokrevetnim i trokrevetnim studjima, i potrebnom opremom (kuhinja, TV i toalet). Gosti apartmana mogu da koriste i parking.[377] Objekat je otvoren tokom cele godine, a rezervacije smeštaja su moguće putem buking com rezervacionog sistema.

Šumska kuća na Rudniku nalazi se blizu Gornjeg Milanovca, na oko 100 km od Beograda, na planini Rudnik. Putni pravac Beograd – Čačak je najbolja saobraćanica koja je u blizini šumske kuće, a posebne prednosti ove kolacije su blizima poznatih istorijski mesta Srbije (Takovo i Oplenac), veći broj manastira (Blagoveštenje, Voljavča, Nikolje, Vraćevšnice) čime je ova destinacija interesantna i kao mesto za istorijski turizam. Šumska kuća na Rudniku ima u ponudi 2 trokrevetna apartmana i jednu dvokrevetnu sobu, sa restoranom kapaciteta oko 50 mesta. Sve sobe imaju TV, telefon, kupatilo.[378]

Objekat na Zlataru „Vodena poljana“ od Beograda je udaljen oko 280 km (ilustracija 24), na putu Nova Varoš - Sjenica. U ponudi se ističe mogućnost posmatranja beloglavog supa na liticama Golog brda, koji se nalazi svega na 1000 m od objekta. U blizini objekta se nalazi Zlatarsko jezero i Ledena pećina.[379] Objekat radi samo u periodu maj – oktobar, zbog velikih troškova grijanja.

Poslovni klub „Košutnjak“ sa restoranom radi u Beogradu, i nalazi se u neposrednoj blizini puta Centar grada – Rakovica. Restora nudi specijalitet iz lovačke kuhinje, koji je kapaciteta 50 mesta

[377] http://www.turizamsrbijasume.rs/kopsrbapar.html pristup sajtu 12.06.2016. godine
[378] www.turizamsrbijasume.rs/rudnikkuca.html pristup sajtu 18.06.2016. godine
[379] www.srbijalov.com/ pristup sajtu 15.06.2016. godine

sa prelepom baštom i teniskim terenima. Restoran je odličan za poslovne ručkove u objektu koji je građevinski nestvaran i posetioce i svojim enterijerom i eksterijerom vraća u davna vremena.

Boravak lovaca u sastavu Šumskih gazdinstava su mogući u sledećim objektima:[380] lovište „Južni Kučaj - Brezovica" sa lovačkom kućom i 15 kreveta; lovište „Zlotske šume - Crni vrh" sa lovačkom kućom i 4 kreveta; lovište „Miroč-Štrbac" sa lovačkom kućom i 10 kreveta; lovište „Stara planina I" sa lovačkom kućom i 20 kreveta; lovište „Suvaja" sa lovačkom kućom i 4 kreveta; lovište „Južni Kučaj IV" sa 3 lovačka smeštajna prostora - kuće: „Valkaluci" sa 5-8 kreveta, „Pešterac" sa 6 kreveta i „Javorak" sa 10 kreveta; lovište „Severni Kučaj", koji je udaljen od Beograda 157 km, u sklopu kojeg je motel „Markova krčma" sa 10 kreveta i restoran za 40 osoba; lovište „Valmište" sa lovačkom kućom i 15 kreveta; lovište „Veliki Jastrebac" sa lovačkom kućom „Ravnište" i 35 kreveta; lovište „Stara planina II" sa lovačkom kućom i 10 kreveta; lovište „Kukavica" sa lovačkom kućom i 36 kreveta; „Zapadno Moravsko" lovište is a lovačkom kućom „Mojsinje" i 8 kreveta i kamin salu; lovište „Šerbetovac-Ožalj-Reštevo" sa lovačkom kućom i 6 kreveta i lovište „Šargan" lovačkom kućom i 7 kreveta i kamin salom.

Pored navedenog turistička agencija „Srbijašume" je veoma aktivna i organizuje putovanje i smeštaj gostiju u svim većim turistilkim centrima u Srbiji, kao i u centrima u Evopi.

Turistička agencija "Srbijašume"za objekte na Kopaoniku i na Zlataru zaposlenim licima u državnim organima, kao i zaposlenim koji primaju platu iz budžeta Republike Srbije nudi pogodnost u plaćanju putem administrativne zabrane ili putem čekova. Druge pogodnosti, pa ni svojim zaposlenima agencija nepruža. Cenovnik za sve goste objekata Srbijašume je jedinstven.

6.1.4. Objekti za odmor JP PTT Srbije

Javno preduzeće u svom sastavu ima privredno društvo PTT-UGOSTITELJSTVO d.o.o. čija je osnovna delatnost hotelski i sličan smeštaj, koje je osnovano 2005. Godine i u svom sastavu ima 112 zaposlenih. Međutim zbog neodgovornog poslovanja i pored izuzetnih smeštajih i ugostiteljskih kapaciteta PTT ugostiteljstvo je od 04.02.2015. godine u stečaju.[381]

U sastavu ovog društva se nalaze objekti hotel „Srebrnac" – na Kopaoniku, hotel „Zelenkada", restoran „Rujno", hotel „Serdarev konak", hotel "Poštanski dom" u Vrnjačkoj Banji, odmaralište na Rajcu. Poštanski dom u Vrnjačkoj Banji je legat gospodina Lazara Stojadinovića i ćene Anke

[380] http://www.topsrbija.com/ pristup sajtu 15.06.2016. godine
[381] http://zlatibor.tv/dogadaji-vesti/ptt-ugostiteljstvo-ide-u-stecaj/14768/ pristup sajtu 10.06.2016. godine

i utvrđen je za spomenik kulture. Ovaj spomenik kulture ima društveno-istorijski značaj posebno za razvoj zadužbinarstva u Srbiji.[382]

Kao i veliki broj drugih JP, PTT Srbija imala je odmaralište u Bečićima koji je bio namenjen prvenstveno radnicima PTT iz Srbije.

Objekat Poštanske stedionice na Rajcu ima mogućnost prijema do 35 osoba, u dvokrevetnim sobama sa toaletima.

Hotel Poštanski Dom u Vrnjačkoj Banji napravljen je 1937. Godine i ima kapaciteta za 60 gostiju u prelepom ambijentu, dok na terasi ima mesta za 120 gostiju. Hotel nudi idealne uslove za odmor i rekreaciju, organizaciju seminara, kongresa i naučnih skupova, banjsko lečenje, kao i raznih kulturnih manifestacija. U ponudi je hotelski parking, kao i park koji je u sklopu hotela.[383]

Hotel Zelenkada (ilustracija 25) je kategorisansa 3 zvezdice nalazi se u jednom od najlepših delova turističkog kompleksa Zlatibora, na nadmorskoj visini od 1.030 metara. Raspolaže sa 45 soba i 120 ležaja u jednokrevetnim i dvokrevetnim sobama, a komfor upotpunjuju piano bar, banket sala, rastoran sa 150 mesta, otvorena terasa, dok se u neposrednoj blizini nalaze sportski tereni, bazen i pešačke staze. Hotel je izgrađen 1982., i dograđen je i renoviran 1995 godine. Hotel ima parking i jedn broj pokrivenih parking prostora u okviru objekta. Hotel je 2008. godine prodat od strane privrednog društva PTT-ugostiteljstvo d.o.o. Međutim zbog velikih dugova hotel koji je mogao da radi je danas zatvoren i potpuna je nepoznata sudbina obog Zlatiborskog bisera.

Hotel Srebrnac (ilustracija 26) nalazi se 5 km od Kopaonika na putu prema Brzeću, na 1.773 m/nv. Pored samog objekta nalazi se žičara koja vodi prema vrhu Gobelja i preko Jarma u sistem ostalih žičara ski centra Kopaonik. Hotel je kategorisan sa dve zvezdice i namenjen je mlađim osobama i porodićnim ljudima. Objekat ima dvokrevetni, trokrevetni i ćetvorokrevetni soba, 8 apartmana, sa ukupnim kapacitetima 180 kreveta. Sobe su opremljene kupatilom, TV i telefonom, a u objeku, u restoranu sa prelepim ognjištem, se priprema veliki broj specijaliteta kraja. Objekat pooseduje diskoteku za noćni provod, teretanu, saunu, bežični internet, kao i određen broj sportskih terena. Ovde je istaknut pre svega, značaj i lokacija turističkih kapaciteta koji mogu da doprinesu afirmaciji turističkih resursa Srbije.[384]

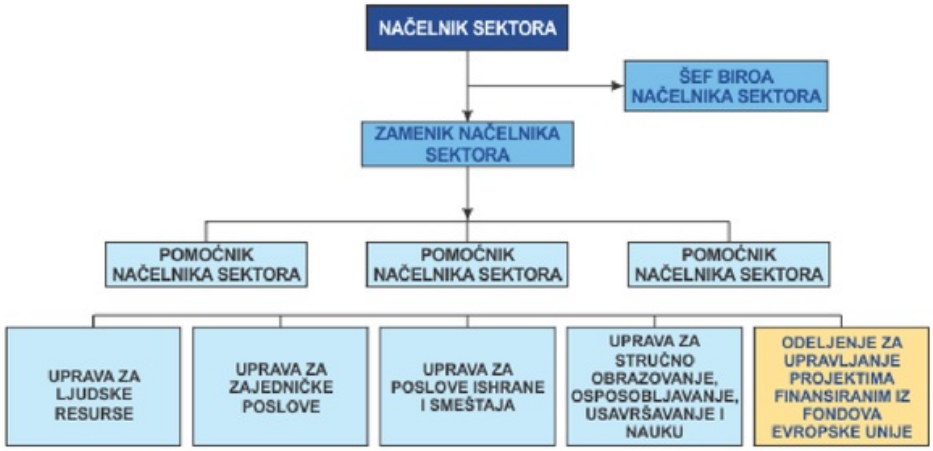
6.1.5. Objekti za odmor MUP Srbije

[382] "Sl. glasnik RS", br. 99/2015
[383] http://www.vrnjacka-banja.co.rs/ pristup sajtu 20.06.2016. godine
[384] http://hopnakop.rs/ pristup sajtu 21.06.2016. godine

Vojska Srbije kao osnovni subjekt nacionalne bezbednosti i Ministarstvo unutrašnjih poslova (MUP) kao deo ovog sistema, po svojim specifičnostima, su veom slični sistemi, sa sličnim zadacima, obavezama, nadležnostima, uređenju itd. Zbog specifičnosti posla u ovim strukturama oduvek se posebna pažnja posvećivala upravo socijalno statusu zaposlenih i u MUP.

Uviđajući potrebu za brigom o ličnom standardu i socijalno-ekonomskom statusu svojih pripadnika, kao i potrebom za osećajom pripadnosti jednoj velikoj organizacionoj celini, kao i dopunskom motivacijom za izvršenje svojih dodeljenih zadataka MUP, u okviru Sektora finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova formirana je Upravu za poslove ishrane i smeštaja, čiji je osnovni zadatak da vodi računa da zaposleni u policiji imaju kvalitetnu ishranu na radnom mestu, kao i da se omogući odmor pripadnicima MUP i članovima njhovih porodica u nekom od odmarališta koji su u vlasništvu Ministarstva.

Šema 11: Organizacija Sektora finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova MUP RS



Izvor: www.mup.rs pristup sajtu 19.09.2016. godine

Sektor finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova u sadašenjem obliku formiran je 2006. Godine, a sama nadležnost sektora je pružanje logističke podrške drugim celinama MUP. Pod logističkom podrškom ovde se podraćumeva: planiranje i obezbeđenje budžetskih sredstava, obezbeđenje zarada, regulisanje statusnog položaja zaposlenih, nabavka i održavanje svih pokretnih sredstava (oružija, vozila, opreme ...), investiciono održavanje objekata i izgradnja, pravni i građevinski poslovi, ishrana i smeštaj zaposlenih i kontrola trošenja snovčanih sredstava.

Uprava za poslove ishrane i smeštaja kao organizaciona celina unutar Sektora finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova, vodi računa da svi pripadnici MUP imaju kvalitetnu ishranu u toku radnog vremena, vodi računa o smeštaju zaposlenih koji borave van mesta prebivališta, kao i da obezbedi svojim zaposlenima odmor u nekom od odmarališta koja su u vlasništvu Ministarstva.

Uprava ima oko 1000 zaposlenih, na 154 prodajna mesta, na teritoriji cele Srbije. Ishrana zaposlenih, kao jedna od najdelikatnijih i kompleksnijih obaveza, realizuje se lica samo prilikom redovnog rada, za pripadnike u Kopnenoj zoni bezbednosti (KZB), u toku vanrednih stanja i stanja pripravnosti, kao iza vreme usavršavanja, osposobljavanja i obuke. Uprava pruža uslugu ishrane i smeštaja studentima i zaposlenima na Kriminalističko-policijskoj Akademiji. Pored navedenih obaveza u nadležnosti uprava pruža pansionsku, polupansionsku i vanpansionsku usluge u objekatima za odmor i rekreaciju. Pored određenog broja zaposlenih u prodajnih mestima, za rad u određenim periodima godine, a zbog sezonskok karaktera poslova i obaveza, povremeno se angažuju i lica po osnovu ugovora o privremenim i povremenim poslovima.

Šema 12: Organizaciona šema Uprave za poslove ishrane i smeštaja



Izvor: www.mup.rs pristup sajtu 19.09.2016. godine

Odeljenje za organizovanje ishrane pored prodajnih mesta (154) i obaveze obezbeđenja ishrane za lica iz sastava Žandarmerije u KZB i realizacije obuke tokom logorovanja i obuke žandarmerije u mestima lociranja, realizuje i aktivnosti tokom obeležavanja dana od značaja za policiju, Žandarmeriju, SAJ-a, kao i organizacija ishrane za pripadnike policije prilikom realizacije visoko rizičnih zadataka (utakmice, demonstracije, skupovi), a po potrebi i za strane delegacije.

Odeljenje za organizovanje odmora, rekreacije i samačkog smeštaja organizaovano je centralizovano iz same Uprave i Odeljenja. Svi smeštajni kapaciteti tokom cele godine raspodeljuju se komisijski, prvenstveno u sedištu Ministarstva, na bazi prioritetnih lista organizacionih jedinica. U sastavu odeljenja ima četiri hotela koji rade na polu komercijalnom principu i četiri samačka hotela. Bukiranje smeštaja za lica van sastava MUP nije moguće izvršiti na samim recepcijam hotela ili telefonskim pozivom, već se isto isključivo vrši putem pisanog zahteva ovoj Upravi MUP-a. U svom sastavu polu komercijalni hoteli su:[385]

- hotel „Narcis" na Zlatiboru,
- hotel „Promenada" u Vrnjačkoj Banji,

[385] www.mup.rs pristup sajtu 22.06.2016. godine

- objekat na Goču „Cvetna dolina" i
- u Bečićima pansion „Beograd".

Hotel "Promenada"[386] u samom centru Vrnjačke Banje i okružen je očuvanom prirodom i prelepim parkovima (ilustracija 27). U ponudi nudi 165 kreveta, koji su raspoređeni u 84 sobe i 6 apartmana i rezidencija. Sobe su veoma skromno opremljene sa toaletom, telefon i TV. Salu za konferencije je kapaciteta 150 mesta pored koje se nalazi letnja terasa, sala sa internetom i aperitiv barom. Hotel pruža usluge na bazi punog pansiona, a u restoranu je ponuda klasične i nacionalne kuhinje, kao i mogućnost pripreme dijetalnih obroka. Iako se putem interneta hotel reklamira kao komercijalni hotel, koji pruža svoje usluge svim gostima Vrnjačke Banje, hotel je prvenstveno namenjem pripadnicima MUP-a. Ovo je posebno vidljivo iz sledećih činjenica: nemoguće je izvršiti bukiranje hotela unapred, prednost imaju pripadnici MUP-a, cene za pripadnike MUP-a su oko 30 % niže u odnosu na ostale goste[387], bukiranje se vrši dostavljanje pisanog zahteva na recepciji ili u Upravi za poslove ishrane i smeštaja, i pored dostavljanja zahteva za rezervaciju na vreme nemora da znači da će se gostima odobriti smeštaj…

Tabela 25: Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu "Promenada"

	Procenat iskorišćenosti		Ukupan broj ostvarenih noćenja		Komercijalni gosti	
Godina	2014	2015	2014	2015	2014	2015
ukupno	42 %	46 %	23419	25563	9035	10884

Izvor: Interna dokumenta Odeljenja za organizovanje odmora, rekreacije i samačkog smeštaja
Sopstvena obrada

Hotel "Promenada" renoviran je delimično početkom 2010. godine. Hotel radi tokom cele godine, a iskorišćenost kapaciteta je različita i to od 15 % do 22 % tokom zimskih meseci, do 80% tokom letnjih meseci.[388] Procenat komercijalnih gostiju u odnosu na pripadnike MUP iznosi od 39 % tokom 2014. godine, do 42 % tokom 2015. godine.

Hotel "Narcis" se nalazi na visini od 960 m, na Zlatiboru, u centru Partizanskih Voda, pored hotela „Palisad", u borovoj šumi. Ova destinacija posebno pogoduje obolelim od bolesti sa respiratornim oboljenjima, od štitne žlezde i astme, te se hotel se pozicionira i kao vazdušna banja. Na raspolaganju gosima je 56 kreveta u 30 soba i 2 apartmana. Sve sobe su sa kupatilom, telefonom i TV prijemnikom, a u ponudi je i internet sala, bar, zastakljena terasa i potreban

[386] Raniji naziv hotel „Partizanka"
[387] Cena smeštaja za komercijalne goste je 1800,00 dinara, a za pripadnike MUP-a oko 1200,00 dinara u istim sobama
[388] Najslabija iskorišćenost kapaciteta u 2015. godini je bila tokom februara (17 %), a najbolja u avgustu (82 %). Podaci dobijeni u Odeljenju za organizovanje odmora, rekreacije i samačkog smeštaja.

parking za vozila. Ishrana je na bazi polupansiona (doručak i večera). Sistem rezervacije smeštaja je isti kao i kod hotela "Promenada".

Tabela 26: Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu "Narcis"

	Procenat iskorišćenosti		Ukupan broj ostvarenih noćenja		Komercijalni gosti	
Godina	2014	2015	2014	2015	2014	2015
ukupno	69 %	75 %	12750	13723	1357	2195

Izvor: Interna dokumenta Odeljenja za organizovanje odmora, rekreacije i samačkog smeštaja
Sopstvena obrada

Ukupno posmatrajući, procenat komercijalnih gostiju u odnosu na pripadnike MUP iznosi od 11 % tokom 2014. godine, do 16 % tokom 2015. godine.

Na oko planini Goč na 200 km od Beograda nalazi se hotel "Cvetna Dolina". Planina je u celosti obeležena pešačkim stazama. Hotel ima 65 kreveta u 27 jednokrevetnih, dvokrevetnih i trokrevetnih soba. Sobe su opremljene toaletima, telefonima, a deo soma i sa TV prijemnicima. Ishrana je na bazi celog pansiona, a u ponudi korisnica je restoran, stono tenis sala, TV sala, i manji park za decu (sa klackalicama i ljuljaškama). U zimskom period, a na par kilometara od obejka je žičara, blizu koje se nalazi i bazen sa termalnom vodom. Blizu samog hotela, na 50-80 kilometara, nalaze se značajni broj manastira, kulturno-istorijskih spomenika i srednjevekovnih tvrđava. Hotel tokom marta, septembra, oktobra i novembra u posmatranim godinama gotovo da nije ni imao goste.[389] Ukupno posmatrajući, procenat komercijalnih gostiju u odnosu na pripadnike MUP iznosi od 30 % tokom 2014. godine, do 27 % tokom 2015. godine.

Tabela 27: Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu "Cvetna dolina"

	Procenat iskorišćenosti		Ukupan broj ostvarenih noćenja		Komercijalni gosti	
Godina	2014	2015	2014	2015	2014	2015
ukupno	21 %	26 %	3971	4778	1172	1335

- Izvor: Interna dokumenta i podaci Odeljenja za organizovanje odmora, rekreacije i samačkog smeštaja
- Sopstvena obrada

Na 22 km od Vrnjačke Banje i 65 km od Kruševca u podnožju planine Goč i Željina, MUP u svom vlasništvu ima objekat "Mitrovo Polje" (slika 23), koji se koristi i kao centar za obuku policije. Objekat se nalazi na visini 694 m, kapaciteta je 120 kreveta sa zajedničkim kupatilom na svakom spratu, a ishrana je organizovana u sali sa 130 mesta.

Objekat "Avala" (slika 24) nalazi se u blizini sela Zuce u podnožju Avale na 281 m nadmorske visine. Raspolaže sa 27 ležaja i to u dva objekta (upravna zgrada i Šumska kuća) koji su

[389] Netreba posebno isticati da je održavanje objekata tokom zime najskuplje, posebno kada nema gostiju.

raspoređeni u dvokrevetnim, trokrevetnim, četvorokrevetnim i petokrevetnim sobama i jednim apartmanom. Sve sobe imaju TV, terasu i telefon. Ishrana je organizovana u etno Sali u objektu Šumska kuća kapaciteta 30 mesta.[390]

Pansion "Beograd" – u Bečićima, nalazi se u Crnoj Gori (ilustracija 28), i registrovan je u Centralnom registru privrednog suda u Podgorici kao deo stranog društva. Od Budve je udaljen oko 3 kmi u ponudi ima 220 kreveta u 94 sobe (jednokrevetne, dvokrevetne i trokrevetne) i 4 apartmana. Sve sobe imaju kupatilo, telefon i radio prijemnike, a korisnicima je na raspolaganji i plažni mobilijar. U ponudi sui restoran, gril, dva TV salona, salon za sastanke, aperitiv bar sa terasom i sopstveni parking prostor. Hotel radi 6. meseci godišnje, od maja do oktobra, a procenat iskorišćenosti je najbolji u period jul – avgust.

Ukupno posmatrajući, procenat komercijalnih gostiju u odnosu na pripadnike MUP iznosi od 8 % tokom 2014. godine, do 10 % tokom 2015. godine.

Tabela 28: Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu "Beograd" Bečići[391]

	Procenat iskorišćenosti		Ukupan broj ostvarenih noćenja		Komercijalni gosti	
Godina	2014	2015	2014	2015	2014	2015
ukupno	61 %	67 %	32541	21401	1701	2215

Izvor: Odeljenju Interna dokumenta i podaci Odeljenja za organizovanje odmora, rekreacije i samačkog smeštaja Sopstvena obrada

U okviru odeljenja za organizovanje odmora, rekreacije i samačkog smeštaja nalazi se i odsek za organizovanje samačkog smeštaja, koji u svom sastavu ima četri objekta u Beogradu:

- Samački hotel "Bežanijska Kosa", sa kapacitetom od 699 kreveta u jednokrevetnim, dvokrevetnim i trokrevetnim sobama sa kupatilom. Korisnici hotela mogu koristiti restoran, teretanu, TV salu i usluge pranja i peglanja. Od svih samačkih hotela (SH) isti je naj opremljeniji i pruža najbolje uslove za život pripadnika policije.
- Samački hotel "Durmitorska", ima 171 krevet u dvokrevetnim sobama sa toaletom, i bez bilo kakvih drugih sadržaja;
- Samački hotel "Jovan Avakumović", kapaciteta 407 kreveta u dvokrevetnim sobama sa zajedničkim kupatilom;
- Samački hotel "Drvar", sa 160 krevat u dvokrevetnim sobama sa toaletima.

[390] prezentacije.mup.gov.rs/upravazaobrazovanje – pristup sajtu 22.06.2016. godine
[391] Podaci se odnose samo na period od 6 meseci kada hotel radi

Odluku o smeštaju u samačkim hotelima donosi komisija, a na osnovu ovlašćenja Miniastra unutrašnjih poslova.

Politika MUP i Uprave za poslove ishrane i smeštaja u vezi komencijalnog dela nije da se objekti komenrcijalizuju u potpunosti. Ponuda u komercijalnom delu odnosi se samo na slobodne kapacitete,a kojih je veoma malo. Svi zaposleni u hotelima i ugostitiljskim objekima su zaposleni u MUP i plate primaju iz budžeta, te hoteli nisu samostalni i dohodovna preduzeća. Od ove godine a na insostiranje sindikata policije priža se mogučnost plaćanja za svoje zaposlene i putem administrativne zabrane. Cene smeštaja u hotelima i ishrane za pripadike MUP-a, su za 15 – 30 % veće od osnovnih nabavnih cena i ta sredstva se koriste za tekuće održavanje objekata i sredstava, dok su cene smeštaja za lica vam MUP-a veće za 30 % od cena za pripadnike policije.. Investicina ulaganja u dužem prethodnom period u objekte i sredstva nije bilo i ista su na nivoa MUP. U toku je donošenje Pravilnika o odmoru i rekreaciji koji bi trebalo da ovu propblematiku bolje uradi i doprinese poboljšanju rada ove uprave u celini. Hoteli u svom radu koriste šifru i PIB MUP-a jer istu nemaju posebnu. Zbog zabrane primanja radnika u državne institucije, veliki broj zaposlenih u hotelima i objektima ishrane radi po ugovoru, čime se gubi na usluzi i kontinuitetu dobrog poslovanja. U svih hotelima upravnik objekta, rukovodi preko šefa restorana, šefa kuhinje i šefa recepcije u čijem sastavu je domaćica objekta sa sobaricama i domačin objekta koji radi na održavanju.[392] Hoteli su opremljeni sa autonomnim vešerajima, a u radu se oslanjaju na centralizovane ugovore koje je sklopio MUP. Marketing aktivnosti se ne vrše i nepostoji turistička agencija koja bi ove poslove i radila. Anketiranje gostiju se vrši povremeno i pro forme, ali rezultati anketiranja nemaju neku posebnu ulogu u unapređenju rada hotela.

6.2. Turističko-ugostiteljski kapaciteti u zemljama članicama NATO

Radi izrade vizije usluga ličnog standarda profesionalnih pripadnika MO i Vojske Srbije, u radu su prezentovani rezultati proučavanja sistema odbrane u drugim zemljama, pre svega onim koje su pripadale bivšem Varšavskom ugovoru, vrše tranziciju i primljene u članstvo NATO (Češka, Bugarska, Mađarska), pre svega onim koje su pripadale bivšem Varšavskom ugovoru, prošle tranziciju, ali i ostale zemlje i njihovi sistemi odbrane, odnosno njihov način organizovanja socijalne zaštite zaposlenih.

[392] U zavisnosti od ponude i sadržaja hotela određene celine se pojačavaju ili ih uopšte nema u sastavu hotela.

Cilj proučavanja ovih sistema je bio da se utvrdi koliko je sistem odbrane Srbije kopmatibilan, po delu socijalne zaštite sa sličnim sistemima, pre svega zbog potencijalne mogućnosti da Republika Srbija pristupi udruženju CLIMS, gde neće moći da ostvari svoj interes, ako prethodno ne ispuni propisane standarde, odnosno neprilagodi svoje kapacitete i sadržaje standardima u razvijenim zemljama NATO.

6.2.1. Organizacija CLIMS

Članice NATO, su obrazovale međunarodno udruženje Vojnih organizacija CLIMS (slika 21). Komitet za socijalnu vezu Vojnih organizacija (The Liaison Committee of Social Military Organisations - CLIMS) je međunarodni skup Vojnih socijalnih službi, sa zadatkom da uvežu korišćenje prirodnih resursa i izgrađenih kapaciteta radi recipročne razmene svojih pripadnika, sa ciljem podizanja ličnog standarda pojedinaca i stvaranje dopunske motivacije za izvršenje vojničkih zadataka. Ova organizacija omogućava porodične odmore između ministarstava odbrane zemalja članica, u okviru svoje kulturne i društvene institucije.[393]

CLIMS je formiran 22. aprila 1975. kada je donešen protokol. Obuhvata 12 zemalja, članica NATO (slika 10): Nemačka, Belgija, Španija, Francuska, Italija, Mađarska, Poljska, Portugal, Češka Republika, Bugarska, Rumunija i Grčka. Svaka zemlja članica CLIMS je predstavljena delegacijom, koja je nadležna za realizaciju aktivnosti koje imaju za cilj da razvije efikasnu dinamičku politiku i omogući razmenu lica i porodica između pripadnika odgovarajućih ministarstava odbrane. [394]

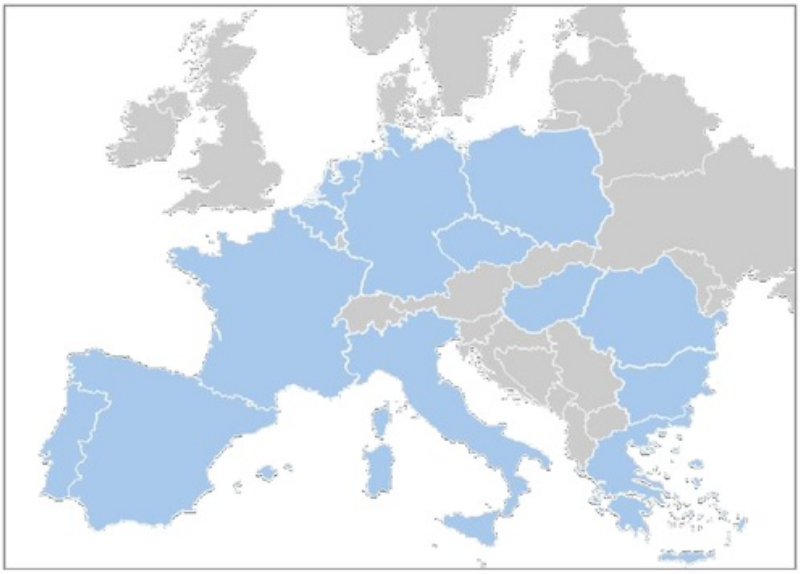
Slika 9: Stilski izgled međunarodnog udruženja Vojnih organizacija - CLIMS

Odbor bira predsednika i potpredsednika, koji pripadaju iz dva različita naroda, iz reda članova, na mandat od dve godine. Sekretarijat komiteta je deo delegacija zemalja članica. Sekretarijat je zadužen za širenje informacija, komunikacija i izveštaja na engleskom i francuskom jeziku svim članicama CLIMS. Osnovni ciljevi su: oglašavanje i pružanje mogućnosti ponuda za odmor članovima porodica i mladim ljudima, ali i ponuda svih ostalih turističkih aktivnosti. CLIMS je

[393] Ranisavljević M., (2010), ***Tržišne osnove razvoja Vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije***-magistarski rad, Univerzitet Singidunum, strana 137.
[394] http://www.clims.eu/ - pristup sajtu 15.08.2016.g.

samo konsultativni organ koji ne može da nameće odluke o svojim članovima. Delegacije su same odgovorne za definisanje njihovih angažovanja i ciljeva u realizaciji aktivnosti.

Slika 10: Zemlje NATO koje su obrazovale asocijaciju za odmor i rekreaciju



Izvor: http://www.clims.eu/ - izvor sajtu 21.09.2016. godine

Poslednja članica CLIMS je Grčka, koja je primljena u ovu organizaciju na sastanku CLIM koji je održan u Mađarskoj, u odmaralištu Mađarske vojske, na jezeru Balaton od 12. do 16. oktobra 2009. godine. Tom prilikom, a nakon jedne godine kao posmatrač, Grčka je primljena jednoglasno u članstvo CLIMS. Tokom ovih konstruktivnih i višednevnih sastanaka dogovoreni su načini i razmena profesionalnih vojnika i članova porodica udruženja CMILS, kao i predstojeće aktivnosti multinacionalnog kampa za mlade. Posebno je istaknut značaj rada CLIMS-a za dobrobit pripadnika oružanih snaga članica i njihovih porodica.

Poslednji jesenji sastanak CLIMS je održan u srcu Evrope u Pragu, u period od 22. do 25. septembra 2015. godine. Tom prilikom pored obeležavanja 40. godišnjice postojanja, porodica CLIMS se morala oprostiti od svoje članice, Holandije i organizacije VAFAMIL koje je predstavljalo holandsko Ministarstvo odbrane. Od kraja 2015. godine VAfAMIL holandska organizacija se raspala i prestala je sa postojanjem.

Slika 11: Zastave zamalja udruženja CLIMS



Izvor: http://www.clims.eu/ - izvor sajtu 21.09.2016. godine

Takođe ovom prilikom stari predsednik CLIMS Kamila Klarik iz Poljske predala je dužnost novom predsedniku CLIMS organizacije dr. Marku Sargenti iz Italije, a za potpredsednika izabran je Konstantinos Mikopoulos, iz Grčke.[395]

6.2.2. Vojne hotelske ustanova u zemljama članicama NATO u Evropi

Republika Češka po svojoj površini, po broju stanovnika, a i po broju pripadnika vojske danas je zemlja koja je najpribližnija Srbiji. Međutim pored ove sličnosti ida nema izlaz na more drugih sličnosti gotovo da i nema. Od 1993. godine i podelom sa Slovačkom, Češka je danas jedna od najrazvijenijih zemalja Evropske unije, u kojoj se turizmu poklanja posebna pažnja. Prag predstavlja jednu od nezaobilaznih turističkih destinacija, a Češke banje su nadaleko poznate. Ministarstvo odbrane Republike Češke formiralo je sekciju za odmor i rekreaciju "VOLAREZA" (slika 12) koja u svom sastavu ima 15 izuzetno opremljenih hotela, vojnih banja, dečijih kampova i bungalova (slika 26 i ilustracija 31). Hoteli se nalaze u svim većim i glavnim turističkim gradovima, i mestima Češke, u celoj zemlji: Prag, Karlove vari, Ovcarna, češke banje i druga mesta.

Slika 12: Logo sekcije za odmor i rekreaciju Ministarstva odbrane Republike Češke - "VOLAREZA"

volareza
HOTELY · LÁZNĚ · WELLNESS

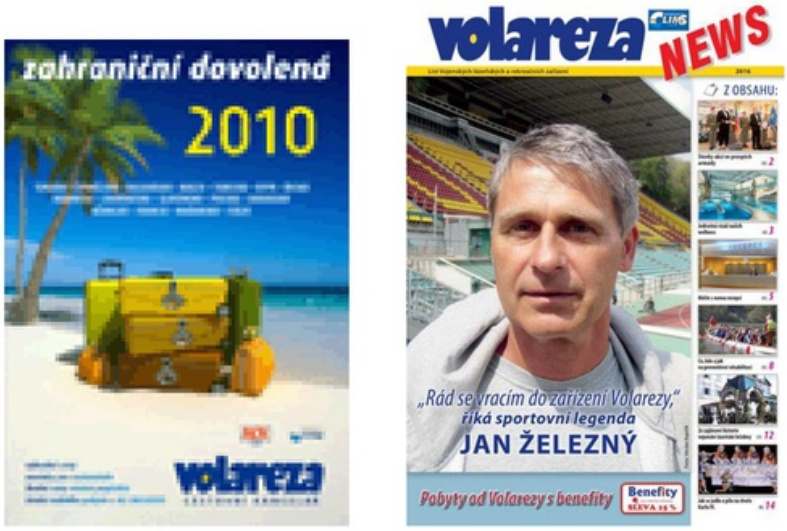
Izvor: http://www.volareza-dovolena.cz – pristup sajtu 20.09.2016. godine

[395] http://www.clims.eu/about-us/news.html - pristup internetu 29.03.2016. godine

Osnivač Volareza je Ministarstvo odbrane Republike Češke i njen glavni zadatak je pružanje usluga vojnicima, zaposlenim u Ministarstvu odbrane, ratnim veteranima, vojnim penzionerima i drugim korisnicima i njihovim porodicama čiji je primarni cilj pružanje kvalitetne usluge. Ponuda strancima je uglavnom moguća uz saradnju sa CLIMS udruženjem.

Posebna pažnja prilikom ponuda usluga u smeštajnim kapacitetima i sadržajima "Volareza" odnosi se na ratne veteran, penzionere, učesnicima u otporu protiv komunizma i članovima njihovih porodica koji imaju posebne popuste na uslove plaćanja i koji mogu da koriste kapacitete vojnih banja, vojnih rehabilitacionih institute i banjama izvan struktura "Volarez". Na svom sajtu Češko Ministarstvo odbrane nudi odmor svojim pripadnicima i u drugim odmarališima u Evropi (Francuska, Italija, Nemačka, Portugal, Poljska, Mađarska, Grčka, Španija...), kao i u zemljama koje nisu u udruženju CLIMS (Egipat, Crna Gora, Kipar). U navedenim zamljama koje nisu u udruženju CLIMS, MO Češke je zakupilo određen broj smeštajnih kapaciteta u određenim periodima godine. Za pripadnike MO Češke cene su subvencionisane kako u zemlji, tako i prilikom boravka u inostranstvu u cene smeštaja su umanjene u proseku od 10 – 15 %. Za sve dane boravka posebno je organizovan program koji je u trajanju svih dana boravka u hotelima. Svi hotel i drugi smeštajni kapaciteti Volareza su kategorisani sa dve ili tri zvezdice.

Slika 13: Katalog VOLAREZA za 2010 i 2016. godinu



Izvor: http://www.volareza-dovolena.cz – pristup sajtu 19.09.2016. godine

Slika 14: Vojna odmarališta u Češkoj



Izvor: http://www.volareza-dovolena.cz – pristup sajtu 19.09.2016. godine

Tokom većeg dela godine, Volareza za decu pripadnika Vojske i Ministarstva odbrane Češke i članica CLIMS, u jednom od svojih objekata organizuju se međunarodni dečiji kampovi u trajanju od 10 dana, koji su u potpunosti osmišljeni da kompletan boravak i sve zabavne i kulturne aktivnosti prilagodi deci. Takođe, MO Češke svake godine izdaje Katalog odmora (slika 13), koji se izdaje za profesionalne vojnike, a u skladu sa Zakonom o Profesionalnim vojnicima MO Češke.[396]

Mogućnosti korišćenja pogodnosti hotela iz sastava MO Češke imaju prvenstveno: profesionalni vojnici sa svojom porodicom, civilna lica iz sastva Ministarstva odbrane i Oružanih snaga sa svojom porodicom, bivši vojnici - penzioneri, čije penzije plaća MO, sa svojom porodicom.

Ministarstvo odbrane Republike Bugarske je u okviru svojih izvršnih organa obrazovalo *Agenciju za socijalno staranje* (slika 15).

Ministarstvo odbrane Republike Bugarske od NATO je dobilo standarde koje po delu socijalnog staranja mora da ispuni da bi ušla u NATO. Država je to i učinila i sada MO Bugarske raspolaže, između ostalog, sa 22 hotela (9 Sofija, 4 Plovdiv, 3 Burgas, 4 Varna, 2 Pleven), na moru i planini i sa najsavremenijim hotelskim kompleksom (slika 16).[397]

[396] http://www.volareza-dovolena.cz/tisteny-katalog.html
[397] http://otdih.eamci.bg/ - pristup sajtu 22.06.2016. godine

Interesantno je podvući da je Ministarstvo odbrane Republike Bugarske u toku transformacije Vojske, uvidelo velike mogućnosti za popunu budžeta kako Vojske tako i države u vojnom turizmu. Tako su izvršena određena ulaganja u interesantne napuštene objekte, pa su se u nekim predelima i magacini naoružanja pretvarali u apartmane, a zgrade komande rasformirane jedinice u Burgasu pretvorene su u hotel sa dvokrevetnim sobama.

U hotelima (ilustracija 32) pripadnici MO i Vojske Bugarske imaju pravo na 20 dana odmora uz doplatu od 30% od cene pansiona, dok 15 dana obaveznog odmora im je pokriveno 100% budžetom. Pored odmora i rekreacije, obezbedili su potpuno besplatnu službenu uniformu za svoje pripadnike, ishranu na radnom mestu, takođe beneficiranu, a kada je u pitanju zdravstvena zaštita, u okviru sanitetske službe posebno su organizovani objekti za banjsko i klimatsko lečenje i drugi objekti.[398]

Slika 15: Agencije za socijalno staranje – vojni klubovi i vojna rekreacija

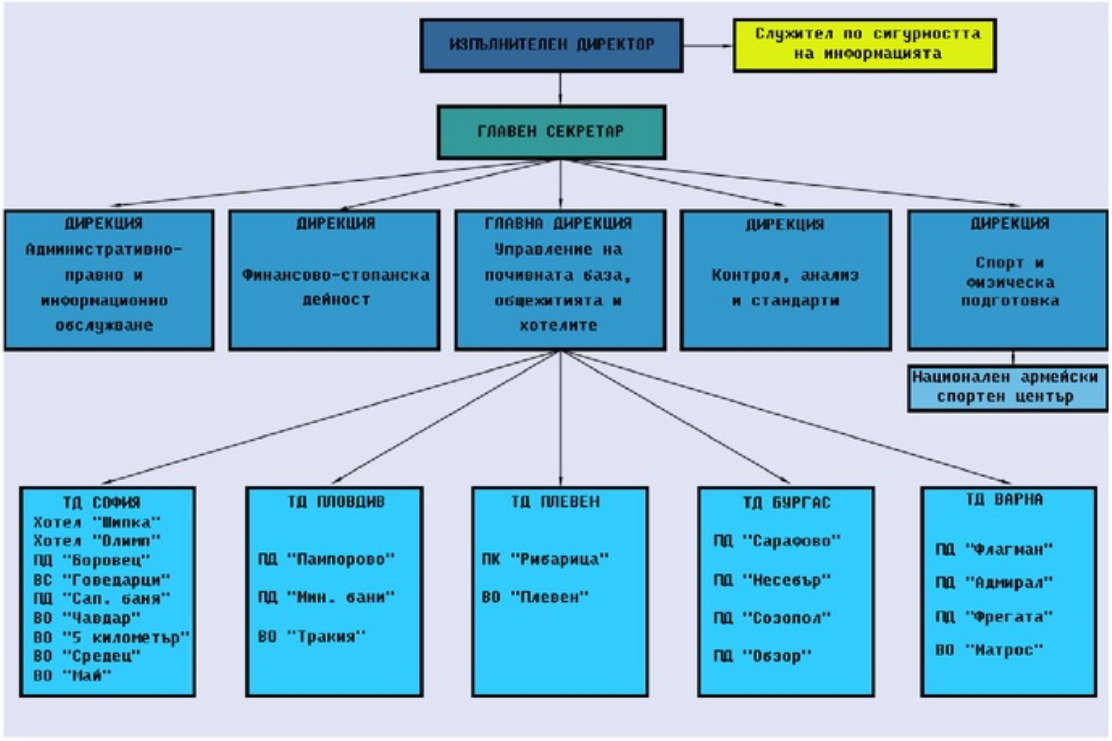
Izvor http://www.militaryclubs.bg/ - pristup sajtu 19.09.2016. godine

Svi hoteli su u potpunosti stardandizovani po zahtevima CLIMS i pored domaćih usluge odmora ravnopravno koriste i pripadnici članica NATO.

Osnovni cilj Izvršne agencije za socijalno staranje Ministarstva odbrane je obavljanje društvenih aktivnosti Ministarstva odbrane: odmor i rekreacija za vojno i civilno osoblje iz Ministarstva odbrane i bugarske Vojske; smeštaj vojnog i civilnog osoblja u hotelima Ministarstva odbrane; obavljanje poslova građana obaveznim u slučaju odbrane zemlje; sprovođenje programa u vezi sa integracijom manjina u oružanim snagama i upravljanje javnim ustanovama, domovima i sportskim imanjima Ministarstva odbrane; obavljanje turističke delatnosti; pomoć Ministra odbrane u upravljanju i realizaciji fizičke pripreme i sportske aktivnosti Ministarstva odbrane i bugarske Vojske. Pored navedenog ova agencija u svom sastavu ima i organizaciju prihvata i čuvanja dece zaposlenih u predškolskim ustanovama – vrtićima u sedam objekata u pet gradova, dom za vojne invalide, organizuje odmor u inostranstvu u saradnji sa organizacijom CLIMS, kao i ishranu u narodnim kuhinjama za pripadnike veterana, invalide rata i penzionisane pripadnike Ministarstva odbrane i Vojske Bugarske.

[398] http://otdih.eamci.bg/ - pristup sajtu 22.06.2016. godine

Slika 16: Raspored hotela iz sastava Agencije za socijalno staranje po regionima Bugarske



Izvor: http://www.militaryclubs.bg/node/403 - pristup sajtu 06.11.2016.godine

U novembru 2003. *Izvršna agencija za socijalno staranje Ministarstva odbrane* je prihvaćena kao punopravni član udruženja za razmenu turista između zemalja NATO članica (CLIMS). Udruženje razvija socijalnu politiku zemalja članica NATO, u vezi sa poboljšanjem kvaliteta života vojnog osoblja iz svojih oružanih snaga. Ovim propisom Bugarska je dobila priliku i bila je domaćin sastanka za 30. godišnjicu CLIMS u proleće 2005.

U 2007 godini, izvršni direktor Izvršne agencije za socijalno staranje Ministarstva odbrane - gospodin Nikola Tsonev, jednoglasno je izabran za predsednika CLIMS. Mandat predsednika traje dve godine. Po prvi put u istoriji CLIMS, bugarska Vojska je imala ovu poziciju. Na ovaj način, Bugarska je dobila visoko priznanje za trud i zalaganje u toku poslednjih godina, u pogledu poboljšanja uslova za odmor i rekreaciju pripadnika Vojske i njihove porodice iz zemalja članica CLIMS. Učlanjenjem Bugarske u CLIMS i sticanjem licence za touroperatorske aktivnosti, dozvoljeno je Agenciji da prvi put, zaista, učestvuje u procesu pregovora o razmeni turista između zemalja članica NATO. To je omogućilo, ne samo stranim turistima da posete hotele i kuće za odmor, nego i bugarskim vojnicima i civilnim licima da provedu svoj odmor u objektima zemalja članica NATO.

Na kraju 2007. godine Ministar odbrane Bugaske potpisao je uredbe za organizaciju odmora i rekreacije u objektima Izvršne agencije za socijalno staranje. Nove "socijalne cene" za rekreaciju Vojnih lica i njihovih porodica, su implementirane, a neophodnost ovog programa, s obzirom na standarde NATO članice zemalja, je bio podstaknut promeni adekvatnog odnosa socijalne politike Ministarstva odbrane prema rekreaciji Vojske i civilnog osoblja iz bugarske Vojske i Ministarstva odbrane. Samo takav stav može da garantuje potpunu rekreaciju vojnog i civilnog osoblja i olakša u vršenje njihovih veoma odgovornih poslova i obezbedi potpunu posvećenost svojim obavezama.[399]

Ministarstvo odbrane Grčke formiralo je vojnu organizaciju - *Komitet za socijalnu brig*u koje je ušlo u međunarodni skup Vojnih socijalnih službi - CLIMS.

Tokom sastanka CLIMS-a u jesen 2009. godine u Mađarskoj, sve delegacije su jednoglasnom odlukom dodelili Grčkoj status punopravnog člana.

