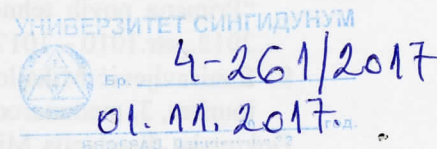


**VEĆU DEPARTMANA ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I
MEĐUNARODNJU SARADNJU UNIVERZITETA SINGIDUNUM,
BEOGRAD**

Na osnovu odluke Veća Departmana za posleddiplomske studije Univerziteta Singidunum iz Beograda broj 4- 101/2016 od 04.03.2016. određeni smo u Komisiju za ocenu doktorske disertacije kandidata mr **Mihajla Ranisavljevića**, pod naslovom „**Strategija transformacije turističko-ugostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije**“ o čemu podnosimo sledeći