Po uzoru na ostale članice CLIMS-a, MO Grčke je takođe svake godine izrađuje katalog za tekuću godinu kroz koji upoznaje svoj sastav o aktivnostima Komiteta za socijalnu brigu u kome se nudi CLIMS članicama veliki broj turističkih destinacija, koji su iz sastava MO Grčke, kao i destinacije van zemlje (Belgija, Bugarskja, Španija, Italija, Nemačka i Francuska). [400]

U ponudi agencije posebno se ističe saradnja sa članicama CLIMS-a, kao i mogućnost slanja dece u kampove u trajanju od 15 dana.[401]

Ministarstvo odbrane Nemačke

Nemačko MO je izradilo Kalendar svih kapaciteta po zemljama i vremenima, kada se hoteli mogu koristiti, kako u Nemačkoj tako i u inostranstvu, za sve zemlje CLIMSA. Nemačko MO ima posebne ugovore sa austijskim MO za 7 hotela, italijanskim MO za 7 hotela, švajcarskim MO za 1 hotelom, holandskim MO za 2 hotela (ili kamp kućicama).[402]

Od 1960. godine u oružanim snagama *Bundesvera* se nalazi *Kancelarija za društvene delatnosti*, kako za zaposlene, tako i za njihove porodice. Ono što je počelo, kao ostatak domova, danas je prošireno na širok spektar socijalnih usluga namenjenih pripadnicima Vojske. Svoje usluge pružaju od pripadnicima koji vrše zadatke u inostratnstu do roditelja koja imaju decu sa invaliditetom. Kao neprofitna organizacija, kancelarija *Bundesvera* je demokratski organizovana, transparentna i pruža mogućnost kritikovanja rada istog. Svi članovi redovno dobijaju časopis,

---

[399] http://otdih.eamci.bg/ - pristup sajtu 22.06.2016. godine
[400] http://www.haf.gr/en/clims/default.asp - pristup sajtu 22.06.2016. godine
[401] http://www.geetha.mil.gr/el/ - pristup sajtu 19.09.2016. godine
[402] www.bundeswehr-sozialwerk.de - pristup sajtu 22.06.2016. godine

kojim se pružaju najvažnije informacije o radu samog udruženja. U samom udruženju postoje delegati kao vrhovni organ udruženja i Savezna skupština.

U samoj Nemačkoj, u vlasništvu *Bundesvera* ima 27 hotela, kuća vila, apartmana i 34 hotela, kuća, vila, apartmana i drugih smeštajnih kapaciteta koji su zakupljeni na određeno vreme – pod ugovorom (slika 17). Svi kapaciteti su kategorisani sa tri i četiri zvezdice, a sobe su u potpunosti opremljene sa inventarom i nameštajem.

Svoju ponudu nude različitim kategorijama lica: dečiji i omladinski kampovi, porodični kampovi, aktivna i tematska putovanja, putovanja za mlade, kampovi za +55, individualna putovanja itd. Pored hotelske, u ponudi je i veliki broj stanova, apartmana, vila...

Skupština bira izvršnu vlast, koja uključuje i imenovanje člana predsedavajućeg saveta. Druga dva člana imenuje Savezno Ministarstvo odbrane koje podrazumeva i uključivanje menadžmenta i rukovođenje i upravljanje objektima pod vojnom upravom.

Slika 17: Hoteli u vlasništvu MO Nemačke (plavi) i pod ugovorom (crveni)



Izvor: www.bundeswehr-sozialwerk.de – pristup sajtu 19.09.2016. godine

Pored stalno zaposlenih, u objektima *Bundesvera* radi više od 2.500 volontera – raznih zanimanja. Socijalna služba *Bundesvera* i *Kancelarija za društvene delatnosti* je pod upravom Ministra odbrane.[403]

Ministarstvo odbrane Mađarske nudi široku lepezu svojih hotela, kako u glavnom gradu, u Budimpešti (između ostalog *Hadik* hotela, hotel *Helia* i Hotel *Griff*) kao mogućnost odmora putem dugih vikenda, tako i mogućnost boravka i putovanja u Mađarskoj (8-dnevna putovanja). Takođe MO Mađarske u svojoj ponudi nudi određen broj hostela, vila i kompleksa koji se sastoje od različitih nivoa komfora u sobama sa TV i frižiderima. Pored navedenih kapaciteta u ponudi su i razlišite usluge i program: ribolov, iznajmljivanje bicikla, čamaca, kanu, pedaline, stoni tenis, stoni fudbal, bilijar, tenis, fudbal, odbojka na pesku, jedrenje, sauna, solarijum, kino sale, biblioteke, kao i drugi sadržaji kao obilazak vinskih podruma, barova, roštiljanje itd. Njveći broj objekata prima goste od sredine aprila do sredine oktobra (tokomletnjih meseci kada je ušteda na grejanju), a izuzetni su popularni vikend odmori.

Mađarsko MO u svom sastavu ima sedam centrara za rekreaciju, odmor i obuku koji pružaju usluge smeštaja svojim pripadnicima.[404]

1. U zapadnom delu nacionalnog parka Balaton (ilustracija 33) nalazi se objekat Kork Badacsonil Abdihegi sa 89 kreveta radi u period od sredine aprila do sredine oktobra. Sobe su opremnjene sa tuš kabinama, WC, televizorom, frižiderom i ventolatorom. Sve usluge koje se nalaze u sastavu objekta (19 ha) su besplatne: teretana, ribolov, čamac, kanu, pedaline, bicikl, fudbal, odbojka, tenis, kuglana, pikado, bilijar, internet, trampoline itd. U cenu pansiona u ponudi su tri obroka sa po dva menija.

2. Csopak se nalazi na severnoj obali jezera i graniči se sa nekoliko velikih turističkih centara. Naselje ima 24 posebna bungalova, sa 104 kreveta. Svi bungalovi su opremljeni sa tuš kabinama, WC, televizorom, frižiderom, TV, kaučom i sve sobe imaju terasu. Objekat radi u period od sredine aprila do sredine oktobra a u cenu pansiona u ponudi su tri obroka sa po dva menija.

3. Objekat Mali nalazi se na jednom od najpoznatijih ribarskih lokacija u Mađarskoj. Po potrebi se koristi za obuku kadrova u ronjenju, a veoma je popularan za vikend odmore. Radi od marta do novembra. Kapaciteta je 130 mesta u drvenim kućicama i zidanim objektima. Tokom boravka sve sobe se zagrejavaju, a internet je dostupan u svim objektima.

---

[403] www.bundeswehr-sozialwerk.de – pristup sajtu 16.09.2016. godine
[404] http://www.bphkk.hu/cikk/clims_hungary - pristup sajtu 20.09.2016. godine

4. Matrahaza je visinski centar veoma pogodan za lečenje asmatičnih i drugih respiratornih bolesti i bolesti srca. Kapaciteta 150 kreveta u 5 objekata na raspolaganju su gostima tokomcele godine. Svi van pansionski sadržaji su besplatni.

5. Objekat Bujak se nalazi u neposrednoj blizini sela Bujak i dvorca iz srednjeg veka koji je u poslednje vreme posebna turistička atrakcija. U tri zgrade smešteno je 70 kreveta.

6. Vojni rekreativni centar Balaton (ilustracija 29) može primiti 217 lica u hotelu Galeb, 135 lica u objektu Gostionica, 48 ležajeva u hotelu Sicamore, 120 ležajeva u hotelu Sunshine i uređeni deo u šumi za kampovanje u šumi. Ovaj rekreativni centar predstavlja i najveći vojno turističo hotelski centar u Mađarskoj koji sa svojim zadržajima i ponudom sigurno predstvalja i jednu od važnijih turističkih ponuda ove destinacije. Sa više od jednog kilometra jezerske obale i sa površinom od 30 ha i prelepom šumom pravi nezaboravan doživljaj. Takođe u sklopu kompleksa je i više konferencijskih sala različitih veličina (za 20, 24, 70, 80 i 170 osoba) koje su potpuno opremljene potrebnom informatičkom i audio opremom. Van pansionski sadržaji su bogati raznim aktivnostima (sport, privatna marina i restoran, bar, bicikli, teretana, sauna, masaža), a sobe su opremljene sa svim potrebnim nameštajem, potrebnim komforom i opremom (internet, TV, frižider). Osim toga, mogući su i brojni izleti, bez obzira da li ih je organizovao centar. Uz sami objekat se nalaze tereni za tenis, saune, surfing, solarijum, iznajmljivanje čamaca, jahanje, frizer, itd po vrlo atraktivnim cenama. Kao posebnu ponudu ističu medicinsku negu i zabavu za decu u toku dana, koji su uključeni u cenu.

Slika 18: Katalog odmora za pripadnike MO Mađarske



Posebna ponuda se odnosi na odmor van granica Mađarske u Austriji, Bugarskoj, Nemačkoj, Češkoj, Francuska, Poljska, Italija, na grupna putovanja i omladinske kampove. Mađarska je članica CLIMS od 1998 godine i zahvaljujući ovom udruženju, a na bazi reciprociteta i ugovorenih kvota sa drugim članicama ostvaruje razmenu pripadnika MO po regresiranim cenama.

Sa zemljama koje nisu članice CLIMS potpisani su potrebni bilateralni sporazumi takođe na bazi reciprociteta. Posebno se ističe mogućnost odlaska u organizovane međunarodne kampove mladih, gde se posebno ističe pružanje prilike za praktikovanje i učenje engleskog jezika u cilju daljeg razvoja.[405]

Po uzoru na ostale članice CLIMS-a, MO Mađarske izrađuje Katalog za tekuću godinu (slika 18) u kome se nude članicama CLIMS veliki broj turističkih destinacija u Mađarskoj.

Ministarstvo odbrane Republike Italije u svom sastavu imaju *Odsek za socijalnu politiku Uprave za opšte poslove*, koji je direktno otčinjen Generalnom direktoru za vojsku, a koji organizuje odmor i rekreaciju svojih pripadnika na budžetu, po utvrđenim standardima i tesno sarađuje sa organizacijom CLIMS u međunarodnoj razmeni oficira i članova njihovih porodica.

Posebno se ističe potreba za radovima u internacionalnim CLIMS kampovima koji se organizuju više puta tokom godine u raznim zemljama članicama (ilustracija 34).

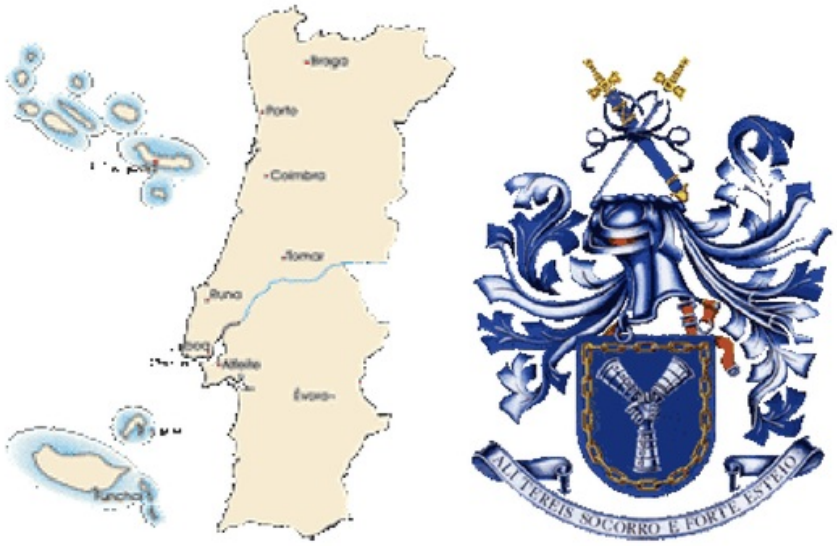
Ministrastvo odbrane Portugalije ima u svom sastavu 10 hotela (slika 19). Portugalski institute za socijalnu zaštitu pripadnika vojske - IASF, kao predstavnik Portugala na stalnoj je vezi sa CLIMS, razvija interakciju između članova porodica vojnika, unapređuje i maksimizira rezultate IASF, a tokom perioda niže tražnje, pruža mogućnost korišćenja kapaciteta svim članovima CLIMS u celoj Evropi sa čime se otvaraju perspektive za mlade osobe.[406]

Takođe je važno istaći, da se svake godine ogranizuje Međunarodni CLIMS kamp i to u drugoj zemlji. "Međunarodni CLIMS kamp" osnovale su CLIMS članice 2003. godine.

Cilj je da okupi mlade ljude za dve nedelje kampa, u kojima mogu da žive u mešovitim grupama, dele zajedničke aktivnosti i razvijaju međusobno razumevanje i toleranciju. Omladinski kamp se održava svake godine i domaćin je jedna od CLIMS članica.

Slika 19: Raspored hotela MO Portugala

[405] http://www.bphkk.hu/cikk/clims_hungary - pristup sajtu 20.09.2016. godine.
[406] http://www.iasfa.pt/clims.html



Izvor: http://www.iasfa.pt/clims.html - pristup sajtu 05.11.2016. godine

Kampovi CLIMS su do sada održani u: prvi Nemačkoj od 19.07.2004 - 02.08.2004 u Kliety, drugi Međunarodni CLIMS kamp je održan od 17.07.2005 - 31.07.2005 u Colle Isarco/ Italija, treći Međunarodni CLIMS kamp je održan od 17.07.2006 - 31.07.2006 u Sentandeji/ Mađarska, četvrti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 21.07.2007 - 04.08.2007 u Sarafovo/ Bugarska, peti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 17.07.2008 - 30.07.2008 u Grenobly/ Francuska, šesti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 16.07.2009 - 30.07.2009 u Santonai/ Španija (slika 20), sedmi Međunarodni CLIMS kamp je održan od 17.07.2010 - 31.07.2010 u Zakopanima/ Poljska, osmi Međunarodni CLIMS kamp je održan od 18.07.2011 - 31.07.2011 u Bedričovu/ Češka Republika, deveti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 14.07.2012 - 28.07.2012 u Kelnu/ Nemačka, deseti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 07.07.2013 - 21.07.2013 u Sarafovu/ Bugarska, jedenajsti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 19.07.2014 - 02.08.2014 u Elsenbornu/ Belgija, dvanajsti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 22.07.2015 - 05.08.2015 u Colle Isarko/ Italija, a trinajsti Međunarodni CLIMS kamp je održan od 16.07.2016 - 30.07.2016 u Pu St. Vicent/ Francuska.[407]

Cilj međunarodnog CLIMS kampa je da ohrabri mlade ljude starosti od 15 do 18 godina iz sastava porodica Vojnih i civilnih lica CLIMS članica, da uzmu aktivno učešće u međunarodnim programima za mlade. Ciljevi su:

[407] http://www.clims.eu/icc.html - pristup sajtu 20.09.2016. godine.

- Podsticanje mladih ljudi da saznaju, postanu svesni i prepoznaju vrednosti kulturnih različitosti drugih zemalja i naroda;
- Pružanje mogućnosti da učesnici kampa zajedno žive u mešovitim grupama poštujući "Kodeks ponašanja" uspostavljen od strane CLIMS;
- Podstaći učešće članova kampa u grupnom donošenju odluka u cilju razvoja tima;
- Omogućiti mladim ljudima da nauče i razviju nove veštine;
- Da mladi postanu svesni jednakih mogućnosti za sve muškarce i žene – jednakost polova.

CLIMS kampovi u svom sastavu imaju stručnjake iz raznih oblasti i specijalnosti: direktora kampa, recepcionera, doktora, koordinatore za večernje programe, grupne vođe i oficire za vezu. Sva lica koja su nosioci aktivnosti u kampu imaju svoje propisane dužnosti i obaveze kojih se moraju pridržavati. Cena po učesniku kampa za 2016. godinu je 450 €, a svi dani u kampu su ispunjeni određenim sadržajima i aktivnostima. Priprema za realizaciju kampa podrazumeva: upoznavanjem sa kodeksom ponašanja svih učesnika u kampu, izbor osoblja, obaveznu obuku osoblja, sanitetsko zbrinjavanje tokom boravka u kampu, plaćanje učesnika kampa pre počinjanja, upoznavanje učesnika kampa sa detaljnim informacija o sadržajima boravka pre dolaska, podela po grupama, itd. Interesantno je napomenuti da ovi kampovi su svake godine prebukirani sa gostima iz svih zemalja CLIMS i sa se razmišlja o uvođenju dva kampa godišnje u cilju zadovoljenja potreba. Službeni jezik u kampovima je Engleski i sve aktivnosti se realizuju na istom.

Slika 20: Logo međunarodnog kampa u Španiji – Santona 2009



Socijalna politika stranih sistema odbrane zasnovana na predpostavci da zaštita standarda pojedinca-profesionalnog pripadnika Vojske ne može biti ekonomsko već političko pitanje. Ovakvu osnovu usvojile su, skoro sve, zapadne zemlje, a nju usvajaju i zemlje u tranziciji.

Pored navedenih zemalja nema zemlje u Evropi, koja u svom ministrastu odbrane nema ograne-agencije koji se brinu o socijalnom stranju svojih pripadnika. Ove agencije su posebno razvijene i u Austriji, Poljskoj, Velikoj Britaniji, a o staranju o svojim pripadnicima pažnja se poklanja i u zemljama van Evrope: Argentina, Brazil, Egipat...

U dosadašnjem period bilo je više pokušaja integracije MO Republike Srbije u organizaciju CLIMS kao pridruženog člana, u cilju reciprošne razmene kapaciteta i lica između MO Srbije i MO Bugarske, Rumunije, Austrije, Grčke i Kipra.

Da bi MO Srbije postal pridruženi član ove organizacije neophodno je da sve članice glasaju za naš pristup. Sa dobijanjem statusa članice organizacije CLIMS MO Srbije stiče pravo da za svoje pripadnike obezbedi cene usluga u zemljama domaćina, koji važe za pripadnike OS tih zemalja, a koje su dosta manje u odnosu na cene usluga u srodnim komercijalnim objektima.

Međutim svi dosadašnji pokušaji učlanjanja su ostali samo na pokušajima.

Prilikom proučavanja sistema organizovanja socijalne zaštite profesionalnih pripadnika stranih armija utvrđeno je sledeće:

- Sva izučavana ministarstva odbrane socijalnoj politici pridaju visok značaj, koji se ogleda kroz obrazovanje organa za socijalnu politiku u organizacionoj šemi ministarstva odbrane. Takav pristup imaju Češka, Bugarska, Poljska, Italija, Portugal, Nemačka i Grčka. U zavisnosti od stepena razvoja pojedinih izučavanih država zavisi organizacioni oblik izvršnih organa čiji je zadatak sprovođenje utvrđene socijalne politike po dubini.
- Socijalna zaštita profesionalnih pripadnika u proučavanim sistemima je unficirana i svodi se na obezbeđenje određenog vida beneficija: regresirano ili potpuno besplatno snabdevanje službenom i svečanom uniformom, obavezan besplatni odmor povratnika iz mirovnih misija, resocijalizacija povratnika iz mirovnih misija i članova njegove porodice u specijalnim vojnim ustanovama, regresirani odmor profesionalnih pripadnika i članova njihovih porodica u objektima posebne namene o kojima se stara ministarstvo odbrane, besplatan ili regresiran smeštaj u internim samačkim objektima ili rentiranim stanovima, ishrana na radnom mestu u oficirskim i podoficirskim restoranima i drugo.
- Socijalna politika u svim izučavanim sistemima odbrane je pravno uređena i budžetski podržana, a osnovna karakteristika je da svi korisnici prava ista mogu da podjednako koriste

(postoje zvanični spiskovi lica koja koriste pojedino pravo, redovno se ažuriraju i dostupni su javnosti).

Hrvatsko ministarstvo odbrane je 1995. do 2003. godine u euforiji stvaranja svoje nove države, rasprodalo sve kapacitete za intendantske usluge standarda, ili je iste prepustila zubu vremena, ali je 2004. godine, zbog pristupa NATO bila prinuđena da ponovo formira ovaj veoma važan segment za obezbeđenje ličnog standarda profesionalnih oficira, podoficira i civilnih lica. Sada je u sistematizaciji MO Hrvatske u Sektoru za materijalne resu 91 formirana ustanova za usluge i proizvodnju na budžetu.[408] Vlada Republike Hrvatske je 2005. godine donela Odluku o formiranju trgovačkog društva „Pleter-usluge" d.o.o. za obavljanje poslova uslužnih delatnosti za potrebe Ministarstva odbrane. Delatnosti navedenog trgovačkog društva su između ostalog: pružanje usluga smeštaja, ishrane, pružanje turističkih usluga, održavanje zgrada, pranje i hemijsko čišćenje tekstilnih proizvoda, čišćenje objekata, itd.[409] Međutim, zadovoljstvo korisnika usluga trgovačkog društva „Pleter-usluge" nije na očekivanom nivou, a primedbe se odnose na kvalitet usluga, cene usluga, raspoloživost usluga po vremenu i mestu, na visoku cena usluga za aktivnosti van uobičajenog radnog vremena, neradnim danima i u dane praznika i sl.

Makedonija je usluge standarda pripadnika vojske, regulisala preko budžeta, u okviru Ministarstva odbrane, u Sektoru za usluge i turizam, saobraćaj i održavanje, kroz odeljenje za usluge i turizam.[410]

[408] Dokumentacija DUS
[409] http://pleter-usluge.hr/ - pristup sajtu 15.10.2016. godine.
[410] http://morm.gov.mk/ pristup sajtu 15.10.2016.godine.

IV DEO: STRATEGIJA TRANSFORMACIJA TURISTIČKO-UGOSTITELJSKIH PONUDE VOJNIH USTANOVA

7. Istraživanje – turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije

Kroz prikaz osnova za izradu strategije transformacije, tendencija i trendova u turizmu Srbije, i finansijsku analizu, PEST, SWOT, Benčmark analiza i prikaza stavova i ocene posetilaca i menadžera hotela, cilj je ponuditi predlog modela i moguću strategiju transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije.

7.1. Finansijska analiza poslovanja vojnih ustanova

Finansijska analiza poslovanja svake organizacije od izuzetne je važnosti prilikom donošenja različitih poslovnih odluka. Ova analiza se zasniva na finansijskim izveštajima. Finansijske izveštaje možemo definisati kao jednu celinu (skup) sa informacijama o finansijijama, mestu, položaju, uspešnom radu, promeni na kapitalu i novčanim tokovima jednog preduzeća. Možemo reći da finansijska analiza u velikom delu vrši ispitivanje finansija i finansijakog stanja, kao i ekonomskog stanja i rezultata poslovanja određene hotelske i turističke kompanije, a koje je obuhvaćeno računovodstvenim izveštajem. U ovom izveštaju dato je funkcionalno i vremenski zaokružena celina poslovnih procesa u kompaniji.[411] Kroz rezultate finansijske analize dajemo objašnjenje ranijeg, proteklog poslovanja, koji ako se protumače pravilski daju potrebne signale šta se u budućnosti može očekivati.[412]

U finansijskoj analizi posmatran je period od objedinjavanja kapaciteta DUS[413], kako bi se analizirao ovaj period rada, i kako bi se utvrdilo kakvi su rezultati postignuti u periodu od 2011. do 2015. godine, a kroz zbir poslovnog, finansijskog i ostalog i vanrednog poslovanja.

U navedenom period, primetan je pad ukupnih prihoda posebno u poslednje dve godine u odnosu na prethodni period, što je i prikazano u tabeli 29 i indeksima koji su manji od 100. Ukupni prihodi za posmatran period, manji je za 11%, ili iz tabele se vidi da su vojne ustanove, u 2015.

---

[411] Spasić V. i Čerović S., (2013), *Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum. Beograd, strana 161

[412] Čavić D., (2009), Analiza i tumačenje finansijskih izveštaja, Škola biznisa- naučnostručni časopis, Visoka poslovna škola, Novi Sad, strana 70.

[413] Tokom prve polovine 2010. Godine izvršena je organizaciona transformacija VU i od šest VU formirano je tri VU, koje su i predmet ovog rada.

godini, ostvarile ukupan prihod od 1.975 miliona dinara što je 26,5% manje nego prethodne godine.

Tabela 29. Ukupni prihodi (000 din)

rb	Vojna ustanova	2011	2012.	2013.	2014.	2015.	12/11	13/12	14/13	15/14
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	„Dedinje“	945.224	1.434.834	1.563.636	1.613.840	1.091.431	151	108	103	67
3	„Tara“	525.203	528.171	468.315	413.524	429.920	101	88	88	104
3	„Morović“	637.831	715.651	777.755	660.709	453.586	112	109	85	69
	UKUPNO	2.197.793	2.678.656	2.809.706	2.688.073	1.974.937	122	105	96	73

Izvor: Podaci DUS UOL SMR MO
Sopstvena obrada

Smanjenje prihoda u 2015. godini u odnosu na prethodnu godinu je ostvarila VU „Dedinje“ 32,4% i VU „Morović“ od 31,3%, dok je VU „Tara“ ostvarila povećanje od 4%. Smanjenje u VU "Dedinje" je rezultat pre svega gubitka određenih poslova iz predhodog perioda, a u VU „Morović“ pre svega ne organizovanja poljoprivredne proizvodnje na zemljištu u Karađorđevu, na površini od 3.534 ha. Rast prihoda u VU „Tara“ je rezultat bolje popune objekata mada je to nakon 2010. godine, najniži nivo prihoda i pored rasta cena.

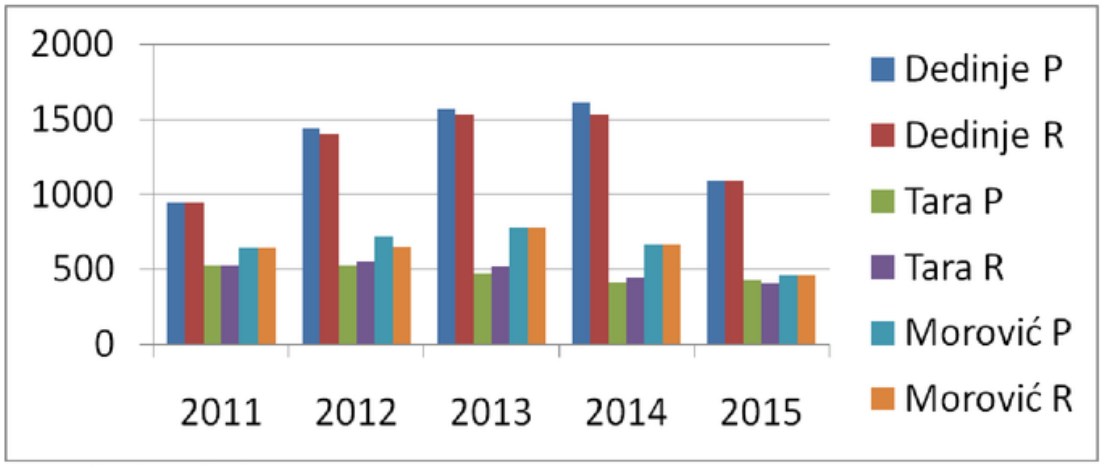
Tabela 30: Ukupan rashod (000 din)

rb	Vojna ustanova	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	12/11	13/12	14/13	15/14
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	„Dedinje“	945.224	1.399.703	1.527.713	1.532.351	1.088.965	148	109	100	71
2	„Tara“	525.203	545.022	516.279	441.222	406.932	103	95	85	92
3	„Morović“	637.831	650.311	776.793	660.419	453.201	102	119	85	68
	UKUPNO	2.108.258	2.595.036	2.820.785	2.633.992	1.949.098	123	108	93	74

Izvor: Podaci DUS UOL SMR MO
Sopstvena obrada

Ukupni rashodi u 2015. godinu u odnosu na 2011. godinu manji su za 8 % ili za 25 % u odnosu na 2014. godinu (tabela 30). Vojne ustanove su ostvarile ukupan rashod od 1.949 miliona dinara, u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu, pri čemu su sve tri ustanove ostvarile smanjenje rashoda, najviše VU „Morović“ od 31,37%, VU „Dedinje“ 28,9% i VU „Tara“ 7,75%, što je prikazano i indeksnom skaolom koja je manja od 100.

Grafikon 13: Uporedni prikaz po karakterističnim godinama prihoda i rashoda VU



Izvor: Sopstvena obrada

Karakteristično je da su u posmatranom periodu kako smanjeni prihodi, tako i rashodi. I pored rentabilnog i ekonomičnog poslovanja, posmatrano svaku godinu pojedinačno, VU ukupno završavaju poslovnu godinu sa ostvarenim prihodom, osim u 2013. godini kada je poslovna godina završena sa minusom (tabela 31). Rezultat razlike ukupnih prihoda i ukupnih rashoda svih ustanova pokazuje da je osvaren ukupan dobitak od 25,8 miliona dinara, što je lošiji rezultat u odnosu na prethodnu godinu kada je ostvaren ukupan dobitak od 54 miliona dinara.

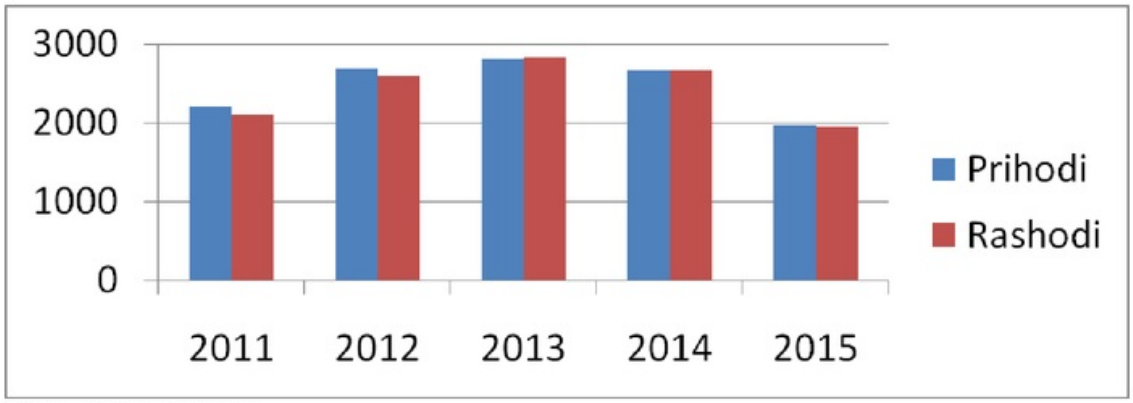
Tabela 31: Ukupan dobitak – gubitak (000 din)

Рб	Vojna ustanova	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1	2	3	4	5	6	7
1	„Dedinje“	- 8.042	+ 35.131	+ 35.923	+ 81.489	+ 2.466
2	„Tara“	+ 28.367	- 16.851	- 47.964	- 27.698	+ 22.988
3	„Morović“	+ 834.341	+ 65.340	+ 962	+ 290	+ 385
	UKUPNO	+ 854.666	+ 83.620	- 11.079	+ 54.081	+ 25.839

Izvor: Podaci DUS UOL SMR MO
Sopstvena obrada

Nakon tri godine negativnog poslovanja (grafikon 13 i tabela 31), VU „Tara“ je u 2015. godini poslovala sa dobitkom od 23 miliona dinara, pre svega zahvaljujući boljoj popuni kapaciteta, ali i smanjenju troškova po osnovu investicionih aktivnosti i kreditnih zaduženja.

Grafikon 14: Uporedni prikaz po karakterističnim godinama prihoda i rashoda ukupno DUS



Izvor: Sopstvena obrada

Poslovni prihodi i rashodi, su najbitnija i najdominantnija stavka poslovanja vezana za neposredne radne efekte poslovanja.

U 2015. godini (tabela 32) ostvareni su poslovni prihodi od 1.629,7 miliona dinara (35,9% manje nego prethodne godine) i poslovni rashodi od 1.810,9 miliona dinara (25% manje nego prethodne godine), pri čemu je ostvaren poslovni gubitak od 181,2 miliona dinara, što je 40,8% više nego prethodne godine. Poslovni dobitak je zabeležila samo VU „Tara" od 24,5 miliona dinara, VU „Dedinje" je negativno poslovala sa 126,7 miliona dinara, a VU „Morović" sa 79 miliona dinara. Iako ovo stanje nije bilo u prethodnom periodu, može se konstatovati da VU nemaju kontinuitet u radu i poslovni prihod i iste već duži period imaju problema.

U strukturi ukupnih poslovnih prihoda na nivou svih ustanova, 93,5% se odnosi na prihode od prodaje u čemu prihodi od prodaje robe iznose 542,8 miliona dinara, a prihodi od prodaje proizvoda i usluga 980,3 miliona dinara.

U strukturi poslovnih rashoda, najveća stavka su troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashod sa ostvarenih 606,2 miliona dinara i učešćem od 33,5%, zatim troškovi materijala sa ostvarenih 528 miliona dinara, nabavna vrednost prodate robe sa 300,3 miliona dinara, dok amortizacija od ukupno 84,4 miliona dinara najviše opterećuje VU „Morović" sa 45,7 miliona dinara.

Učešće zarada je visoko u odnosu na promet i pored toga što je visina zarada relativno niska, posebno u VU „Tara" ali je uslovljena prirodom delatnosti sa velikim učešćem rada u pružanju usluga.

Finansijski prihodi i rashodi, koji potiču pre svega od naplate i plaćanja kamata i manjim delom kursnih razlika, imaju znatno manji uticaj na ukupne rezultate (u prihodima i rashodima ostvaruju minimalno učešće od oko 2%).

Tabela 32: Poslovni prihodi i rashodi u posmatranom periodu (000 din)

Rb	VOJNA USTANOVA		2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1	2		5	6	7	8	9
1	"Dedinje"- Beograd	prihod	908.483	1.414.644	1.551.198	1.485.785	843.519
		rashod	938.314	1.379.940	1.385.994	1.360.609	970.184
		razlika	- 29.831	+ 34.704	+ 165.204	+ 125.176	- 126.665
2	"Tara"- Bajina Bašta	prihod	513.103	519.770	459.868	410.707	421.731
		rashod	511.271	527.336	493.467	419.364	397.220
		razlika	+ 1.832	- 7.566	- 33.599	- 8.657	+ 24.511
3	"Morović"- Morović	prihod	525.692	706.265	764.971	647.220	364.447
		rashod	578.190	627.349	741.176	635.032	443.459
		razlika	- 52.498	+ 78.916	+ 23.795	+ 12.188	- 79.012
	UKUPNO	prihod	1.947.278	2.640.679	2.776.037	2.543.712	1.629.697
		rashod	2.027.775	2.534.625	2.620.637	2.415.005	1.810.863
		razlika	- 80.497	+ 106.054	+ 155.400	+ 128.707	- 181.166

Izvor: Podaci DUS UOL SMR MO
Sopstvena obrada

U odnosu na predhodnu godinu, kada su prihodi gotovo izostali, u 2015. godini je po osnovu kamata naplaćeno 52,5 miliona dinara, koji su rezultat pre svega naplate po sudskoj odluci u VU „Morović“, usled čega je ukupno posmatrano ostvaren dobitak u tom delu poslovanja od 13,6 miliona dinara (tabela 33).

Finansijski rashodi od 38,8 miliona dinara su povećani 59% u odnosu na prethodnu godinu pre svega po osnovu rashoda na ime plaćanja kamata za neizmirene obaveza VU „Dedinje“, što govori o uticaju gubitka posla narodnih kuhinja na likvidnost ustanove tj. sposobnost izmirenja obaveza u rokovima. Primetno je kod VU „Tara“ značajno smanjenje ovih rashoda, koji su u prethodnim godinama bili izrazito visoki i u porastu iz godine u godinu zbog kamata na podignute kredite za likvidnost kod poslovnih banaka. VU „Morović“ je imala smanjene izdatke po osnovu plaćanja kamata od svega 1,6 miliona dinara (88,7% manje nego prethodne godine) na ime tužbi dobavljača.

Tabela 33: Finansijski prihod – rashod (000 din)

rb	Vojna ustanova	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.

1	2		3	4	5	6	7
1	„Dedinje“	Prihod	4.874	227	212	218	3.175
		Rashod	1.661	1.176	845	92	33.016
		Razlika +/-	+ 3.213	- 949	- 633	+ 126	- 29.841
2	„Tara“	Prihod	336	826	442	261	501
		Rashod	8.962	11.210	14.771	10.268	4.240
		Razlika +/-	- 8.626	- 10.384	- 14.329	- 10.007	- 3.739
3	„Morović“	Prihod	35	501	6	30	48.789
		Rashod	11.129	4.878	11.252	14.043	1.581
		Razlika +/-	- 11.094	- 4.377	- 11.246	- 14.013	+ 47.208
	UKUPNO	Prihod	5.245	1.554	660	509	52.465
		Rashod	21.752	17.264	26.868	24.403	38.837
		Razlika +/-	- 16.507	- 15.710	- 26.208	- 23.894	+ 13.628

Izvor: Podaci DUS UOL SMR MO
Sopstvena obrada

U cilju prevazilaženja trenutnog stanja potrebno je preduzeti niz mera, a osnovu rada VU neorganizovati na osnovu jednog velikog posla (VU „Dedinje“ - posao narodnih kuhinja, VU „Morović“ izdavanje zemljišta jednom zakupcu). Mere koje je potrebno preduzeti, a u cilju rešavanja stanja VU, a koje možemo pedeliti na objetivne i subjektivne, na kratkoročne i dugoročne su sledeće:

- hitna izrada strategije transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova,
- rešavanja statusa ustanova,
- utvrđivanje činjenica zbog kojih određeni objekti ostvaruju gubitke, sagledavanje mogućnosti za nastavak rada, pa tek onda njihovo zatvaranje ako se utvrdi da ne postoji mogućnost za rad isti,
- proširenje asortimana roba i usluga i poboljšanje snabdevenosti prodajnih objekata,
- veća ulaganja u marketing,
- sprovođenje intenzivnih aktivnosti posebno na popuni objekata za odmor i rekreaciju,
- iznalaženje mogućnosti veće iskorišćenosti kapaciteta i plasmana roba van MO i VS,
- osavremenjavanje objekata,

- zastarelost tehnike i visoki troškovi održavanja,
- ulaganja napora na sniženju troškova na svim nivoima,
- sprovoditi stalne kontrole i sl.

Tabela 34. Prosečna neto zarada po radniku u VU

rb	Vojna ustanova	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
1	2	5	6	7	8	9
1	Dedinje	23.974	26.994	27.208	34.552	34.468
2	Tara	35.797	34.742	35.897	32.276	32.971
3	Morović	32.563	37.362	39.251	31.902	31.464
4	PROSEK VU	30.778	33.032	34.118	32.910	32.967

Izvor: Podaci DUS UOL SMR MO
Sopstvena obrada

Kao poseban pregled prikazaće se prosečna neto zarada po zaposlenom u VU. Prosečne neto zarade po radniku date su u tabeli 34. Kod sve tri ustanove prosečne mesečne neto zarade su na nivou zarada iz prethodne godine.

Sve tri vojne ustanove su umanjile zarade 10% po osnovu mera štednje Vlade RS, a u skladu sa odredbama Zakona o privremenom uređivanju osnovica za obračun i isplatu plata, odnosno zarada i drugih stalnih primanja kod korisnika javnih sredstava, koje umanjenje uplaćuju budžetu RS. U sve tri vojne ustanove isplaćuje se prosečna neto zarada niža od prosečne neto zarade u RS za 2015. godinu od 51.485,00 dinara, minimalne potrošačke korpe u decembru 2015. godine u RS od 34.826,00 dinara i prosečne potrošačke korpe u decembru 2015. godine u RS od 66.890,05 dinara.

Najveće prosečne neto mesečne zarade po radniku su ostvarene u VU „Dedinje“ od 34.468,00 dinara, u VU „Tara“ od 32.971,00 dinar i u VU „Morovi“ najniže od 31.464,00 dinara.

S obzirom na postignute rezultate u poslovanju, može se konstatovati da, pored objektivnih okolnosti koje su u celini opredelile poslovanje i rezultate ustanova, subjektivni faktori su bitno uticali na iste. U celini gledano subjektivne slabosti se odnose na nepreduzimanje mera na eventualnoj racionalizaciji zaposlenih prema potrebama i ostvarenom prometu, i u skladu sa tim neadekvatnom usavršavanju organizacije poslovnih procesa i rada, nedovoljno praćenje i prilagođavanje svim situacijama na tržištu u cilju iznalaženja mogućnosti za maksimalno proširenje proizvodnje i usluga uz svođenje rashoda na najnižu moguću meru na svim nivoima.

7.2. Osnove za izradu strategije transformacije

Izraditi stretegiju transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije podrazumeva imati viziju turizma ovih ustanova, a imati viziju znači sagledati zdrave i realne mogućnosti za izradu strategije transformacije. Bez sumlje u veru da se navedeno može ispuniti prvi je uslov za ostvarenje vizije.

Iz dosadašnjeg dela rada možemo izdvojiti sledeće činjenice koje mogu poslužiti kao osnove za izradu strategije transformacije:

- ✓ Sve dosadašnje analize UNWTO za Regijon Južne Evrope u narednom period predviđaju porast broja gostiju, pa zašto da se Srbija i VU neumešaju u ovu statistiku, pa makar kao i greška.
- ✓ Vojne ustanove sa svojim kapacitetima, kao i drugim kapacitetima Vojske i ministarstva mogu ponuditi turističke poizvode kojih ili nema ili su nedovoljno razvijeni u skoro svim važnijim destinacijama u Srbiji.
- ✓ Turističko-ugostiteljske delatnosti, kapacitete, koje su od značaja za zaštitu standarda profesionalnih pripadnika MO i Vojske, neophodno je i dalje zadržiti i oplemenjivati novim sadržajima, a pojednine segmente proširiti i ugraditi u organizaciju novog sistema Ministarstva odbrane.
- ✓ Mogućnost prevođenja VU u status ustanova izvan sastava MO i VS nije prihvatljiv za iste iz razloga što Vojska nema interesa da svoju imovinu pretvori u druge oblike svojine i što ne može takvom organizacijom obezbediti potpunu kontrolu rada u drugim oblicima organizovanja.
- ✓ Varijanta prevođenja sadašnjih vojnih ustanova i načina poslovanja po principu sticanja i raspodele dobiti na budžetski načinна poslovanja nije u potpunosti prihvatljiv, zbog toga što su ustanove na početku poslovale po ovom principu i taj sistem poslovanja pokazao se kao potpuno inertan – već viđeno.
- ✓ Bez obzira na dalju strategiju razvoja Vojske Srbije (da li u članstvu NATO ili ne), Ministarstvo odbrane moći će da vodi računa o socijalnoj brigi svojih zaposlenih, učesnika ratova i vojnih penzionera, samo ako su VU u njihovom sastavu.

- ✓ Ministarstvo odbrane, i kao članica Partnerstva za mir, u obavezi je da ima u svom sastavu određene ugostiteljske kapacitete kao veoma važan segment za obezbeđenje ličnog standarda profesionalnih oficira, podoficira i civilnih lica u VS.
- ✓ Postojanje ovih kapaciteta je opravdan imajući u vidu da odmor i rekreacija vojnih lica, plansko podizanje psihofizičke kondicije po najpovoljnijim uslovima, pilota, padobranaca, izviđača, diverzanata, operatera na radarima, studenata VA, učenika SVŠ, bitan su preduslov očuvanja zdravlja i jačanja psihofizičke kondicije pripadnika Vojske Srbije i predstavljaju bitan preduslov za očuvanje operativne sposobnosti profesionalnog sastava.
- ✓ Kako MO ima potrebnih sadržaja i kapaciteta, a sva zaposlena lica u ministarstvu su bezbedonosno proverena, pa i pripadnici VU, i isti su zbog prirode posla su stalni predmet bezbedonosnih službi, nosilac aktivnosti pružanja reprezentativnih usluga u sadašnjim uslovima ne može biti institucija van Ministarstva odbrane.
- ✓ Nestankom ovih sardžaja iz sistema odbrane, ne bi mogli biti ispunjeni potrebni postavljeni standardi od pružanja usluga, do bezbednosne provere zaposlenih, a naminovno plaćanje bi umnogome povećalo angažovanje budžetskih sredstava.

Radi rešavanja statusnih pitanja vojnodohodovnih ustanova (perspektiva i dalji razvoj) mora se napomenuti da odluka zavisi uveliko od ekonomskog stanja u zemljam kao i činjenice da se stanje u zemlji projektuje na sve vidove života i rada, pa tako i na rad pomenutih ustanova.

Kod izrade analize po delatnostima vojnodohodvnih ustanova javila su se određena ograničenja koja su zajednička za sve ustanove:

- smanjenje brojnog stanja Vojske Srbije direktno utiče na nivo usluga i iskrišćenost imajućih kapaciteta vojnodohodovnih ustanova,
- nedostatak kapitala usled osiromašenja države za zaokruženje investicionih ciklusa usluga standarda,
- pad proizvodnje i usluga u svim granama kako kvantitativno, tako i kvalitativno.

Pored navedenih organičenja važno je istaći i uslove u kojima posluju ustanove:

- mali broj korisnika usluga (tabela 35),[414]
- zastarela tehnologija,
- nedostatak sredstava za kapitalno održavanje imajućih objekata[415],

[414] Prilikom izrade tabele uzeti su u obzir smeštajni kapaciteti VU "Morović" i VU "Tara".

- nemogućnost prijema potrebne stručne radne snage zbog zabrane zapošljavanja od strane Vlade RS.

Tabela 35: Pregled broja mogućih i ostvarenih korisnika i pansiona po godinama[416]

R. br.	Kapaciteti	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
		Br. korisnika	Br. korisnika	Br. korisnika	Br. korisnika	Br. korisnika
1	2	3	4	5	6	7
1	Mogući broj	364.270	364.270	336.165	323.025	323.025
2	Broj Korisnika	64.520	57.878	53.269	50.381	55.435
3	Broj Pansiona	192.731	190.952	180.896	161.336	171.272
4	% K/M	17.7	15.8	15.7	15.4	17
5	% P/M	52.9	52.4	53.8	49.9	53

Izvor: Uprave vojnih ustanova
Sopstvena obrada

Imajući u vidu sve izneto, važno je navesti da ustanove više od dve decenije nemaju radni zadatak koji bi ih obavezao da na drugačiji način posluju izuzev ovog kojeg su u proteklom periodu prihvatile da realizuju, da prežive i sačekaju svetlije dane.

7.3. Tendencije i trendovi na turističkom tržištu Republike Srbije

Zvog određenog zastoja razvoja turističke privrede u prethodnom periodu Srbija je opredeljena za znatno brži i potpuniji razvoj turizma u narednim godinama. Posebno je važno da se obezbedi adekvatan upravljački pristup koji podrazumeva i stalno prilagođavanje postojeće smeštajne ponude i nova ulaganja u ukupan turizam Srbije u nastupajućim godinama.[417]

Razvoj savremenog turizma danas je uslovljen stalnim promenama turistiški zahteva, čime se sama turistička ponuda mora stalno prilagođavati, a po pogućnosti i ići ispred tražnje. I pored zapaženog porasta selektivnog oblika turizma u ukupnom svetskom turistickom prometu i dalje osnovni oblici turizma su masovni i tradicionalni oblici turizma.

---

[415] Problem već duži niz godina VU Tara predstavlja nedostatak sopstvenih finansijskih sredstva za investiciono održavanje objekata, dok se iz budžetaMO ne planiraju nikakva sredstva za ove potrebe. Održavanje je neophodno jer su objekti u takvom stanju da drastično utiču na pad kvaliteta ponude iz godine u godinu. U VU "Tara"-Bajina Bašta potrebne su hitne intervencije na sanaciji ravnog krova u hotelu "Breza" koji je u izuzetno lošem stanju i počeo je da se obrušava, potrebna je ugradnja protivpožarne centrale sa javljačima požara na spratovima hotela "Breza", koja ne postoji, i na remontu za prečišćavanje otpadnih i fekalnih voda (biodiskova) kod hotela "Omorika" i "Beli Bor", koje su u stanju da prete zatvaranju objekata. Takođe plafon u hotelu „Beli bor“ u kuhinjskom bloku je loš i prokišnjava.

[416] U period 2011. – 2015.g. hotel Beli bor na Tari je zatvoren 2-3 meseca zbog loše popune gostima i depadans Sombor u Vrnjačkoj Banji koji je zatvoren od 2013. godine. U slučaju kada bi se ovi podaci uzeli u obzir popuna VU [illegible] još slabija.

[417] Čačić K., (2008), ***Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije*** – Turizam i hotelijerstvo, Singidunum, Beograd, stana 126.

Svetska turistička organizacija predviđa u svojim analizama nastavak povećanja broja turista u međunarodnom turizmu u svatu, ali sa određenom manjom stopom rasta u odnosu na predviđanja od pre 20 godina. Sama predviđanja su data za period do 2030. godine kada se očekuje međunarodni turistički promet od 1,8 milijardi turista.[418] Takođe su i prdviđanja da će privredno nerazvijene zemlje imati veći turistički promet u odnosu na razvijene zemlje, o čemu je pisano već u prvom delu rada.

Sigurno da su informacione tehnologije doprinele do neverovatnih promena u načinu poslovanja svih subjekata turisticke privrede. U savremenom poslovanju nezamisliv je uspeh turističkog preduzeća bez primene informacionim tehnologijama u celokupnom poslovanju.

I pored toga što današnje turističko tržište preživljava svakodnevne promene, kako kvalitetne tako i kvantitetne, često je iste veoma teško predvideti. Sigurno da prva iskra u turističkom tržištu predstavlja promena na polju tražnje, koja predstavlja indikator pokreta na celokupnom polju ponude. Pored vremenskog povećanja slobodnog vremena, jačanjem platežne moći i stvaranjem armije "srednjih" potrošača, rađanjem novih tehnologija, razvijanjem saobraćajnog sektora i drugim eksternim faktorima, danas interni, subjektivni činioci često predstavljaju osnovu turističke tražnje.

Činioci koji mogu uticati na obim i strukturu promena u turističkoj tražnji, reflektovaće se kroz:[419]

1. širenje obuhvata stanovništva kome će zadovoljavanje turističkih potreba redovno činiti sastavni deo života (što će biti omogućeno permanentnim povećanjem platežnih sposobnosti korisnika turističkih usluga iz razvijenog dela sveta);
2. povećano korišćenje sredstava informatike, komunikacija i transporta, naročito onih koja omogućavaju lakše, direktnije i efi kasnije komuniciranje sa receptivom, te brži, udobniji i sigurniji transport;
3. izraženo povećanje zahteva za rekreacijom i zdravstvenom preventivom u prirodi, sportom, razonodom i zabavom, ekološkim vrednostima, religioznim i brojnim "unikatnim" sadržajima pojedinih destinacija;
4. permanentno povećanje dela populacije kojima je glavno životno opredeljenje da se treba vratiti prirodi i njenim vrednostima;

---

[418] www.unwto.org – pristup sajtu 21.09.2016. godine
[419] Čerović s., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu,*** Singidunum, Beograd, strana 36.

5. povećanje obima tražnje iz segmenata "trećeg doba", uzrokovano "starenjem" populacije razvijenih zemalja;
6. realizaciju kraćih, a češćih turističkih putovanja, i drugo.

Navedemim zavtevima tražnje, kao i drugim zahtevima i specifičnostima turista predstavlja bitne činioce u razvoju turističkog tržišta koji će direktno inicirati transformaciju i usmeravati strukturu tržišta ponuda.

Jedan od prioritetnih zadataka dat u Strategiji razvoja RS iz 2005. godine je formiranje klastera radi boljeg pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije na internacionalnom turističkom tržištu. Na osnovu prethodnih analiza ukupan broj dolazaka gostiju (domaćih i stranih) u period od 2005. godine do 2014. godine, se zadržao na istom preoseku, dok se broj provedenih dana gostiju smanjio, pa se može zaključiti da je ovaj zadatak formiranja klastera nije dao ošekivane rezultate. Ovom Strategijom dato je devet ključnih turističkih proizvoda, kao faktora uspeha, koja predstavljaju osnovu razvoja turističke privrede Srbije. Kako Srbija nema izlaz na more za koje se predviđa stagnacija u turističkim kretanjima, a kako buduća predviđanja ukazuja na rast kretanja ka planinama, jezerima i velikim gradovima ova prediđanja treba u potpunosti predvideti i analizirati.

Savremeni turistički trendovi podrazumevaju i prilagođavanje celokupne hotelske ponude zahtevima i u poboljšanju nivoa hotelskih usluga, organizacionim promenama, uvođenju informacionih tehnologija u sve delove turističkog preduzeća, uvođenjem ili inoviranje postojećeg proizvoda, obuka kadrova, saradnja sa drugim subjektima turističke ponude destinacije, posmatranje konkurencije, prilagođavanje hotelskog proizvoda i ponude proizvodu destinacije i slično.

U velikom delu analiza budućih tendencija i trendova turističkog tržišta osnova za izradu strategije i planova je kako zadovoljiti inostranog turistu, te se često zaboravlja na domaćeg potrošača turističkih usluga. Netreba zaboraviti da je u Srbiji domaći turista, iako u opadanju, i dalje većinski potrošač turističke ponude.

U svakom slučaju na osnovu tendencija i trendova u turističkoj privredi i prilagođavanjem turističke ponude zahtevima tražnje dovodi do razvoja ne samo ugostiteljstva i hotelijerstva, već i turističkih agencija, saobraćaja, poljoprivrede, industrije, građevinarstva, trgovine, zanatstva i drugih privrednih grada čime se ostvruje podsticanje turističke potrošnje i zaposlenost domicilnog stanovništva.

7.4. PEST analiza

Današnja svetska politička i ekonomsko-finansijska nestabilnost, i pored određenog rasta u inostranom turističkom prometu, posebno negativno utiče na celokupno kretanje turističke tražnje, a sami tim i na investicija u turizmu.

U izradi strategije posebo je potrebno obratiti pažnju da se u savremenom okruženju uočavaju izvesne globalne tendencije koje značajno utiču na poslovanje pojedinih preduzeća[420]:

- brze i iznenadne promene u okruženju,
- rastuća međuzavisnost svih privrednih subjekata,
- sve izraženiji konflikti i sukobi interesa (na makro i mikro nivou),
- jačanje uloge janog mnjenja,
- jačanje borbe za naklonost javnosti,
- sve veća složenost procesa komuniciranja.

Kako dosadašnje "reforme" VU nisu donele očekivane rezultate i efekte, potrebno je kroz razne analize utvrditi činioce, uzroke i moguće načine prevazilaženja istih. PEST analiza predstavlja analizu elemenata poslovnog okruženja koji su osnov strateškom planiranju razvoja preduzeća pa samim tim i turističkog. PEST predstavlja akronim početnih slova elemenata kroz koji se vrši analiza okruženja: Politička, Ekonomska, Sociološka i Tehnološka analiza okruženja. PEST analiza analizira preduzeće i uglavnom sagledava eksterne faktore, situaciju koja može uticati, u ovom slučaju na turističku privredu u celini ili na vojne ustanove unutar turističke privrede Srbije i MO.

Sagledavanjem PEST faktora koji deluju iz makro okruženja i njihovim poređenjem preduzeće treba doneti odluku koje tržište ima potencijala za razvoj unutar posmatranog prostora.

Sigurno da će na razvoj turističkih proizvoda uticati niz budućih dešavanja važnih na političko okruženje: mandat i politika vlade, postojeći i budući propisi na domaćem tržištu, način vođenja regulatornih tela, konflikti i ratovi u bližem i širem okruženju, pravila poslovanja, lobiranje na domaćem i inostranom turističkom tržištu, započeti evropski procesi, kontrola kvaliteta u oblasti turizma, zaštita životne sredine, kontrola poštovanja zakonskih propisa i ostali.

Same strukturne reforme u Srbiji, u oblasti turizma, koje nisu dovedene do kraja i koje nisu dale očekivane rezultate u poslovanju navode se kao jedni od glavnih činioca lošeg razvoja turističke

[420] Čerović S., (2009), *Strategijski menadžment u turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 50.

privrede. Kroz PEST analizu svih VU odgovoriće se na određena pitanja, sa aspekta turističkog tržišta, koja su od vitalnog značaja za budući razvoj ustanova.

Posmatrajući političke faktore u analizi VU možemo definisati sledeće činioce:

Veliki migracioni procesi u svetu direktno pogađaju i VU kao deo sistema države. U prethodnom periodu određeni kapaciteti hotela „Bristol" i nekih kasarni na Jugu Srbije su dati na korišćenje izbeglicama koji su u tranzitu kroz Srbiju. Ovaj proces posebno je značajan imajući u vidu da isti prevazilazi granice Srbije.

Propisi koji su na snazi (vojni i civilni) u određenim delovima su i kontradiktorni, a isti neomogućavaju pružanje kompletne turističke ponude VU.

Pravila trgovine nisu podjednako zastupljeni i ravnopravni za društveni i privatni sektor.

Nijedna dosadašnje vlast u proteklih 25 godina nije se ozbiljo pozabavila razvoje i mogućnostima VU, a problemi su se samo uvećavali, tako da promene u samim ustanovama su samo na lošije stanje.

Kao jedan od pozitivnih primera u proteklom periodu može se istaći da je privreda Srbije krenula populisanjem održivog životnog stila i očuvanjem kulturne baštine. Sigurno da je ovom doprinela i odluka države i njenih organa da se Srbija uključi u pokretanje poličtičkih, ekonomskih i društvenih tokova ka priključenju Evropskoj Uniji.

Sa aspekta turističkog tržišta posmatrajući političko – pravno okruženje obavezno je sagledati i sledeće:[421]

- uticaj državnih i paradržavnih organizacija na razvoj turizma,
- uvezivanje potreba turističke i ekonomske politike (standardizacija, usklađenost carinske i poreske politike, zdravstveni propisi, pasoške i carinske formalnosti i sl.),
- liberalizacija i deregulacija propisa i zakona.

Analizirajući predviđanja UNWTO za naredni period očekivati je kontinuiran privredni rast gotovo u svim regionima sveta, što predstvalja jedan od osnovnih pokazatelja pozitivnog kretanja u turizmu.

Posmatrajući ekonomsko okruženje potrebno je sagledati[422]:

- pozitivna, dugoročna, ekonomska kretanja,

[421] Čerović S., (2009), *Strategijski menadžment u turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 51.
[422] Čerović S., (2009), *Strategijski menadžment u turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 51.

- porast globalnih ekonomskih pokazatelja (DBP, nacionalni dohodak, životni standard),
- povećanje slobodnog vremena (u toku dana, vikendi, praznici, odmori).

Određeni rast prosečnih zarada u Srbiji, ulaganje stranih investicija, stabilizacija kursa i relativnoj umerenoj stopi inflacije, može dovesti do određenog rasta turističke tražnje.

Rast cena nafte može predstavljati ograničavajući factor turističkih kretanja, čime će doći i do usmeravanja turističkih tokova i kretanja ka pojednim bližim, a samim tim i jeftinijim regionima sveta. Ova kretanja sigurno će biti uslovljena u velikoj meri i političkom situacijom, strahom od terorizma i željom za boravkom na sigurnim destinacijama.

Dosadažnja iskustva naše zemlje iz tranzicionog procesa samo su potvrda grešaka koje su se pojavljivale i kod drugih zemalja. Postignuti rezultati u privatizaciji, kao i kod ostalih elemenata poslovne transformacije u hotelsko – ugostiteljskoj delatnosti delatnosti Srbije su ispod očekivanja.[423] Međutim, ne treba u bilo kom načinu transformacije tražiti spas od problema. Sam proces transformacije često se podrazumeva u Srbiji promene u preduzećima koje se sagledavaju kroz:

- promenu namene objekata,
- prodaje delova objekata ili obrtni sredstava,
- otpuštanje radnika,
- nepoštovanje socijalnog programa i sl.

Svi navedeni slučajevi su postali česta pojava zbog toga što do promene vlasničke strukture preduzeća nije bilo praćeno i pojavom strateških partnera i potrebnog edukovanog menadžmenta iz oblasti u kojoj su firme i poslovale. Rezultati ovako loših promena su viškovi radne snage i u oblasti turističko-ugostiteljske privrede i u VU. Kao najveći uspeh dosadašnjih reformi VU u svom radu, u prethodnim godinama, navode racionalizaciju i otpuštanje više stotina radnika iz svog sastava i zatvaranja velikog broja objekata. Sve ove transformacije su činjene bez ikakvog kriterijuma i vrednovanja poslova radnika i sagledavanja objektivne potrebe za radom i poslovanjem objekata. Voje ustanove su se ovakvim načinom poslovanja priključile talasu i dale svoj doprinos povećanju ukupnoj nezaposlenosti u Srbiji.

Vojne ustanove rade u specifičnim uslovima ograničene potrebe i zahtevima MO i VS u kom cilju su i formirane, i zahtevima i zakonima slobodnog tržišta i opstanka na istom, uz obavezu

82

[423] Barjaktarović D. i Barjaktarović L., (2011), *Transformacija hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije ispod očekivanja*, Sinergija, Beograd, strana 340.

obezbeđenja svih potrebih sredstava za rad (plate, ulaganje, održavanje, obezbeđenje obrtnih sredstava...). Kod najvećeg dela hotelsko-ugostiteljskog dela VU isti je ograničen sezonskim karakterom i vremenskim prilikama (VU Tara i VU Morović), ali i neiskorišćenošću svojih specifičnostima u vidu ponuda turistički proizvoda.

Iako su predviđanja UNWTO da se može očekivati odeđeni rast turističke tražnje inostranog turizma za destinacijama u Srbiji[424], ove tržišne predpostavke i trendovi se delimično odnose i na VU.

Promene u ekonomskom okruženju u narednom period će uticati na ponudu i tražnju posebno u turizmu.

Zbog osnovne namene MO i VS (odbrana zemlje) dodeljeni izvori sredstava iz budžeta Srbije, nisu opredeljeni niti predviđeni za investiciona ulaganja unutar VU, te stoga i nema već duži vremenski period investicija koje bi pokrenulo značajnije promene u istima.

Od problema u radu vojnih ustanova koji opterećuju i ugrožavaju poslovanje, finansijsku situaciju i funkcionisanje ustanova, menadžment svih VU ističe:[425]

- ✓ nerešen status vojnih ustanova i pravna regulativa koja otežava i usporava proces rada,
- ✓ neizvestan iznos konačnih dugovanja bivših vojnih ustanova koji su pod sudskim procesima i prinudne naplate sa računa ustanova,
- ✓ nerešena predaja objekata koji su van funkcije koja opterećuje poslovanje ustanova (VSH "Fruškogorac-Nikinci, vojne ekonomije, naselje "Karađorđevo", 66 neuslovnih i netkupljenih stanova, objekti u Surčinu, prodavnice vojne odeće, vojnih ekonomija u Nišu, Šapcu i Subotici, VSH "Dorćol" i dep. "Zvezdara" i dr.)
- ✓ neplaniranje budžetskih sredstava za najneophodnija investiciona ulaganja,
- ✓ nemogućnost korišćenja subvencionisanih i podsticajnih kredita,
- ✓ nemogućnost korišćenja povlašćenih cena kada se koriste usluge od jedinica i ustanova MO i VS kao što ustanove pružaju usluge istima po nižim cenama (koje samo pokrivaju troškove ili su ispod njih),
- ✓ kontrola rada i obezbeđenje objekata koji su dislocirani,
- ✓ zastarelost tehnike i visoki troškovi održavanja,

---

[424] U predhodnim godinama vidljivo je interesovanje i porast dolazaka stranih turista u R. Srbiju.
[425] Prikupljanje podataka potem razgovora - intervjua, kao delom istraživanja je obavljen sa svim direktorima VU, direktorima hotela i rukovodipcima pogona VU iz kojih su izvučeni navedeni problemi.

- ✓ neodgovarajuća kvalifikaciona struktura zaposlenih i prijem lica na neodređenmo vreme,
- ✓ nerešen problem međusobnih dugovanja vojnih ustanova i naplate dugovanja od strane MO i GŠ VS.

Tehnološko okruženje i razvoj tehnologije u poslednje tri decenije pokazuje značajne i krupne promene. Informaciona tehnologija, razvoj mreže za prenos podataka automatizacija, preduzećima turističke daje novi značaj na radu sa instrumentima marketing miksa svake destinacije i Srbije u celini. Značaje promene u poslovanju informacione tehnologije izvršile su u turizmu, gde igraju ključnu ulogu. Informaciono komunikacione tehnologije u turizmu se koriste sa ciljem da se privuče pažnja turista i steknu određene konkurentske prednosti u odnosu na konkurenciju, da se turistima prikaže virtuelna realnost destinacije putem veb sajta, mobilnih uređaja, itd. Konkretno, ove tehnologije su u stanju da promovišu turističke destinacije u globalnoj perspektivi i utiču na potencijalnu turističku procesu donošenja odluka, istražujući glavne karakteristike i moguće integracije. Osim toga, su efikasno sredstvo da se privlače interes turista, pokazujući potencijalne destinacije na inovativan i uzbudljiv način koji je sposoban da utiče na proces donošenja odluka korisnika.[426] Svaki uspežan rad na strategijskim prilagođavanjima ka savremenim trendovima u ugostiteljsko hotelijerstkim uslugama jedino je moguće, uz uzimanja u obzir ulogu ineterneta, koji iz dana u dan je sve više osnovni način sporazumevanja i prodaje u hotelijerstvu i turizmu. Rezervacija putem on-line sistema i interneta i korišćenje sajta turističkog preduzeća svaki dan ima sve veći značaj. Rad na ovim vezama je lak, a komunikacija je jeftina, masovna i brza. Zadnjih par godina nagli razvoj interneta doveo je do potpuno novog vida komuniciranja u družavu i koristi se sve više kao multimedijalnimedij za prenos informacija.[427]

Velika količina informacija na turističkom tržištu čini turizam informaciono intenzivnom privrednom delatnošću.[428] Danas je skoro nemoguće planirati bilo kakav put, bez prethodnog informisanja putem računara o svim bitnim elementima traženog proizvoda, kako doći do njega, o cenama, pogodnostima plaćanja, kvalitetu i posplovanju.

---

[426] Pantano E.and Servidio R., (2012), *Advanced Technologies and Tourist Behaviour*, *Global Hospitality and Tourism Management Technologies*, Business Science Reference, USA, strana 52.
[427] Arjaktarović D., (2013), *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 254.
[428] Spasić V., (2005), *Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 301.

Prikupljanje informacija je oduvek bilo veoma važno za rad jednog preduzeća pri čemu se informacije kombinuju sa drugim tipovima podataka i često su preduslov svakog dobrog odlučivanja.[429]

Tehnološko okruženje u turizmu možemo sagledati kroz:[430]

- ✓ razvoj informacione tehnologije (avio kompanije, putničke agencije, hoteli),
- ✓ uključivanje u nacionalne i međunarodne mreže za prenos podataka,
- ✓ naučna i tehnološka rešenja u unapređenju saobraćaja,
- ✓ tehnologija usluživanja razvija nove forme i organizaciju.

Posmatrajući sve činioce tehnikoškog faktora (finasiranje istraživanja, starost tehnologija, zastarelost kapaciteta, globalna komunikacija, informacije i komunkacije i dr) može se reći da su ovo elementi u kojima se u prethodnim decenijama najviše štedilo, najmanje ulagalo i u kojem ima najviše šansi za napredak, koji direktno zavisi od samih VU.

Društveni faktori su: pogled medija, glavni događaji i uticaji, reklama i publicitet, stavovi kupaca i mišljenja, demografija, trendovi životnog stila, etička pitanja, imidž brenda i kompanije, pristup kupovini i trendovi, etički i religiozni faktori itd.

Posmatrajući sociološko-kulturološko okruženje najznačajnije promene vidljive su povećanju udela starijih osoba u turističkim kretanjima, kao i na sve prisutnijem delu individualnih putovanja, aktivnim sadržajima i odmorima. Demografski trendovi u svetu pokazuju stagnaciju rasta broja stanovnika i njihovo starenje u Evropi i Severnoj Americi, dok u zemljama u razvoju dolazi do brzog rasta i povećanja broja stanovnika i povećanja udela mlađe populacije, što svakako ima određene pokazatelje na turizam i strukturu gostiju u zavisnosti o kom se starosnom tržištu radi. Povećanjem slobodnog vremena lica starosti preko 60 godina, koja su dobre platežne moći iz Evrope su značajan tržišni segment turiste dobre platežne moći, sa puno slobodnog vremena dostupnog za putovanja. Takođe zbog određenog privrednog rasta, češćeg putovanja odraslih i dece u inostranstvo, korišćenjem tehnologija, većeg nivoa obrazovanja i opšteg lakšeg života menjaju se i društvene i kulturne vrednosti, a samim tim i trendovi u ponašanju drugih turista. Predviđanja nagoveštavaju da će se budući turisti okretati turističkim proizvodima koji podrazumevaju doživljaj, iskustvo i da će turisti tražiti destinaciju gde postoji sinergija turističkih proizvoda na jednom mestu. Razvoj turizma neke destinacije je povezan sa kulturnim

[429] Čerović S., (2013), *Upravljanje ljdskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum. Beograd, strana 37.
[430] Čerović S., (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 51

okruženjem okoline, jer kulturnu baštinu regije ili neke celine treba posmatrati kao vrlo značajan činioc turističke ponude i motiv dolaska turista.

Tabela 36: PEST analiza vojnih ustanova

Politički faktori	- Turizam u R.Srbiji nije adekvatno pozicioniran svojim mogućnosti. - Politika zaštite životne sredine i propisi vezani za nju, zbog lokacije objekata (nacionalni park, zaštićeni prirodni rezervati), posebno su od uticaja na rad hotela na Tari i objekte u Karađorđevu i Moroviću. - Zbog relativno skore nestabilnosti regiona i daljih čestih političkih nesuglasica, turizam u Srbiji i VU nije adekvatno pozicioniran u okruženju. - Otvaranje Srbije prema EU ima veoma pozitivne efekte na porast gostiju iz inostranstva u VU u celini. - Poreska politika u delu da se pružanje usluga oporezuje sa 20 % PDV uticala na na povećanje cena, ujedno i na smanjenje broja gostiju ili broja dana boravka. - Migracioni procesi u Evropi, trenutno delimično utiču na rad VU Dedinje, ali ne u toj činjenici da onemogućavaju rad iste. Na ostale VU i pored relativno bliskih migrantskih koridora i blizine zapadne granice sa susedima nema uticaja na trenutni rad istih. - Propisi koji su na snazi (vojni i civilni) u određenim delovima su i kontradiktorni, a isti ne omogućavaju pružanje kompletne turističke ponude VU. - Zakonska pravila današnje trgovine i donekle ekonomska nesigurnost potražioca za izvršenu uslugu može učiniti problem u poslovanju VU. - Zakonski okviri i propisi u određenim oblastima, zbog državne svojine VU, omogućavaju brže prilagođavanje privatnom sektoru, čime su VU u neravnopravnom položaju.
Ekonomski faktori	- Smanjenje i stagnacija plata i niska primanja najvećeg dela stanovništva Srbije negativno utiče na broj domaćih gostiju. - Ukupna ekonomska situacija u Srbiji nije najpovoljnija za razvoj turizma uopšte. - Trendovi domaće ekonomije i dolazak velikih kompanija ima značajan podstrek za razvoj turizma posebno u velikim gradovima VU Dedinje. - Sezonske karakteristike i vremenske prilike uveliko utiču na razvoj i rad svih VU. - Jedino je VU Tara sa svojim objektima na Tari i Vrnjačkoj Banji, podnela zahtev za mogućnost pružanja boravka i ishrane gostiju putem vaučera od strane Ministarstva TTiT, iako tokom 2015. godine, ova subvencija države nije bila od uticaja na porast domaćih gostiju u celini. - Određena ulaganja stranih investicija prethodnih godina, stabilizacija kursa i relativnoj umerenoj stopi inflacije, pozitivno treba da utiče na rast turističke tražnje u narednom period. - Konkurencija u VU Tara i Morović, trenutno nema bitnijeg uticaja na rad istih, dok u VU Dedinje konkurencija je od važnog uticaja na poslovanje. - Visoke cene energenata, uticale su i na formiranje cena smeštaja i kompletnih ugostiteljeskih usluga. U VU Tara na Tari radi svega 50% panel-solarnih ploča, čijom popravkom menadžment bi imao prostora za korigovanje cene.
Sociološki faktori	- Nerešen status oko 60% zaposlenih koji nisu u mogućnosti za zasnuju radni odnos na neodređeno vreme zbog zabrane zapošljavanja u državnim

	institucijama (u VU ima slučajeva koji rade po ugovoru o privremeno povremenim poslovima i više od 10 godina). - Izuzetno niska primanja u turističko-ugostiteljskom sektoru poslednjih godina negativno utiče na odabir ovih zanimanja kod mladih ljudi, čime može doći i do pada kvaliteta usluge. - Neadekvatno obrazovanje svih nivoa menadžmenta, a posebno vodećeg u narednom periodu može dovesti u pitanje kompletno poslovanje VU. - Smanjenje broja nezaposlenih u RS i određeni rast plata u narednom periodu moglo bi činiti važnu kariku u turističkom poslovanju RS i VU. - I pored daljeg kretanje stanovništva iz sela i manjih mesta u veća mesta i gradove, povratak gostiju može imati i povratni efekat posebno u VU Tara i Morović, zbog rasta standarda zaposlenih i domicilnog stanovništva u ovim regijama. - Prisutan je pozitivan odnos prema poslovanju i radu VU zahvaljujući ranijim trendovima i nostalgičnim pričama starijeg dela gostiju. - Rad VU direktno utiče na građevinarstvo, poljoprivrednu proizvodnju, industrijsku proizvodnju, zaposlenost sezonskih radnika, razvoju svih vidova putnih mreža od čeka koristi ima i šira zajednica. - Mogući tržišni pravci razvoja turizma i ugostiteljstva i lokacije objekata VU omogućavaju dalji razvoj i prosperitet rada. - Razvoj specifičnih turističkih proizvoda mogući su u svim VU. - Iako je danas turista mobilan i stalno u pokretu, potrebno je raznim aktivnostima taj pokret usmeriti prema sadržajima i aktivnostima VU. - Otvaranje Srbije prema EU pozitivno utiče na pomeranje stanovništva tokom GO i na porast stranih gostiju u VU. - Ukupno posmatrano stavovi gostiju prema radu VU su pozitivni. - U VU Morović zbog udaljenosti od školskih centara koji školuju potreba turističko ugostiteljski kadar, potrebni su veći dopunski troškovi obrazovanja istog
Tehnički faktori	- Uticaj razvoja savremenih tehnologija za rad VU je neadekvatan. - Tehnološka opremljenost internih delova, pogona VU je relativno dobra, ali ne postoji centralna baza podataka. - Bukiranje smeštaja u svim VU nije moguća putem interneta, a e-Poslovanje - Ne postoji Web sajt na kome se nalaze objedinjeni podaci o svim VU. - Web sajt VU se ne ažuriraju, isti ne daju sliku svih mogućnosti i proizvoda VU, nisu moderno stilizovani. - Informacijama iz oblasti turizma u radu i edukaciji zaposlenih se ne pridaje potreban značaj. - Ne obnavljanje potrebnih licenci u poslovanju u VU Tari ne daje mogućnost za adekvatno i potrebno pozicioniranje na turističkom tržištu Srbije. - Tehnološka zastarelost i dugotrajna ne ulaganja u opremljenost objekata i sadržaja od VU prave autsajdere. - U najvećem broju objekata nije izrađena informatička infrstaruktura koja može da podrži moderne komunikacije, objekti VU nemaju WF u svojoj ponudi (ima samo hotel Omorika).

Polazeći od činjenice da je razvoj turizma u Srbiji i u VU opredeljen ukupnim društveno-ekonomskim razvojem, neophodno je sprovođenje niza odgovarajućih aktivnosti ekonomske politike koje bi aktivirali sve moguće potencijale društvenog i ekonomskog karaktera.

Iz navedenog možemo izvući određene zaključke putem PEST analize, odnosno političke, ekonomske, sociološke i tehnološke analize okruženja, datih u tabeli 36.

PEST analiza se uglavnom koristi pre SWOT i ove dve analize nisu suprotstavljene jedna drugoj. PEST analizom omogućava nam se da indentifikujemo određene faktore SWOT analize, iako slični faktori mogu de se pojaviti i u jednoj i u drugoj analizi. Međutim osnovna razlika je u tome što PEST analiza procenjuje tržište i konkurenciju, iz ugla predloga ili kompanije, dok SWOT analiza vrši i predstavlja procenu predloga ili kompanije.

PEST analiza analizira preduzeće i uglavnom sagledava eksterne faktore, situaciju koja može uticati, u ovom slučaju na turističku privredu u celini ili na vojne ustanove unutar turističke privrede Srbije i MO.

7.5. SWOT analiza ponude u turističkim destinacijama

SWOT analiza predstavlja najrasprostranjeniju analizu situacije u kojoj se našla određena organizacija ili organizacijska jedinica. To je model po kojem se sve prikupljene informacije o stanju i perspektivama u internom i eksternom okruženju, klasifikuju u okviru četiri kategorije: snage, slabosti, šanse i opasnosti. SWOT analiza je skup analitičkih metoda kojima se upoređuju sopstvene snage i slabosti sa mogućnostima i opasnostima u okruženju. SWOT analiza ima za cilj da proceni koliko je organizacija konkurentski sposobna da koristi mogućnosti, da zaustavi ili preusmeri opasnosti, a ako ne može kako angažovati sopstvene resurse i sredstva da se opasnosti prevaziđu. Ali zadatak SWOT analize je i otkriti skrivene resurse – informacije, procese znanja, poznavanje tržišta ...

Snage i slabosti preduzeća su obrađena kroz interna pitanja, dok su šanse i pretnje u radu preduzeća objašnjena kroz eksterna pitanja. Pošto je veoma tanka linija za razumevanje razlike između internog (snage i slabosti) i eksternog (šanse i pretnje), što može dovesti i do loše urađene SWOT analize, važno je znati da eksterna pitanja definišu analizu okoline u kojoj samo preduzeće radi dok interna razmatraju samo preduzeće.

Cilj SWOT analize VU je prepoznavanje pozitivnih i negativnih faktora koji utiču na ostvarenje strategijskih opredeljenja i ista daje mogućnost da se na faktore blagovremeno utiče, tj. da im se prilagode načini dostizanja strategijskih ciljeva.

7.5.1. SWOT analiza VU Tara

SWOT analiza VU Tare je izrađena na osnovu izvršenih analiza datih u radu, ličnim boravkom u više navrata u objektima VU, razgovorom sa zaposlenima i gostima u ustanovi, internim dokumentima i analizama VU Tara i DUS, kao i korišćenje i primenu informacionih tehnologija u radu ustanove.

Hoteli iz sastava VU na planini Tara sa svojim kapacitetima i sadržajem danas su monopolisti u turističkoj ponudi na planini Tari. Hoteli Omorika i Beli Bor su jedina dva hotela koji trenutno posluju tokom cele godine, iako u poslednje vreme pojavljuju se naznake sa mogućom konkurencijom u narednom period. Mitrovac na Tari je dečije odmaralište i samo povremeno se bavi „dečijim turizmom“. Ostali smeštajni kapacitetei su veoma skromnih kapaciteta i sadržaja i ne predstavljaju ozbilju pretnju poslovanju ovim hotelima.

Tabela 37: SWOT analiza VU Tara

Interni aspekti : snage, slabosti.	
Snaga, jačina, prednost vojnih ustanova:	Slabosti, nedostaci:
- Dobra pozicija objekata; - Dobro mišljenje korisnika usluga; - Dobar imidž hotela; - Velike mogućnosti zabavno rekreativnih usluga; - Dugogodišnje iskustvo; - Širok asortiman turističkih proizvoda - Monopol u turističkoj ponudi na planini Tari, a Vrnjačka Banja je najposećenija destinacija među banjama u Srbiji, a hotel Breza se nalazi u najlepšem delu na samoj „Promenadi“, - Razvijena saradnja sa turističkim agencijama; - Regresirane cene za pripadnike Vojske i MO; - Velika zaposlenost lokalnog stanovništva; - Povoljna cena prilagođena domaćem stanovništvu; - Bogato kulturno, istorijsko, arheološko i umetničko nasleđe okoline; - Zadržani iskusni kadrovi u hotelskom poslovanju; - Lojalnost gostiju zbog tradicionalne gostoljubivosti osoblja.	- Na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu nema svesti o Vojnim ustanovama kao turističkoj destinaciji; - Nerešen status vlasništva zemlje; - Starost objekata; - Loša iskorišćenost kapaciteta; - Loša popunjenost objekata u periodu oktobar - decembar, februar – maj; - Problem investicionog održavanja; - Duga procedura nabavke u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama; - Nemogućnost zaposlenja radnika za stalno; - Veliki broj radnika zaposlenih pod ugovorom ili o privremenim i povremenim poslovima; - Visoki troškovi komunalnih i energetskih usluga; - Nemogućnost bavljenja svim vidovima zabavnih aktivnosti; - Niske zarade zaposlenih; - Star, dotrajao inventar restorana, soba; - Stara vozila; - Ne postojanje programa obuke i treninga koji će unaprediti veštine zaposlenih. - Neprepoznatost Vrnjačke Banje kao najvećeg banjskog lečilišta u Srbiji
Eksterni aspekti: šanse, pretnje.	

Šanse, prilike, mogućnosti, prednosti:	Pretnje, opasnosti vojnih ustanova:
- Povećan broj dolazaka gostiju i broja noćenja na nivou Republike Srbije; - Povećanje broja stranih državljana koji su posetili našu zamlju i Vojne ustanove; - Mogućnost proširenja komplementarnih proizvoda; - Neiskokišćen potencijal Drine i nedirnuta prostranstva šuma i planina, vinograda i lovno-ribolovnih zona; - Snišenje troškova poslovanja racionalizacijom radne snage i uštedom energenata - Jačanje kupovne snage stanovništva; - Mogućnosti smeštaja stranih delegacija; - Mogućnosti smeštaja pripadnika Vojske kojima budžet pokriva 100% troškove oporavka; - Bavljenje sa više vidova turizma na jednom mestu; - Odlični uslovi za razvoja sportskog turizma na Tari - Promena propisa prema VU od strane državnih organa; - Mogućnost proširenja vanpansionske ponude; - Perspektiva uključenja u CLIMS.	- Negativan trend pada broja Vojnih korisnika; - Slaba prodaja aranžmana u vansezonskom periodu; - Jačanje konkurencije; - Gubitak gostiju usled sve veće zastarelosti smeštajnih kapaciteta i loših komunikacija - Nedovoljna saradnja i neshvaćena potreba lokalne uprave na prisutnost vojnodohodovnih ustanova i uloge turizma; - Česte promene zakona, regulativa koji imaju dodira, direktno ili indirektno sa turizmom, nacionalnim parkovima, nabavkama, protivpožarnoj zaštiti itd. - Nedovoljna zaštita i održavanje nacionalnih, prirodnih i kulturnih resursa; - Veliki broj ilegalne izgradnje objekata i pojava divljih deponija na pravcima kretanja turista; - Nedostatak dobrih i savremenih puteva i loša putna signalizacija; - Nepostojanje strategije razvoja; - Nedostatak kadrova u novim turističkim zanimanjima (temacki parkovi, turistički vodiči, animacija, zabava, sportski animatori...);

Takođe prirodne lepote planine Tare, povoljni klimatski uslovi i nadmorska visina od prosečno 1100 metara, čine da hoteli Omorika i Beli Bor koji se nalaze u najlepšim delovima „Nacionalnog parka Tara“ imaju perspektivu daljeg održivog razvoja planinskog turizma. Sigurno da problem u poslovanju predstavlja određena udaljenost od glavnih saobraćajnica (najbliži aerodrom oko 250 km, loša železnička i putna mreža), loša putna signalizacija i nedovoljno razvijena infrastuktura na planini Tari (nedostatak štenih i biciklističkih staza, ne osvetljenost komunikacija) itd su važni činioci razvoja turizma, koji VU ne može smatrati kao svoje prednosti bez podrške lokalne vlasti.

Hotel Breza se nalazi u najlepšem delu Vrnjačke Banje, na samoj „promenadi“ i najposećenija destinacija među banjama u Srbiji.

Bogata kulturno – istorijska ponuda okoline, na udaljenosti od oko 30 km objekata od kapaciteta Vojne ustanove (manastiri Rača, Žiča i Ljubostinja, Drvengrad i Mokra Gora, Višegrad, Ćuprija na Drini, kanjon Drine i njena jezera,) obogaćuju ukupnu ponudu i otvaraju mogućućnost organizovanja raznih izleta. Na planini Tara nedovoljna je posvećenost lokalnih saomuprava da

sredstava od boravišne takse upotrebe kao podsticajna sredstva za razvoj turizma na lokacijama hotela.[431]

Svi objekti VU „Tara“ izgrađeni pre približno 40 godina u koje godinama nije u potrebnoj meri ulagano sredstava za investiciono održavanje (kanalizaciona i vodovodna mreže, ravne terase, ventilacioni sistemi, krovovi...). Takođe starosna struktura stalno zaposlenih je 51 godina, a na ključnim radnim mestima nalaze se radnici koji su zaposleni u VU na privremenim i povremenim poslovima.[432]

Sigurno na u narednom periodu treba tražiti šanse u sniženje troškova poslovanja (racionalizacija radne snage i ušteda energenata) i prelazak na ekonomičnije energente gde god je to moguće, a da ne trpi proces proizvodnje.[433]

Marketig VU danas je sveden na pojavljivanje dva puta godišnje na sajmu turizma u Beogradu u sklopu turističke ponude opština na kojima se nalaze, pa okretanje agresivnom marketingu, aktivnoj obradi i analizi tržišta i nuđenja kapaciteta sigurno ta je jedan od prioritela i subjektivnih činioca samog menadžmenta VU. Takođe, zatvaranje svih neprofitabilnih objekata u periodu kada prave gubitke kao što je samoposluga „Turist“, hotel „Beli Bor“, NR „Radmilovac“ i depandans „Javor“, u velikoj meri može poboljšati ekonomičnost poslovanja.

Generalno posmatrano, glavni uzroci koji su onemogućili postizanje boljih rezultata poslovanja u ovoj delatnosti su: nedovoljna i slaba popunjenost kapaciteta, pad vanpansionske potrošnje, velike kamate na podignute kredite za likvidnost, nedovoljna reklamna aktivnost, slaba platežna moć korisnika usluga koja se posebno odražava na ovu delatnost, kroz popunu kapaciteta kao i visinu vanpansionske potrošnje, povećana ponuda turističkih destinacija, posebno na inostrano tržište uz povoljne uslove, a i u privatnoj režiji, po nižim cenama, nedovoljna ulaganja u objekte i opremu, nedovoljna posvećenost lokalne samouprave razvoju turizma na planini Tari, veliki troškovi ulaganja u infrastrukturu u hotelima “Beli Bor” i “Breza” (investiciono održavanje), određeni gubitak postojećih gostiju usled sve veće zastarelosti smeštajnih kapaciteta, loša putno

---

[431] Na planini Tara hotel “Omorika nalazi se na teritoriji opštine Čajetina, a hotel “Beli bor” na teritoriji opštine Bajina Bašta. Usled ove katarsterske podele nacionalnog parka i samog razmeštaja hotela na različitim opštinama, i sama boravišne taksa ide u dva različita opštinska prihoda. Opština Čajetina u poslednjih 15 godina na teritoriji nacionalnog parka Tara nije ulagala nikakva sredstva iako je hotel “Omorika“ najveći turistički objekat na Tari. Po izjavi direktora VU Tara sva sredstva od boravišne takse uglavnom idu na razvoj i unapređenje planine Zlatibor. Od strane Bajine Bašte uređen je put do samog mesta do nacionalnog parka, ali osnovni problem predstavlja veoma loša komunikacija iz svih pravaca do Bajine Bašte, kao i sama turističko putna signalizacija koje skoro da i nema.

[432] Zbog zabrane prijema radnika od strane Vlade RS u državna preduzeća, kao i zbog višegodišnjeg lutanja i nedefinisanih strategija razvoja i nemoći MO da unapredi rad VU, u samom preduzeću ima zaposlenih koji rade po pivremenim i povremenim poslovima i više od 15 godina.

[433] Prilikom otvaranja hotela “Omorika” u rad su puštene i tada hotpunu hit panel solarne ploče, koje su ostvarivale uštedu u energiji i do 50%. Veliki deo ovih ploača je pokraden i danas ih ima svega upola manje.

turistička i saobraćajna komunikacija, neadekvatan marketing, a verovatno najveća pretnja u daljem radu VU je nepostojanje strategije razvoja VU „Tara“ i neadekvatno školovan rukovodeći, top menadžment kadar u ustanovi.

7.5.2. SWOT analiza VU Morović

Vojna ustanova “Morović” ima najskromnije turističko-ugostiteljske kapacitete, međutim neiskorišćenost i neprepoznavanje mogućnosti istih su možda i veći problem.

Tabela 38: SWOT analiza VU Morović

Interni aspekti : snage, slabosti.	
Snaga, jačina, prednost vojnih ustanova:	Slabosti, nedostatci:
- Kvalitetna i stručno osposobljena radna snaga za rad u specifičnim uslovima. - Dugogodišnje iskustvo u navedenim delatnostima i uslovima. - Dobri prirodni potencijali i očuvana priroda. - Dobar geografski položaj; - Bogato kulturno istorijsko nasleđe u okolini i na Fruškoj gori; - Dobra veza sa međunarodnim tranzitnim pravcima; - Dobro poznavanje sistema rada u MO i VS.	- Nedovoljna motivacija zaposlenih u obavljanju dodeljenih zadataka zbog kašnjenja isplata mesečnih zarada, - obaveza čuvanja objekata za koje Ustanova nema potreba (farme u Pogonu „Karađorđevo“, VSH „Fruškogorac u Nikincima“), - Nepovoljna starosna struktura, - Nije turistički proizvod poznat na tržištu; - Zastarelost objekata, tehnike, i potrebna rekonstrukcija istih; - Potrebna određena sredstva za održavanje nepokretnosti; - Nerešen status vlasništva zemlje; - Nizak nivo kvalitetne usluge; - Nedostatak istraživanja i informacija; - Veoma slabo ulaganje u turističke sadržaje; - Nedostatak strategije; - Veoma loša iskorišćenost kapaciteta;
Eksterni aspekti: šanse, pretnje.	
Šanse, prilike, mogućnosti, prednosti:	Pretnje, opasnosti vojnih ustanova:
- Nepostojanje na tržištu privrednog društva osposobljenog za ovakav specifičan vid pružanja usluga. - Ponuda usluga i proizvoda raznovrsnih sadržaja; - Razvoj školskog i sportskog turizma; - Blizina koridora 10; - Blizina republike Hrvtske i Bosne i Hercegovine kao potencijalnih tržišta; - Bogato kulturno, istorijsko, arheološko i umetničko nasleđe okoline; - Neiskokišćen potencijal nacionalnog parka „Fruške Gore“ i nedirnuta prostranstva šuma i planina, vinograda i lovno-ribolovnih zona;	- Veoma loša prodaja aranžmana tokom cele godine; - Gubitak gostiju usled sve veće zastarelosti smeštajnih kapaciteta i loših komunikacija; - Nedovoljna saradnja i neshvaćena potreba lokalne uprave na prisutnost vojnodohodovnih ustanova i uloge turizma; - Nedovoljna zaštita i održavanje nacionalnih, prirodnih i kulturnih resursa; - Nepostojanje strategije razvoja; - Sezonski karakter; - Needukovanost zaposlenih i domicilnog stanovništva o turizmu kao razvojnoj grani opština na kojima se nalaze kapaciteti;

- Pružanje reprezentativni usluga za najviše državno i vojno rukovodstvo i domaće i strane goste kroz organizaciju protokolarnih ručkova, koktela, radnih sastanaka, i tradicionalnog lova za ambasadore, vojne predstavnike koji su akreditovani u našoj zemlji; - Mogućnost razvoja turizma bogaih turista i specifičnih vidova turizma (lov, ribolov, poslovni sastanci, sportski-konjički turizam...);	- Veoma mala usmerenost na ino-tržišni segment; - Nedostatak kvalifikovanih hotelskih i turističkih menadžera; - Neshvaćenost turističkih resursa koje VU poseduje od strane menadžmenta.

7.5.3. SWOT analiza VU Dedinje

Vojna ustanova "Dedinje" je rasprostranjena na celoj teritoriji Srbije, najveća je VU, sa najvećim kapacitetima i velikim hotelskim i ugostiteljskim sadržajima, a koje su snage i šanse date su u SWOT analizi VU Dedinje.

Tabela 39: SWOT analiza VU Dedinje

Interni aspekti : snage, slabosti.	
Snaga, jačina, prednost vojnih ustanova:	Slabosti, nedostatci:
- Kvalitetna i stručno osposobljena radna snaga za rad u specifičnim uslovima; - Dugogodišnje iskustvo u ugostiteljskoj i turističkoj delatnosti; - Dobar geografski položaj objekata; - Bogato kulturno-istorijasko nasleđe Beograda i okoline; - Dobra veza sa međunarodnim tranzitnim pravcima; - Raznovrsni smeštajni kapaciteti (hoteli, bungalovi, prenoćišta; - Mogućnost izbora školovanog kadra – srednja ugostiteljsko-turistička škola i fakultet; - Veliki broj manifestacija i događaja; - Dobro poznavanje sistema rada VS (preko 50 godina uspešno prisutni u sistemu odbrane); - Osposobljenost i organizovanost da se u kratkom roku pruže vrhunske usluge za potrebe protokola svih vrsta i u svim uslovima (van objekata VS); - Osposobljenost za pružanje usluga u specifičnim uslovima (gađanje, vojne vežbe, praćenje jedinica u terenskim uslovima); - Monopolisti u kasarnama; - Jaka turistička organizacija; - Neplaćanje zakupa u kasarnama, a u	- Amortizovana osnovna sredstva, - Nerazvijen IT sistem; - Slab marketing tim; - Neadekvatan poslovni prostor (naročito kantine koje svojim velikim prostorom ne odgovaraju potrebama sadašnjeg broja potrošača); - Nepovezanost ponude; - Veoma skromno znanje menadžmenta o tehnikama i metodama marketinga; - Stari, neodržavani objekti; - Nedostatak strategije razvoja; - Nedovoljna prisutnost u medijima; - Veliki komunalni troškovi koji su u srazmeri sa već navedenim neadekvatnim prostorom, - Ruinirani građevinski objekti u kojima su smešteni samački hoteli; - Dotrajalost, kako u građevinskom smislu, tako i u smislu opremljenosti enterijera komercijalnog dela hotela „Bristol"; - Ne posedovanje finansijskih sredstava za ulaganje u marketinške svrhe neophodne za rad objekata otvorenog tipa. - Veoma loša popuna objekata otvorenog tipa (hotela Bristol i restorana). - Nezadovoljstvo korisnika usluga u

najvećem slučaju i komunalija i ostalih troškova.	kasarnama i u hotelima. - Mala primanja zaposlenih. - Veliki troškovi dostave robe – cela teritorija Srbije. - Nemogućnost stalne kontrole rada i zaposlenih zbog ograničenih sredstava; - Nedostatak koordinacije između prodaje i nabavke; - Neulaganje u opremu, i sredstva za rad i nepraćenje standarda u ugostiteljstvu.
Eksterni aspekti: šanse, pretnje.	
Šanse, prilike, mogućnosti, prednosti:	Pretnje, opasnosti vojnih ustanova:
- Nepostojanje na tržištu privrednog društva osposobljenog za ovakav specifičan vid pružanja usluga; - Dobra lokacija objekata otvorenog tipa (Hotel „Bristol“, CDVS, Klub RV i PVO); - Ponuda proizvoda i usluga raznovrsnih sadržaja; - Ponuda usluga državnim institucijama i velikim privrednim subjektima; - Razvoj kongresnog turizma u saradnji sa domovima vojske; - Podizanje sadržaja hotela Bristol na hotel sa 4 zvezdice; - Mogućnosti razvoja sportsko – rekreativnog turizma i sportskih sadržaja; - Mogućnosti razvoja medicinskog turizma u saradnji sa VMA; - Mogućnost otvaranja novih prostora u nekim kasarnama i u objektima, domovima Vojske Srbije koji se zatvoreni; - Mogućnost bavljenja raznim vidovima turizma; - Blizina aerodrome i velikih i dobrih saobraćajnica.	- Mala kupovna moć korisnika, - Ograničen broj korisnika u kasarnama; - Nerazumevanje i loše usmeravanje na tržištu; - Neispunjavanje očekivanje gostiju; - Nepostojanje parkinga u objektima otvorenog tipa u Beogradu (dom VS, Zemun, hotel Bristol); - Veliki broj objekata na čuvanju koji su neperspektivni; - Veliki broj ograničenja u poslovanju; - Nemogućnost određivanja ekonomskih cena koje bi omogućile profitabilno poslovanje; - Nemogućnost prodaje određenih artikala u kasarnama i u sanitetskim ustanovama (pivo, cigarete...); - Neizdvajanje sredstava iz budžeta za investiciono održavanje objekata; - Veoma malo investiranje u modernizaciju postojećih smeštajnih objekata.

7.5.4. SWOT analiza ostalih turističkih objekata VS

Ovde su predstavljeni kapaciteti koji nisu u sastavu VU, ali koji svojim lokacijama, mogućnostima, specifičnostima, uz ne velika ulaganja kroz podršku odgovarajućeg stručnog kadra mogu predstavljati ozbiljnu priliku za zazvoj regije i destinacije i vojnog hotelijerstva.

Tabela 40: SWOT analiza ostalih turističkih objekata VS

Interni aspekti : snage, slabosti.

Snaga, jačina, prednost vojnih ustanova:	Slabosti, nedostatci:
- Postoje iskustva u poslovanju na tržištu u sistemu odbrane. - Bogato kulturno istorisko nasleđe u blizini svih objekta. - Raznolika ponuda na malom prostoru. - Mogućnost korišćenja više turističkih proizvoda bez velikih ulaganja. - Gostoprimstvo i dobar odnos damćeg stanovništva prema Vojsci. - Nova i lako dostupna destinacija. - Objekte priključiti postojeći Vojnim ustanovama. - Čvrsto upravljanje. - Postojeća infrastruktura je zadovoljavajuća. - Manja cena usluga u odnosu na konkurente. - Brz povraćaj uloženih finansijskih sredstava. - Prirodna bogatstva (vazduh, klima, postojeći sadržaji...). - Povećanje priliva sredstava u sistem odbrane. - Neekonomska isplativost rada objekta na dosadašnjem načinu rada. - Visoki troškovi postojećeg održavanja objekta. - Bolja iskorištenost zaposlenost osoblja.	- Moguća slaba vojna i politička podrška za pre namenu određeni objekata. - Potrebna određena finansijska sredstva i ulaganje. - Projekat je dosta složen. - Nepostojanje potrebnih kadrova u određenim sredinama za hotelijerstvo. - Nemanje adekvatno školovanog rukovodećeg kadra u sistemu odbrane - Neprepoznatljivost regiona. - Normativno i pravna regulisanost objekata za druge namene.
Eksterni aspekti: šanse, pretnje.	
Šanse, prilike, mogućnosti, prednosti:	Pretnje, opasnosti vojnih ustanova:
- Projekat bi mogao da poboljša lokalnu ekonomiju. - Poboljšanje ugleda Vojske u sredinama. - Mogućnost razvoja ostalih privrednih aktivnosti u lokanim sredinama. - Zapošljavanje domicilnog stanovništva. - Povećanje priliva sredstava u lokalnu samoupravu. - Nizak nivo pretnje od strane konkurenata. - Zadovoljstvo pripadnika VS. - Stimulisanje razvoja turizma na mikroekonomskom nivou.	- Pretnja konkurencije prema radu objekata. - [71]or šireg sistema prema promenama; - Nestabilna političko ekonomska situacija; - Nezainteresovanost lokalne samouprave za razvoj turizma; - Niska kupovna moć domaćeg stanovništva.

Ovom tabelom su obuhvaćeni svi objekti dati u poglavlju 5.6.

Zaključak: SWOT analiza VU pokazale je snagu, ali i slabosti svake ustanove posebno. Upravo na ovome potrebno je utvrditi prednosti na kojima VU mogu graditi svoju turističku privredu, kako u domaćem tako i u međunarodnom turizmu. SWOT analiza VU utvrdila je veliki broj unutrašnjih slabosti gde je potrebno odmah započeti brze promene angažovanjem sopstvenih

resursa i sredstva. Najveću pomoć, u većoj ili manjoj meri, u rešavanju internih slabosti VU može da pruži nadležno Ministarstvo odbrane, čime bi se preduzeli koraci koji bi upravo ove slabosti najbrže rešile. Pogotovo ako se zna da navedene slabosti već godinama predstavljaju problem rada, a da rešenje problema traže same ustanove i to često neuspešno. Analiza je ukazala i na određeni broj ključnih tačaka, prednosti turizma vojnih ustanova, koje traže određene aktivnosti u cilju njihovog održavanja na postojećem nivou, odnosno daljem unapređenju. Istovremeno analiza je ukazala na eksterne aspekte-opasnosti koje prete turizmu vojnih ustanova i napredovanju istih na turističkom tržištu, koje traže određene aktivnosti kako od strane Ministarstva Odbrane sa jedne strane, tako i lokalne zajednica, TOS i nadležnih ministarstava za turizam, infrastrukturu, kulturu sa druge strane. Za sve opasnosti potrebno je izraditi planove prevazilaženja uočenih problema prvenstveno u saradnji sa lokalnim turističkim zajedinicama i angažovanjem sopstvenih snaga. Eksterne šanse vojnih ustanova potrebno je unaprediti i upotpuniti prvenstveno u saradnji sa lokalnim turističkim zajedinicama. Sigurno je teško se odlučiti koje od navedenih šansi vojnih ustanova iz SWOT analize ima prioritet jedne u odnosu na drugu. U svakom slučaju navedenim mogućnostima, prednostima potrebno je posvetiti ništa manju pažnju nego pretnjama i opasnostima, jer upravo one pružaju brze i pozitivne promene u kratkom i srednjem vremenskom periodu.

Svrha analize VU omogućiti da se stvori okruženje koje može pružiti maksimum koristi svim zainteresobvanim subjektima, odnosno da se minimiziraju negativni uticaji u aktivnostima stvaranja vrednog iskustva za posetioca. Vojne ustanove mogu preuzeti odgovornost za izgradnju sopstvenih prepoznatljivih turističkih proizvoda, koji se mogu kombinovati sa prirodnim, istorijskim i socijalnim elementima okruženja. Imajući navedeno u vidu VU bi trebalo da nude različite turističke proizvode, a ni slučajno istovetne, već one koje izlaze iz potencijala VU. Sigurno d[illegible]vome treba dodati i strateške prednosti Republike Srbije za uspeh u turizmu koje su iznešene i u Srtategiji razvoja turizma Republike Srbije i u ovom radu u prvom delu, u podnaslovu: Strateške prednosti i nedostatci turizma Republike Srbije. Sve strateške prednosti i nedostatke Republike Srbije u turizmu potrebno je prepoznati i u VU i potom izraditi njihovu strategiju, Strategiju vojnih ustanova. U modelu strategije transformacije turističko-ugostiteljskih potencijala vojnih ustanova Srbije, potrebno je implementirati i određene kapacitete koje vojska ima[434], a koji se ne koriste u skladu sa kapacitetima koje imaju i u potrebnoj meri, te danas isti čine samo troškove sistema odbrane.

[434] Objekti iz sastava Garde, Komande za obuku i Vojne akademije

Strategiju VU bi trbalo izgraditi na njenim jačinama, obratiti pažnju na opasnosti, nedostatke i slabosti i iskoristiti mogućnosti i prednosti koje se nalaze ispred nje. Koju preduzetničku strategiju će primeniti VU sigurno zavisi i od internih i od eksternih aspekata analize, stručnosti i sposobnosti menadžmenta vojnih ustanova.

7.6. Benčmark analiza vojnih ustanova i konkurentskih destinacija

Benčmarking predstavlja metodu kojom se utvrđuje položaj u branši. Benčmarking je tehnika komparativne analize svog poslovanja koja služi unapređivanju poslovanja organizacije i nezaobilazna je tehnika u strategiskom upravljanju.[435] Svrha *Benchmark* analize je utvrđivanje ponude i vrednosti Vojnih ustanova, njihovih sadržaja i destinacija sa uporedivim i konkurentnim vrednostima poznatih Evropskih odmarališta koja su u vlasništvu ministarstava odbrane Evropskih zemalja osnovu kvantitativnih (broj hotelskih soba, restorana) i kvalitativnih pokazatelja (raznovrsnost ponude). Hoteli za ovu analizu su izabrani po osnovu sličnih kulturno-istorijskih i prirodnih resursa i raznovrsnosti i razvijenosti turističkih ponuda. Ova analiza daje smernice i putokaze najboljih primera u praksi, tj.uzore, na koje turistički kapaciteti VU trebaju se ugledati u praksi.

Sa druge strane ova naliza omogućava da se bolje upoznaju konkurenti, kao i da bolje upoznamo sami sebe, a kako bi organizacija opstala u uslovima poslovanja današnjeg tržišta, odnosno da bi bilo konkurentno. Benčmarking predstavlja neodvojiv deo strategije unapređenja poslovanja uspešnih preduzeća i predstavlja proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, kao standarda za poboljšanje sopstvenih usluga procesa i proizvoda.[436]

Benčmark analizu izradićemo najvećim delom za VU "Tara" kao najkompletnijom ustanovom u sastavu MO, sa ustanovom čija je osnovna delatnost pružanje usluga odmora i rekreacije pripadnicima MO i VS i članovima njihovih porodica i ostalim domaćim i stranim gostima.

Ministarstvo odbrane Republike Bugarske od NATO saveza je dobilo standarde koje po delu socijalnog staranja mora da ispuni da bi ušla u NATO. Država je to i učinila i sada MO Bugarske raspolaže, između ostalog, sa 22 hotela (9 Sofija, 4 Plovdiv, 3 Burgas, 4 Varna, 2 Pleven), na moru i planini i sa najsavremenijim hotelskim kompleksom. Ministarstvo odbrane Republike Češke formiralo je sekciju za odmor i rekreaciju koja u svom sastavu broji 15 izuzetno opremljenih hotela i vojnih banja. U samoj Nemačkoj, u vlasništvu Bundesvera ima 10 hotela i 20 hotela koji su zakupljeni na određeno vreme – pod ugovorom. Nemačko MO ima posebne

[435] Čerović S., (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum. Beograd, strana 236.
[436] Isto, strana 248.

ugovore sa austijskim MO za 7 hotela, italijanskim MO za 7 hotela, švajcarskim MO za 1 hotelom, holandskim MO za 2 hotela (ili kamp kućicama).[437]

Ministarstvo odbrane Bugarske u svom vlasništvu ima hotele na najpoznatijim planinama Bugarske, koji su ujedno i svetski poznati turistički centri: Pamporovo, Borovec, Nesebar i Stara planina, sa preko 2500 ležajeva u svim delovima i centrima Bugarske.

Pamporovo je planinsko lečilište u Bugarskoj u oblasti Rhodopes koja ima mediteransku klimu, na visini od 1650 m, ali i 150 dana čistog snega. To je jedan od najboljih evropskih skijaških odmarališta sa više od 17,5 km alpskih ski-staza i 34 km kros staza - tako da je moguće naći staze za sve skijaše, od početnika do profesionalaca. Ministarstvo odbrane Bugarske na planini Pamporovo ima hotel „Harmonija". Ponude ovog centra su: skuglanje, košarka, odbojka, tenis, stoni tenis, fitnes centar i tri vrste saune. Otvoren tokom cele godine Pamporovo kuće nude: sobe sa 2, 3 i 4 ležaja, 12 luksuznih apartmana, restorana, taverni, narodnu kuhinju, restoran, parking. Na Pamporovo je prekriveno leti divljim cvećem i njene planinske staze idealne su za šetnju i biciklizam. Otvoren tokom cele godine Pamporovo nudi i veliki broj drugih vanpansionskih ponuda. Međutim velika manjkavost ovog centra je nepostojanje zatvorenog bazena.[438] Menadžment Objekata za odmor u Pamporovu, a na osnovu dostupnih podataka sa interneta, u proteklom periodu uložio je određena sredstva za rekonstrukciju ovog objekta, kategorisanog sa 3 zvezdice, međutim rekonstrukcija je trajala neobično dugo. Nakon rekonstrukcije hotel je renoviran i na raspolaganju su gostima 122 ležaja u 53 dvokrevetne sobe, 4 apartmana, restoran sa 160 mesta i kafana sa 40 i dva bara. Menadžment hotela je zaključio da rekonstrukcijiom nisu postignuti određeni ciljevi, a to su prvenstveno povećanje kapaciteta i rešavanje problema grejanja celog objekta. Kako bi obezbedili grejanje za predstojeću sezonu užurbano se radi na izradi i priključenje kotlarnice na gas.[439]

Borovec je najstariji i najpoznatiji planinski i ski centar u Bugarskoj. Nalazi se na severnoj padini planine Rilski, gde je najviši vrh Balkanskog poluostrva Musala (2925 metara) udaljen od Sofije 73 km. Nudi širok spektar skijališta, koja zadovoljavaju međunarodne standarde za početnike i profesionalce u dužini od 40 kilometara. Hoteli u Borovecu su dva puta bili domaćini međunarodnih prvenstava u alpskim sportovima, a biatlon staza je jedna od najboljih u svetu dužine od 3, 5 i 10 km.[440] Ministarstvo odbrane na ovoj planini ima više objekata od kojih je najznačajniji hotel „Olimp", koji u svojoj ponudi ima apartmane, jednokrevetne i dvokrevetne

[437] www.bundeswehr-sozialwerk.de
[438] http://www.militaryclubs.bg/node/44 - pristup sajtu 15.09.2016. godine
[439] Isto - pristup sajtu 15.09.2016. godine
[440] Isto- pristup sajtu 15.09.2016. godine

sobe sa ukupno 304 ležaja. Sportski centar hotela je kompletno renoviran i nudi gostima odlične uslove za trening, 25-metarski zatvoren bazen, teretanu, saunu, solarijum, zatvorenu sportsku salu za odbojsku, košarku, rukomet i tenis. U zimskim periodima sezome skijašime je na raspolaganju ski garderober. Hotel na raspolaganju ima restoran sa 170 mesta, diskoteku i bar. Hotel ističe svoju dobru povezanost i blizinu sa glavnim gradom, što ga po mišljenju menadžmenta favorizuje za organizaciju konferencija, seminara, simpozijuma, sa potrebnom informatičkom opremom i salom za sastanke sa 20 do 175 mesta.[441]

Turistima iz Srbije najpoznatije i nejčešće posećeno mesto tokom letnjih meseci u Bugarskoj je Nesebar, koje je jedno od najstarijih gradova u Evropi, koje se nalazi na malom poluostrvu blizu gradova Varna i Burgas na Crnom moru. Veliki broj akropolja, hramova, crkava i drugih istorijskih spomenika nalazi se u samom gradi i u neposrednoj blizini Nesebara, zbog čega je 1983. godine grad stavljen pod zaštitu UNESCO, u cilju zaštite kulturnig i istorijskog nasleđa. Hotel "Nesebar" iz sastava MO Bugarske ima ukupno 556 ležaja u objektu, hotelu i u luksuznim bungalovima. Hotel iz svoje velike vanpansionske ponude izdvaja zatvoren bazen od 25 m, dečiji bazen, odbojkaško igralište, mogućnost iznajljivanja bicikla, dečije igralište, kao i resoran sa 300 mesta, bar i restoran sa letnjom baštom i 40 mesta.[442]

Na osnovu prikupljenih podataka MO Bugarske ima u ponudi i sledeće kapacitete:

- Rezidencija „Lozenec" – iznajmljuje se na sat i može primiti oko 300 osoba u svojim salama, po potrebi i sa pratećom tehničkom i logističkom podrškom.[443]
- Sportsko rekreativni centar „Šipka" nudi fitnes, aerobik, magnetnu terapiju, lasersku terapiju, solarijum, celulit masažu, đakuzi, parna, infracrvenu i finsku sauna, salon lepote.[444]
- Hotel „Šipka" je kompletno renoviran, u samom centru Sofije i u ponudi ima više luksuznih apartmana i standardne jednokrevetne i dvokrevetne sobe i dva VIP apartmana. Ukupna ima 250 ležaja. Sve sobe su opremljene klima uređajem, kablovskom televizijom, telefonom i mini barom. Gostima je u ponudi kongresni centar, multifunkcionalne konferencijske sale kapaciteta od 10 do 60 osoba sa internet konekcijom. Restoran u kompleksu hotela "Šipka" ima dva restorana i bar sa letnjom baštom. Pogodan je za poslovne skupove, koktele i porodična slavlja.[445]

[441] http://www.militaryclubs.bg/node/41 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[442] http://www.militaryclubs.bg/node/10 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[443] http://www.militaryclubs.bg/node/62 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[444] http://www.militaryclubs.bg/node/43 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[445] http://www.militaryclubs.bg/node/43 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine

- Hotel „Flagman“ dočekuje goste tokom cele godine. Ona ima 210 kreveta - u sobama i apartmanima. U ponudi su bar i dva restorana - "Terasa" i "Romantic", dva bazena sa mineralnom i morskom vodom, biserne kupke, hidroterapija i sauna, teniski tereni itd.[446]
- Hotel „Admiral“ se nalazi 100 metara od plaže. Izgrađena je u blizini hotela "Flagman". Kompletno renoviran i ima luksuzne sobe i apartmane opremljene klima uređajem, kablovskom TV i mini barom. Postoje konferencijske sale i restoran.[447]
- Hotel „Svetionik“ nalazi se deset minuta od plaže i potpuno je renoviran. Ona ima 184 kreveta. Sobe su opremljene sa kablovskom TV i klimom. U svojoj ponudi posebno ističu široku plažu sa sitnim peskom i mineralni izvori koji stvaraju odlične uslove za opuštajući odmor u kompleksu, kao i terene za odbojku i košarku, tenis i dečije igralište.[448]
- Kamp „Čajka“ Kamp se nalazi u hrastovoj šumi i ima 27 bungalova i 91 ležaj. U bungalovima može da se smesti 4 gosta i 3 gosta u zavisnosti od vrste bungalova. Svaki bungalov ima kuhinju i zasebno kupatilo. Kamp ima 60 uređenih mesta kamper vozila, a u okviru kapma nalazi se kafe i prodavnica za hranu i higijenu.[449]
- Hotel “Sozopol” ima kapacitet od 168 kreveta. Na raspolaganju gostima su dva bazena - 25 metara i bazen za decu, kao i park, restoran, spoljni bar pored bazena. Restoran ima kapacitet od 220 mesta. A za najmlađe je izgrađeno posebano igralište.[450]
- Hotel „Sarafovo“ kapaciteta 150 ležaja, se nalazi na samoj plaži, u parku okružen sa listopadnim i četinarskim vrstama, 2 km severno od četvrtine „Sarafovo“ i 5 km južno od grada Pomorie. Sobe imaju kablovski televiziju, balkon, zasebno kupatilo, 28 soba je sa klimom.[451]
- Dečiji i srednjoškolski kamp „Sarafovo“ je prvenstveno namenjeno deci uzrasta od 11 do 18 godina, zaposlenih u MO Bugarske tokom letnjih meseci. U ponudi su tereni za Košarku i odbojku na pesku, fudbal i tenis, i veliki broj igru i dobru zabavu. Sve vreme rada kampa medicinski tim nadgleda zdravlje dece. Smene gostiju su desetodnevne, na bazi punog pansiona.[452]

---

[446] http://www.militaryclubs.bg/node/13 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[447] Isto. Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[448] Isto. Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[449] http://www.militaryclubs.bg/node/39 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[450] http://www.militaryclubs.bg/node/14 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[451] http://www.militaryclubs.bg/node/40 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[452] http://www.militaryclubs.bg/node/42 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine

- Hotel „Borovec“ ima 110 kreveta i nudi turističku restoran, sale za poslovne sastanke, i konferencije, fitnes centar, ski, sauna, stoni tenis, streljanu sa vazdušnim puškama, bilijar, stoni fudbal i parking. Radi tokom zimske sezone - od 1. decembra do 31. marta.[453]
- Depandans “Kartel” dočekuje goste tokom cele godine. Ima 20 ležaja, restoran sa 36 mesta, dok gosti mogu da uživaju u nacionalnoj kuhinji sa 20 restoranskih mesta.[454]
- Hotel „Ribarnica“ ima u ponudi apartmane i sobe sa dva ili tri ležaja, odnosno ukupno 245 ležaja. Gostima je na raspolaganju restoran sa 170 mesta, kafana u tradicionalnom stilu sa baštom, dnevni i noćni bar. Poslovni centar ima dve konferencijske sale sa kapacitetom od 30 do 100 mesta. Hotel ima teretanu i zatvoreni bazen. Otvorene teniske terene, odbojkaški i košarkaški tereni[455]

Na sajtu MO Bugarske u ponudi su i centri organizacije CLIMS, sa kojima ministarstvo ima sklopljene ugovore za razmenu zaposlenih, po subvencionosanim cenama. Sve informacije za ova putovanja zaposleni u MO Bugarske, mogu dobiti od turističke agencije koja je u sastavu Izvršne agencije vojnih klubova i hotela. Agencija u 5 mesta, na 7 lokacija u Bugarskoj ima i otvorene vrtiće i obdaništa za decu za svoje zaposlene, kao i poseban dom za stara lica i lica koja su invalidi. U ponudi Agencije su i smeštajni kapaciteti 14 vojnih klubova, domova vojske, stanova sa preko 450 ležaja[456] uz obavezan sadržaj restoran i kafe.[457]

Ministarstvo odbrane Češke formiralo je sekciju za odmor i rekreaciju - “VOLAREZA”, čiji je zadatak pružanje usluga vojnicima, zaposlenim u MO Češke, ratnim veteranima, vojnim penzionerima i drugim korisnicima i njihovim porodicama. Usluge se pružaju kako u objektima u Češkoj, tako i u objektima stranih armija koje su u okviru organizacije CLIMS, a na osnovu bilateralne saradnje sa drugim armijama. Na zvaničnom sajtu “Volareza” posebne se ističe da pružaju mogućnost odmora svih oblika i želja.[458] Od svih zemalja CLIMS, Volareza ima najuređeniji i najažurniji sajt, koji pruža sve potrebne podatke kako o svojim smeštajnim kapacitetima, tako i o kapacitetima i uslugama koje su date Češkoj na korišćenje, a iz zamalja CLIMS. Za sve objekte putem interneta može se izvršiti rezervacija, dok je za pripadnike Ministarstva odbrane na sajtu dati posebni obrazci i cene. Volareza u svom sastavu ima 15

---

[453] http://www.militaryclubs.bg/node/47 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[454] http://www.militaryclubs.bg/node/45 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[455] http://www.militaryclubs.bg/node/46 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[456] http://www.militaryclubs.bg/node/364 - Pristup sajtu 26.12.2016. godine
[457] Na sajtu Agencije posebno se ističe da ista zadržava pravo da otkaže rezervaciju smeštaj pod okolnostima koje se odnose na njegovu upotrebu od strane menadžmenta Ministarstva odbrane, Vojske i struktura direktno podređena Ministarstvu odbrane, a gde je to moguće biće ponuđen alternativnog smještaja u drugoj sobi ili objektu. I na ovaj način dat je značaj kome su objekti namenjeni.
[458] http://www.volareza-dovolena.cz/ - Pristup sajtu 28.12.2016. godine

različitih objekata posebne namene, 1874 ležaja, koji su sertifikovani od strane Češkog sistema kvaliteta usluga sa 2 i 3 zvezdice:[459]

- Hoteli: Bedřichov – 3 zvezdice (313 ležajeva); Bedřichov - Malý Šišák– 2 zvezdice (98 ležajeva); Ovčárna pod Pradědem – 3 zvezdice (125 ležaja); Měřín – 3 zvezdice (192 ležaja); Hotel Bellevue – 3 zvezdice (88 ležaja); Hotel DAP – 3 zvezdice (102 ležaja); Dyje – Vranov – 3 zvezdice (114 ležaja). Ukupno 1032 ležaja.

- SPA centri i banje: Centar Jeseník – 3 zvezdice (88 ležaja); Františkovy Lázně – 3 zvezdice (121 ležaj); Teplice – 3 zvezdice (94 ležaja); Karlovy Vary – 3 zvezdice (169 ležaja); depandans Karlovy Vary – 2 zvezdice (49 ležaja); Slapy – 2 zvezdice (161 ležaj). Ukupno 682 ležaja.

- Vikend naselja: Dyje – Bítov – 2 zvezdice (160 kreveta u 40 bungalova).

- Dečiji kampovi: domaći, međunarodni u Češkoj i međunarodni u okviru CLIMS (Španija). Organizuju se u vreme raspusta, zimski i letnji u okviru smeštajnih kapaciteta navadenih hotela i SPA centara. Domaći letnji dečiji kapm, realizuje se u period od po deset dana sa grupama od 50. dece uzrasta od 11 do 16 godina. Kapm se organizuje po tematskim programima. Međunarodni dečiji kamp u Češkoj ima tradiciju od 2004. godine. Održava se u period jul – avgust (40 dana), gde učestvuju 4 grupe od po 10 dana, i u svakoj grupi oko 80 do 90 dece uzrasta 13 do 16 godina iz Bugarske, Francuske, Poljske, Grčke, Španije i Češke. Uslov za učestvovanju u kampu je znanje engleskog jezika.

U nastavku rada biće data komparativne analize samo šest objekata iz sastava Volareza, a koja će služiti za unapređivanje poslovanja preduzeća.

Hotel Bedřichov.[460] Menadžment hotela potencira da je ovo mesto idealno za ljubitelje zimskih sportova, skijanja, zimskog i letnjeg planinarenja i za planinski biciklizam, kao i za porodičan odmor i ljubitelje aktivnog odmora. Nalazi se na oko 150 km severno od Praga, na samoj granici sa Poljskom. Kapacitet hotela je 313 kreveta, od kojih je 233 kreveta u glavnoj zgradi, a 80 kreveta u depandansu. Sve sobe su opremljene frižiderima, TV, kupatilima sa tuš kabinom i telefonom. Neke trokrevetne i četvorokrevetne sobe u depandansima imaju zajednička kupatila, a za porodice sa malom decom do 2 godine u ponudi je i besplatan krevet. U depandansima je moguće dovođenje kućnih ljubimaca (malih rasa do 10 kg), dok je u hotelski bar, u sale za ručavanje i ostale prostorije hotela zabranjeno uvođenje životinja. Ova usluga se posebno

[459] http://www.volareza.cz/index.php - Pristup sajtu 28.12.2016. godine
[460] http://www.volareza.cz/index.php?s=cs-BE - Pristup sajtu 28.12.2016. godine

naplaćuje. Za sva vozila su obezbeđena parking mesta, a parking je obezbeđen rampom i karticama koje se dobijaju po prijavi na recepciju. Najveći broj soba opremljen je sa sefom. Usluge hotela redovno koristi veliki broj fudbalskih klubova Češke. U sobama i u prostorijama na raspolaganju je bežični WF, a najmanjim klijentima, deci dostupne su dve igraonice za decu u okviru hotela. Hotel nudi veliki broj vanpansionskih sadržaja, od kuglanja, sportskih sala, bazena do organizacije, svadbi, seminara i kongresa, gde je u ponudi 5 sala različitih kapaciteta (od 20 do 240 mesta). Iako se hotel posebno ne reklamira u ponudi ima velnes centar sa svim potrebnim sadržajima. Hotel je od strane gostiju sa svim sadržajima, ocenjen sa ocenom 9 od mogućih 10.

Bedřichov - Malý Šišák.[461] Nalazi 1155 metara nadmorske visine, severno od Praga u Nacionalnom parku, prema Poljskoj, na samoj granici. Kapacitet pansiona je 98 kreveta u 40 soba koja su opremljena stilskim nameštajem, satelitskom televizijom i telefonom. U svim hotelima gosti se prilikom rezervacije informišu das u sobe spremne od 14,00 časova i da iste moraju da isprazne do 10,00 časova poslednjeg dana. Po najavi postoji mogućnost dovođenja kućnih ljubimaca prema posebnom cenovniku, ali u određeno vreme i u određenim sobama. U sastavu pansiona je mogućnost korišćenja sorarijuma, sune i masaže. Hotel je od strane gostiju, ocenjen sa ocenom 9,3 od mogućih 10 poena.

Hotel DAP.[462] Nalazi se Pragu, samo nekoliko minuta od centra grada, odakle se mogu istraživati svi istorijski delovi ove stare predstolnice. Hotel je dobro povezan sa celim gradom, prvenstveno metroom, a u samom Pragu je i poznat kao vojni hotel. Aerodrom je udaljen svega 11 km, a železnička i autobuska stanica su takođe dobro povezane sa metroom. Hotel raspolaže sa 49 moderno opremljenih klimatizovanih soba, odnosno sa 89 kreveta. U sastavu hotela je moderan restoran Evropa sa 90 mesta, a od sportskih i drugih sadržaja nudi saunu, fitness salu, sobne bicikle. Hotel u svojoj ponudi posebno ističe mogućnost zakupa sale za sastanke za 40 osoba i konferencijsku salu sa 300 mesta sa svom pratećom audio i video opremom, sa šest ekrana, WF u celom objektu, kao i poseban ulaz sa ulice za konferencijsku salu. Takođe u ponudi je i mogućnost pružanja svih ugostiteljskih usluga. Na sajtu je data cena zakupa od svih sadržaja koje nudi hotel.

Banja Jeseník[463] nalazi se na nadmorskoj visini od 630 metara, 200 km severoistočno od Praga na granici sa Poljskom u mestu Jesenik, koji je poznat po velikom broju banja. Glavno banjsko šetalište i mineralni izvor je udaljen od hotela svega 300 m. Hotel Albatros koji je u sastavu ovog

[461] http://www.volareza.cz/index.php?s=cs-MS - Pristup sajtu 28.12.2016. godine
[462] http://www.daphotel.cz/ - Pristup sajtu 28.12.2016. godine
[463] http://www.volareza.cz/index.php?s=cs-JE - Pristup sajtu 28.12.2016. godine

centra nudi uglavnom smeštaj u dvokrevetnim sobama, sa kupatilom, TV, frižiderom, telefonom WF, al ii sa luks apartmanima koji su modern i luksuzno opremljeni sa mini barom, posebnom trpezarijom i boravkom. Parking proctor se posebno naplaćuje u hotelu, a boravak kućnih ljubimaca nije moguć osim ako su za potrebe posebnih zahteva u cilju lečenja ili pomoći pacijentima. U sastavu hotela su sauna, mali bazen, bazen za rehabilitaciju, masaža, solarijum, fitness, aerobic centra, kao i posebni spa tretmani. Hotel u ponudi za iznajmljivanje ima veliki broj sportskih aktivnosti: teren sa veštačkom travom, teneiski teren, odbojkaški teren, teretana, stoni tenis, mini golf, kuglana, iznajmljivanje nordijskih štapova, 20 planinskih bicikala, sanke, skije, zimska i planinska zaštitna oprema... Kao posebnost mesta ističe se lokalna mikroklima sa jedinstvenim tretmanima i efektima lečenja. Centar se ističe kao mesto koje je indikovano u cilju lečenja dijabetesa, bolesti zavisnosti, nakon teških operacija hipofize, nadbubrežne žlezde, nakon operacija gornjih respiratornih i disajnih puteva, grkljana i glasnih žica, bronhitisa, bronhijalne asme, trovanja gasovima, parama i drugim raznim isparenjima u gornjem i donjem respiratornom traktu. Odmor na Jeseniku je zadivljujući, romantičan uz divni pejzaž koji će opčiniti posetioce u leto sa šumama, rekama i sa bogatom florom, i odličnim uslovima za zimske sportove sa puno snega na ski terenima koji se na sajtovima raklamira kao potrebno mesto za svakog ko dolazi sa željom za aktivan odmor, sport i turizam. Leti su veoma dobri uslovi za pešačenje, a zimi su pogodni tereni za skijanje spust i kros staza za početnike i napredne skijaše. Za svaku sobu je dodeljen za skladištenje skijaški sef. U letnjem periodu može se čuvati bicikl u posebnim garažama, koji služe samo za goste. Životinje se mogu dovesti u odmaralište samo po ovlaštenju direktora gde se naplaćuje posebna taksa. Ovaj centra se putem interneta reklamira i kao mesto sa prijatnim enterijerom i mogućnostima za organizaciju raznih korporativnih događaja i sastanaka. Prostor za sastanak može se opremiti audio opremom po želji učesnika koji može biti opremljen i raznom opremom za projekcije. Sale su kapaciteta od 15 do 125 ljudi, a prostor samim pokretnim zidovima se može optimalno prilagoditi potrebnom broju.... Tokom boravka gostiju organizuju se i kružna putovanja i obilasci po bližoj i daljoj okolini samog centra. Mesto Mid Moravice – udaljeno je 10 km i omogućava posetu povezanu sa jahanjem; Bruntal je udaljen 20 kilometara, i omogućava posetu renesansnom dvorcu sa galerijom slika i bazenom; dvorac Izlozba i Veliki Losin su renesansni zamci iz XVI veka. Veliki Losin je danas i jedan od najstarijih i najpoznatijih Moravskih banjskih gradova čija istorija seže do XVI veka. Sovinec dvorac udaljen je 30 kilometara od odmarališta i najveći je antički zamak u samoj dolini Jeseniku.

Karlovy Vary (218 ležaja).[464] Predstavlja najveći vojni SPA rekreativni turistički kompleks, sa 218 ležaja, raspoređenih u više objekata, koji je udaljen od Praga zapadno na oko 100 km, prema granici sa Nemačkom. Glavni objekat Banja Prolećni voćnjak predstavlja građavinu iz 1855. godine, sa bogatom istorijom i nalazi se u centru Karkovi Vara. Predstavlja istorisku zgradu sa tri sprata, sa prelepim vrtom i uz samu reku Teplu. Objekat koji je star više od 150 godina u potpunosti je opremljen sa svim savremenim sadržajima, od modern trpezarije, kafe bara, pedikirom manikirom, solarijumom, fitness i spa centrom, sa dva lifta, a u samom objektu se često organizuju plesne večeri. Objekat radi tokom cele sezone, a u neposrednoj blizini nije moguće parkirati auto. Autoparking je moguće uz naplatu u obližnjim hotelima ili u gradskim garažama. Za razliku od ostalih objekata sobe sun a raspolaganju gostima od 10,00 časova, al ii gosti hotela moraju napustiti sobe do 09,00 časova. U sastavu ovog objekta je 15 jednokrevetnih soba, 64 dvokrevetna i 10 apartmana, a same sobe su podeljene u dve kategorije LUX i STANDARD. Za slučaj potrebe na raspolaganju gostima je krevetac za bebe koji je besplatan, sve sobe su za nepužače, a dovođenje kućnih ljubimaca nije moguće. LUX sobe su u potpunosti renovirane i opremljene novim nameštajem, dok su sve kategorije soba opremljene satelitskim TV, telefonom, frižiderom i tuš kabinom. U sastavu objekta je restoran sa 80 mesta i kafe bar sa 58 mesta. Objekta Šopen predstavlja deo vojne banje u Karlovim Varima i nalazi se u širem centru mesta, pored guste šume, pored pravoslavne crkve. Objekat je izgrađen pred kraj 19 veka. Objekat Šopen je udaljen od centra i mineralnih izvora 10 minuta pešice. Objekat nije pogodan za hendikepirane osobe zbog svoje pristupačnosti na brdu. Objekat je pogodan za kraće boravke u Karlovim Varima i nudi samo mogućnost noćenja sa doručkom. Otvoren je tokom cele godine. Kapacitet objekta je 49 ležajeva u 7 jednokrevetnih, 19 dvokrevetnih soba i 2 apartmana. Većina soba je sa balkonom, sve su sobe za nepušače, a kućni ljubimci nisu dozvoljeni. U sklopu kompleksa nalazi se banjski centar koji se preporučuje za lečenje diabetesa, metaboličkih bolesti, bolesti kičme, gastrointerstinalnih bolesti, onkoloških bolesti, ulkusi želudca i dvanastopalačnog creva, bolesti žučnog trakta i jetre, bolesti gušterače, in eke neurološke bolesti. Spa centar nudi sedmične, 14 – dnevne i 21 - dnevne tretmane, kako za goste hotela, tako i za sve goste Karlovi Vara. Medicinski i velnes centar radi svaki dan osim nedelje i u svojoj ponudi izdvaja: razne vrste hidroterapije (kupke, masažne kade, škotski tuš, džakuzi, podvodna masaža,..), masaža (parcijalna, refleksna,..), elektroterapija, kinezi terapija, spa tretmani, solarijum, fitness i ostale sadržaje (parafinska rukavica, inhalacija,..). U banji je sve vreme na raspolaganju obučen lekarski kadar. Banja je od strane gostiju ocenjena sa ocenom 8,6 od mogućih 10.

[464] http://www.volareza.cz/index.php?s=cs-KV_SP

Odmarališta i turistički kompleksi, Sekcije za odmor i rekreaciju Ministarstva odbrane Češke, strategijom razvoja kao ciljnu grupu gostiju, određena je Vojska Češke i njeni pripadnici. Međutim i pored velikih pogodnosti koje se pružaju ovim pripadnicima (u ceni, mogućnostima odloženog plaćanja, raznim vanpansionskim sadržajima), Sekcije za odmor i rekreaciju svoje slobodne kapacitete nudi na turističkom tržištu. Menadžment hotela u svom radu koristiti razne marketing strategije radi utvrđivanja organizacionih ciljeva, pozicioniranja hotela, odnosno usmeravanja organizacije putem vizije, misije i razvojnih ciljeva.

Vojna socijalna ustanova Mađarske priključila se organizaciji CLIMS 1998. godine i sa članicama ostvaruje poptunu saradnju, a sa vojnim odmaralištima Austrije i Švajcarske, koje nisu članice ovog udruženja, na osnovu zaključenih bilateralnih sporazuma, sarađuju na bazi reprociteta, čime su sluge smeštaj, kao i druge usluge dostupne pripadnicima vojske Mađarske i u ovim zemljama.[465]

Analizom poslovanja Direkcije za uslugu standarda Ministarstva odbrane Mađarske primetno je da svoju strategiju razvijaju na kompetentosti i raznolikosti ponude. Sam proces ubrzanja promena i stope difuzije turističkih proizvoda, u samom tranzicionom periodu Mađarske zahtevali su od ove direkcije da inovira i uvede nove krive iskustva, umesto postojećih, a u cilju opstanka na turističkom tržištu regiona. U sastavu MO Mađarske nalazi se veliki broj vojnih hotela, odmarališta, kapnova ili kako su svi nazvani zvanično „Centri za obuku, obrazovanje i rehabilitaciju“[466]. Ovakvih centara u Mađarskoj ima 7 i različite su organizacije, kako po broju hotela i objekata, tako i po nameni i vremenu rada, sa ukupno preko 1500 ležajeva.

- Centar br. 1 – za obuku, obrazovanje i rehabilitaciju Badasconylabdihegy nalazi se u nacionalnom parku Balaton na zapadnim delovima jezera. Centrom upravlja logistički puk mađarske vojske i isti radi od aprila do sredine oktobra. Do centra je moguće doći automobilom ili vozom od Budimpešte. Centar je namenjen prevashodno za realizaciju vojne obuke i smeštaja pripadnika sastava Mađarske vojske i njihovih članova.

Centar se nalazi na 19 hektara zemlje, a smeštaj je organizovan u četvorokrevetnim sobama – bungalovima sa tuš kabinama, televizorima, frižiderima i ventilatorima, za 96 osobe (14 bungalova). U kuhinji se nudi tri obroka dnevno sa po dva menija po izboru. U ponudi centra je i raznovrsan sportski sadržaj koji je za goste besplatan: teretana, čamci za ribolov, kanu, pedaline,

[465] http://www.bphkk.hu - Pristup sajtu 30.12.2016. godine
[466] http://www.bphkk.hu/udultetes/belfoldi_pihenes - Pristup sajtu 30.12.2016. godine

bicikli, fudbalski, odbojkaški i teniski tereni, kuglana, stoni tenis, igralište za decu, pikado i bilijar, a ceo centar je pokriven WF.[467]

- Centar br. 2 – za obuku, obrazovanje i rehabilitaciju Csopak nalazi se u neposrednoj blizini Balatona, ali ne izlazi na jezero. Centrom upravlja Radarski puk Mađarske vojske i isti radi od aprila do sredine oktobra. Do centra je moguće doći automobilom. Centar je namenjen prevashodno za realizaciju vojne obuke i smeštaja pripadnika sastava Mađarske vojske i njihovih članova.

Centar ima 24 bungalova ili 97 ležaja (jedan dvokrevetan, 20 četvorokrevetan i tri pekokrevetna), koji su opremljeni tuš kabinom, WC, frižider, TV i kaučom. Svi bungalovi imaju svoj trem – terasu. Restoran raspolaže sa 100 mesta, a u ponudi su dva menija i po potrebi vegeterijanska jela. Centra ima i salu za sastanke koja može da primi 70 osoba. U sastavu centra nude se i sledeće usluge: stoni tenis, bilijar, pikado, kuglana, iznajmljivanje bicikla, igralištem za decu, a ceo objekat je pokriven WF.[468]

Centar br. 3 – za obuku, obrazovanje i rehabilitaciju Malyi nalazi se u neposrednoj blizini istoimenog jezera koje je udaljeno od Budimpešte oko 200 km severoistočno. Centrom upravlja Budipeštanski garnizon Mađarske vojske i radi od marta do novembra. Do centra je moguće doći autom. Centar je namenjen prevashodno za realizaciju vojne obuke, smeštaja pripadnika sastava Mađarske vojske i njihovih članova i za organizovanje dečijih logora.

Centar Mali nalazi se na dva hektara zemlje, ima 2 objekta sa ukupno 143 ležaja i 16 stambenih celina (11 bungalova i 5 kućica), koji su opremljeni tuš kabinom, WC, frižider, TV, telefonom i sve sobe imaju grijanje i terasu. Restoran raspolaže sa 100 mesta, a u ponudi su dva menija i po potrebi vegeterijanska jela. Centra ima i salu za sastanke koja može da primi 70 osoba. U sastavu centra nude se i sledeće usluge: stoni tenis, bilijar, pikado, kuglana, iznajmljivanje bicikla, igralištem za decu, a ceo objekat je pokriven WF.[469] Restoran ima i zatvorenu terasu sa predivnim pogledom klimatizovan, što umnogome doprinosi prijatnoj atmosferi trpezarijom. U sastavu Centra su dve konferencijske sale za 50 osoba i 25 osoba sa odvojenim foajeima, toaletom, malom kuhinjom i isti su klimatizovani i opremljeni potrebnim informatičkim sredstvima i opremom. U sklopu centra za sve posetioce na raspolaganju su sledeći sadržaji:

[467] http://www.bphkk.hu/cikk/464 Pristup sajtu 30.12.2016. godine
[468] http://www.bphkk.hu/cikk/461 - Pristup sajtu 30.12.2016. godine
[469] http://www.bphkk.hu/cikk/461 - Pristup sajtu 30.12.2016. godine

teretana, fudbal, tenis, košarka, stoni tenis, čamci, pedaline, bicikli, bilijar, stoni fudbal, pikado, sauna, mala kino sala, i za goste objekta isti su besplatni.[470]

- Centar br. 4 – za obuku, obrazovanje i rehabilitaciju Matrahaza nalazi se na 750 m nadmorske visine, sa alpskom klimom, od Budimpešte na oko 100 km severoistočno i preporučuje se kao mestao za lečenje aspatičnih i respiratornih oboljenja i oboljenja srca. Nalazi se na nadmorskoj visini od 750 metara, i preporučuje se kao mesto sa subalpskom klimom, koja odgovara za lečenje asme, respiratornih i bolesti srca. U blizini centra nalaze se sportski zimski turistički centri (Kekesteto i Matraszentistvanban), koji se poslednjih godina razvijaju po međunarodnim standardima. Centrom upravlja Budipeštanski garnizon mađarske vojske i radi tokom cele godine. Do centra je moguće doći autom. Centar je namenjen prevashodno za realizaciju vojne obuke, smeštaja pripadnika sastava Mađarske vojske i njihovih članova, posebno u punudi se ističe vikend odmor. Centar je okružen gustom šumom, a u svom sastavu ima osam većih i nekoliko manjih objekata. Centar odmarališta čini stari dvorac sa 150 ležaja i tri objekta u neposrednoj blizini sa oko 100 ležaja, različitih veličina. Sobe i apartmani su opremljeni kupatilima, TV, frižiderima. Posebno se ističu nacionalna jela ovog podneblja. Centar ima na raspolaganju više konferencijskih sala: Ekspreso sala (30 osoba), Mala sala (do 22 osobe), Veća sala (do 50 osoba) i iste su opremljene projektorila, laptopovima i drugom informatičkom opremom. U Centru moguće je aktivno bavljeje sportom zahvaljujući spotrskim sadržajima: stoni tenis, fudbal, teniski tereni, bicikli, brzo hodanje, iznajmljivanje ski opreme, a u sastavu Centra su i sauna, solarijum, slana soba, i drugi sadržaji.[471]

- Centar br. 5 – za obuku, obrazovanje i rehabilitaciju Bujak nalazi se od Budimpešte na oko 80 km severno, sa blagom klimom i odlikuje ga lepota pejzaža pa se preporučuje kao pogodno mesto za odmor, rekreaciju i opuštanje. U blizini centa nalazi se dvorac iz srednjeg veka koji je veoma često posećuju turisti kao nezaobilaznu destinaciju ove regije. Centrom upravlja Budipeštanski garnizon mađarske vojske i radi tokom cele godine. Do centra je moguće doći autom. Centar je namenjen prevashodno za realizaciju vojne obuke, smeštaja pripadnika sastava Mađarske vojske i njihovih članova, posebno u punudi se ističe vikend odmor. Centar u svom sastavu ima hotel sa 26 soba i tri apartmana (ukupno 70 ležajeva) i objekat sa 7 apartmana i 16 soba (ukupno 58 ležaja), kao i restoran i kafić. Centar ima na raspolaganju 4 konferencijske

[470] http://www.bphkk.hu/cikk/3_sz_kikepzesi_oktatasi_es_regeneralo_kozpont_kork_maly - Pristup sajtu 30.12.2016. godine

[471] http://www.bphkk.hu/cikk/4_sz_kikepzesi_oktatasi_es_regeneralo_kozpont_kork_matrahaza - Pristup sajtu 30.12.2016. godine

sale različitih kapaciteta (138, 70 , 30 i 20 mesta), koji su opremljeni potrenom tehnikom i računarima. Na prilazu Centru postoje potrebni saobraćajni putokazi.[472]

- Centar br. 6 – za obuku, obrazovanje i rehabilitaciju Bank nalazi se od Budimpešte na oko 60 km severno, na putu prema Slovačkoj. Centrom upravlja Budipeštanski garnizon Mađarske vojske i radi tokom cele godine. Do centra je moguće doći autom. Centar je namenjen prevashodno za realizaciju vojne obuke, smeštaja pripadnika sastava Mađarske vojske i njihovih članova. Centar u svom sastavu ima osam stanova koji su napravljeni od starih magacina i koji su potpuno preuređeni i opremljeni za smeštaj gostiju, kapaciteta 32 ležaja. Nalazi se u neposrednoj blizini jezera i nema u ponudi posebne sportske i druge sadržaje.[473]

- Najveći Centar za rekreaciju, obuku i konferencijski centar Balatonakarattya, nalazi se na jezeru Balaton, „Mađarskom moru“, koje je udaljeno od Budimpešte oko 100 km. Centar ima svoju sopstvenu, 1 km dugačku plažu i prelep, 30 hektara veliki park sa posebnim i retkim vrstama drveća, što ga čini jedinstvenim. U svom sastavu ima pet hotela (Hotel Sirály, Hotel Aranyhíd, Hotel Platán, Hotel Napfény, Faházas Pihenő), kamp (Honvéd Kemping) i nacionalni restoran, a svi objekti su smešteni u starim dvorcima i objektima. Hotel Sirály može primiti ukupno 217 osoba (određen broj soma ima zajedničko kupatilo), Hotel Aranyhíd prima ukupno 135 osoba (nema WF), Hotel Platán ima 48 ležajeva, Hotel Napfény prima 120 ljudi, Faházas pihenő (bungalovi) pogodan za ukupno 134 osobe i uređen Kamp. Naselje ima kapacitet za 750 gostiju. U ponudi ovog centra je 5 konferencijskih sala različite veličine (200, 80, 70, 30 i 24 osobe) i iste su potrebno opremljene informatičkom opremom. Centar je namenjen prevashodno za realizaciju vojne obuke, smeštaja pripadnika sastava Mađarske vojske i njihovih članova i organizaciju različitih svečanosti. Centar nudi različite sportske sadržaje: iznajmljivanje čamaca, stoni tenis, bilijar, tenis, fudbal, odbojku na pesku, mogućnosti za jedrenje, iznajmljivanje bicikla, ribolov i drugih sadržaja (sauna, solarijum). U sastavu centra nalazi se kino sala i biblioteka, kao i vinski podrum, barovi i poslastičarnica.[474]

- Hotel “Hadik“ u centru Budimpešte služio kao pansion Ministarstva odbrane od 1960. godine. Danas, se koristi isključivo za goste Ministarstva odbrane i mađarskih odbrambenih snaga. Budimpešta poseduje bogatu i fascinantnu istoriju, kao i živu kulturnu baštinu. Sa pravom je poznata kao kraljica Dunava, ali i kao grad banja. Hotel raspolaže sa 12 dvokrevetnih soba, 18 apartmana - gde može biti smešteno do četiri osobe, i dva porodična apartmana ili sa 104 ležaja.

---

[472] http://www.bphkk.hu/cikk/5_sz_kikepzesi_oktatasi_es_regeneralo_kozpont_kork_bujak - Pristup sajtu 30.12.2016. godine
[473] http://www.bphkk.hu/cikk/bank - Pristup sajtu 30.12.2016. godine
[474] http://www.bphkk.hu/cikk/mh_balatonkenesei_rekreacios_kozpont_mh_brk - Pristup sajtu 30.12.2016. godine

Sve sobe su opremljene klima uređajem, satelitskom televizijom, bežičnim internetom. Za goste hotela obezbeđen je parking, sef, sauna, a navedene usluge su uključene u cenu soba.

Zaključak uporedne analize: Češka, Mađarska i Bugarska su uzete za uporednu analizu iz sledećih razloga. Po svojoj površini i broju stanovnika ove zemlje su dosta slične Srbiji i po tome uporedive.[475] Češka i Mađarska nemaju izlaz na more za razliku od Bugarske, i za očekivati je da su slični i turistički proizvodi vojno turističko ugostiteljske ponude. Sve zemlje su do početka devedesetih godina bile pod uticajem Varšavskog pakta i SSSR, a od početka dvadesetog veka su u sastavu Evropske unije i Severoatlanskog saveza (NATO). Turističko-ugostiteljska ponuda Vojske Češke i Mađarske uporedive su međusobno po površini turističkog područja i same zemlje, dok je ponuda Bugarske uporediva prvenstveno po broju stanovnika. Takođe organizacije rada vojno turističke ponude Bugarske, Češke i Mađarske uporedive su međusobno sa lokacijama i površinom turističkog područja koje obuhvataju VU Srbije, kao i sa njenim kapacitetima i vanpansionskom ponudom. U Češkim odmarališima i banjama svojim ponudama ciljno pozicioniraju destinaciju, segmentuju goste, kombinuju aktivnosti i ponudu (kombinacija banjsko-medicinskog i rekreativno-zabavna ponuda), čime se podstiče ukupna ponuda. Po broju ležajeva iako imaju najmanje stanovnika, a najveću površinu zemlje, Bugarska je na prvom mestu sa preko 2500 ležajeva, zatim Češka sa blizu 1900 ležaja i potom Mađarska sa oko 1500 ležaja. Svi kapaciteti su uglavnom kategorisani sa 2 ili 3 zvezdice i osnovna namena svih kapaciteta je ista ili slična, namenjeni su prvenstveno za potrebe svoje vojske i njihovih porodica. Sve destinacije nude veoma različitu, ali sadržajnu ponudu. Sve destinacije u jednu od najvažnijih ponuda ističi mogućnost organizovanja sastanaka, velikih kongresa, događaja, odnosno se sve više pozicioniraju kao kongresne destinacije, jer upravo je i cilj istih da uz ostalu raznoliku ponudu i sa drugim pratećim aktivnostima, da se pozicioniraju sa mnogim drugim destinacijama u Evropi. Sprovođenje navedenih aktivnosti i integracija svih koraka na svim nivoima nezamisliva je bez odgovarajuće infrastrukture, koja treba da omogući sprovođenje i kombinovanje turističke ponude i aktivnosti. Ukupno posmatrajući destinacije u Češkoj i Mađarskoj, u zavisnosti od namene, infrastrukturno su objekti, prilagođeni prema potrebama i zahtevima gostiju ili su hoteli namenski građeni. Sve destinacije u Češkoj u neposrednoj blizini objekata imaju veoma bogatu istoriju, sa poznatim kulturnoistorijskim spomenicima i mestima

[475] Republika Srbija je kontinentalna država južne Evrope, površine 88.361 km^2, sa oko 9.024.734 (sa KiM) ili sa oko 7.095.383 (bez KiM). Češka Republika je kontinentalna zemlja srednje Evrope, površine 78.866 km^2, sa oko 10.512.400 stanovnika. Mađarska je kontinentalna zemlja srednje Evrope, površine 93.027,44 km^2, sa oko 9.879.000 stanovnika. Bugarska je zemlja jugoistočne Evrope, površine 110.994 km^2, sa oko 7.245.677 stanovnika.

(dvorci, muzeji, spomenici), gde se posebno ističe Prag i Jesenik, kao i veliki broj raznovrsnih manifestacija i kulturnih sadržaja (Prag i Karlove Vari).

Destinacija u Češkoj ima veliki broj istorijsko-kulturnih objekata (spomenici, dvorci, muzeji,..) i veliki broj raznovrsnih manifestacija, koje upotpunjuju ponudu i privlače goste. Sa tog aspekta Češka i uporediva sa VU Tarom, a posebno sa ponudom Vrnjačke Banje.

Češki VOLAREZ je svojim marketinškim pristupom, internet prezentacijom i organizacijom podelili su sve svoje hotelske kapacitete u zavisnosti šta je ciljna grupa: spa i banjski objekti, planinske objekte, objekti za odmor i gradski objekti. Medicinska ponuda u kombinaciji sa spa i wellness ponudom, u kojoj su povezane geografske karakteristike lokacija objekata, istorijski događaji, spomenici, kao i različiti sadržaji koji nudi destinacija usmerili su jasnu ciljnu grupu, kao i želja za privlačenjem srednjeg i starijeg sloja gostiju. Od svih uporedivih destinacija, destinacije u Češkoj su kvalitativno i kvantitativno u pogledu opremljenosti smeštajnih kapaciteta i raznovrsnosti ponude najviše odmakli, dok su hoteli iz sastava Bugarske, iako su najbrojniji i imaju turistički proizvod koje druge destinacije nemaju - „more“, u pogledu opremljenosti objekata i dodatnih sadržaja, najslabije su opremljeni. Iako je i sama organizacija vojnih ustanova Bugarske veoma slična nekadašnjoj organizaciji vojnih ustanova Jugoslavije, pre ratova devedesetih, primetna su veoma mala ulaganja u proširenje turističke ponude istih. Od svih upoređivanih destinacija, Bugarski kapaciteti najviše zaostaju kvalitativno u pogledu smeštajnih objekata i raznovrsnosti ostale ponude, pa se stiče utisak da je prioritet dat na očuvanju kapaciteta i na kvantitativnoj ponudi. Sa aspekta raznolikosti ponude, a zahvaljujući i svojoj brojnosti i lokacijama, hoteli u Bugarskoj, u odnosu na smeštajne kapacitete, svoju ponudu baziraju uglavnom na planinski turizam i zimske spotrove. Vojna ustanova u Bugarskoj je najveća među upoređivanim ustanovama i destinacijama, i ima najviše smeštajnih i ugostiteljskih kapaciteta, ali u wellness i spa ponudi uveliko zaostaje od ponude Čeških ustanova, pa i Mađarskih ustanova. Mađarska vojska je najveći deo svojih kapaciteta lokacijski smestila u Nacionalni park Balaton, blizu jezera, što posebno ističu kao mesta za miran, a po potrebi i ispunjen rekreativni odmor[476]. Nekih interesantnih vanpansionskih sadržajaja u ponudama Mađarskih hotela nema, ako se izuzme potenciranje na nacionalnoj kuhinji i već navadenih sportskih sadržaja, koja su bez određenog ulaganja u sportski turizam. Iako sve destinacije, pored određenih medicinskih programa imaju određenu wellness i spa ponudu, koja se posebno ističe kao potreba kod stresnih i teških zanimanja (poziv vojnika), a koji blagodetno utiču na duhovni, duševni i fizički osećaj gostiju, Češka je u uporednim vojnim ustanovama

[476] Od 7 hotela, 6 se nalazi na pored samih jezera ili u neposrednoj blizini

uveliko ispred ostalih. Ustanove u Srbiji ovom vidu turizma do sada nisu poklanajle potrebnu pažnju iako imaju mogućnosti kako u najvećem banjskom centru u Srbiji, a takođe i u mogućnosti za razvoj medicinskog turizma preko VMA i kapaciteta VU Dedinje koji se nalaze u Beogradu. Iz navedenog je vidljivo da je wellnes i spa i medicinska ponuda međusobno veoma različita. Sve ustanove takođe nude veoma bogat sportski program, sa pratećim sadržajima i različitim ponudama. Upravo je ovo prostor gde VU Srbije su možda u određenoj prednosti prvenstveno zahvaljujući ponudi koje pružaju hoteli Omorika i Beli bor na planini Tara. Potrebno je i ovaj put napomenuti da sadržaji ustanove na planini Tara su jedni od najkompletnijih kako za bavljanje svim vrstama profesionalnog sporta, tako i rekreativnog. Sportski tereni su izrađeni za sve sportove, zatvoren bazen, trim sale, i ostali sportski sadržaji, VU Taru stavljaju ispred uporednih destinacija i ustanova. Ne treba zaboravit da u neposrednoj blizini Beograda do pre 20 godina, VU Dedinje nudila je odlične sportske kapaciteta u SRC Surčin, koji uz određena potreba ulaganja može vratiti svoj stari sjaj i ponovo biti jedan od najlepčih sportskih centara u Srbiji. Ovi sportski i smeštajni kapaciteti, kao i sama blizina jezera i reke Save, uz postojeću infrastrukturu i potreba ulaganja, čine veoma interesantno o poželjno mesto za odmor i rekreaciju kako pripadnika VS, tako i ostalih Beograđana.

Iz uporedne analize se može zaključiti, da postoje određene mogućnosti date Vojnoim ustanovama i da na određene sadržaje i proizvode treba posebno posvetiti pažnju, da se formiraju i podstakne celokupnu ponudu, kako samog hotela, tako i celog regiona kao poseban novi proizvodi sa velikim brojem sadržaja, odnosno međusobnog kombinovanja određenih proizvoda. Takođe za veće privlačenje turista neophodna je tačna i precizna segmentacija i jasno pozicioniranje destinacije kao celine, potom popravka postojećih objekata infrastrukture posebno u Beogradu i na planini Tara, renoviranje i opremanje kapaciteta novim nameštajem i savremenom informatičkom opremom u Vrnjačkoj banji i Beogradu, raznovrsna spa i wellness ponuda sa bazenskim kapacitetima, osmišljen sportsko-rekreativan program za sve generacije i za profesionalce na destinacijama gde nije prepoznat, veliki broj zabavno-kulturnih manifestacija, redovna komunikacija svih turističkih činilaca, a u cilju oblikovanja prepoznatljive robne marke same destinacije.

Sadžaji koji se nude putem vojnih ustanova u Ministarstvu odbrane Srbije nisu dovoljno razvijeni, ali uz određena osmišljavanja i potrebna ulaganja, bila bi izuzetno interesantna, u ponudi kako celokupne ponude Srbije tako i udruženja CLIMS. Hoteli na Tari imaju izuzetnu perspektivu prvenstveno zbog lokacije na kojoj se nalaze, uz razvijanje raznih vidova truizma (izradu novih ski staza i izgradnju ski sefova koji bi se koristili tokom zime, a koji bi tokom leta

bili posebne garaže za bicikle), uz obavezno ponovno pokretanje kamperskog turizma, na već postojećim zapuštenim lokacijama. VU „Morović“ i „Dedinje“ sa svojim lokacijama i mogućnostima delimično se mogu uporediti sa navedenim destinacijama. Iako je poznato da Benčmarking predstavlja stalan proces analize i traganje za usvajanjem najboljih strategija, ista se neprimenjuje u radu navedenih ustanova. U strategiji transformacije turističko-ugostiteljske ponude VU posebno mesto moraju pronaći upravo ovi neprepoznati, nerazvijeni, a izuzetno dobro locirani i moguće bogati sadržaji Morovića i Dedinja, a o kojima je bilo više reči i u prethodnom delu rada. Sigurno da u toj strategiji treba usvojiti uspešne strategije istraživanih organizacija, ali obratiti i pažnju na specifičnosti i mogućnosti samih ustanova kao budućih prepozatih originala, brendova turističkih destinacija Republike Srbije.

7.7. Stavovi i ocene posetilaca i menadžera hotela

U ovom delu rada biće prikazani rezultati ankete, upitnika koji su popunjavali gostu u VU „Tara“ u periodu od oktobra 2015. do juna 2016. godine. Anketiranje je urađeno na uzorku od blizu 800 gostiju, na samim lokacijama hotela. Anketiranje gostiju izvršeno je u saradnji sa menadžemntom VU „Tara“, u hotelima „Omorika“ i „Beli bor“ na planini Tara i u hotelu „Breza“ u Vrnjačkoj Banji. Anketni listovi su izrađeni u skladu sa zahtevima i potrebama VU, a u cilju kako bi isti mogli pružiti potrebne podatke u cilju implementacije rezultata u daljem radu.

Ukupan broj upitnika popunio je približno isti broj osoba muškog i ženskog pola, te stoga ovaj podatak nećemo uzimati za dalje razmatranje dobijenih rezultata.

Anketni list je zamišljen i izrađen kako bi se ustanovilo zadovoljstvo korisnika usluga u objektima VU „Tara“ i kako bi se dala određena ocena kvaliteta usluga. Anketni list je pravljen za svaki objekat posebno iz razloga specifičnosti svakog objekta. U prvom delu biće dati podaci za hotele na planini Tara (Omoriku i Beli Bor), a u drugom delu za objekat u Vrnjačkoj Banji (hotel Breza).

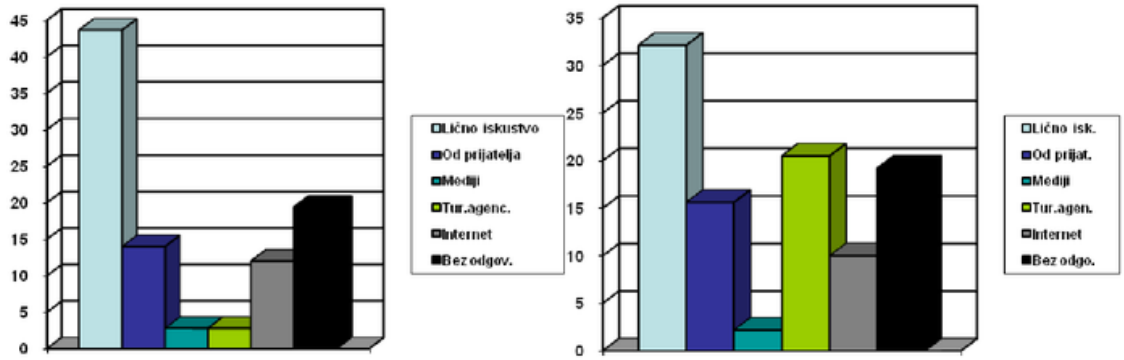
Objekti VU Tara na planini Tara

1. Informacije o hotelu

Pitanjem „Kako ste saznali za našu ustanovu“ želelo se doći do podatka na koji način je gost upoznat sa objektom VU, odnosno koja su saznanja i motivi koji su opredelili da gost dođe u objekte na Tari.

Analizirajući dve prethodne tabele, a da je najveći broj lica za hotele Omorika i Beli Bor saznao o objektima (od 47% za Beli bor do 57% za Omoriku) putem ličnog iskustva i od prijatelja, rodbine, možemo reći da broj lica, povratnika gostiju nije mali, ali da reklama putem ličnog zadovoljstva nije baš zastupljena. Takođe putem medija veoma je mali broj gostiju saznao za objekte ustanove na Tari (oko 3%). Hotel „Beli bor“ se u poslednje vreme se afirmiše kao đački i rekreativni hotel i pruža najveći broj usluga školama, vrtićima i sličnim ustanovama, što ukupno čini preko 20% anketiranih gostiju. Putem interneta više od 10% gostiju se na ovaj način opredelilo za boravak na Tari, dok je na drugi način za objekte saznao veliki broj gostiju (oko 19%).

Grafikon 15: Uporedni prikaz informacija o hotelima VU Tara



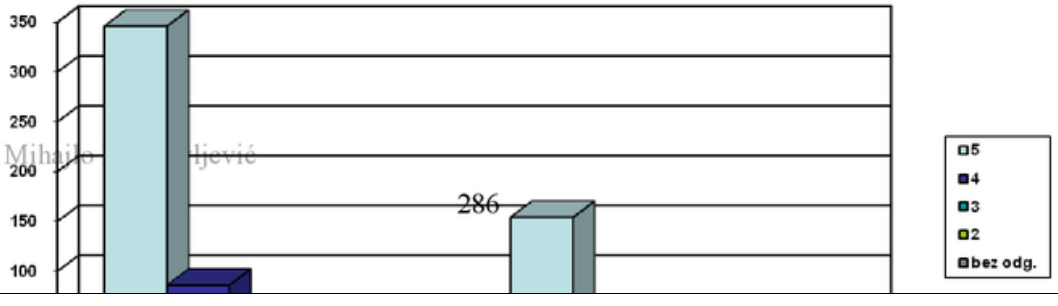
Hotel „Omorika“ Hotel „Beli Bor“

2. U nastavku anketnog lista grafički i brojčano je prikazan pruženi kvalitet usluge u hotelima

2.1. Prijem i smeštaj u hotel

Na pitanje kako su zadovoljni sa prijemom i smeštajem u hotelima ukupno posmatrajući najveći broj gostiju je zadovoljan sa odnosom po ovom pitanju. U hotelu Omorika od 504 anketirana lica ocenu 5 je dalo 346, a ocenu 4 je dalo 86 lica, ili 85.71%, dok u hotelu „Beli Bor“ od 224 anketirana lica ocenu 5 je dalo 154 lica, ocenu vrlodobar 43 lica ili ukupno 87.95%.

Grafikon 16: Uporedni prikaz prijema i smeštaja u hotele Omorika i Beli bor



mr Mihajlo [redacted]ljević

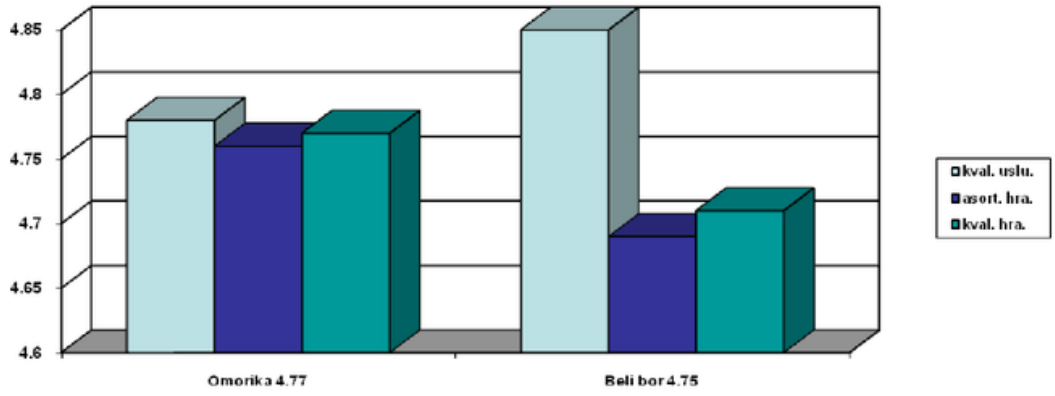
Ukupno posmatrajući gosti su zadovoljni sa prvim utiskom po dolasku u hotele, kao i sa prijemom i uslugama od strane recepcija istih. Iako je posmatrano mali broj lica delimično zadovoljno sa ovom uslugom (6.55%) i ista su dala ocenu 2 i 3, broj nezadovoljnih u hotelu Omorika od 33 nije nezamerljiv.

Posebno imajući u vidu da upravo ta negativna reklama može imati mnogo šire i veće posledice po ukupnu reklamu na ustanove, istoj se mora posebno poraditi, počev od edukacije zaposlenih, odnošenju prema gostima, do izgleda istih na recepcijama. Brojčano posmatrano ocena prijema i smeštaj u hotel Omoriku iznosi 4.66, a za hotel Beli Bor 4.70 ili prosečno 4.68.

2.2. Usluge u restoranu

Usluge u restoranima hotela obuhvatila su tri pitanja: kvalitet usluge, asortiman ponuđene hrane i kvalitet pripremljenih obroka i sva tri elementa u oba hotela su dobili odlične ocene i to od 4.69 i veće.

Grafikon 17: Usluge u restoranu hotela Omorika i Beli bor



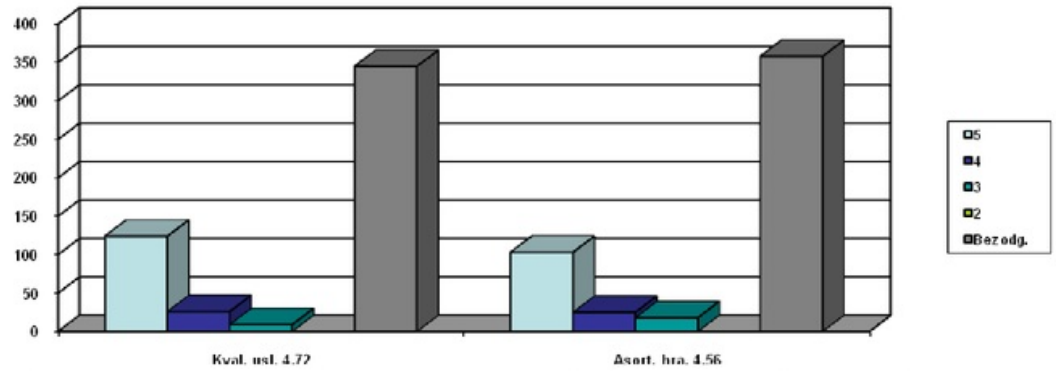
Posebno pozitivno su se izrazili gosti u hotelu Beli Bor koji su za sam kvalitet usluge dali ocenu 4.85. Ukupne usluge po ovom pitanju su u hotelu Omorika ocenjene ocenom 4.72, a u hotelu

Beli Bor ocenom 4.75, ili ukupnom prosečnom ocenom 4.76. Generalno posmatrano gosti su zadovoljni sa pruženim uslugama u restoranu.

2.3. Usluge u NR Javor

Nacionalni restoran Javor je uz sami hotel Omorika, na svega 50 metara i organizaciono je vezan za isti. U depandansu Javora u kako je već i rečeno nalazi se i određen broj soba, čiji gosti koriste sve pogodnosti hotela Omorika kao da su i smešteni u istom (ishrana u restoranu, bazen, sauna...). Nacionalni restoran Javor radi tokom cele godine, a tokom letnjih meseci (maj-septembar) u istom vikendom je živa muzika. Kapacitet restorana je 60 mesta u samom restoranu i oko 150 mesta na terasi koja radi tokom leta. Terasa se nalazi u prelepoj gustoj borovoj šumi i predstavlja pravi užitak boravak u istoj.

Grafikon 18: Usluge NR Javor



Anketiranju o pruženim uslugama NR javor, je podleglo 504 ispitanika i istim je postavljeno pitanje kako su zadovoljni kvalitetom usluge i kako su zadovoljni sa asortimanom hrane. Od ukupnog broja ispitanika veliki broj nije dao nikakav odgovor, te pretpostavljamo da ova lica nisu ni koristila usluge restorana, te njih i nećemo predstaviti kao činioc utvrđivanja stanja i zadovoljenja usluga. Ova lica delimično možemo posmatrati sa aspekta da su ista odustala od korišćenja ove ponude zbog mogućih visokih cena restorana (iako ovakve odgovore nismo dobili tokom usmenog razgovora sa gostima), zbog dobre i kvalitetne hrane restorana hotela Omorika ili zbog nekog drugog razloga. Od anketiranih lica, 150 lica ili 94.6% se izrazilo veoma pozitivno na kvalitet usluge, dok je svega 9 lica ili 5.6% dalo ocenu tri, na kvalitet usluge. Srednja ocena pruženog kvaliteta usluge je 4.72.

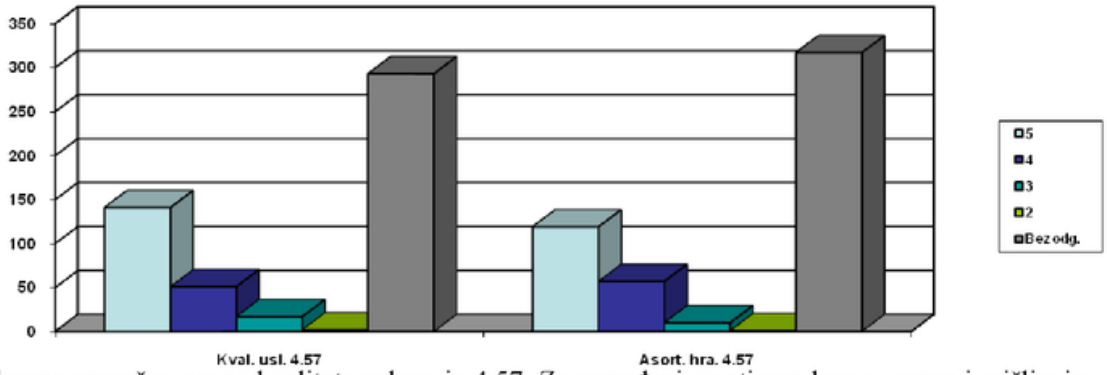
Za pitanje kako su gosti zadovoljni asortimanom hrane od ukupno dostavljenih odgovora 146, njih 128 ili 87,7 % je dalo ocenu 5 i 4, dok je 18 ispitanika dalo ocenu 3 ili 12,3%. Primetan je mali broj ispitanika koji su više zadovoljni kvalitetom usluge nego asortimanom hrane, što

nemora predstavljati poseban problem. U celom istraživanju veoma je važno da se ni jedan ispitanik nije negativno izrazi ni za jedno pitanje. Prosečna ocena asortimana hrane je 4.56. Ukupno posmartajući pružena usluga NR Javor je 4.65.

2.4. Usluge u NK Jeremičak

Nacionalna kuća Jeremičak nalazi se u centru Kaluđerskih bara i kao u nacionalnoj kući Radmilovac, gosti se poslužuju po principu „ala kart" i posebno ugovorenih menija. Kao i kod restorana Javor, najveći deo ispitanika nije dao odgovore na pitanja u veći sa kvalitetom usluge i sa asortimanom hrane. Od popunjenih anketnih listova, 209 gostiju se izrazilo pozitivno (dali su ocenu 5 i 4) za pruženi kvalitet usluge ili 91%, 8% je dalo ocenu 3, dok je 1% ili dva gosta su bila generalno nezadovoljna sa pruženom uslugom.

Grafikon 19: Usluge NK Jeremičak



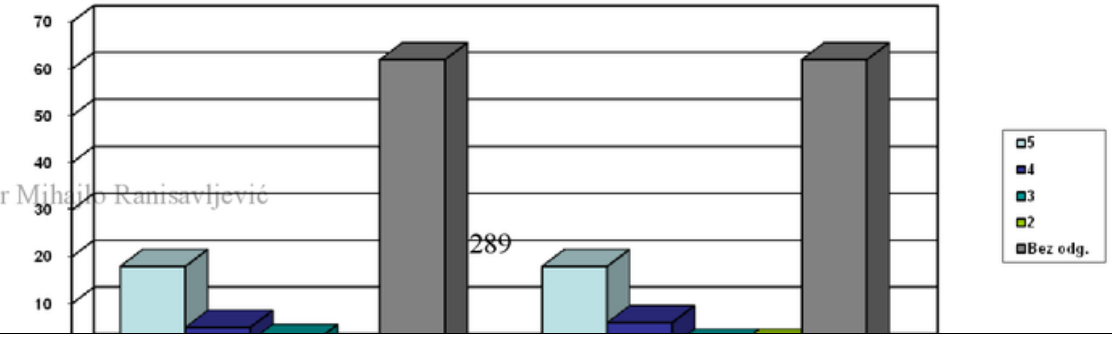
Ukupna prosečna ocena kvaliteta usluge je 4.57. Za ponuđeni asortiman hrane, ocene i mišljenje gostiju su iste kao i kod kvaliteta suluge i prosečna ocena ovog pitanja je ista, 4.57.

Ukupno posmartajući pružena usluga u NK Jeremičak ocenjena je ocenom 4.57.

2.5. Usluge u NK Radmilovac

Nacionalni kuća Radmilovac je jedan od tri rastorana koji pruža vanpansionske usluge gostima na Tari, i ujedno je jedini restoran koji pripada hotelu Beli Bor po organizacionoj strukturi VU Tara. Radmilovac je restoran koji pruža usluge samo tokom letnjeg perioda, ili od aprila do oktobra meseca. Upravo zbog navedenog svega 87 gostiju je i anketirano o zadovoljenju pruženih usluga ove nacionalne kuće.

Grafikon 20: Usluge NK Radmilovac



Kao i kod ostalih restorana najveći broj ispitanika nije dao nikakav odgovor (62), dok je 23 ispitanika dalo odličnu (18) i vrlodobru (5) ocenu na oba pitanja (kvalitet usluge i asortiman hrane) ili 92%, dok je svega 2 ispitanika ili 8% dalo za postavljena pitanja ocenu tri.

Ukupno posmartajući pružena usluga u NK Radmilovac je ocenjena ocenom 4.66.

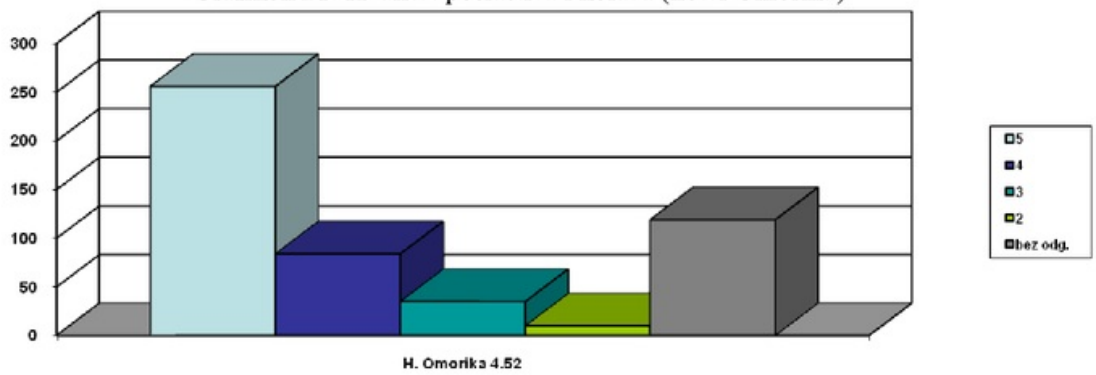
Od svih rastorana koja pružaju usluge na planini Tara, najbolje rezultate na osnovu anketnih listova, pokazao je po pruženom kvalitetu usluga NR Javor sa ocenom 4.72, dok po asortimanu hrane najbolju ocenu ima NK Radmilovac, 4.68.

Ukupno posmatrajući kompletno pruženu uslugo najbolje rangiran nakon završenog anketiranja je NK Radmilovac sa ocenom 4.66, i odmah za njim je NR Javor sa ocenom 4.65, dok je najlošije ocenjen NK Jeremičak sa ocenom 4.57.

2.6. Kvalitet poslastica i kolača (hotel Omorika)

Hotel Omorika u svom objektu priprema poslastice i kolače za potrebe pansionskog poslovanja, kao i za potrebe „ala kart“ posluženja. U jednom periodu rada hotela, poslastice i kolači hotela Omorike su bili proizvod veoma poznat proizvod ovog objekta.

Grafikon 21: Kvalitet poslastica i kolača (hotel Omorika)



Od ukupnog broja anketiranih (504), njih 119 nisu dali nikakav konentar na kvalitet poslastica i kolača i iste nećemo razmatrati u ukupnom donošenju suda za konačnu ocenu po ovom elementu.

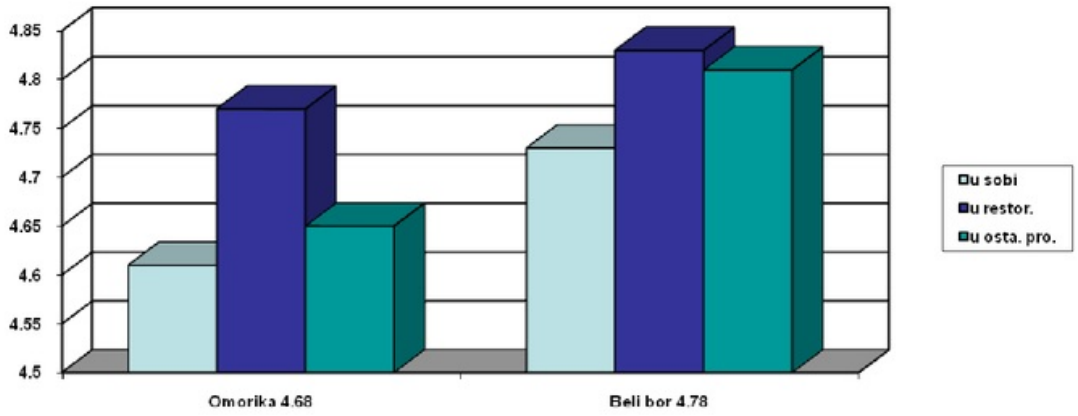
Od ukupno 340 ispitanika, ili 88% od ukupno 385 lica je dalo ocenu 5 i 4, dok je ocenu 3 i 2 dalo 45 gosta ili 12 %. I pored generalno solidne prosečne ocene od 4.52 za ovaj element, preocenat od 12% je dosta visok broj nezadovoljnih gostiju pruženim kvalitetom poslastica i kolača. Ako se uzme u obzir da 23 % od ukupno ispitanih gostiju nije dalo nikakav odgovor na ovo pitanje (da nisu ni probali poslastice i kolače), a sa obzirom da cena kolača je prihvatljiva (120 – 150 din.), možda i zbog sugestija nezadovoljnih, ovaj procenat nije zanemarljiv. Napominjem da je ova usluga vanpansionska usluga.

2.7. Higijena

Higijena kao jedan od najvažnijih činioca zadovoljstva gostiju je našla posebno mesto prilikom anketiranja. Higijena je analizirana kroz tri pitanja: higijena u sobi, higijena u restoranu (restoran za pružanje pansionske usluge) i higijena u ostalim zajedničkim prostorijama (hodnici, lifovi, sale za sportove, toaleti...).

U oba hotela svi gosti su se najpozitivnije izrazili ukupnom higijenom u restoranima, potom sa higijenom u ostalim prostorijama, dok je higijena soba dobila najslabiju ocenu. Ukupno posmatrajući ukupna higijena po oceni gostiju u hotelu Omorika je 4.68, dok je ocena hotela Beli bor 4.78. U ličnom analizom i obilaskom oba objekta konstatovao sam da se higijeni u sobama Belog Bora posvećuje veća nego u Omorici.

Grafikon 22: Higijena hotela Omorika i Beli bor



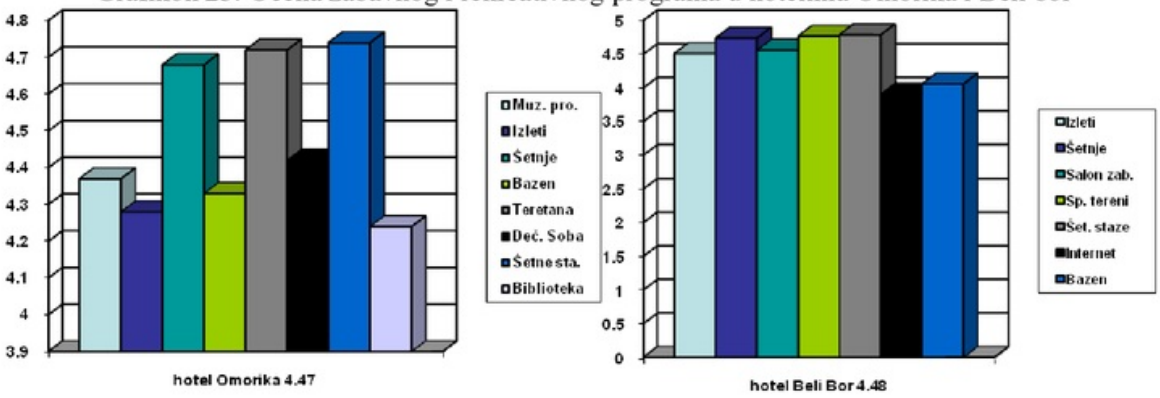
Ukupno posmatrajući objekti na planini Tara dobili su prosečnu ocenu 4.73 za higijenu, ali sa već napomenjenom konstatacijom da ocena soba higijene soba je najslabija ukupna ocena, a posebno u hotelu Omorika koja iznosi 4.61, gde se od ukupnog broja gostiju (488) čak njh 47 izrazilo da je higjena soba dobra (3) i zadovoljavajuća (2) ili 9.63%.

2.8. Zabavni i rekreativni program (4.48)

Gostima hotela Omorika i Beli Bor u sklopu pružanja pansionske i van pansionske usluge nudi se određeni broj različitih oblika, sadržaja i vidova rekreacije, animacije, sporta i zabavnog programa.

U stalne usluge spadaju korišćenje sportsko-rekreativnih sadržaja, kao što su: bazen, sauna, kuglana, trim kabinet, stoni tenis, salon zabave, dečja soba, trim staza, otvoreni sportski tereni za fudbal, košarku, odbojku i tenis.

Grafikon 23: Ocena zabavnog i rekreativnog programa u hotelima Omorika i Beli bor



U povremene usluge spadaju programi koji su sezonskog karaktera i realizuju se povremeno u skladu sa potrebama i željama organizovanih grupa gostiju, kao što su: oblici rekreacije po programu koji pravi referent za sport i rekreaciju sa saradnicima ili u dogovoru sa organizovanim grupama gostiju, sportsko-rekreativna takmičenja i turniri, izleti, ture pešačenja, škole u prirodi, rekreativna nastava, animacije za decu i odrasle.

U ovoj analizi uzeti su u obzir samo određeni sadržaji koji pružaju hoteli. Ukupno posmatrajući prosečne ocene u oba hotela su ujednačene, 4.47 u hotelu Omorika i 4.48 u hotelu Beli bor. Ali posmatrajući sadržaje koji su u ponudi hotela dolazimo do određenih drugačijih zaključaka, posebno ako analiziramo samo hotel Omoriku. U ovom objektu sadržaji kao šetnja, teretana i šetna staza su dobili najbilje ocene, verovatno što u neposrednoj blizini hotela se nalaze dve uređene šetne staze, sa obeleženim i uređenim mogućim sadržajima na istima (svakih 50m uređen je prostor za rekreaciju sa različitim spravama za vežbanje) i teretana koja je novijeg datuma kupljena i postavljena u prizemlju hotela (pre 5 godina). Ostali sadržaji su ocenjeni ocenama ispod 4.5 i to: muzički program ocenom – 4.37; izleti – 4.28, bazen – 4.33, dečija soba – 4.42, biblioteka – 4.24.

U okviru hotela Beli Bor najslabiju ocenu dobili su internet – 3.91 i bazen – 4.06 iz sledećih razloga. Najveći deo posete objektu Beli Bor čine korisnici rekreativnih nastava i ekskurzija kojima je internet često puta osnovni vid komuniciranja, pa i ako se nalaze u istoj prostoriji.

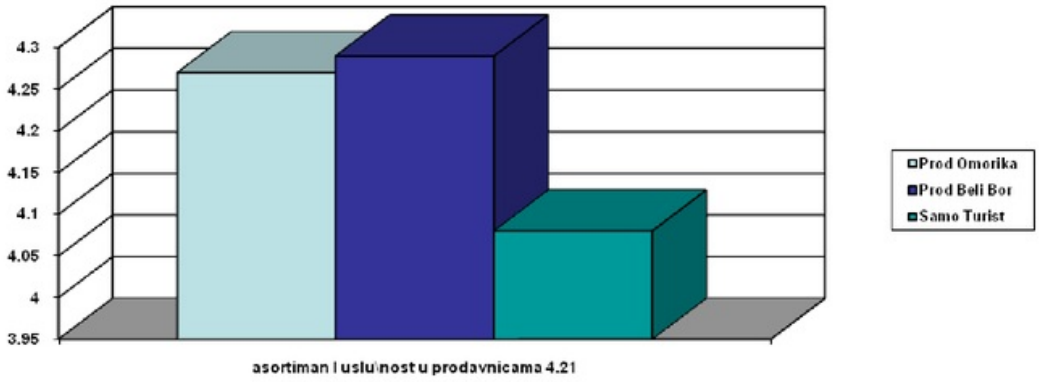
Mogućnost korišćenja WF je samo u prizemlju objekta, a ne treba posebno navesti da i za ostale goste hotela, posebno poslovne goste ovo je veoma važan i nezaobilazan sadržaj hotela. Iako je u cenu pansiona obuhvaćena usluga bazena, u samom hotelu nema tog sadržaja, te se gosti hotela moraju svojim prevozom prevesti do hotela Omorika, koji pruža ovu uslugu. Ukupno posmatrajući, ni jedan od hotela tokom jesenjih i zimskih meseci ne organizuju određene rekreativne sadržaje za goste.

2.9. Asortiman i uslužnost u prodavnicama

Asotriman i uslužnost zaposlenih u prodavnica u hotelima Omorika, Beli Bor i prodavnici Turist je ocenjeno ukupno procečnom ocenom 4.21, gde su prodavnice u hotelima dobile ocenu 4.27 (Omorika) i 4.29 (Beli Bor), dok je prodavnica Turist najslabije ocenjena sa ocenom (4.06).

Prodavnica Turist se nalazi na Kaluđerskim barama, kao poseban objekat u neposrednoj blizini NK Jeremičak. Osnovni razlog ove ocene je veoma loša ponuda proizvoda i suvenira prodavnice, i robe široke potrošnje, kao i određena udaljenost od oba hotela.

Grafikon 24: Ocena asortimana i uslužnostu prodavnicama

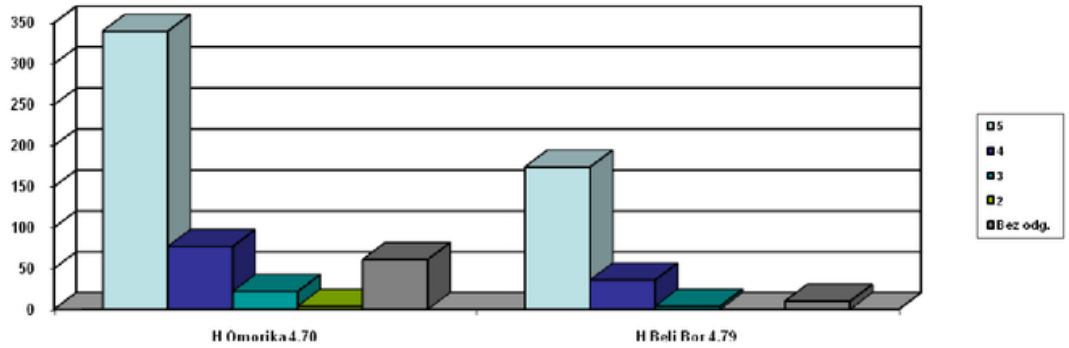


Međutim ovo ne može biti opravdanje za stanje, posebno znajući da je ova prodavnica monopolista na svojoj lokaciji i da se nalazi u centru Nacionalnog parka Tara. Sigurno da sama ponuda svih proizvoda prodavnice mora biti veća, posebno suvenirima, koji asociraju na planinu Taru i objekte VU Tara. Ova prodavnica treba da pruži turistima mogućnost kupovine proizvoda sa planine Tara, odnosno da preko nje stanovništvo da prodaje svoje viškove (voće, povrće, med i proizvodi od meda, sir, kajmak i drugi mlečni proizvodi, domaću rakiju i likere, proizvodi od drveta i vune itd).

2.10. Kompletna organizacija rada, ljubaznost i uslužnost osoblja u hotelu

Posmatrajući kompletnu organizaciju VU Tara na planini Tara ocene za hotele Omorika i Beli Bor, na osnonu izvršene ankete su slične.

Grafikon 25: Ocena organizacije rada, ljubaznost i uslužnost osoblja u hotelima

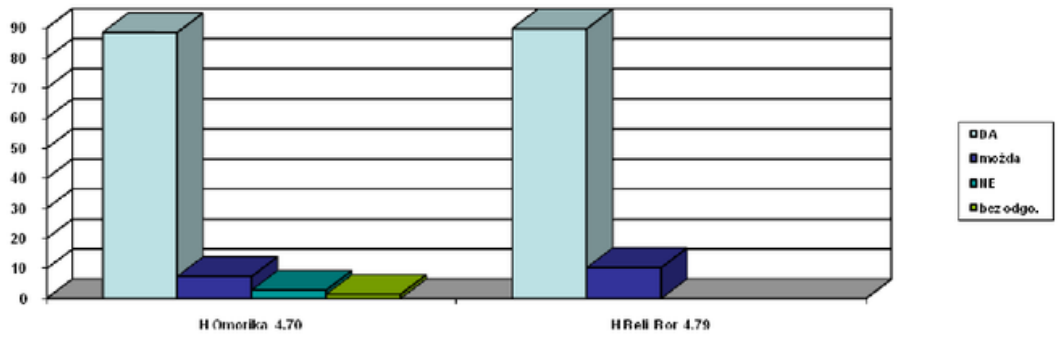


Hotel Omorika je dobio ocenu 4.70, ili od ukupno 504 anketirana lica, 443 lica je dalo svoju ocenu o kompletnoj organizacija rada, ljubaznosti i uslužnosti osoblja u hotelu, od kojih je ocenu 5 dalo 340 gostiju, ocenu 4 je dalo 77 gostiju, ocenu 3 je dalo 22 gosta, doj je ocenu 2 dalo samo 4 gosta. Ukupno posmatrajući ocenu 4 i 5 je dalo 94.1 % gosta, dok je ocenu 2 i 3 dalo 5.9%.Posmatrajući hotel Beli Bor od ukupno anketiranih gostiju (224), samo 10 lica nije dalo nikakav odgovor po ovom pitanju, dok je 200 lica dalo ocenu 4 i 5 ili 98 %, a samo 4 lica je dalo ocenu 3 ili 2%. Ocenu dva nije dao ni jedan gost za organizacija rada, ljubaznost i uslužnost osoblja u hotelu Beli Bor.

3. Da li bi ste ponovo došli u naš hotel

Na poslednje pitanje u anketi: Da li bi ste ponovo došli u naš hotel, za hotel Omoriku od ukupno anketiranih gostiju (504), 446 gostiju je odgovorilo DA ili 88.5%, 37 lica je odgovorilo MOŽDA ili 7.3%, 14 gostiju je odgovorilo NE ili 2.8%, dok je 7 lica bilo bez odgovora ili 1.4%.

Grafikon 26: Ukupna ocena hotela Omorika i Beli bor



Za hotel Beli bor je interesantno da od ukupno anketiranih gostiju (224), i pored svih propusta u radu po pitanju sadržaja zabavnog i rekreativnog programa, ni jedan nije dao odgovor NE ili da je bio bez odgovora, 201 lice odgovorilo sa DA ili 89.7%, dok je 23 lica odgovorilo sa MOŽDA ili 10.3 %.

Posmatrajući poslednju i pretposlednju tabelu, i tabelu koja se se odnosi na higijenu u hotelima, hotel Beli Bor je u određenoj prednosti i samo osoblje i zaposleni su ostavili jači, povoljniji utisak na goste hotela.

Objekti VU Tara u Vrnjačkoj Banji

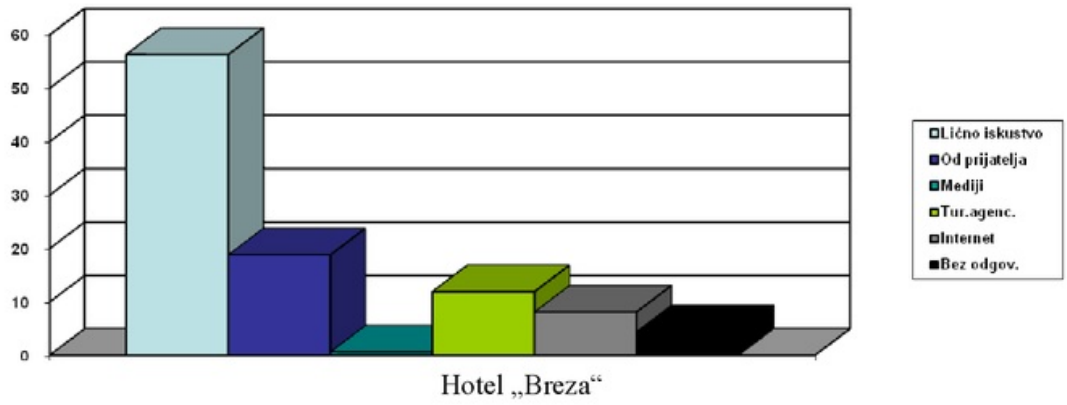
Uzorak za anketiranje gostiju hotela Breza, je najmanji od svih objekata VU. Anketirano je 160 lica koja su boravila u objektima VU Tara u Vrnjačkoj Banji. I pored relativno malog uzorka dobijeni rezultati ukazali su na određene propuste u radu, kao i na pozitivne trendove u hotelu Breza.

1. Informacije o hotelu

Pitanjem „Kako ste saznali za našu ustanovu“ želelo se doći do podatka na koji način je gost upoznat sa objektom VU i na koji su način gosti informisani o uslugama hotela.

Putem ličnog iskustva (56.3 %) i od prijatelja (18.8%), je najčešći odgovor gostiju da su saznali za hotel Brezu, što ukupno iznosi (75.1%). Ovaj podatak, kao i u prethodnim objektima, predstavlja najbolju reklamu za poslovanje hotela. Ako ovaj grafikon povežemo sa poslednjim (da li biste ponovo koristili naše usluge) gde se preko 81% izrazio pozitivno, može se reći da su rezultati rada dobri.

Grafikon 27: Prikaz informacija o hotelu Breza



Hotel „Breza“

Međutim posmatrajući moderne tehnologije i turističke agencije, kao i mogućnosti promocije proizvoda putem istih može se reći da ovaj način komunikacije sa gostima je veoma malo zastupljen i da hotel Breza nije medijski i informaciono prisutan u ponudi. Upravo ovaj podatak treba biti posebno razmatran prilikom izrade strategije razvoja, kao za ovaj hotel tako i za ostale.

2. Pruženi kvalitet usluge u hotelu

2.1 Prijem i ljubaznost na recepciji

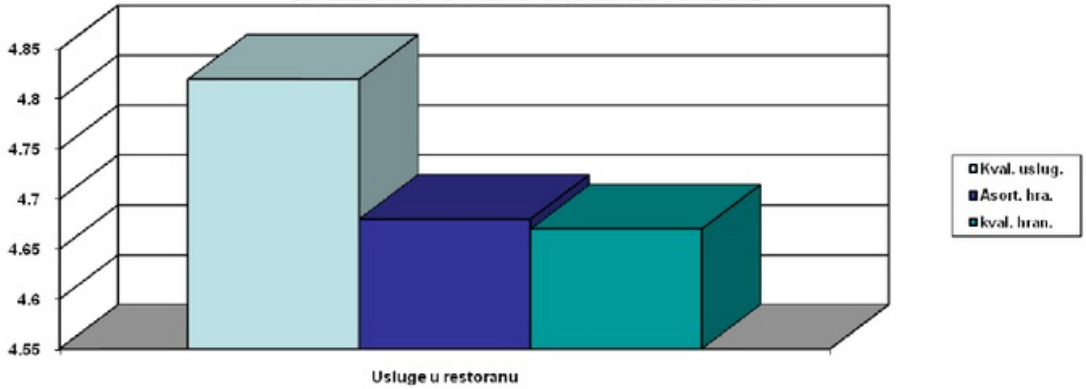
Ponovo se tokom analize pokazalo da prijem gostiju od strane zaposlenih na recepciji, prvi susret gosta i zaposlenog, može imati veoma važan sud o donošenju mišljenja i odluke o ponovnom dolasku u objekat. Svih 60 anketiranih se veoma pozitivno izrazilo na rad i ponašanje recepcije, kao i na pružene usluge i ukupna prosečna ocena ove unutrašnje organizacione celine Breze je 4.90.

U svim kasnijim razgovorima sa gostima, izuzetan pozitivan odnos turista je bio prema recepciji hotela.

2.2 Usluge restorana

Usluge restorana ocenjena su ocenom 4.72 i prikazana su kroz tri segmenta: kvalitet usluge, asortiman ponuđene hrane tokom obedovanja i kvalitet pripremljene hrane. I pored specifičnosti u ishrani gostiju, kvalitet usluge se pokazao kao najbolje ocenjen element sa ocenom 4.82. Odnos zaposlenih prema gostima, njihovim zahtevima i ispunjenje tih želja je upravo i učinio na ova ocena i bude ovakva. Međutim druga dva elementa su u prikazanom grafikonu iskazali relativno slabiju ocenu, a posebno kvalitet hrane. Ova dva elementa, iako mogu biti i subjektivne prirode gosta, ali to ne oslobađa domaćina da sluša zapažanja i da svojim organizacijskim i stručnim delom utiču na poboljšanje ovih elemenata.

Grafikon 28: Ocena restorana hotela Breza

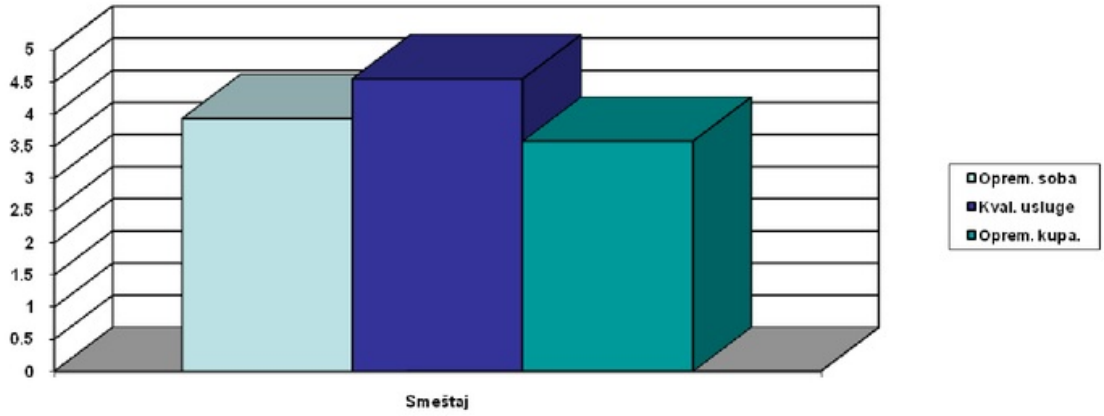


U samom asortimanu hrane potrebno je u narednom periodu ponuditi veći broj prehrambeni proizvoda, za sve specifične zahteve gostiju (hrono, posna, veganska ishrana...), ali sigurno da sadašnje stanje objekta i opremljenost kuhinjskom tehnikom ne može odgovoriti svim željama. Sa druge strane kvalitet hrane sigurno da zavisi od sposobnosti i znanja kuvara koji pripremaju obroke, ali i od samih proizvođača i dobavljača koji istu proizvode. Nabavkom sa tržišta potrebno je insistirati od proizvođača na potrebnom kvalitetu artikala hrane u cilju zadovoljenja zahteva gosta. Određeni artikli hrane verovatno ne ispunjavaju potrebne zahteve kuvara i gostiju, ali zbog cene, uslova čuvanja, isporuke i drugih faktora menadžment se odlučuje i za nabavku i ne kvalitetnijih proizvoda. Ne treba posebno naglasiti da kod određenih gostiju ukus posluzene hrane u restoranu može opredeliti i razlog sledeće posete ili nedolaska istih u hotel. Gosti koji nisu zadovoljni sa ponudom restorana, sa svojim zahtevima, ili koji su tokom boravka zbog ne ispravnosti hrane bili bolesni, teško da ćemo na iste moći računati u narednom periodu.

2.3 Smeštaj

Element smeštaj prikazan je kroz tri dela: opremljenost soba, kvalitet usluge i opremljenost kupatila, i dobio je ukupnu ocenu 4.02. Kao u prethodnom segmentu, kvalitet usluge pokazao je najbolju ocenu – 4.55. Međutim gosti hotela su kaznili ocenama višedecenijsku inertnost i nezainteresovanost za ulaganje u opremanje potrebnim sadržajima u samim hotelskim sobama, kao i u kupatilima. Oprema u sobama i kupatilima je veoma stara i potpuno van savremenih hotelskih dešavanja.

Grafikon 29: Ocena smeštaja hotela Breza



Stolne lampe su u objektu od otvaranja i stare 40 godina, nameštaj je veoma raubovan, stolice su pocepane i ne presvučene, televizori su stari, u sobama nema klima uređaja i frižidera, pločice su

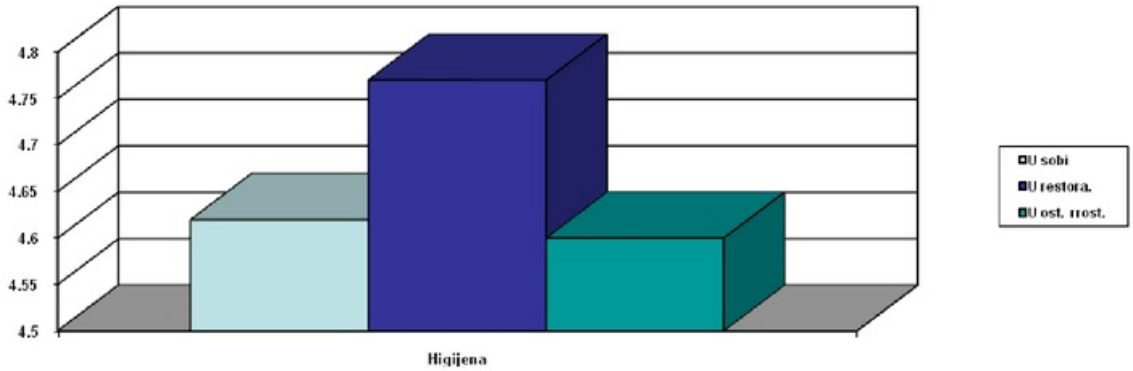
polomljene i prevaziđene u odnosu na sadašnje vreme, slavine istrule od korozije, kade i umivaonici u delu soba su polomljeni, na delu kada nema vrata već pocepanih zaveza itd. Upravo zbog navedenog, kao i drugih činioca opremljenost soba je ocenjeno sa ocenom 3.93, a kupatila sa 3.58.

2.4 Higijena

Kompletan utisak i važan činioc zadovoljenja gosta pruženom uslugom je i stanje opšte higijene, koji je ovim istraživanjem obuhvatilo higijenu u sobama, restoranima i ostalim prostorijama.

Ukupna ocena higijene za hotel Brezu je 4.66, od kojih je ocena higijene restorana najveća 4.77. I pored ostalih relativno slabijih ocena (higijena soba – 4.62 i higijena ostalih prostorija – 4.60), ceo element je ocenjen sa odličnom ocenom. Gosti su zadovoljni sa ovim delom pružene usluge, gde sigurno uvek postoje mogućnosti za povećanje zadovoljstva pruženom uslugom.

Grafikon 30: Ocena higijene hotela Breza



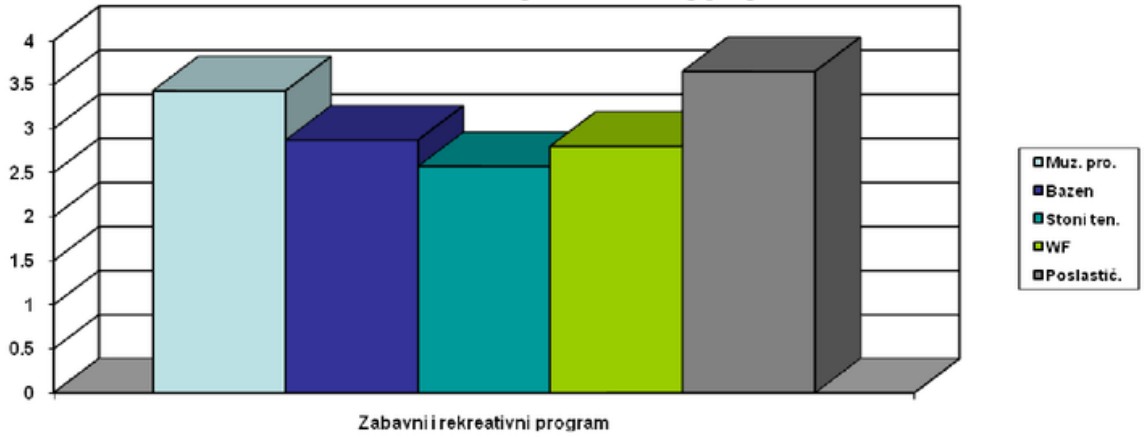
2.5 Zabavni i rekreativni program

Zabavni i rekreativni sadržaji i programi su najslabiji elementi ocenjeni u hotelu Breza, sa ocenom 3.06. Osim poslastičarnice koja je dobila ocenu jedva vrlodobar (3.63), svi ostali sadržaji ovog dela su dobili ocenu dobar ili jedva dobar. Muzički program je ocenjen ocenom 3.43, prvenstveno zbog veoma skromnog muzičkog sadržaja i ponude hotela. Naime hotel svega dva puta sedmično pruža ovu slugu svojim gostima (vikendom) dok su ostalim danima gosti prepušteni traženju ovih sadržaja u samoj Vrnjačkoj Banji.

Usluge bazena ocenjene su ocenom 2.87, međutim kako će se u narednom periodu raditi na uređenju bazena i sadržaja oko istog, nadam se da će ova ocena biti veća. Ocena uslova sale za stoni tenis i teretane je takođe veoma mala – 2.57. Takođe u planovima rada hotela je upravo i

obnova ovih sadržaja, tako da je za očekivati da ocena bude veća, a gosti da pruženom uslugom budu zadovoljniji.

Grafikon 31: Ocena zabavnog i rekreativnog programa hotela Breza



Ocena dostupnosti WF je 2.80 što u XXI veku predstavlja ne dopustljivu grešku svake ozbiljne hotelske kuće. Gosti su nezadovoljni kako signalom, tako i dostupnošću istog, kojeg ima samo u prizemlju objekta. Spratovi hotela nisu pokriveni WF signalom. U savremenom hotelijerstvu i ugostiteljstvu ovo je preduslov svakog modernog poslovanja, koje ne traži velika finansijska ulaganja i sredstva.

2.6 Opšti utisak – ljubaznost i uslužnost osoblja hotela

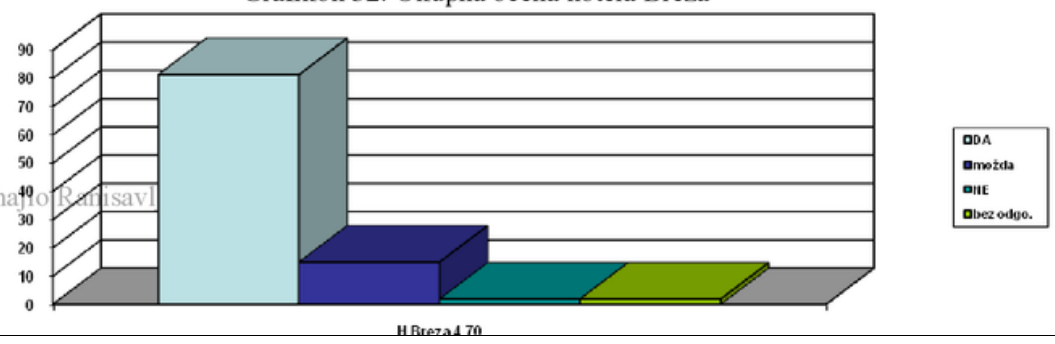
Opšti utisak gostiju, ljubaznost i uslužnost zaposlenih u hotelu je ocenjen ocenom 4.35 i ovo predstavlja snagu i odavanje priznanja ljudskom resursu, kao jednom od najvažnijih funkcija uspešnog poslovanja. Sigurno da na ovom elementu u narednom periodu potrebno je raditi kroz edukacije, kursiranje, svakodnevno ukazivanje na propuste u radu i ophođenju prema gostima.

3. Da li bi ste ponovo došli u naš hotel

Na pitanje da li bi gosti hotela posetili ponovo hotel Brezu, pozitivno je odgovorilo 81.3% što sa licima koja su odgovorila možda (15%), čini više od 96% svih gostiju koji su popunjavali anketne listiće, a ukupno posmatrajući i nije loš podatak.

Međutim posmatrajući sve elemente zajedno, ukupna ocena rada, poslovanja objekata i pogona, Breza je ocenjena 4.30 i predstavlja najslabiju ocenu od svih hotela.

Grafikon 32: Ukupna ocena hotela Breza



mr Mihajlo Ranisavl

Sigurno da je ovakvom stanju doprinelo nepostojanje strategije razvoja, određena samovolja dela zaposlenih, potpuno neiskorišćeni vanpansionski i pansionski sadržaji, zapostavljeni sportski i rekreativni elementi, neadekvatno implementirana IT, starost hotela, nameštaja i opreme i delom neadekvatna ishrana i kvalitet iste.

Navedene činjenice, kao i iznesena zapažanja gostiju kroz razgovor, potrebno je implementirati u buduću strategiju razvoja hotela Breza, uz ostale važne organizacione potrebne promene u samoj VU, kao i u DUS i sistemu odbrane u polju turizma i ugostiteljstva. Tokom realizacije samog anketiranja gostiju, realizovan je i razgovor, intervju sa menadžmentom VU i gostima hotela, a prikupljene su i druge informacije do kojih se došlo od korisnika (dopisi korisnika, knjiga utisaka, elektronska pošta...), a kako bi se i na ovaj način određeni podaci mogli ugraditi u strategiju transformacije turističko ugostiteljske ponude VU.

Prikupljene informacije razgovorom su nabrojane po određenim sadržajima u kojima su pružane usluge (restoran, smeštajna ponuda, zabavno rekreativni sadržaji, IT i ostalo) i grupisane su po objektima, hotelima u kojima su gosti boravili.

Jedan od problema na koji se naišao prilikom prikupljanja ovog dela istraživanja, je da gosti hotela nisu bili previše raspoloženi za razgovor i iznošenje svojih zapažanja. I pored navedenog dobijeni rezultati su veoma važni i bitni za rad i dalje unapređenje stanja u objektima VU Tara, posebno ako se uzme u obzir da najveći deo primedbi, sugestija, je subjektivnog karaktera i za popravku stanja odgovoran je samo ljudski faktor i odnos zaposlenih prema gostu. Razgovor sa gostima hotela se vodio sa željom da se utvrde koji su problemi na koje je gost naišao, te stoga su uglavnom i davane negativni činioci, iako u samom nastavku teksta ima navedenih i pozitivnih stvari. U ovom delu se nalaze i objedinjena i zapažanja menadžemnta hotela, odnosno njihovo viđenje o mogućnostima poboljšanja poslovanja.

Hotel „Omorika“:

- Restoran: obnoviti inventar; ponuditi gostima raznovrsniji doručak uz obavezno voće, povrće i integralne žitarice; u Sali za obedovanje neophodna je stolica za hranjenje male dece u restoranu; doručak pomeriti do 11 časova, a ručak pomeriti do 15 časova i produžiti vreme večere do 21 čas; organizovati živu muziku uveče bar vikendom; uz večeru služiti piće; poboljšati kvalitet i kvantitet kolača u restoranu, kao i količinu toplih napitaka; u voćnu

salatu pored šlaga predvideti i sladoled; konobari u baru da su malo ažurniji, brži; proveriti engleske prevode jela u restoranu; ponuda obroka za doručak je jednolična;

- Smeštajna ponuda: renovirati sobe; adaptirati nameštaj u sobama; zameniti tepihe koji su u sobama flekavi; postaviti svetla iznad ogledala u sobama; renovirati sobe u depandansu Javor i postaviti zavese na tuš kabinama; drvenu ispucanu ogradu u depandansu Javor zameniti novom; u sobama nema stalno tople vode; zastareo je enterijer; zameniti dušeke, krevete i garderobere u Javoru; na delu tuš kabina nedostaju vrata; brave na ulaznim vratima u sobama su stare i klimave; omogućiti da se sobe napuštanje sobe posle 11:30, a ne kao do sada do 10:00 časova; popraviti prozore i balkonska vrata na trećem spratu depandansa; u sobama postaviti fenove, a neispravne podove i dušeke zameniti; u ormaru od 5 vešalica ni jedna nije ista, a ima i slomljenih; obezbediti badel mantile u svim sobama; obezbediti kolica za prevoz stvari od recepcije do sobe; sobe opremiti sa frižiderima; stolice na terasi (tri) sve različite; zidnu lampu postaviti kraj uzglavlja; pre ulaska gosta u sobu obavezna provera stanja sa glavnom sobaricom i recepcijom po svim elementima u sobi, a ne kada gost uđe da se otklanjaju kvarovi po zahtevu gosta; zameniti neispravne utikače i prekidače; obavezno postaviti individualni sapon i šampon;
- Zabavno rekreativni sadržaji: na bazenu garderobne ormariće ofarbati i postaviti brave kako bi se stvari mogle obezbediti; omogućiti da bazen i sauna radi ceo dan i uveče (radi uveče samo tokom sezone); obezbediti da bilijar radi posle 21 čas; voda u bazenu je hladna; u ponudu hotela staviti iznajmljivanje bicikla; organizovati veći broj izleta; higijena bazena i oko istog nije na zavidnom nivou; osposobiti kuglanu da radi; organizovati programe za tinejdžere (turnire u basketu, odbojci, fudbalu, slobodna bacanja i sl); osvetliti trim stazu i stazu ljubavi; napraviti zimi klizalište na terenima iza hotela; ski stazu kod Omorike staviti u funkciju posle dve godine; obezbediti topove za sneg za zimu i postaviti osvetljenje za noćno skijanje; tokom vikenda angažovati živu muziku y NR Јавор; nije organizovana rekreativna šetnja; nema organizovanih turnira; staze za šetače su zapuštene; napraviti kartu šetni staza i obeležiti ih; cena stonog tenisa i bilijara je visoka; u ponudi potrebno više zabavno kulturnih aktivnosti i pozorišnih predstava; ograditi igralište za decu i popraviti sprave; organizovati ture kao splavarenje Drinom, obilazak Rače, Višegrada, Drven grada, Zaovine...; obogatiti večernji program; postaviti više klupa oko hotela;
- IT: u medijima veoma malo ima reklama o hotelu; internet u sobama sa brojem preko 400 je veoma slab; na sajtu postaviti kalendar važnih dešavanja u okolini i sportskih igara i turnira u toku godine, kako bi gosti znali kada da dolaze;

- Ostalo: samo jedan bankomat u holu hotela nije dovoljan; oko hotela se oseća smrad kanalizacije; opremiti ambulantu sa većim količinama i vrstama lekova; organizovati jednodnevne izlete i u zimskom periodu kad nema snega (Rača, Zaovine,Višegrad); razmotriti mogućnost obezbeđenja apoteke i pošte; obeležite šetnu stazu sa tablama kao što je obeležena trim stazu; prodavnica je veoma slabo snabdevena, visoke cene, slab asortiman i nema dovoljnog broja dnevnih listova; biblioteka treba da radi i poslepodne; za goste koji putuju popodne obezbediti prostoriju za stvari; otvoriti frizerski salon; vratiti ZOO vrt za decu; postaviti još kanti za otpatke; popraviti klupe za sedenje i staviti ih više oko htela; omogućiti dovođenje malih pasa; obeležiti nazive stabla četinara koja su ispred hotela u cilju edukacije (crni bor, jela, Pančićeva omorika...) sa prigodnim tekstom; u hotelu velika galama od dece; nema nigde obaveštenja za piknik; postaviti mikrofon na rampu kako bi gosti mogli komunicirati sa recepcijom; radno vreme spa centra je kratko; postaviti aparat za kafu u hol; staviti popuste za stalne goste i penzionere; postaviti rampu na ulazak u hotel za invalide; dečija soba ne radi; anketni listići su puni mrlja zbog loše štampe; popraviti uličnu rasvetu; postaviti više utičnica u holu hotela; malo parking mesta za goste hotela;

Hotel „Beli Bor“:

- Restoran: U restoranu ponuditi više vrsta hleba (integralni);
- Smeštajna ponuda: potrebno je izvršiti renoviranje soba, kupatila, kao i hotela u potpunosti; poboljšati svetla u hotelu i higijenu; promeniti itisone u hotelu i postaviti laminat; poboljšati grijanje, hotel je hladan; ubaciti dvosnojni i troslojni toalet papir i popraviti utikače i prekidače.
- Zabavno rekreativni sadržaji: osvetljenje staza je loše; ponuditi više sadržaja u van pansionskoj ponudi; mali je broj rekreatora prilikom rekreativnih i đačkih akskurzija; tokom zimskog perioda očistiti sneg na trim stazama i napraviti staze za sankanje; na veću grupu skijaša dati veći popust za žičaru; gostima hotela ne naplaćivati travnati teren; osmisliti nove programe (isti iz godine u godinu); diskoteka je zagušljiva.
- IT: Loš signal interneta; poboljšati signal na višim spratovima; u medijima veoma malo ima reklama o hotelu – više marketinga;
- Ostalo: oko hotela postaviti više klupa i video nadzor u cilju bezbednosti; postaviti rampu na ulazu u hotel za invalide; kratko vreme rada prodavnice u kojoj su visoke cene i slaba ponuda suvenira; ubaciti u ponudu dnevne novine; napraviti majce sa natpisom VU Tara različitih veličina i boja i iste pokloniti deci; prilikom vraćanja kusura nedavati žvake; lekarska služba

je veoma kratko zastupljena, a popuna lekovima je slaba; lekar da dežura u hotelu 24 časa; obezbediti medicinskog tehničara za obilazak bolesne dece; organizovati zajedničku večeru I drzženje sa učiteljima i vodičima grupa; na oglasnim tablama dati više informacija u mestu boravka i sa sadržaima hotela i van pansiona.

Hotel „Breza“:

- Restoran: obezbediti raznovrsniju hranu; u poslastičarnici slab asortima – nema kupova, frapea; konobari su neljubazni i drski; klimatizacija u restoranu je loša;
- Smeštajna ponuda: potrebno je renovirati sobe i hotel; potrebno je postaviti klima uređaje, mobilne klime su loše; češće menjati posteljinu; više higijene u sobama i kupatilima;
- Zabavno rekreativni sadržaji: nema nadzora u bazenu za poštovanje pravila i propisa; ventilacija na bazenu je loša;
- IT: WF signal je loš, postoji samo u prizemlju hotela, a u sobama ga gotovo i nema;
- Ostalo: pocepane su tende u restoranima;

Uzorak od 800 lica je potpuno reprezentativan uzorak i može nam u potpunosti približiti stavove posetilaca VU Tara. Namena ankete i razgovora prvenstveno je i bila da nam ukaže na probleme i nedostatke u radu i poslovanju VU „Tara“. Iz prikazanih rezultata ankete koji su popunjavali gosti i iz obavljenog razgovora može se zaključiti da je jedan broj navedenih primedbi ponovljen u oba slučaja, takođe da je potpuno nejasno kako do sada menadžment nije uvideo nastale propuste u radu. Odsutna je kontrola svih nivoa menadžmenta i sankcionisanje neodgovornih lica, jer su se određeni propusti ponavljali na istim mestima kako početkom prvog razgovora, tako i posle više meseci na kraju poslednjeg razgovora. I pored objektivnih propusta koji je relativno malo, veći je broj subjektivnih propusta. Implementacija dobijenih rezultata u sveukupnu strategiju transformacije, u daljem radu ustanova, sigurno će poboljšati imidž i poziciju istih na turističkom tržištu.

Zaključak: Razlog ispitivanja je utvrđivanje određenog spektra razloga i faktora važnih za procenu turističke ponude i ocenu uspeha određenih turističkih sadržaja VU “Tara” na planini Tara i u Vrnjačkoj Banji, a na osnovu dobijenih rezultata utvrditi slabosti i snage u trenutnoj ponudi, na osnovu čega izvući zaključke, a radi mogućnosti implementacije istih, za njeno poboljšanje u budućnosti. Merenjem stepenom zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva gostiju različitim aspektima turističke ponude ustanove, tokom 2015. i 2016. godine, utvrđeno je koji su elementi prepoznati kao pozitivni, odnosno koji sadržaji nisu potrebno pozicionirani i na koje

proizvode se mora dodatno uticati. Upitnik je izrađen u skladu sa zahtevima i potrebama VU, a sama realizacija anketiranja izvršena je u saradnji sa menadžmentom hotela.

Drugi deo anketiranja izvršen je razgovorom sa gostima i menadžmentom ustanove i hotela, kako bi se izašlo iz klišea zadatih pitanja, a kako bi se dobila jedna opšta i sveobuhvatnija slika stanja turističke ponude VU „Tara". Rezultati ispitivanja zadovoljstva gostiju, menadžmentu mogu poslužiti i kao način nagrađivanja zaposlenih pojedinaca i organizacionih celina hotela.

Rezultati anketiranja su kvantitativno i kvalitativno obrađeni. Metode deskriptivne analize korišćeni su prilikom kvantitativne analize, dok je za analizu sadržaja odgovora gostiju na pitanja otvorenog tipa (komentari, sugestije i primedbe) korištena kvalitativna obrada podataka.

Nakon izvršenog anketiranja možemo izdvojiti sledeće stavove i ocene posetilaca:

- Najveći broj gostiju informacije o hotelima VU ima iz ranijeg upoznavanja sa destinacijom (44 %), odnosno prethodnom posetom hotelima, potom slede gosti koji su do informacija došli putem informisanja od rodbine i prijatelja (16 %), potom slede gosti koji su do informacija došli putem turističkih agencija (12 %) i internet (10 %) dok je gotovo zanemarljiv, broj gostiju koji su informacije dobili putem medija (2 %). Može se zaključiti da prethodno poznavanje destinacije i informisanje o istoj od prijatelja i rodbine (preporuka) ukupno ubedljivo dominira na uzorku, međutim informisanje preko medija je veoma slabo, gotovo da ne postoji.
- Posmatrajući element prijem gostiju i ljubaznost zaposlenih na recepciji tokom boravka u hotelima, ocena je 4.75, odnosno veoma mali broj ispitanika u nekom segmentu nije ocenio svakodnevan susret ocenom 5. Ovaj pokazatelj se odnosi i na važnost prijema gostiju od strane zaposlenih na recepciji, prvi susret gosta i zaposlenog, kao i na svakodnevno zadovoljavanje zahteva i potreba gostiju, kao i da može imati veoma važan, a nekad i presudan sud o donošenju mišljenja i odluke o ponovnom dolasku u objekat. Takođe i tokom razgovora sa gostima primedbi na ovaj element hotela nije bilo. Posebno pozitivno turisti su se izrazili na osoblje hotela „Beli Bor", gde ocenjen rad recepcije ocenom 4.90.
- Uslugu restorana prikaza je kroz tri segmenta: kvalitet usluge, asortiman ponuđene hrane tokom obedovanja i kvalitet pripremljene hrane. U svim hotelima osnovna ponuda restorana je polupansionska (doručak i večera), putem šveckog stola i predstavlja ukupno najsličniju ocenu od svih elemenata – 4.75. Gosti su ukupno posmatrajući zadovoljni kvalitetom usluge, kvalitetom i kvantitetom hrane, međutim razgovorom sa gostima, isti daju određene primedbe na asortiman izbora hrane, kao i na određene problem u zahtevima prema nekim

specifičnostima u ishrani. Sigurno da pored prethodnog elementa (prijem gostiju i ljubaznost zaposlenih), ovaj segment može opredeliti i razlog sledeće posete ili nedolaska gosta u hotel, jer „ljubav dolazi iz stomaka".

- Usluge koju pružaju NR Javor i NK Jeremičak i Radmilovac na planini Tari predstavljaju dodatne troškove turista i cenjene su kroz dva pitanja: kvalitet usluge i asortiman restoranske ponude. Kako je u pitanju deo vanpansionske ponude ukupno je anketirano 455 lica, koja su koristila usluge ovih restorana. Kvalitet usluge od strane gostiju ocenjen je ocenom 4.64, međutim gosti su veće nezadovoljstvo ocenili asortiman ponude, hrane – 4.60. Kasnijim razgovorom sa gostima i analizom jelovnika, a nakon završenog anketiranja, ustanovio sam da iako su sva tri restorana relativno blizu jedan drugom, u krugu oko 1 km, restoranska ponuda hrane je identična, ne postoje određene posebnosti i specifičnosti objekata. Čak i sam enterijer restorana je veoma sličan, restoranski nameštaj je zapušten i slabo se održava, a posuđe i pribor su istrošeni i stari. Od svih restorana najslabije je pozicioniran od strane gostiju NK Jeremičak, sa ocenom 4.57, iako se isti nalazi u samom centru Tare, na Kaluđerskim barama. Kada je u pitanju ovaj element ponude potrebno je u narednom periodu posebno obratiti pažnju na asortiman ponude, jer upravo je ovo segment gde gosti žele više ukusnih doživljaja.
- Posmatrajući uzorak u celini, ocena higijene u hotelima je 4.70, i ista se cenila kroz tri elementa: higijena u sobi, higijena u restoranu (restoran za pružanje pansionske usluge) i higijena u ostalim zajedničkim prostorijama (hodnici, liftovi, sale za sportove, toaleti...). Od navedenih elemenata najslabije je ocenjen element higijena soba – 4.65, dok je najbolje ocenjen element higijena restorana. Posmatrajući hotele, najslabiju ocenu je dobio hotel Breza – 4.66, a najbolju hotel Beli bor 4.78. Ovaj podatak posebno je važan za potrebno hitno unapređenje ukupne higijene soba, a posebno u hotelu Breza u Vrnjačkoj Banji, jer se odnosi na objekat koji je okružen velikom konkurencijom turističkih objekata, a za čije unapređenje stanja nije potrebno posebno naprezanje finansijskih sredstava i ljudstva, već samo veća posvećenost poslu od strane sobarica i bolja kontrola domaćina hotela kako pre ulaska gosta, tako i tokom boravka istog. Sigurno da na ovakvu ocenu utiče i veoma star enterijer i nameštaj u sobama, slaba higijena terasa, mali broj peškira, pocepani badel mantili, ne obezbeđenje sapuna i šampona i veliki broj drugih detalja koji su veoma važni za gosta.
- Ukupna ocena zabavnog i rekreativnog programa u hotelima VU „Tara" je 4.07 i predstavlja najslabije ocenjen element tokom anketiranja. Međutim ako analiziramo svaki objekat

posebno hoteli Omorika i Beli Bor su dobili ocenu 4.47, odnosno 4.48, do je hotel Breza dobio ocenu svega 3.06. U element ove ocene su ušli sledeći sadržaji: bazen, sauna, kuglana, trim kabinet, stoni tenis, salon zabave, dečja soba, trim staza, otvoreni sportski tereni za fudbal, košarku, odbojku i tenis, sportsko-rekreativna takmičenja i turniri, izleti, ture pešačenja, škole u prirodi, rekreativna nastava, animacije za decu i odrasle, kao i mogućnosti korišćenja WF. Kako su u ovom delu uzorka najvećim delom učestvovali mlađi gosti, a zbog veoma skromnih rekreativnih sadržaja (bazen i sala za stoni tenis), kao i nepostojanja WF na spratovima hotela (ima samo u prizemlju) i razumljiva je dobijena ocena za hotel Brezu. Takođe tokom razgovora sa gostima hotela, navedeni problemi su samo potvrđeni kao veoma prisutni i odgovarajući za ponovni dolazak u isti i pored svih drugih prednosti. Organizacija zabavnih i rekreativnih sadržaja u hotelima Omorika i Beli Bor je na zadovoljavajućom nivou, kako po sadržajima tako i po aktivnostima, ali sa prisutnom slabom organizacijom tokom prolećnih i jesenjih dana.

- Opšti utisak organizacije rada, ljubaznost i uslužnost osoblja u hotelima je ocenjeno - 4.61 i predstavlja određeno priznanje ljudskom resursu, kao jednom od najvažnijih funkcija uspešnog poslovanja. Međutim hotel Breza se ponovo ocenio dosta slabijom ocenom od druga dva hotela – 4.35. Sa jedne strane, iako je Vrnjačka Banja mesto sa postojanjem svih vrsta nivoa školovanja hotelskog i ugostiteljskog kadra (od srednje škole do doktorskih studija), sa druge strane predstavlja najveće banjsko turističko mesto predstavlja i veliko tržište rada čime pruža i određene mogućnosti biranja mesta zaposlenja. Sigurno da je na ovom elementu u narednom periodu potrebno raditi kroz edukacije, kursiranje, kao i svakodnevno ukazivanje na propuste u radu i ophođenju prema gostima.
- Na poslednje pitanje u anketi: „Da li bi ste ponovo došli u naš hotel“, ukupan utisak gostiju je pozitivan i data je ocena 4.73. Od svih anketiranih turista (800 gostiju) na ponuđene odgovore na navedeno pitanje (DA, možda, NE), svega 18 gostiju se negativno izrazilo. Posebno se izdvaja hotel Beli Bor, gde nema anketnih listova sa negativnim mišljenjem.

Posmatrajući stavove i ocene posetilaca objekata VU Tara, ukupno mišljenje anketiranih gostiju je pozitivno, kada su u pitanju posmatrani objekti, kao i ukupna ponuda istih. Hotel Beli Bor, iako bez određenih sadržaja koji imaju ostali hoteli, starije opreme i slabijeg hotelskog nameštaja, kao i drugih navedenih propusta, analizirajući sve anketne listove i elemente, ukupno je najbolje ocenjen hotel (4.7), potom hotel Omorika (4.55), a najslabije je ocenjen hotel Breza (4.34). Međutim i pored proleterskog odnosa zaposlenih prema poslu i navedenog pozitivnog odnosa turista, zbog odsustva vizije i ciljeva, nedefinisanih zadataka, ne iskorišćenost turističkih

proizvoda, nejasnog marketinga, lošeg građevinskog stanja objekata, slabog investiranja, loše putne mreže, nerazumevanja lokalne zajednice, kao i zbog drugih navedenih činioca, dovodi do neophodnosti izrade nove strategije turističko-ugostiteljskih potencijala VU.

Model transformacije vojnih ustanova

Od osnivanja do danas VU doživele su više organizacijsko formacijski promena koje su vršene sa ciljem usklađivanja njihovog kapaciteta sa potrebama sistema odbrane i njenih pripadnika. Na razvoj i poslovanje navedenih organizacija uticale su i promene u društveno ekonomskog sistema u zemlji.

Vojska Srbije i Ministarstvo odbrane ima veliki broj napuštenih objekata na teritoriji Srbije čija je turistička pozicija i sama vrednost velika. Brzom i nepromišljenom prodajom ovih objekata izgubili bi i Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije i turistička ponuda Srbije. Sve objekte, zgrade, lokacije, kasarne, domove Vojske, sportske centre, poligone i ostale prostore u vlasništvu MO i VS potrebno je analizirati sa turističkog aspekta, i tek potom predložili prodaju nerantibilnih, neperspektivnih objekata infrastrukture, koji nisu u funkciji turizma. Tokom ovog velikog posla potrebno razmišljati o unapređenju rada postojećih kapaciteta, kao i o novim kapacitetima i novoj ponudi Vojnog hotelijerstva - ugostiteljstva Srbije. Određena sredstva od prodaje objekata, pored modernizacije VS, treba uložiti i u opremanje novih turističkih objekata, otvaranjem novih radnih mesta došlo bi do zapošljavanja lica čime bi se smanjio ukupna broj nezaposlenih, a boljom organizacijom podigao bi se socijalni standard pripadnika Vojske. Uložena sredstava bi se brzo vratila, deo ostvarenih prohoda bi išao u vojni budžet koji bi se I na ovaj način punio, čime bi sama Vojska bila i proizvođač novca (prihodovala bi), a ne samo korisnik i potrošač budžetskih sredstava. Polazeći od pretpostavke da su se najviši politički i Vojni predstavnici sistema odbrane usaglasili da je sistem intendantskih usluga i u narednom periodu potreban radi obezbeđenja određenog nivoa standarda pripadnicima Vojske i državnih organa uprave zaposlenim u Ministarstvu odbrane u miru i ratu, a imajući u vidu trendove iznete u prethodnom poglavlju analize, neminovno se nameće zaključak da je nepohodno izvršiti potpuno restrukturiranje sistema intendantskih usluga, u skladu sa novim opredeljenjima društva i novom koncepcijom logističke podrške Vojske. Sigurno je da restrukturiranje treba da ide u pravcu prilagođavanja novom brojnom stanju MO i VS i teritorijalnom rasporedu jedinica i ustanova MO i VS, ali ovo nesme biti osnov izrade strategije, posebno iz razloga jer su ustanove dohodovna preduzeća i kao takva treba i da ostanu. Objekti na planini Tara i u Vrnjačkoj Banji sa svojim hotelima Omorika, Beli Bor i Breza i ponudom turističkih proizvoda i perspektivama

koje se pred njih pružaju (kroz zdravstveni turizam, planine i jezera, događaje, specijalne interese, poslovnog turizma i MICE, ruralnog turizma, i razne vidove sportskog, tranzitnog, rekreativnog, istorijskog turizma) imaju preduslove za uspešno bavljenje turizmom. Sa druge strane objekti VU Morović, u Vojvodini, čiji su glavni turistički proizvod specijalni interesi (verski turizam, tematski turizam, lov, ribolov, konjički sportovi, eko-lov, turizam visokih klasa i sl.) uz prepoznatljiv brend klastera Vojvodine i Fruške gore (salaši, čarde, vinarije), kao i klastera Beograd (gradski turizam uz posebne zabavne i kulturne sadržaje, medicinski turizam, kongresni i nautički turizam, sportski, turizam tržnih centara), imaju potrebne preduslove za dovođenje domaćih i inostranih turista, koji su spremni platiti poseban doživljaj.

Osnvna konstatacija od kojeg se pošlo u izradu rada je da su vojne ustanove potrebne sistemu odbrane, ali da je potrebna strategija transformacije kroz izradu novog modela čime bi se postigli bolji rezultati u poslovanju.

Prilikom izrade rada i modela postavljeni su i određeni uslovi i ograničenja:

- Iako smanjenje brojnog stanja VS direktno utiče na nivo usluga i iskorišćenosti kapaciteta VU, ne treba se olako odricati postojećih kapaciteta (ljudskih i materijalnih),
- Broj gostiju iz sistema odbrane je veoma mali i isti se mora povećati i pored svih postojećih ekonomskih ograničenja, kroz iznalaženja novih subvencija za zaposlene
- Iskoristiti sve postojeće kapacitete Vojske i društva u cilju obnove zastarele tehnologije, a nedostatak sredstava za kapitalno održavanje postojećih objekata ne može biti razlog za zatvaranje istih.

Ovom disertacijom, a u cilju definisanja predloga novog modela i izrade strategije transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije došlo se razmatrajući sledeća pitanja:

1. Dimenzije i karakteristike turističkog tržišta i stanje turizma u svetu i Srbiji, gde je zaključeno da svetsko turističko tržište od devedesetih godina prošlog veka do danas ima veoma dinamičan razvoj, ali da ostvareni rezultati u Srbiji nisu u skladu sa svim turističkim prednostima i nedostatcima i predviđanjima UNWTO.

2. Kroz strategijske osnove za razvoj turizma, obrađena su pitanja koja se odnose na značaj strategijskog menadžmenta i marketinga u upravljanju, gde je poseban akcenat, važnost data na upravljanju promenama u turizmu.

3. Turističkom ponudom i karakteristikama vojnih ustanova Srbije, dato je stanje i pregled dostignutih usluga, kompletan pregled organizacije, statusa, pozicije, resursa, proizvoda kako samih ustanova, mogućnosti proširenja kapaciteta u samom sistemu odbrane, tako i načini organizacije sličnih ustanova u zemlji i inostranstvu.

4. Četvrti deo obuhvatio je više različitih istraživanja turističko-ugostiteljske ponude VU koje rezultira upravo mogućim pravcima razvoja VU u MO i Srbiji, kao i kroz prikaz mogućeg organizacionog modela VU.

Na osnovu iznetog, nameće se mogući model Vojnih ustanova Srbije, odnosno da je celishodnije rešenje za sistem odbrane da se od tri postojeće VU, u okviru DUS formiraju dve ustanove koje bi se bavile sledećim delatnostima, a čime bi i sama organizacija bila drugačija od sadašnje:

1. Vojno turistička ustanova (VTU)
2. Vojno proizvodna ustanova (VPU)

Osnova poslovanja VU u sastavu DUS, bilo bi obezbeđenje i očuvanje standarda profesionalnih pripadnika VS realizacijom opštih logističkih potreba vezanih za vršenje profesionalne vojne službe, kao i penzionisanih pripadnika MO i VS, ratnih vojnih invalida i članova njihovih porodica. Ratni vojni invalidi bili su izuzeti do sada iz mogućnosti korišćenja usluga VU po subvencionisanim cenama. Želja ovakvog modela organizovanja je da se propisanim misijama i zadacima VS[477] bavi profesionalni vojnički kadar VS i MO, a da se turističkim i ugostiteljskim uslugama bavi profesionalni ugostiteljski kadar MO.

Pored pružanja navedenih usluga, VU bi pružale i reprezentativne usluge opšte logistike, a koje su namenjene za potrebe protokolarnih aktivnosti najviših državnih ličnosti, bilateralnu vojnu saradnju i druge zadatke od posebnog značaja za RS. Sigurno da navedenu formulaciju treba shvatiti u potpunosti, i kroz potrebne regulative i propise, obavezati državne organe da se protokolarne aktivnosti najviših državnih ličnosti, bilateralna saradnja i drugi zadaci od posebnog značaja za RS realizuju i podrže angažovanjem VU, kao državnog ugostiteljskog organa, a ne angažovanjem skupih preduzeća. U ovom delu potrebno je istaći da su svi zaposleni u DUS i VU bezbedonosno provereni, da sanitetski i veterinasrki organi MO vrše stalnu kontrolu ispravnosti artikala hrane od proizvođača do restorana, uslovnosti radnih mesta i zaposlenih, kao i da postoji dugotrajno i potrebno znanje i potrebna oprema za organizovanje ovakvih događaja. Ovom organizacijom jednice VS koje nemaju potreban broj kvalifikovanog ugostiteljskog kadra

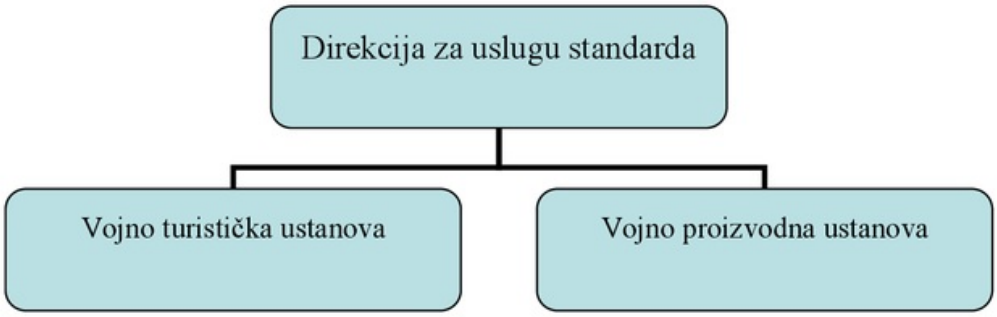
[477] Misije i zadatke Vojske definisane sui mogu se videti na http://www.vs.rs/index.php?content=23a71f1c-f710-102b-bdc2-a0672172d7df – preuzeto 20.01.2017.g.

(Garda, Vojna Akademija, Komanda za obuku, Vojno tehnički institut...), bavili bi se zadacima za koje su namenjeni kao što su protokolarne obaveze, školovanje pripadnika VS, obukom, naukom itd, i nebi se dešavalo kao sada da se za najveći broj aktivnosti opet angažuje kadar i oprema VU.

Nakon realizacije navedena dva osnovna zadatka, a pošto bi VU ostalo da se finansiraju iz prihoda ostvarenih prodajom svojih proizvoda, prometom robe i pružanjem usluga, VU bi svoje slobodne kapacitete ponudila turističkom i drugom tržištu Srbije i regiona. Dokle god su vojne ustanove i njihovi hoteli, restorani, zemljište i ostali kapaciteti u sastavu Ministarstva odbrane, onda institucije vojske mogu direktno uticati na standard svojih pripadnika i članova njihovih porodica, a i u velikoj meri dopuniti potrebnu turističku ponudu turističkih proizvoda Srbije. Potrebno je reći da zahvaljujući ovakvom načinu poslovanja, poslednjih tri godine VU uspele su da opstanu na tržištu, jer i pored zabrane zapošljavanja lica u državne ustanove određen broj osoba je zaposlen po ugovoru o privremenim i povremenim poslovima, nije bilo potrebno odobrenje Uprave za budžet MO za prijem lica sa tržišta rada i nije bio potreban konkurs za prijem. Da nije način poslovanja bio ovako organizovan, sva lica bila bi otpuštena sa radnih mesta primenom ovog zakona (oko ½ zaposlenih), pijem novih lica bi trebao uz saglasnost više državnih organa i orgama MO, prijem bi trajao više meseci, pa i godinu, veliki broj lica bi u međuvremenu našla druga zaposlenja, a kapaciteti DUS i VU bi ostala bez kadra, te bi bili zatvoreni.

Zahvaljujući velikom i dugogodišnjem iskustvu u radu VU, kao i analizirajući rad stranih i domaćih sličnih organizacija, postojeći način finansiranja po principu sticanja i raspodele dohotka, iz prihoda ostvarenih prodajom svojih proizvoda, prometom robe i pružanjem usluga se pokazao kao najvefikasniji.

Šema 13: Model organizacije Direkcije za uslugu standarda



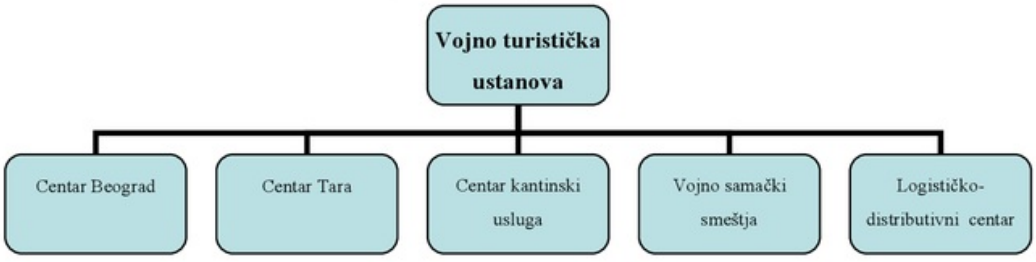
Ovakvim načinom rada prisutna je određena i potrebna samostalnost u radu, organizaciji rada, ali je i ograničena u pogledu promene kapaciteta, broja zaposlenih, načina utvrđivanja pojednih cena i slično. Ovakav način rada se pokazao održivim, kako u uređenom sistemu do devedesetih

godina kada su VU bile primer uspešnog poslovanja, tako i u svim kasnijim godinama koje su VU preživele prvenstveno zahvaljujući ovakvom načinu rada i finansiranja.

- Dosadašnja grupa za internu kontrolu iz sastava VU Dedinje, bila bi u sastavu DUS čime bi se kontrola podigla na viši nivo i nebi bila alat za sakrivanje nepravilnosti rada direktora VU.
- Vojna turistička ustanova vršila bi poslove koji se odnose na: usluge ishrane na radnom mestu, kantinske usluge, usluge samačkog smeštaja u objektima za smeštaj samaca; usluge hotelskog smeštaja; ugostitenjsko-trgovačke usluge; sportsko-rekreativne usluge; usluge odmora, oporavka i rekreacije i ostale usluge za potrebe očuvanja standarda profesionalnim pripadnicima Ministarstva odbrane i Vojske Srbije i njihovim penzionerima i članovima njihovih porodica, ratnim vojnim invalidima, državnim organima i zainteresovanim domaćim i stranim organizacijama, institucijama, pravnim subjektima i pojedincima, kao i reprezentativne usluge namenjene za potrebe protokolarnih aktivnosti najviših državnih ličnosti, bilateralnu vojnu saradnju i druge zadatke od posebnog značaja za RS.

- U sastav VTU ušli bi turističko-ugostiteljski objekti svih dosadašnjih ustanova, vojno samački hoteli i objekti, restorani otvorenog tipa i kantine, kao i objekti za pružanje reprezentativnih usluga (Karađorđevu, Dobanovcima, Tari) i objekti za sportsko-rekreativne usluge, kao i usluge odmora, oporavka i rekreacije (Rajac i Kopaonik), a u drugom koraku izvršiti analizu i razlog zatvaranja i drugih vojnih objekata u turističkim interesantnim mestima i destinacijama u Srbiji, sa mogućnošću ponovnog otvaranja istih.

Šema 14: Predlog organizacije Vojno turističke ustanove



Vojno turistička ustanova bila bi organizovana na sledeći način (šema 13):

- U okviru uprave VTU formirala bi se grupa za kadrovske, pravne i opšte poslove, grupa za finansijske i komencijalne poslove i grupa za marketing i prodaju kapaciteta u čijem sastavu bi bila i vojnoturistička agencija.

- Centar Beograd obuhvatio bi turističko-ugostiteljske objekte otvorenog tipa na teritoriji Beograda (Knežev lad, restoran u domu VS, restoran u domu vazduhoplovstva u Zemunu, restoran Pančevo, objekat Garda - Topčider), SRC Surčin, hotel Bistol (i određene hotele koje bi se preuredili, a koji se sada ili ne koriste ili su kao samački hoteli), turističke objekte u Moroviću, Karađorđevu i Dobanovcima.
- Centar Tara obuhvatio bi poslove sadašnje VU Tara i objekte hotela Omorika, Beli Bor, Breza, depadans Javor, Sombor i Kraljevo, NK Javor, NR Jeremičak i Radmilovac, auto kamp radmilovac i svi ostali postojeći prateći sadržaji.
- Centar za kantinske usluge bavio bi se pružanjem usluga u kantinama u objektima u kasarnama VS na celoj teritoriji Srbije, kao i za pružanje ugostiteljskih i kantinskih usluga u terenskim uslovima, ishranom letača i padobranaca, prodajom robe široke potrošnje u kantinama i organizacijom ishrane na random mestu.
- Vojnosamački smeštaj koji bi u za to određenim hotelima pružao usluge privremenog smeštaja PVL i CL (neki od hotela Dorćol, Galeb, Deligrad i hotel i depadans Zvezdara).
- Logističko-distributivni centar u Batajnici sa obavezom da vrši kvalitativni i kvantitativni prijem robe, kao i njeno skladištenje; vodi računa o ispravnosti primljene robe i istu po trebovanjima izdaje hotelima, restoranima, kantinama i kuhinjama; vrši skladištenje i izdavanje sitnog inventara, potrošnog materijala i rezervnih delova za potrebe objekata Ustanove; vrši skladištenje, obradu i distribuciju robe koje se neisporučuje direktno objektima, obavlja poslove održavanja motornih vozila; poslove vezane za invensticiono, redovno i preventivno održavanje nepokretnosti datih na korišćenje Ustanovi; poslove vezane za održavanje ispravnosti elektro, vodovodne i kanalizacione mreže u objektima Ustanove isl.

U skladu sa predloženim modelom organizacije VTU, a u cilju formulisanja strategije transformacije potrebno je izraditi i marketing plan, na osnovu kojeg bi se sprovodile i nadzirale marketinške aktivnosti ustanove. Taj dinamički plan treba da formuliše zadatke marketinškog delovanja, u zadatom vremenskom roku, u narednom periodu. Takođe treba da obuhvati i razradu stretegije i marketinga u cilju postizanja predviđenih rezultata na turističkom tržištu, odnosno on predstavlja osnovni instrument za delovanje i koordinaciju svih marketinških

aktivnosti. Sagledavajući sve izrađene analize, budući strategijski marketinški plan[478] (koji bi se izardio kao kratkoročni, srednjoročni i dugoročni) bi obuhvatio i neke od sledećih projekta:

- Formiranja klastera vojno turističke ustanove Srbije ili klastera vojnih ustanova i MUP u cilju zajedničke saradnje i osvajanja tržišta, po uzoru na dosadašnje slične primere, koji mogu biti osnova regionalnog razvoja u turizmu. Ovakavi modeli udruživanja i povećanja konkurentnosti turističkih preduzeća, ne predstavljaju ništa novo u razvijenim zemljama, široko su prihvaćeni u zemljama Evropske Unije i predstavljaju model uspešnog poslovanja.
- Vojno turističkoj agenciji u VTU dati novo značenje, sa potpuno novom prodajnom i marketinškom ulogom, u čijem sastavu bi se nalazila i marketinška organizacija koja bi se bavila ispitivanjem tržišta, segmentacijom tržišta, pozicioniranjem destinacije kao i planiranjem marketing miksa i planiranjem internog marketinga u destinaciji.
- U saradnji sa političkim činiocima Ministarstva odbrane, u objektima specijane namene pružati reprezentativne usluge za najviše državno i vojno rukovodstvo i njihove domaće i strane goste: kroz organizaciju protokolarnih ručkova, koktela, radnih sastanaka i tradicionalnog lova za vojne predstavnike, akreditovane u našoj zemlji. Reprezentativne objekte u slobodnom vremenu ponuditi posebnom softificitanom turističkom tržištu (lovni turizam, ribolovni turizam turizam vikokih klasa) po posebnim cenama.
- U prvoj fazi obnoviti hotelske kapacitete koji brzo mogu da vrate uložena sredstva na izuzetno aktraktivnim lokacijama (hotel „Bristol“ i depandans Zvezdara u Beogradu, depandans „Sombor“ u Vrnjačkoj Banji i depandans „Kraljevo“ u Kraljevu), a u drugoj fazi izvršiti prenamenu i renoviranje deo samačkih hotela u Beogradu u komercijalne hotele i samačke hotele.
- Za određene prehrambene proizvode koji se ne mogu proizvesti na ekonomijama VPU, osloniti se na ugovore koje sklapa VS za svoje potrebe, zbog jeftinijih cena, dužeg roka plaćanja i načina isporuke (franko kupac).
- U skladu sa zahtevima i potrebama potrošača, tržištu i gostu ponuditi nove proizvode, doživljaje i sadržaje (obuka u jahanju u Karađorđevu i Moroviću, formirati ugašen auto kamp na Tari, u nacionalnim restoranima goste služiti u nacionalnim nošnjama, obnoviti rad

42

[478] Marketing plan obično sadrži: sažetak, opis preduzeća, viziju i misiju preduzeća, opis projekta, ciljevi marketinga, strategije marketinga, marketing program, marketing budžet, organizacija, plan realizacije, kontrola sprovođenja plana.

SRC Surčin, organizovati tematska putovanja od hotela do hotela, kao i po lokalnim znamenitostima,...).

- Prazne hotelske kapacitete u van sezoni ponuditi pripadicima VS bez naplate, kao nagradno odsustvo, ili kao nagradu za 10, 20 i 30 godina službe, dok članovima porodica ponuditi i sada regreserinu cenu od 25 %.
- Pored regresirane cene za članove porodica vojnih lica, vojne penzionere, ovu mogućnost ponuditi i ratnim vojnim invalidima i državnim organima i preduzećima 5 %.
- Specifičnim kategorijama VS (piloti, ronioci, padobranci) koji imaju obavezan odmor na panini, kao i pripadnicima vojske koji idu ili su bili u mirovnim misijama omogućiti korišćenje kapaciteta po povlaštenim cenama u VTU, a ne kao do sada u skupim i ništa boljim kapacitetima vojnih.
- Strane vojne delegacije smeštati u vojne hotele u Beogradu čime bi se troškovi MO za smeštaj i obezbeđenje istih višemilionski smanjio.
- Usluge koje jednice VS mogu pružiti vojnim ustanovama omogućiti bez naplate (kliconoški pregled zaposlenih, pregled higijenske, bakteriojoločke i energetske ispravnosti hrane i vode, zakup prostora u kasarnama, naplata komunalnih, energetskih i drugih usluga...) čime bi se prodajne cene proizvoda u kantinama smanjile.
- U narednom period organizovati ishranu zaposlenih u MO i VS na random mestu, a u skladu sa Pravilnikom o opštim logističkim potrebama uz pristupačne i prihvatljive cene za zaposlene.

105

➢ Vojno proizvodna ustanova vršila bi poslove koji se odnose na: usluge snabdevanja službenom i svečanom uniformom i ostalom odećom, obućom i opremom; radnim odelima, sportske odeće i obuće, kao i drugih robnih artikala; izradu uniformi po meri i pružanje servisnih usluga vezanih za asortiman uniformi; poljoprivrednu proizvodnju (gajenje useva, zasada i povrtlarstvo); uzgoj životinja, hortikulturu, šumarstvo, lov i ribolov i odgovarajuće uslužne aktivnosti u vezi sa lovom i ribarstvom.

Osnov poslovanja Vojno proizvodne ustanove (VPU) bila bi podmirene potreba pripadnika MO i ostalih državnih organa uniformom i ostalom odećom, obućom i opremom, obezbeđenje poljprivrednim, ratarskim i stočarskim proizvodima za potrebe vojnoturističkih ustanova i VS i obezbeđenje ogrevnog drveta za potrebe VS, kao i lov i ribolov kao ponudu VTU. Ovim formiranjem VPU objedinili bi se sve postojeće ekonomije sadašnjih ustanova, kao i kapacitete kasani, a na jednom mestu bi se objedinila stručna, upravna i izvršna funkcija. Sva oprema i

tehnika bi se objedinila po jednom ustanovom, a u cilju ukrupnjavanja sredstava, tehnike i znanja.

Šema 15: Predlog organizacije Vojno proizvodne ustanove



Vojno proizvodna ustanova bila bi organizovana na sledeći način (šema 14):

- U okviru uprave VPU formirala bi se grupa za kadrovske, pravne i opšte poslove, grupa za finansijske i komencijalne poslove i grupa za poljoprivrednu i stočarsku proizvodnju,
- Centar za poljoprivrednu proizvodnju obuhvatio bi sve poljoprivredne i ratarske površine svih sadačnjih VU, kao i osnovna sredsatva za rad, kao i sve objekte infrastrukture u Somboru, Kovinu, Batajnici, Tari, Karadjordjevu, Nikincima, Moroviću i drugim lokacijama.
- Centra za izradu i prodaju uniformi i zaštitno radne odeće sa objektima u Beogradu (4 prodajna mesta od kojih danas rade samo 2) i magacinima u Kačarevu, vršio bi nabavku i prodaju uniformi svečani i službeni za potrebe pripadnika MO, a u narednom periodu i MUP-a.
- Centar za stočarsku proizvodnju sa ergelom konja obavljao bi poslove koji se odnose na: organizaciju poljoprivredne, stočarske i živinarske proizvodnje; skladištenje zrnastih kultura; proizvodnju konzumnih jaja i uzgoj konja. U sastav centra ušle bi sledeće celine: Pogon "Karađorđevo"; Pogon "Nikinci"; Pogon za proizvodnju konzumnih jaja; Pogon za odgoj pilića, Pogon "Morović", pogon Sombor, pogon Batajnica i pogon Tara. Pored stočarske proizvodnje centar bi imao i klanicu u Batajnici i pogon za proizvodnju prerađevina od mesa u Batajnici i Nišu. U okviru stočarske poizvodnje centar bi se bavio poizvonjom junadi, svinja, ovaca i pilića u postojećim objektima.
- Odsek za šumarstvo, lovstvo i ribarstvo obavljao bi poslove koji se odnose na: negu, zaštitu i eksploataciju šume u gazdinskim jedinicama "Brek", "Nikinci", "Jakovački ključ", "Mostonga Bukinski Rit" i "Šarengradska Ada"; negu, ishranu i komercijalnu eksploataciju osnovnog stada divljači u lovištu "Neprečava – Morović" i lovištu "Karađorđevo", lovištu „Dobanovački zabran“ i „Nikinci“; obradu i procenu trofeja divljači; obradu i smeštaj

odstreljene divljači; preradu mesa divljači u roštilj kobasice i pljeskavice za potrebe VTU; zaštitu i održivo korišćenje ribljeg fonda, dozvoljeni izlov ribe i pružanje lovnih i ribolovnih usluga.

- Logistički centar obavljao bi poslove prevoženja ljudstva i robe i održavanja motornih vozila; poslove vezane za invensticiono, redovno i preventivno održavanje nepokretnosti datih na korišćenje Ustanovi; poslove vezane za održavanje ispravnosti elektro, vodovodne i kanalizacione mreže u objektima Ustanove.

Vojno turističke ustanove bile bi osnovno i sigurno mesto za plasiranje proizvoda VPU, potom jednice vojske, zaposleni u MO uz niže cene, a višak proizvoda bi se plasirao na tržište. U cilju realizacije navedenih aktivnosti bilo bi neophodno definisati određene ciljeve, na osnovu kojih izraditi plan delovanja VPU, u kom cilju bi bilo neophodno:

- Povratiti nelegalno oduzeto zemljište i obnoviti poljoprivrednu proizvodnju na ugašenim ekonomijama, kao resursu gde su najveće uštede i gde se najbrže vraćaju uložena sredstva;
- Proširiti proizvodnju povrća na proizvode koji su vansezonski poizvodi, putem plastenika;
- Pokrenuti stočarsku proizvodnju na postojećim, a ugašenim farmama;
- Izvršiti sanitetsku seču velikih šumskih kompleksa, a ogrevno drvo ponuditi VS i tržištu;
- Obnoviti proizvodnju i preradu mesa i mesnih prerađevina u pogonima Niš i Batajnica, gde već postoje potrebni namenski infrastrukturni objekti;
- U saradnji sa političkim činiocima MO, u pogonima i prostorima VPU vršiti prodaju unforme i zaštitne opreme zaposlenim u MUP, po modelu koji funkcioniše u Vojsci.

Ovim potpuno novim modelom i organizacijom vojnih ustanova i DUS, ovim objedinjavanjem svih postojećih kapaciteta, menadžment VTU bi dobio u nadležnost ozbiljne proizvode koje bi ponudili sistemu odbrane, svim državnim institucijama i tržištu, dok bi se vojska bavila svojom osnovnom namenom – odbranom zemlje, kao i drugim dodeljenim misijama, a ne pružanjem usluga u svojim neiskorištenim kapacitetima, dok bi VPU imala snage i mogućnosti da odgovori potrebama i zahtevima celokupnog MO i postojećeg brojnog stanja, kao i da svoje slobodne kapacitete ponudi i drugim državnim organima. Sadašnja organizacija ustanova, koje se bave svačim po malo, a ničim ozbiljno i u situaciju u kojoj se iste i nalaze je neodrživa na duži period i ekonomski neopravdana. Preglogom da se sa sadašnje tri vojne ustanova broj svede na dve, smanjio bi se i broj neproizvodnih izvršilaca. U sastavu DUS prešla bi grupa za kontrolu, koja bi vršila kontrolnu funkciju nad radom ovih ustanova. Ovakva organizacija omogućila bi veću,

potpuniju i kompletniju turističko-ugostiteljsku ponudu i bolju iskorišćenost svih proizvodnih kapaciteta koje pružaju vojne ustanove, u sastavu Ministarstava Odbrane.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zahvaljujući izuzetno dinamičkom razvoju u XX veku, kako u domaćim, tako i u međunarodnim okvirima, turizam je postao fenomen globalnih dimenzija i razvio se prvenstveno po specifičnostima i zahtevima turističkog tržišta. I pored određenih svetskih poremećaja u prethodnom period prouzrokovanih prirodnim, društvenim, političkim, ekonomskim, ekološkim, tehnološkim i drugim faktorima, a koji utiču na na sektor turizma i koji su doveli i do određenih posledica po turističku privredu određenih regiona, ukupno gledano nisu uticali na rast turizma, već je kretanje turističke populacije u svetu i dalje nezadživo nastavljeno. Takođe se nastavlja i rast turističke potrošnje, u celom posmatranom period, od 1950. godine do danas. Evropski region, od kada se vode analize od strane UNWTO, zauzima prvo mesto u svetu sa procentom većim od 50 %, i u turističkom prometu i u ostvarenim prihodima. Činjenica da je Južna Evropa, koja u odnosu na Evropski region, u 2014. godini obuhvatila 37 % svih turističkih dolazaka gostiju, kao i predviđenje UNWTO da će porast broja međunarodnih turista u ovom subregionu do 2030. godine rasti po stopi od 4.4 % godišnje, je ustvari podatak na koji i Srbija kao deo ovog regiona mora posvetiti posebnu pažnju ako želi deo ovog kolača. Ako se imaju u vidu resursi sa kojima Srbija raspolaže i relativno nizak nivo razvoja koji je ostvaren u dosadašnjem periodu zbog delovanja objektivnih uslova, predviđeni dinamički rast za našu zemlju je prihvatljih i moguć.[479]

Na samo opredeljenje izbora teme „Strategija transformacije turističko-ugostiteljeske ponude vojnih ustanova Srbije“ prvenstveno je uticalo što do sada nije rađena ozbiljna strategija razvoja vojnih ustanova, iako su pitanju i nezaobilazni činioci turističke ponude Srbije.

Zaključivanje će imati analitičko-sintetički karakter, a za verifikaciju izabran je metod izvođenje stavova. U dokazivanju generalne hipotetičke tvrdnje od koje se polazi u istraživanju, poći će mo razmatranjem pomoćnih hipoteza.

H1 Prva pomoćna hipoteza je bila: „Vojne ustanove i njihova celokupna turistička ponuda u turističkoj ponudi Srbije nije adekvatno pozicionirana, posebno u poslednje dve decenije, a

[479] Unković S., Čačić K., Bakić O., Savremena kretanja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet Beograd, 2002.g

raspolažu sa značajnim mogućnostima, koje čine važnu pretpostavku, za razvoj ukupne turističke ponude Srbije i regije."

Ona je dokazana, jer se funkcija turizma i važnost pozicioniranja u vojnim krugovima uopšte ne sagledava u uslovima globalne poštasti koje su doneli opšti trendovi razvoja domaćeg i međunarodnog turizma. Vojska Srbije je jedina vojska bivše velike SFRJ, koja je zadržala određene kapacitete u svojoj nadležnosti i koja poseduje značajne potencijale u turističkoj ponudi Srbije. Ako se globalni turizam posmatra sa stanovišta mikro delovanja kao mogućnost postojanja i spasilac od siromaštva nerazvijenih regija, u tom kontekstu može nesmetano da postoji i regionalni vojni turizam, gde je pre svega primarno postojanje zarada od turizma, a vojni objekti predstavljaju samo polje delovanja i ubiranja profita. Danas govorimo o značajnim kapacitetima, velikom broju objekata, hotela, ribnjaka i lovišta, odmarališta, sportskih centara, lečilišta i izletišta, kao i drugih kapaciteta koje poseduje Vojska RS, koje čine važnu pretpostavku, za razvoj ukupne turističke ponude Srbije i regije, ali koja nisu uopšte prepoznata ili nisu adekvatno pozicionirana. Usvajanjem i primenom pozitivnih iskustava stranih vojnih ustanova i udruženja CLIMS i pravilnom segmentacijom tržišta, a u skladu sa mogućim turističkim proizvodima destinacije, kao i načina turističkog poslovanja u funkciji tržišnog pozicioniranja, vojne ustanove imaju veliku šansu da se na postojećim temeljima konsoliduju, uhvate priliku, priključe se konkurentima i budu deo ukupne turističke ponude Srbije i regije. Posmatrajući mogući prihod od turizma, izlišno je govoriti o nastaloj šteti u materijalnom delu zbog ne ulaganja i ne korišćenja vojnih potencijala.

H2 Druga pomoćna hipoteza je bila: „Menadžeri VU nemaju realnu sliku o važnosti određenih turističkih proizvoda u cilju ostvarivanja profita."

Ona je dokazana, jer osnovni cilj svake poslovne politike turističke organizacije i turističke politike države na međunarodnom nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou je sistemsko i koordinirano prilagođavanje kako bi se dostiglo optimalno zadovoljavanje potreba određenih grupa potrošača i tako ostvario odgovarajući profit. Bez ostvarivanja ekonomskog – finansiskog profita preduzeće nemože da postoji, odnosno ukoliko ukoliko tražnja za proizvodima i uslugama nebi bila dovoljna za ostvarivanje profita u kompanijama, preduzeće bi propalo. Stalnim istraživanjem, edukacijom i shvatanjem o važnošću ka promenama, snažnan su pokretač razvoja i rasta vojnih ustanova kao turističkog preduzeća, a samim tim i turističke destinacije u celosti. Jedino edukovan menadžment na svim nivoima, može kreirati realnu sliku o važnosti određenih turističkih proizvoda, a u cilju ostvarenja profita. U samom radu su prikazane velike mogućnosti vojnih ustanova i neprepoznati turistički proizvodi, koja uz veoma mala ulaganja,

destinaciju mogu učiniti interesantnom, a samim tim i preduzeće prfitabilnim. Iako su VU već duži period u stanju "pokušaja" tranzicije, letargije, periodu stagnacije, opstanak i funkcionisanje ustanova i pored političkih okolnosti, shvatanja uloge i potrebe istih u sistemu odbrane, ali i načina vođenja procesa transformacije, zavisi uveliko i od mogućnosti samostalnog rada i profitabilnih rezultata. U vremenu štednje i rasprodaje neprofitabilnih državnih preduzeća (a neulazeći u suštinu problema), kada je jednini parameter ostvarenje profita, vojne ustanove mogu ostati i opstati po predloženom modelu (raspodele ostvarenog profita – dobiti) u sastavu MO i VS, uz neophodnu podršku kako lokalne vlasti, tako i samog sistema u kome se nalaze.

H3 Treća pomoćna hipoteza je bila: „Vojne ustanove kao prepoznatljiv brend MO imaju velike šanse za razvoj svih turističkih proizvoda Srbije, osmišljavanjem novih proizvoda pod uslovom primene optimalne strategije razvoja kojom se jačaju snage i mogućnosti, a minimizuju pretnje i slabosti ovih turističkih mesta, uz poptuno razumevanje i pomoć svih subjekata društva u odlučivanju."

Ona je dokazana, jer nepostoji turistički proizvod u Srbiji koji nemogu ponuditi Vojne ustanove, počev od gradskog turizma, zdravstvenog do turizma specijalnih interesa i nautički turizam, kao i drugih proizvoda.U radu je tvrđeno da i pored višedecenijske stagnacije u razvoju, a zahvaljujući sačuvanim sećanjima na turističkom tržištu Srbije, prisutane su vojne ustanove kao brend Vojske. Vojnim turističkim ustanovama su veoma bitni koreni koji postoje u vojnim ustanovama SFRJ, jer dužina trajanja je i karakteristika kvaliteta, a sam kvalitet predstavlja veoma važnu robnu kategoriju u poslovanju. Strateško pozicioniranje i brend vojnih ustanova kao izabrane turističke destinacije mora da stvori interesovanje za dolazak u vojne ustanove i to na osnovu određenog broja proizvoda, koji moraju biti spremna, ili koja je moguće u vrlo kratkom vremenu pripremiti za domaću i međunarodnu komercijalizaciju, a ne samo na osnovu sećanja. Razlozi dolaska u objekte vojnih ustanova pored solidne pansionske ponude (smeštaj, hrana i cene), moraju biti osmišljeni novi proizvod pod uslovom primene optimalne strategije razvoja kojom se jačaju snage i mogućnosti, a minimizuju pretnje i slabosti ovih turističkih mesta, uz poptuno razumevanje i pomoć svih subjekata društva u odlučivanju. U radu je utvrđeno da VU nisu osmislili nove proizvode, izrađene analize i delimično utvrđene slabosti ne koriste se u cilju otklanjanja pretnji i slabosti, čime nepostoji ni razumevanje sistema u kome se nalaze, kao ni društva u celini. U cilju primene optimalne strategije razvoja, potrebno je u tendencijama poslovanja VU kvalitet celokupne turističko-ugostiteljeske ponude stalno održavati na visokom nivou, uvođenjem novih sadržaja u pansionsku i vanpansionsku ponudu (urednost soba, izgradnja novih objekata, pogodnosti u plaćanju, izleti...); zaposlene, stanovništvo, lokalne

zajednice fokusirati na turizam kao primarni cilj i turistu kao fokus tog cilja; stalno vršiti edukaciju zaposlenih i stanovništva (na odnos prema gostima i sredini) i gostiju (na odnos prema sredini i održivom razvoju turizma) organizovanjem letnjih učionica, seminarima, posetama salašima, selima, i sl.); intergisati i povezati sve nosioce turizma određene destinacije i celokupne države za rad povećanja broja gostiju (agencije, organizatori putovanja,TOS, uređenje infrastrukture i dr.); nadograditi i pozicionirati autentičnost – brend Vojske i destinacije i na domaćem tako i na stranom tržištu i stalno raditi na inovaciji sadržaja hotela i celokupne destinacije, kako sa lokalnom zajednicom, tako i sa gostima (organizonjem temacki putovanja, posetama određenim događajima, pronaći gostu odgovarajući sadržaj).

Da MO ima prepoznat potencijal u turističkoj ponudi RS, kao i da su mogućnosti i opseg delovanja istog ogromni, a u prilog ovog ide i činjenica da su vojne ustanove prisutne na svakom aeromitingu, masovnom javnom događaju, okupljanju u organizaciji Vojske, da je poseta ovakvim događajima velika, da je i medijska pažnja ravna najvažnijim državnim događanjima, a organizacija besprekorna.

H4 Četvrta pomoćna hipoteza je bila: „Modelima novog pristupa transformacije VU odgovoriće se aktuelnim savremenim tendencijama u turizmu gde trendovi u razvoju turizma u svetu pokazuju povećano interesovanje za planinskim, gradskim i zdravstvenim turizmom, sa nizom dopunskih sadržaja.“

I ova pomoćna hipoteza je dokazana. Utvrđeno je da u narednim godinama pravci globalnih turističkih kretanja sa kojima treba računati su kretanja ka planinskim turističkim centrima i velikim gradovima, a kao jedan od prioritetnih turističkih ponuda Srbije u međunarodnom i domaćem turizmu ističe se zdravstveni turizam, koji će uz veliki broj banja i klimackih lečilišta činiti okosnicu turističke ponude zemlje. Pored navedenih pravaca koja su interesantna za Srbiju kao turističku destinaciju, treba dodati i stalna tranzitna turistička kretanja. Sigurno da kod izbora turističke destinacije gosta, prednost će imati one destinacije koje poseduju raznovrsniju ponudu sa više prizvoda. Upravo na ovim destinacijama i tranzitnim putevima, nalaze se i VU Srbije. Da VU nehvataju korak sa trendovima razvoja turizma u svetu dokazano je u istraženim trendovima u turizmu, turističkim proizvodima, turističkoj ponudi i u popuni kapaciteta ustanova. Predloženim modelom transformacije VU odgovoriće se aktuelnim savremenim tendencijama u turizmu, gde će se izvršiti grupisanje kapaciteta i snaga u jednu Vojnoturističku ustanovu u cilju odgovora na trend za povećanim interesovanjem za planinski, gradski i zdravstveni turizma, sa nizom dopunskih sadržaja.

H5 Peta pomoćna hipoteza je bila: „Mogućnost iskorištenja turističko-ugostiteljskih kapaciteta VU u potpunosti zavisi od spremnosti MO kao institucije da primeni pravila ponašanja savremenog turističkog tržišta."

U postupku dokazivanja ove hipoteze došlo se do sledećih zaključaka. Vojni turisitčki potencijali nisu dosad dovoljno valorizovani, jer o turističko-ugostiteljskoj ponudi nije nikada bilo ozbiljne teme u razvoju Ministarstva odbrane. O mogućnostima ovog segmenta jedino se razmišljalo prilikom zadovoljenja zahteva određenih stranih i domaćih zvanica tokom sastanaka i poseta, u državnim organima ili MO. Rezultati koji su izloženi u radu, kao i samo istraživenje teme rada, rezultat su dugog i iznenđujuće iscrpljujućeg rada. Iako nepostoji relevantna literatura, samo istraživanje i prikupljanje podataka nije naišlo na zainteresovanost nadležnih vojnih institucija, već su rezultat saradnje autora sa samim činiocima vojno turističke delatnosti. Uz želja autora i realan optimizam za poboljšanjem stanja u DUS, kroz sagledavanje velikih mogućnosti koje se nude VU, prikazani su i određeni problemi u samom MO kao instituciji, kao i adekvatna rešenja u cilju iskoristivosti svih kapaciteta u navedenoj oblasti. Turističko-ugostiteljski kapaciteti VU već više godina beleže pad broja gostiju. Sve dosadašnje promene u radu i sama transformacija istih odnosila se na zatvaranje objekata i smanjenje broja zaposlenih, bez ozbiljne analize i utvrđivanja razloga za potrebom za ostankom kapaciteta. Iskustva drugih zemalja nisu uzimana u razmatranje, a sopstvenih iskustava i znanja u zemlji i MO, svi su se odrekli kao neodgovarajuće počasti i ružne prošlosti. Međutim sama budućnost vojnih ustanova u narednom periodu, prvenstveno će zavisiti od načina ko će i na koji će prezentovate mogućnosti za samoastalnim radom i unapređenjem rada ustanova unutar MO. Briga o njima, briga o pripadnicima Vojske, briga o zaposlenima, o interesima turista, o ličnim interesima, predstavljaju činioce koji će biti test za pravovremeno i ispravno reagovanje MO i države. Određena liberalnost i promena MO kao institucije, u strogoj primeni pravila i ponašanja u cilju iskorištenja turističko-ugostiteljskih kapaciteta VU je jedan od imperativa budućeg unapređenja rada. Sam rad se mogao nazvati „Mogućnosti iskorišćenja turističko-ugostiteljskih kapaciteta VU", jer upravo ovo i predstavlja jednu od osnova za izradu strategije transformacije ponude vojnih ustanova Srbije.

H6 Šesta pomoćna hipoteza je bila: „Dosadašnji trend "sigurnog" turizma pod kojim su radile VU, u svetu sve više zamenjuju novi savremeni oblici i trendovi u turizmu, te je potrebno odrediti odgovarajuće proizvode destinacije svih VU i izraditi nov modela organizacije VU."

Ona je dokazana, jer osnova za razvoj turizma jedne destinacije nesme biti samo jedan turistički proizvod ili usluga, na koga će se destinacija osloniti. To upravo i dokazuju statistički podaci gde

se prosečna dužina boravka gostiju u vojnim hotelima iz godine u godinu smanjuje[480], odnosno da se posetioci hotela brzo zasite postojućom ponudom, nisu animirani za duži boravak i da je potreban novi turistički pristup VU na turističkom tržištu. Promene u načinu i stilu života, načinu kupovanja i izbora turističkih destinacija, načina putovanja, u trajanju radnog vremena i godišnjeg odmora i drugi razlozi, sigurno menjaju trendove i oblike turizma, menjaju trendove i navike ranijih jednokratnih dugih putovanja u više kraćih godišnjih odmora i shodno istim potrebno je odrediti odgovarajuće nove proizvode destinacija svih VU. Stalno praćenje dešavanja na turističkom tržištu u svetu i regiji, osluškavanje pulsa gostiju, vraćanje prirodi, putovanjima u istoriju, ali i u kulturu i budućnost, pronalaženje novih iskustava, savremeni trendovi zdravstvenog turizma, postaju novi standardi koji moraju voditi ka stalnim inovacijama doživljaja, proizvoda, emocija, odnosno novoj ponudi vojnih ustanova u celini, bez kojih nije moguće naći mesto u turističkoj utakmici. U kontekstu svih dešavanja u svetu, trend sigurnog turizma ne gubi svoju ulogu i važnost, već je obavezna, podrazumevana dopuna svih sadržaja destinacije, zbog čega je i predložen novi model organizacije VU.

H7 Sedma pomoćna hipoteza je bila: „Novom strategijom postojeći hotelsko-ugostiteljski kapaciteti MO sa svojim lokacijama, sadržajima i ponudom bili bi najkompletniji turističko-ugostiteljski lanac u Srbiji i veoma značaja činilac turističke ponude Srbije i regiona."

Ova je dokazana. U radu su prikazani ostvareni rezultati u turističkom prometu RS, a i Strategija razvoja turizma Srbije za period do 2016 do 2015 godine, definisala je 18 ključnih turističkih destinacija gde se upravo izdvajaju destinacije u kojima postoje kapaciteti MO: Beograd, Novi Sad, Niš, Vrnjačka banja, Fruška gora, Kopaonik, turistička regija Zapadne Srbije, kao i druga, a koja su ujedno i ostvarili najveći broj noćenja i dolazaka u Srbiji u predhodnim godinama. Kroz sam rad je ukazano da kompleks vojnog turizma ima velike neiskorištene potencijale kako u samom MO, tako i u Srbiji, da danas ima određene komparativne prednosti, ali da neostvaruje potrebne rezultate u turizmu. Zbog svega navedenog vojne ustanove moraju značajno podići atraktivnost i konkurentnost svojih turističkih proizvoda, a zahvaljujući novom modelu organizacije rezultati primene strategije transformacije bili bi usmereni na povećanju konkurentnosti vojnih ustanova, povećanju broja gostiju i prihoda, kao i prevazileženju uočenih slabosti i dopuni turističkih sadržaja. Sa mogućim prikazanim kapacitetima, lokacijama, sadržajima i ponudom na postojećim destinacijama, uz školovan kadar i postojeće iskustvo i neophodno razumevanje i podršku MO kao institucije, ali i lokalne zajednice, vojne ustanove bi

[480] U 2005. godini prosečna dužina boravka gostiju u hotelima VU bila je 3,9 dana, 2010. godine – 2,73 dana, a 2014. godine – 2,61 dan.

nesumljivo bile najkompletniji turističko-ugostiteljski lanac u Srbiji i veoma značaja činilac turističke ponude Srbije i regiona.

H8 Osma pomoćna hipoteza je bila: „Nova turističko-ugostiteljska ponuda predstavljala bi u nekim destinacijama važan turistički proizvod Srbije, a zaposlenjem domicilnog stanovništva (direktno i inirektno) uticali bi i na dalji razvoj te regije."

Ona je dokazana. U radu je naglešeno da u mestima u kojima je do pre 10 godine bilo vojske i vojnih ustanova, koje su bile obavezan prateći sadržaj jedinica, odlaskom vojske prvo je zamrla i ugostiteljska i turistička ponuda mesta i regiona, a odlaskom vojnih ustanova, bez posla je ostalo i zaposleno domicilno stanovništvo. Što su garnizoni i kasarne bile veće ovaj udar na lokalnu zajednicu je bio osetljiviji. Personal se uglavnom obezbeđivao iz domicilnih izvora, a pošto se menadžment vojnih ustanova nije hteo baviti sitnim i tačkastim problemima (sitnom taktikom) i mogućnostima destinacije, zaposleni su otpuštani. Pošto vojnodohodovne ustanove posluju po principu ostvarivanja dobiti, novi model turističko-ugostiteljske ponude, nebi predstavljao problem da kroz mogućnost proširenja postojećih lokacija i pokretanjem novih projekata, učini neke destinacije važnim turističkim proizvodima Srbije, čime bi se i zaposlenjem domicilnog stanovništva (direktno i inirektno), pokretanjem tržišta dobavljača i ubiranjem prihoda lokalne zajednice (PDV i boravišne takse) uticalo i na dalji razvoj te regije. Ujedno bi i socijološki faktor imao poseban efekat, posebno u manjim mestima, gde bi se na neki način donekle sprečilo kretanje stanovništva u veća mesta, a dolazak gostiju bi imao i povratni efekat posebno u VU Tara i Morović, gde bi došlo do rasta standarda zaposlenih i domicilnog stanovništva u ovim regijama. Prilagođavanjem turističke ponude zahtevima tražnje i njenim daljim napredovanjem dovodi do razvoja ne samo ugostiteljstva i hotelijerstva, već i turističkih agencija, saobraćaja, poljoprivrede, industrije, građevinarstva, trgovine, zanatstva i drugih privrednih grada čime se ostvruje podsticanje turističke potrošnje i stimulisanje ukupnog podržavajućih grana turizma na makroekonomskom nivou. Turističkoj ponudi Srbije posebno su interesantni objekti koji su u vlasništvu MO, ali koji koji neposluju u sklopu VU. Upravo ove destinacije, a koje nemaju konkurentske pretnje, bi predstavljale novi turistički proizvod, zaposlili bi domicilno stanovništvo, dovelo bi do razvoja ostalih privrednih aktivnosti u lokalnim sredinama (seoski turizam, proizvodnja meda, sireva, slatko...), čime došlo i do priliva sredstava i poboljšanja stanja u lokalnim ekonomijama (npr Rajac, Vlasina).

H9 Deveta pomoćna hipoteza je bila: „Uvođenje novih sadržaja u turističku ponudu uz bolju iskorišćenost postojećih potencijala zahteva savremeni i školovani menadžment koji će kvalitativno podići nivo usluga."

Ona je dokazana, jer samo stručan, dinamičan i kreativan kadar kao jedan od osnovnih ključnih faktora može da oblikuje i kreira buduću strategiju transformacije i pravce razvoja turizma VU. Više puta do sada je rečeno da ukupno zadovoljstvo gostiju turističkom ponudom u direktnom je odnosu sa kvalitetom pruženih usluga koje pružaju svi zaposleni. Netreba zaboraviti da u najčešćem kontaktu sa gostima su neposredni izvršioci poslova u turističko-ugostiteljskoj ponudi. Stoga jedan od prioriteta strategije treba biti stalna edukacija zaposlenih i obuka svih kadrova i nivoa menadžmenta, kao i povećanje broja visokoobrazovanog kadra iz oblasti turizma, a kako bi se održao korak sa svim savremenim turističkim tehnologijama, promenama i trendovima. Uvođenje novih sadržaja u turističku ponudu, uz bolju iskorišćenost postojećih potencijala i podizanje nivoa postojeće usluge može realizovati samo savremeno edukovan i školovani menadžment. Samo školovani rukovodeći menadžment, kadar je proceniti sve moguće scenarije, prilikom uvođenja novih sadržaja u turističku ponudu, posebno u uslovima turbulentnih privređivanja, kada budućnost nema nikakve veze sa prošlošću, posebno kada se uvodi novi turistički sadržaj. Za svako preduzeće u turizmu bitno je da ima više različitih scenarija koja predstavljaju veći broj alternativnih budućnosti. Takođe i dalji razvoj društva, pa i turističkog, sve više će se zasnivati na razvoju informatike, tehnologije i nauke, što će zahtevati i potreban nivo obrazovanja. Adekvatno školovan kadar, koji oseća i prati turističko tržište, najsnažniji je pokretač razvoja i rasta turističkog preduzeča i destinacije. Zaključak je da jedan od prioriteta vojnih ustanova mora biti ulaganje u obrazovanje, treninge i edukaciju svih nivoa menadžmenta i kadrova, jer se samo na takav način možemo pratiti sadašnjost i jasnije čekati budućnost.

H10 Deseta pomoćna hipoteza je bila: „Primena strategije transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije mora biti kontinuirani proces u radu VU."

Ona je dokazana, jer sama strategija za sebe nesme biti cilj. Ona se mora stalno preispitivati, vršiti stalna procena postupaka, kontrolisati i pronalaziti nove načine razvoja turizma, prvenstveno zbog procesa i složenosti na turističkom tržištu. Procesi i složenosti primene strategije transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije na turističkom tržištu, kao i promene u okruženju, na mikro, makro i globalnom nivou zahtevaju od savremenog turističkog menadžera, kontinuiran i neprekidan napor na pronalaženju novih, budućih strategija, stvaranju i inoviranju novog turističkog proizvoda, prilagođavanju strategije novim tendencijama, kako bi u potpunosti odgovorili novim zahtevima turista, unapredili i održali poziciju na tržištu i konkurentima uspešno odgovorili izazovima i pritiscima.[481] U skladu sa svakodnevnim pritiscima, stretegijski menadžeri u turizmu koji su odgovorni za strateško

[481] Čerović S., (2009), ***Strategijski menadžment u turizmu***, Univerzitet Singidunum, Beograd, strana 12.

upravljanje, moraju da reaguju na potrošačke trendove, političke promene, nove tehnologije, globalizaciju, brigu za životnu sredinu, ekonomske integracije, na sve veći uticaj različitosti u realnim i zahtevnim situacijama, koji proizilazi iz strategije, politike i načina upravljanja koji su izabrali, odnosno da se prilagođavaju, pronalaze i stvaraju nova tržišta.[482] U vojno turističko-ugostiteljskim ustanovama tempo primeni strategije daju top menadžeri, koji donose najvažnije odluke, čime je i njihova odgovornost najveća. Pomoć u primeni treba tražiti i u uspešnim strategijama istraživanih organizacija, ali obratiti i pažnju na specifičnosti i mogućnosti samih ustanova kao budućih prepozatih originala, brendova turističkih destinacija Republike Srbije.

Na osnovu svega iznetog u radu, potvrđena je polazna hipotetička tvrdnja, da iako vojne ustanove u celini imaju široku lepezu kvalitetnih resursa, transformacijom strategije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije, postiće se bolji rezultati u poslovanju, da potencijali vojnih ustanova nisu dovoljno iskorišteni, kao i da ustanove i pored tromosti velikog sistema u kome se nalaze moraju se prilagođavati zahtevnom tržištu usluga, odnosno trebaju biti spremne na stalne promene i transformacije. Ovom činjenicom potvrđene su i posebne hipoteze u radu, koje su bile pomoć u operacionalizaciji generalne hipoteze.

U radu se ne postavlja pitanje da li su ustanove potrebne Vojsci, da li imaju mesta na turističkom tržištu regiona, već je pitanje kako postojeće kapacitete i turističke proizvode transformisati, reorganizovati u cilju revizije postojeće strategije i pozicioniranja VU i traženja novog organizacionog modela, nove aktivnije strategije, čijom implementacijom bi se postigao celokupan razvoj turističko-ugostiteljske ponude vojni ustanova, destinacije i Srbije.

Strategiju transformacije turističko ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije možemo definisati i kao oblikovanje dugoročnih ciljeva, uz formiranje okvirnih smernica kojima ćemo uz dosledno delovanje iste ostvariti, uz obaveznu marketing strategiju koja treba da obuhvati dugoročne marketinške ciljeve, koji su uz odgovarajući marketing miks prilagođeni ciljnom tržištu. Nerešavanje sadašnjeg stanja i svako odlaganje ukazanih problema samo još više otežava situaciju, iziskuje dodatne troškove i stvara nezadovoljstvo, kako korisnika usluga, selokupnog sistema, tako i zaposlenih u ustanovama. Jasna je potreba primene segmentacije tržišta, strategije diferenciranja i pozicioniranja uslužnog programa, defanzivnih strategija, kao i strategije rasta i razvoja vojnih ustanova, na promene u organizaciji i upravljanju ustanovama, na neophodnosti primene marketing strategije i elemente marketing miksa, a u cilju postizanja standarda i

61

[482] Liuiz Moutinho, (2000), ***Strategic Management in Tourism,*** CABI Publishing, University of Glasgow, str. 10.

kvaliteta usluga. Bez obzira na sve teškoće, mora postojati veća odlučnost i saglasnost da se konačno reši pitanje VU.

Strategija transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije, je veoma aktuelna tema koja prepoznaje značaj turizma kao razvojne šanse nacionalne privrede. Ukupno posmatrajući vojne ustanove sa ostalim kapacitetima Vojske, poseduju sadržaje koji kombinuju sve potrebe turističkog tržišta, gde bi se uz veću i bolju saradnju na svim nivoima, turistički proizvodi veoma uspešno valorizovali i vratili VOJNE USTANOVE na mesto, na turističkoj mapi koje joj pripada.

U radu je prikazano da sva ministarstva u Republici Srbiji i veća preduzeća, kao i da sve armije Evrope, pored svojih osnovnih delatnosti vode računa o socijalnoj kategoriji zaposlenih, da imaju objekte za odmor i rekreaciju svojih radnika, kao i potencijalnih domaćih i stranih gostiju. U radu je uočeno da nepostoji jedinstvena organizacija i jedinstven obrazac za uspeh u turističkom p[illegible]u. Ovim je potvrđena i misao Petra Drakera da pored znanja i vizije, najefektivniji način da se uspešno upravlja promenama jeste da se one kreiraju.

Metodologija procesa izrade strategije transformacije turističko ugostiteljske ponude koja je izložena u ovom radu može poslužiti i kao osnova za izradu strategije bilo kojeg preduzeća na odabranim ciljnim turističkim tržištima.

LITERATURA

1. Adižes I., (1994), *Upravljanje promenama*, Promotej, Novi Sad.
2. Akehurst G., (2009), *User generated content: the use of blogs for tourism organisations and tourism consumers*, Service Business.
3. Aleksić A., (2007), *Herbert Sajmon – inovator u oblasti poslovnog upravljanja i organizacije*, Ekonomski anali broj 172, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Arnautović D., Kasagić Lj. i Pajević D., (1998), *Vojna Psihologija,* Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd.
5. Bakić O., (1995), *Marketing menadžment turističke destinacije*, Ekonomski fakultet, Beograd.
6. Bakić O., (2005), *Marketing u turizmu*, Čigoja, Baograd.
7. Bakić O., (2010), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
8. Barjaktarović D., (2013), *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Barjaktarović L., (2013), *Upravljanje rizikom;* Univerzitet Singidunum, Beograd.
10. Baum T., (1995), *Human Resource in the European Tourism and Hospitality Industry*, Chapman&Hall, London.
11. Beech J. and Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, Harlow, England.
12. Belij S. i Amidžić L.; (2006), *Revija Rada 316/2006*; Privredni pregled, Beograd
13. Benckendorff P. J., Sheldon P. J. and Fesenmaier D. R., (2014), *Social media and tourism*, Tourism information technology.
14. Biederman Paul S., (2008), *Travel and Tourism:An Industry primer*,Prentice-Hall.
15. Borović-Dimić J., (2001), *Voda u tradiciji i životu Vrnjačke Banje*, Zavičajni muzej-Zamak kulture, Kulturni centar Vrnjačka Banja, Vrnjačka Banja.
16. Borović-Dimić J., (2005), *Tragovi trajanja-kulturno istorijsko nasleđe Vrnjačke Banje*, Ministarstvo kulture Republike Srbije, Zavod za zaštitu spomenika kulture Kraljevo, Društvo konzervatora Srbije, Beograd-Kraljevo.
17. Božidarević D. i Salai S., (1992), *Istraživanje tržišta,* "Savremena administracija" d.d., Beograd.
18. Cvijić J., (1987), *Balkansko poluostrvo, Sabrana dela Jovana Cvijića*, knj.2 SANU, Književne novine, Zavod za užbenike i nastavna sredstva, Beograd.

19. Čačić K., (2013), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
20. Čerović S. i Čerović M., (2005), *Turizam - Savremeni koncepti upravljanja turističkim preduzećima*, Turizam br.9, Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji, Prirodno matematički fakultet, Univerzitet u Noviom Sadu, Novi Sad.
21. Čerović S., (2002), *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želind, Beograd.
22. Čerović S., (2003), *Menadžment u turizmu*, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad.
23. Čerović S., (2009), *Funkcija kontrole u turističkim preduzećima*, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009., Univerzitet Sinergija, Beograd.
24. Čerović S., (2009), *Strategijski menadžment u turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd.
25. Čerović S., (2009), *Strategijsko planiranje turističkih preduzeća,* Turizam i hotelijerstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd.
26. Čerović S., (2013), *Upravljanje ljdskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
27. Čomić Đ. i Kosar Lj., (2005), *Tematski restorani – postmoderna u restoraterstvu*, Hotellink (Viša hotelijerska škola), br5.
28. Čomić Đ., (1990), *Psihologija turizma*, „Turistička štampa“, Beograd.
29. Čomić Đ., (2005), *MekDonalds – Paradigma globalne hrane,* Hotellink (Viša hotelijerska škola), br. 5.
30. Čupić M. i Sunković M.,(2008), *Odlučivanje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
31. Ćosić M., (2007), *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga,* Visoka turistička škola, Beograd.
32. Ćosić, M. (2007) *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga.* Beograd: Visoka turistička škola i Čigoja štampa.
33. Dobre R., (2005), *Osnove turizma*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik.
34. Dulić A., (2001), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Zagreb.
35. Đelić T., (2004), *Elektronski marketing u turizmu*, Dereta, Beograd.
36. Đoković F., (2013), *Poslovno odlučivanje o kapacitetima u hotelijerstvu*, dok. dise., Univerzitet Singidunum, Beograd.
37. Đurašević S., (2008), *Turistička putovanja – savremeni koncepti prodaje*, CID, Podgorica.
38. Đuričin D. i Janošević S., (2006), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
39. Đuričin D. i Janošević S., (2006), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
40. Elaković S., (2007), *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet "SINGIDUNUM", Beograd.

41. El-Gohary H., (2012). *Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms*: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. Tourism Management.
42. Erić D., (2000), *Uvod u menadžment*, Vojnoizdavački i novinski centar, Beograd.
43. Fuchs M., Ricci F. and Cantoni L., (2012), *Information and communication technologies in tourism,* Vienna: Springer.
44. Golijanin D., (2010) *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
45. Golijanin D., (2011), *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd
46. H.C. Choi and Turk E.S., (2011), *Sustainability Indicators for Managing Community Tourism*, Quality-of-Life Community Indicators for Parks, Recreation and Tourism Management, Springer Dordrecht Heidelberg, London.
47. Heling J., (1993), *Svetski šampioni – jedna nova generacija proizvodnih preduzeća*, Prometej, Subotica.
48. Hodgson A., (1987), *The Concept of Strategy within the Travel Industry*, u: Hodgson, A. ed., The Travel and Tourism Industry – Strategies for the Future, Pergamon Press, Oxford
49. Huss W.R. and Honton E.J., (1987),*Scenario Planing-What Style should you use***?,** Long Range Planing, 4,
50. Interna dokumentacija hotelskih i drugih preduzeća
51. Jober D. i Fahu J., (2006), *Osnovi marketinga*, SP Print, Novi Sad.
52. Jovanović P., (2004), *Upravljanje projektima*, Grafoslog, Beograd,
53. Jovanović P., (2005), *Menadžment – teorija i praksa*, FON, Beograd.
54. Jovanović V., (2009), *GIS orjentisane turističke prostornovremenske analize kao podrška održivom razvoju*, Turizam i hotelijerstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd.
55. Jovanović V., (2012), *Geografski informacioni system*, Univerzitet Singidunum. Beograd.
56. Jovanović V., (2013), *Tematski turizam*, skripta Univerzitet Singidunum, Beograd.
57. Jovičić D., (2002), *Menadžment turističkih destinacija*, Želind, Beograd.
58. Jovičić D., (2009), *Turistička geografija Srbije,* Univerzitet u Beogradu, Geografski fakultet, Beograd.
59. Jovičić Ž., (2002), *Turizam Srbije*, Turistička Štampa, Beograd.
60. Kaplan R., Norton D., (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

61. Karanasios S., Burgess S. and Sellitto C., (2012), *A Classification of Mobile Tourism Applications*, Global Hospitality and Tourism Management Technologies, Business Science Reference, USA.
62. Kešetović Ž., (2008), *Krizni menadžment*, Univerzitet u Beogradu – Fakultet bezbednosti, Beograd.
63. Koontz H. i Weihrich H., (1990), *Essentiale of Management*, Fifht Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York.
64. Kosar LJ. i Svorcan N., (2008), *Poslovanje recepcije i hotelskog domaćinstva*, VHŠ, Beograd.
65. Kosar Ljiljana., (2002), *Hotelijerstvo teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola , Beograd.
66. Kotas R., (1975), *Market Orientation in the Hotel i Catering Inudstry.* London: Surrey University Press, London.
67. Kotler P. and G.Amstrong, (1996), *Principles of marketing*, New Yersey, Prentice-Hall.
68. Kotler P. i Keller L. K., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd.
69. Kotler P., (1988), *Upravljanje marketingom, kniga prva.* Zagreb: Informator, Zagreb.
70. Kotler P., Bowen J. T. i Makens J. C., (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb.
71. Kotler P., Bowen, J. and Makens J., (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall.
72. Lass E., (1991), *Tourism Marketing.* Cheltenham: Stanley Thomas (Publishers) LTD.
73. Leković B. i Vučenović V., (1998), *Menadžment filozofija i tehnologija*, Želind, Beograd.
74. Levitt T., (1986), *Die Macht des kreativen Marketing.* Düsseldorf: ECON Paris.
75. Lockwood A. and Medlick S., (2001), *Tourism and Hospitality in the 21-st century*, Butterwoth Heinemann, Oxford.
76. Lojić R., Karović S. i Đurić K., (2013), *Upravljenje sistemima - Liderstvo i lopovi*, Vojno delo 2013, VIZ, Beograd.
77. Magaš D., (2003), Menadžment turističke organizacije i destinacije, FTHM, Opatija.
78. Maksin M., (2008), *Turizam i prostor*, Univerzitet *Singidunum*, Beograd.
79. Maksin M., Pucar M., Korać M. i Milijić M., (2009), *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu*", Univerzitet *Singidunum*, Beograd.
80. Mankiv N.G. i Taylor M.P., (2008), *Ekonomija,* Data status, Beograd.
81. Maričić B. i Makarević A., (2002), *Satisfakcija i zaštita korisnika turističkih usluga,* Zbornik Hotelska kuća 2002, Ugoprogres, Beograd.
82. Maričić B., (2008), *Ponašanje potrošača.* Beograd: Ekonomski fakultet, Beograd.

83. Marić R., (1999), *Savremene tendencije u međunarodnom turizmu*, Turizam. Novi Sad br.3/1999.
84. Marks K., (1972), *Kapital – Kritika političke ekonomije I-III*, BIZ – Izdavačko preduzeće Prosveta, Beograd.
85. Martin van Mesdag, (1991), *Razmišljajte marketinški*, Privredni pregled, Beograd.
86. Mašić B., (2010), *Menadžment-principi, koncepti i procesi,* Univerzitet Singidunum, Beograd.
87. Mašić S., (2007), *Hotelske korporacije na tržištu Srbije i zemalja centralne i jugoistočne Evrope* - magistarski rad; Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum,. Beograd:
88. Mašić S., (2012), *Investicioni oblici za razvoj hotelijerstva Srbije* - doktorski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.
89. Matović V., (2011), *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
90. McNamee P., (1985), *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press
91. Mesda M., (1991), *Razmišljajte marketinški*, Privredni pregled, Beograd.
92. Middleton V. T. and Clarke J. R., (2012), *Marketing in travel and tourism,* Abingdon: Routledge.
93. Milić M., (2010), *Donošenje odluka*, 6. Naučni sklup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010., Univerzitet Sinergija, Beograd.
94. Milisavljević M. i Todorović J., (2000), *Marketing strategija.* Beograd: Ekonomski fakultet i Institut za istraživanje tržišta, Beograd.
95. Milisavljević M., (1993), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd,
96. Milisavljević M., Marić B. i Gligorijević M.; (2004) *Osnove marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
97. Minazzi R., (2015), *Social Media Marketing in Tourism and Hospitalit*, Springer.
98. Minazzi R., (2015), *The Digitization of Word-of-Mouth, Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*.
99. *Mislilo – knjiga misli 1000 mudraca*, (1991) Draganić, Zemun.
100. Morgan N. and Pritchard A., (2013), *Advertising in tourism and leisure,* Routledge
101. Moutinho L., (2000), *Trends in Tourism, Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Glasgow UK.
102. Nejkov D., (1997), *Ekonomika i organizacija ugostiteljstva*, Savremena administracija, Beograd.

103. Pantano E.and Servidio R., (2012), *Advanced Technologies and Tourist Behaviour*, Global Hospitality and Tourism Management Technologies, Business Science Reference, USA.
104. Perović Đ., (2009), *Mjesto NP „Prokletije" u turističkoj ponudi Crne Gore*, Zbornik naučnog skupa, 2 – Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji 2009, Novi Sad.
105. Perović J., (2006), *Sistem menadžmenta kvaliteta hotela,* Kotor.
106. Petković M., (2006), *Mesto vojnih odmarališta u turizmu Srbije i Crne Gore – magistarski rad*, Univerzitet u Beogradu, Beografski fakultet
107. Popesku J., (2002), *Marketing u turizmu*, Čigoja, Beograd.
108. Popesku J., (2009), *Marketing u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd.
109. Popesku J., (2011), *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
110. Popesku J., (2013), *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
111. Posers T., (1990), *Marketing Hospitality*. Nou York, John Śiley and Sons.
112. Radenović D.,(2014), *Vojni potencijal u turističkoj ponudi Republike Srbije – Master rad,* Univerzitet Singidunum,
113. Radojević D., (1997), *Logika i odlučivanje*, DP Pronalazaštvo, Beograd.
114. Radosavljević G., (2009), *Menadžment u turizmu,* Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
115. Radosavljević Ž., (1996), *Praksa menadžmenta i preduzetništva*, DP Pronalazaštvo, Beograd.
116. Radosavljević Ž., (1999), *Tajne uspeha velikih imena svetskog biznisa*, DP Pronalazaštvo, Beograd.
117. Raju G.P., (2009), *Tourism marketing and managemen*t, Maglam publication, Delhi.
118. Ranisavljević M., (2010), *Tržišne osnove razvoja vojno turističkih ustanova u turističkoj ponudi Srbije* - magistarski rad, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.
119. Ranisavljević M., (2011), *Pozicioniranje Vojne ustanove "Tara" na planini Tara u turističkoj ponudi Srbije* - naučni rad; Globus br. 36, Srpsko geografsko društvo, Beograd.
120. Republički zavod za statistiku Republike Srbije,
121. Rilke, B., (2003), *Internacionalni menadžment turizma i hotelijerstva*, Evropski Univerzitet, Beograd.
122. Rodoula H.T. and Ronald E.G., (2012), *Strategic marketing in tourism services*, Emerald Group Publishing Limited UK

123. Sarić M., (1989), *Opšti principi naučnog rada*, IRO Naučna knjiga, Beograd.
124. Službeni vojni listovi koji regulišu rad vojnih ustanova i ostali pravilnici, uputstva, regulative, akta i dr.;
125. Spasić V i Čerović S., (2013), *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu,* Univerzitet Singidunum, Beograd.
126. Spasić V., (2005), Poslovanje turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd.
127. Stanišić M. i Nikolić D., (2007), *Kontrola i revizija hotelskog poslovanja.* Beograd: Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
128. Stankić R., (2005), *Poslovna informatika*, DP Pronalazaštvo, Beograd.
129. Stanković J., (2011), *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum.
130. Stanković S. i Marić S., (2007), *Regionalni aspekti turizma u svetu* – naučni rad, Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji 2007, Futura, Petrovaradin.
131. Stanković S., (1993), *Turizam kao svetski proces*, Gglasnik srpskog geografskog društva, sveska 73, Beograd.
132. Stanković S.; (2000), *Turistička geografija*; Geografski fakultet, Beograd.
133. Stojanović A. i Matiješević M., (2013), *Multiplikativni efekti turizma u uslovima recesije* – stručan rad, Zbornik radova, Ekonomski fakultet, Beograd.
134. Stoner J.A. and Freeman R.E., (2000), *Management*, Prentice Hall,Englewood Cliff s, New Jersey.
135. Strategija razvoja MO;
136. *Strategija razvoja turizma u Republici Srbiji*, (1999), Ministarstvo turizma Republike Srbije, Beograd.
137. Svorcan N., (2008), *Globalni lanci hotelske industrije*, VHŠ, Beograd.
138. Svorcan, M., (2005), *Menadžment usluga u turizmu i hotelskoj indutriji*, VHŠ, Beograd.
139. Šećibović R., Maksin-Mićić M., Komlenović Đ. i Manić E., (2006), *Uvod u geografiju turizma sa osnovama prostornog planiranja*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta Beograd.
140. Štetić S., (2003), *Strategija razvoja i plasmana turističke destinacije* – naučni rad, Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji 2003., Lito Studio, Novi Sad.
141. Unković S. i Zečević B., (2006), *Ekonomika turizma,* Ekonomski fakultet, Beograd.
142. Unković S., (2009), *Međunarodna ekomomija*, Univerzitet *Singidunum*, Beograd.
143. Unković S., Čačić K. i Bakić O., (2002), *Savremena kretanja na turističkom tržištu,* Ekonomski fakultet, Beograd.

144. Veljković S., (2006), *Marketing usluga*; Ekonomski fakultet u Beogradu; Beograd.
145. Vojinović S., (2002), *Banje i klimatska mesta Srbije*, Geo, Beograd-Mladenovac.
146. Vujić D., (2003), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet* (ljudi – ključ kvaliteta i uspeha), Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
147. Walker J., (2006), *Introduction to Hospitality,* Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
148. Weaver D. and Opperman M., (2000), *Tourism Management*, John Wiley & Sons., publishers, Milton, Brisbane.
149. Witt F. S., Brooke Z. M. i Buckley J. P., (1991), *The Management of International Tourism,* Unwin Hyuman, London.
150. Witt S. i Moltinho L., (1989), *Tourism Marketing i Management Hibook,* UK: Prentice Hall International.
151. Woodside A.and. Martin D, (2007), *Tourism management (Analysis, Behaviour and Strategy)*, Kings Lynn UK
152. Yates J.F., (2012), *Poslovno odlučivanje*, Mate, Zagreb.
153. Zakić M i Zindović I., (2010), *Metodologija naučno – istraživačkog rada s posebnim osvrtom na pravo i ekonomiju*, Birografika, Beograd.
154. Zakon o odbrani
155. Zakon o turizmu u Republici Srbiji;
156. Zakon o Vojsci Srbije
157. Zečević B. i Aleksić A., (2008), *Problemi marketinga malih hotelskih preduzeća*, Zbornik naučnih radova Hotelska kuća 2008., HORES,. Zlatibor
158. Zečević B. i Đorđević A., (2005), *Kontrola marketinga u hotelskom poslovanju,* Hotellink br. 6, Viša hotelijerska škola Beograd.
159. Zvonarević M., (1981), *Socijalna psihologija,* Školska knjiga, Zagreb.
160. Živković R., (2011), *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Internet izvori

- www.knjga-utisaka.com.
- www.cont.co.yu.
- www.zaprokul.org.yu/latinica/ekoclat
- www.turistickisvet.com/vesti/turizam/
- www.infotrend.co.yu

- www.stc-bajnabastat.com
- www.cenort.org.yu
- www.fthm.singidunim.ac.yu
- www.serbia-tourism.org
- www.limun.hr/main
- www.hotelitara.com
- www.fthm.2005.singidunum.ac.yu
- www.minttu.sr.gov.yu
- www.mod.sr.gov.yu
- www.belex.co.yu
- www.digitalearth.gov
- www.gis.com
- www.statserb.sr.gov.yu
- www.hidmet.sr.gov.yu
- www.eurostat.ec.europa.eu/
- www.word-turism.org
- www.znanje.co.yu
- www.hores.org.yu
- www.unwto.org.
- www.srbija-info.yu/Razvoj/turizam
- www.yuta.co.yu
- www.tara.org.yu

P R I L O Z I

SPISAK TABELA

red.br	NAZIV	strana
1	Međunarodni turizam u svetu za karakteristične godine	22
2	Učešće pojedinih regiona u svetskom turizmu za karakteristične godine u periodu od 1950 – 2014 (u %)	24
3	Međunarodni turistički dolasci	29
4	Predviđanje razvoja međunarodnog turizma u svetu do 2030. godine (u milionima turista i %)	31
5	Raspored smještajnih kapaciteta 1989.godine po (bivšim) republikama Jugoslavije u %	32
6	Broj turista i noćenja u Republici Srbiji u periodu od 1993-1999.g. (u 000)	34
7	Broj dolazaka, noćenja i broj dana boravka turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014. godina	35
8	Struktura ukupnog broja turista po broju dolazaka i broja noćenja u Republici Srbiji po vrstama turističkih mesta u periodu 2004 – 2014. godina	38
9	Ostvarena noćenja domaćih turista u izabranim turističkim mestima	40
10	Devizni priliv za period 2002 – 2014. godine (u milionima USD)	40
11	Ostvarena noćenja inostranih turista u izabranim turističkim mestima	42
12	Ostvarena noćenja inostranih turista po zemljama u period od 2005.godine do 2014.godine	43
13	Smaštajni kapaciteti, zaposlenost i zarade u Srbiji u sektoru usluga smeštaja i ishrane za karakteristične godine	50
14	Broj zaposlenih i neto zarade u delatnosti usluga smeštaja i ishrane u Srbiji	51
15	Podela vrste promena	101
16	Broj ležaja u komercijalnom delu u objektima vojnih ustanova u 2014. godini	177
17	Ostali ležaji u objektima vojnih ustanova u 2014. godini	182
18	Ostvaren broj korisnika i noćenja u hotelima vojnih ustanova za period 2010 – 2014. godina	184
19	Ostvaren broj polupansiona po strukturi korisnika za period 2010 – 2014. godina	185
20	Dužina boravka korisnika u hotelima u periodu 2010 – 2014. godini	186
21	Objekat Karađorđevo – podaci	204
22	Smeštajni kapaciteti Karađorđevo	206
23	Smeštajni kapaciteti Šumska kuća „Tara“	207
24	Smeštajni kapaciteti i podaci – Dobanovci	208

25	Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu “Promenada”	224
26	Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu “Narcis”	225
27	Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu “Cvetna dolina”	226
28	Pregled iskorišćenosti i ostvarenih noćenja u hotelu “Beograd” Bečići	226
29	Ukupni prihodi (000 din)	246
30	Ukupan rashod (000 din)	246
31	Ukupan dobitak – gubitak (000 din)	247
32	Poslovni prihodi i rashodi u posmatranom periodu (000 din)	249
33	Finansijski prihod – rashod (000 din)	250
34	Prosečna neto zarada po radniku u VU	251
35	Pregled broja mogućih i ostvarenih korisnika i pansiona po godinama	254
36	PEST analiza vojnih ustanova	263
37	SWOT analiza VU Tara	267
38	SWOT analiza VU Morović	270
39	SWOT analiza VU Dedinje	271
40	SWOT analiza ostalih turističkih objekata VS	272

SPISAK GRAFIKONA

red.br	NAZIV	strana
1	Međunarodni turizam u svetu za karakteristične godine u skladu sa tabelom 1	23
2	Međunarodni turistički dolasci za karakteristične godine u skladu sa tabelom 3	29
3	Raspored smještajnih kapaciteta 1989 u SFRJ na osnovu tabele 4	33
4	Broj dolazaka turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014. godina	36
5	Broj noćenja turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014.godina	37
6	Broj dana boravka turista u Republici Srbiji (domaći i strani turisti) za period 2000 - 2014.godina	37
7	Devizni priliv za period 2002 – 2014. godina (u milionima USD)	41
8	Devizi priliv, dolazak i noćenje (u hiljadama) stranih turista u Republici Srbiji na osnovu tabela 9 i 12 za period 2002 – 20014. godina	41
9	Broj zaposlenih i broj smeštajnih kapaciteta u Srbiji u karakterističnim godinama	50
10	Prosečna zarada u Srbiji i u ugostiteljstvu i broj zaposlenih za karakteristične godine	51
11	Prikaz broja noćenja prema strukturi korisnika u vojnim ustanovama u periodu 2010 - 2014. godina	186
12	Dužina boravka korisnika u VU u periodu 2010 – 2014. godina	187
13	Uporedni prikaz po karakterističnim godinama prihoda i rashoda VU	247
14	Uporedni prikaz po karakterističnim godinama prihoda i rashoda ukupno DUS	248
15	Uporedni prikaz informacija o hotelima VU Tara	292
16	Uporedni prikaz prijema i smeštaja u hotele Omorika i Beli bor	293
17	Usluge u restoranu hotela Omorika i Beli bor	294
18	Usluge NR Javor	294
19	Usluge NK Jeremičak	295
20	Usluge NK Radmilovac	296
21	Kvalitet poslastica i kolača (hotel Omorika)	297
22	Higijena hotela Omorika i Beli bor	298
23	Ocena zabavnog i rekreativnog programa u hotelima Omorika i Beli bor	298
24	Ocena asortimana i uslužnostu prodavnicama	300
25	Ocena organizacije rada, ljubaznost i uslužnost osoblja u hotelima	300

26	Ukupna ocena hotela Omorika i Beli bor	301
27	Prikaz informacija o hotelu Breza	302
28	Ocena restorana hotela Breza	303
29	Ocena smeštaja hotela Breza	304
30	Ocena higijene hotela Breza	305
31	Ocena zabavnog i rekreativnog programa hotela Breza	306
32	Ukupna ocena hotela Breza	306

SPISAK SLIKA I ŠEMA

SPISAK SLIKA

red.br	NAZIV	strana
1	Turistički klasteri Republike Srbije	56
2	Osnovne funkcije menadžmenta	72
3	Strategijsko upravljanje	73
4	Tok podataka u PIMS programu	78
5	Prikaz analize jaza	81
6	SWOT analiza	82
7	Povezanost elementa "modela 7 S"	98
8	Vojne ustanove u Upravi za opštu logistiku MO RS do 2010. godine	114
9	Stilski izgled međunarodnog udruženja Vojnih organizacija – CLIMS	229
10	Zemlje NATO koje su obrazovale asocijaciju za odmor i rekreaciju	229
11	Zastave zamalja udruženja CLIMS	230
12	Logo sekcije za odmor i rekreaciju Ministarstva odbrane Republike Češke - "VOLAREZA"	231
13	Katalog VOLAREZA za 2010 i 2016. godinu	232
14	Vojna odmarališta u Češkoj	232
15	Agencije za socijalno staranje – vojni klubovi i vojna rekreacija	233
16	Raspored hotela iz sastava Agencije za socijalno staranje po regionima Bugarske	234
17	Hoteli u vlasništvu MO Nemačke (plavi) i pod ugovorom (crveni)	237
18	Katalog odmora za pripadnike MO Mađarske	239
19	Raspored hotela MO Portugala	240
20	Logo međunarodnog kampa u Španiji – Santona 2009	242

SPISAK ŠEMA

red.br	NAZIV	strana
1	Organizaciona struktura Ministarstva odbrane	118
2	Organizaciona struktura Sektora za materijalne resurse	120
3	Organizaciona struktura Uprave za opštu logistiku	121
4	Organizaciona struktura Direkcije za usluge standard	122
5	Organizacija Direkcije za usluge standarda	124
6	Šema organizacijske strukture VU "Tara"	126
7	Šema organizacijske strukture VU "Morović"	130
8	Organizacija VU „Dedinje"	135
9	Put naredbi i visina odgovornosti	141
10	Instrumenti marketing miksa usluga	153
11	Organizacija Sektora finansija, ljudskih resursa i zajedničkih poslova MUP RS	222
12	Organizaciona šema Uprave za poslove ishrane i smeštaja	223
13	Model organizacije Direkcije za uslugu standarda	317
14	Predlog organizacije Vojno turističke ustanove	318
15	Predlog organizacije Vojno proizvodne ustanove	322

I L U S T R A C I J E

Ilustracija 1: hotel „Omorika“



Ilustracija 2: hotel „Beli bor“



Ilustracija 3: depandans „Javor“



Ilustracija 4: hotel „Breza“



Ilustracija 5: vila „Sombor“



Ilustracija 6: Temacki park – Drven grad



Ilustracija 7: spomen obeležje „Sremski front“



Ilustracija 8: Lovačka kuća Dijana



Ilustracija 9: vile "Srna" i "Košuta"



Ilustracija 10: hotel Bristol

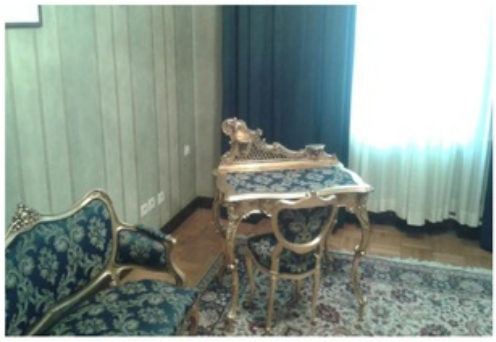


Ilustracija 11: Rokfelerov apartman



Ilustracija 12: Zlatni apartman

Ilustracija 13: soba hotela Bristol



Ilustracija 14: depandans Zvezdara



Ilustracija 15: SRC Surčin



Ilustracija 16: vinski podrum



Ilustracija 17: auto kamp





Ilustracija 18: Karađorđevo



Ilustracija 19: Šumska kuća „Tara“



Ilustracija 20: Dobanovci



Ilustracija 20: Rajac



Ilustracija 21: Hotel Železničar- Vrnjačka B.



Ilustracija 22: Motel Mokra Gora



Ilustracija 23: apartmani Kopaonik.



Ilustracija 24: „Vodena poljana“ na Zlataru





Ilustracija 25: hotel Zelenkada – Zlatibor



Ilustracija 26: hotel Srebrnac - Kopaonik



Ilustracija 27: hotel Promenada – Vrnjačka B.



Ilustracija 28: pansion Beogrda - Bečići



Ilustracija 29: Vila Vojvodina – Čortanovci



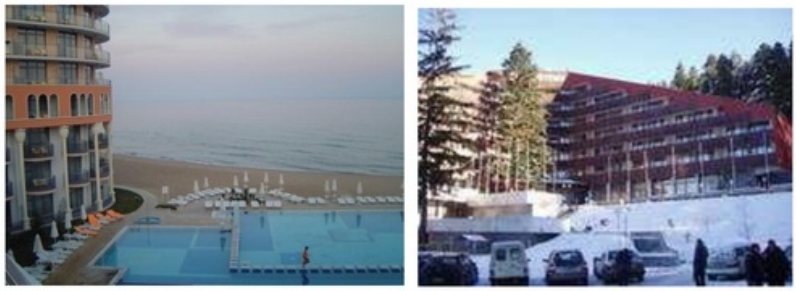
Ilustracija 30: Vila Vojvodina - Ravne



Ilustracija 31: Vojni centar u Češkoj - Jesenika



Ilustracija 32: Vojni hotel u Bugarskoj – Admiral i Olimp



Ilustracija 33: Hotelski kompleks i smeštaj na Balatonu



Ilustracija 34: Hotel u Italiji



STRATEGIJA TRANSFORMACIJE TURISTIČKO - UGOSTITELJSKE PONUDE VOJNIH USTANOVA SRBIJE

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.singipedia.com Internet	1299 words — 1%
2	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	572 words — < 1%
3	www.scribd.com Internet	473 words — < 1%
4	docslide.net Internet	257 words — < 1%
5	www.mod.gov.rs Internet	205 words — < 1%
6	documents.tips Internet	128 words — < 1%
7	issuu.com Internet	106 words — < 1%
8	e-lib.efst.hr Internet	98 words — < 1%
9	es.scribd.com Internet	95 words — < 1%
10	www.seminarski-diplomski.rs Internet	86 words — < 1%
11	nardus.mpn.gov.rs Internet	79 words — < 1%

12	www.paragraf.rs Internet	78 words — < 1%
13	05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googledrive.com Internet	78 words — < 1%
14	simora.hr Internet	76 words — < 1%
15	www.nordicforestresearch.org Internet	75 words — < 1%
16	www.mup.gov.rs Internet	72 words — < 1%
17	www.parlament.gov.rs Internet	69 words — < 1%
18	www.slideshare.net Internet	69 words — < 1%
19	www.telenetholidays.com Internet	66 words — < 1%
20	ponude.biz Internet	64 words — < 1%
21	www.vudedinje.mod.gov.rs Internet	62 words — < 1%
22	scindeks.ceon.rs Internet	59 words — < 1%
23	raletovforum.com Internet	58 words — < 1%
24	glassrbije.org Internet	58 words — < 1%
25	sr.scribd.com Internet	53 words — < 1%

26	www.maturskiradovi.net Internet	53 words —	< 1%
27	www.vtg.mod.gov.rs Internet	51 words —	< 1%
28	www.besplatniseminarskiradovi.com Internet	44 words —	< 1%
29	hit-vb.kg.ac.rs Internet	42 words —	< 1%
30	personal.unizd.hr Internet	41 words —	< 1%
31	otvorenevlade.cdtmn.org Internet	36 words —	< 1%
32	documents.mx Internet	34 words —	< 1%
33	bs.scribd.com Internet	34 words —	< 1%
34	docslide.us Internet	34 words —	< 1%
35	novavaros.rs Internet	31 words —	< 1%
36	sab.travel Internet	30 words —	< 1%
37	www.gradnja-online.com Internet	30 words —	< 1%
38	www.helsinki.org.rs Internet	29 words —	< 1%
39	www.upo.es Internet	28 words —	< 1%
40	www.paradisotravel.com Internet		

		26 words — < 1%
41	predmet.sinergija.edu.ba Internet	26 words — < 1%
42	empyriaconsulting.com Internet	25 words — < 1%
43	European Journal of Marketing, Volume 34, Issue 11 (2006-09-19) Publications	25 words — < 1%
44	Mitrovic, Vladimir, and Ivana Mitrovic. "Enhancing competitiveness of small and medium enterprises and entrepreneurs through forming of clusters", Ekonomski signali, 2014. Crossref	25 words — < 1%
45	www.srbija.travel Internet	25 words — < 1%
46	www.srbijatransport.rs Internet	23 words — < 1%
47	pt.scribd.com Internet	23 words — < 1%
48	cesid.org Internet	22 words — < 1%
49	bazapropisa.net Internet	22 words — < 1%
50	www.meste.org Internet	22 words — < 1%
51	ambassadors-env.com Internet	22 words — < 1%
52	www.ajhtl.com Internet	21 words — < 1%
53	www.ucg.ac.me Internet	

		21 words — < 1%
54	0025-8555, 2007 Publications	21 words — < 1%
55	readgur.com Internet	20 words — < 1%
56	www.carinskatarifa.rs Internet	19 words — < 1%
57	www.comparativelaw.info Internet	19 words — < 1%
58	Miletic, Slobodan, Tugomir Kokelj, and Mladen Manjak. "Methodology of the design of an integrated telecommunications and computer network in a control information system for artillery battalion fire support", Vojnotehni?ki glasnik, 2012. Crossref	18 words — < 1%
59	acem.unicas.org.rs Internet	18 words — < 1%
60	www.vj.yu Internet	18 words — < 1%
61	elib.kkf.hu Internet	18 words — < 1%
62	www.lukabeograd.net Internet	18 words — < 1%
63	0350-3593, 2006 Publications	18 words — < 1%
64	www.mppi.hr Internet	17 words — < 1%

65	www.ipa-chi.com Internet	17 words — < 1%
66	www.crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	17 words — < 1%
67	karlovci.org.rs Internet	16 words — < 1%
68	www.knjiga-utisaka.com Internet	16 words — < 1%
69	www.cqm.rs Internet	16 words — < 1%
70	mpra.ub.uni-muenchen.de Internet	16 words — < 1%
71	www.100megsfree.com Internet	15 words — < 1%
72	Jaksic, Milena, and Jelena Puric. "Analysis of Belgrade, Zagreb and Warsaw stock exchanges", Bankarstvo, 2014. Crossref	15 words — < 1%
73	martinadijakovic.files.wordpress.com Internet	14 words — < 1%
74	www.hores.rs Internet	14 words — < 1%
75	Slobodan Čerović, Dragoljub Barjaktarović, Miroslav Knežević. "PODRŠKA RAZVOJU TURIZMA KAO FAKTOR KONKURENTNOSTI SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE", Proceedings of the Singidunum International Tourism Conference - Sitcon 2015, 2015 Crossref	14 words — < 1%
76	www.skyline.co.rs Internet	13 words — < 1%
77	freebiking.org Internet	13 words — < 1%

78	poreski.savetnik.rs Internet	13 words — < 1%
79	www.benz.in.rs Internet	13 words — < 1%
80	sr.wikipedia.org Internet	12 words — < 1%
81	www.unfccc.me Internet	12 words — < 1%
82	www.eknfak.ni.ac.rs Internet	12 words — < 1%
83	Ubavic, Predrag. "Creation of the competition's profile of Serbia as a tourism destination", Skola biznisa, 2015. Crossref	12 words — < 1%
84	www.moba2003.spc.org.yu Internet	12 words — < 1%
85	en.wikipedia.org Internet	12 words — < 1%
86	www.eurojet.rs Internet	11 words — < 1%
87	www.researchgate.net Internet	11 words — < 1%
88	www.kontiki.rs Internet	10 words — < 1%
89	www.srbija-aida.org Internet	10 words — < 1%
90	www.igi-global.com Internet	10 words — < 1%
91	Pinter. "Ustroj i program veterinarsko-sanitarnog nadzora mesa peradi i jaja u oružanim snagama Republike Hrvatske", MESO/13320025, 20100301	10 words — < 1%

Publications

92	www.zeleznicesrbije.com Internet	10 words — < 1%
93	www.mycity-military.com Internet	10 words — < 1%
94	www.nsreporter.rs Internet	10 words — < 1%
95	www.soyaprotein.com Internet	10 words — < 1%
96	www.docsity.com Internet	10 words — < 1%
97	www.paragrafco.co.rs Internet	10 words — < 1%
98	paragrafco.rs Internet	10 words — < 1%
99	de.wikipedia.org Internet	10 words — < 1%
100	www.ekoforum.org.yu Internet	10 words — < 1%
101	Tamara Kliček, Tatjana Vanić. "KONCEPT KREATIVNOG GRADA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA RAZVOJA HOTELIJERSTVA U NOVOM SADU", Proceedings of the Singidunum International Tourism Conference - Sitcon 2015, 2015 Crossref	10 words — < 1%
102	insis.vse.cz Internet	10 words — < 1%
103	booksreadr.org Internet	10 words — < 1%
104	www.tpo.ba Internet	9 words — < 1%

105	Arsic, Slavisa. "10.5937/vojtehg62-6219 = Possibilities for improving the food system at the Military Academy: Economic aspects", Vojnotehnicki glasnik, 2014. Crossref	9 words — < 1%
106	banatskoarandjelovo.com Internet	9 words — < 1%
107	www.androidvodic.com Internet	9 words — < 1%
108	www.mf.gov.me Internet	9 words — < 1%
109	www.cris.uns.ac.rs Internet	9 words — < 1%
110	vuir.vu.edu.au Internet	9 words — < 1%
111	www.fondpio.me Internet	9 words — < 1%
112	www.ljeto-zima.com Internet	9 words — < 1%
113	www.zso.gov.rs Internet	9 words — < 1%
114	www.policijskisindikatsrbije.org.rs Internet	9 words — < 1%
115	www.smartkolektiv.org Internet	9 words — < 1%
116	crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	9 words — < 1%
117	gkkr.hr Internet	9 words — < 1%
118	www.privatizacija.rs Internet	9 words — < 1%

119	www.kombeg.org.rs Internet	9 words — < 1%
120	porezi.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
121	www.readbag.com Internet	8 words — < 1%
122	www.belex.rs Internet	8 words — < 1%
123	www.ivanasworld.com Internet	8 words — < 1%
124	www.balkanmagazin.net Internet	8 words — < 1%
125	www.bglucky.com Internet	8 words — < 1%
126	www.bhpassport.ba Internet	8 words — < 1%
127	www.opstinasokolac.net Internet	8 words — < 1%
128	www.vrelegume.rs Internet	8 words — < 1%
129	www.berane.me Internet	8 words — < 1%
130	www.nekretnineobrenovac.com Internet	8 words — < 1%
131	atma.hr Internet	8 words — < 1%
132	zeljkoburic.net Internet	8 words — < 1%
133	www.paragraf.co.rs Internet	8 words — < 1%

134	imh.org.rs Internet	8 words — < 1%
135	funkaspuck.com Internet	8 words — < 1%
136	besplatniseminarskiradovi.com Internet	8 words — < 1%
137	dfpoon.diaryland.com Internet	8 words — < 1%
138	0350-0373, 2008 Publications	8 words — < 1%
139	www.asocijacijaduga.org.rs Internet	8 words — < 1%
140	www.slglasnik.info Internet	8 words — < 1%
141	paperzz.com Internet	8 words — < 1%
142	belano.rs Internet	8 words — < 1%
143	www.ipc.rs Internet	8 words — < 1%
144	Cvetkovic, Vladimir. "Analysis of spatial and temporal distribution of volcanic eruptions", Nauka bezbednost policija, 2014. Crossref	7 words — < 1%
145	BARTOLUCI, Mato; HENDIJA, Zvjezdana and PETRAČIĆ, Mateja. "POSSIBILITIES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM IN CONTINENTAL CROATIA", Acta Turistica, 2015. Publications	7 words — < 1%
146	Radulovic, Ljiljana. "Air transport and tourism of Montenegro in terms of global recession", TIMS	7 words — < 1%

Acta, 2012.
Crossref

147 Manjak, Mladen, and Slobodan Miletic. "Proposal of a concept of the land brigade C4ISR system", Vojnotehni?ki glasnik, 2011.
Crossref

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON
EXCLUDE MATCHES < 5 WORDS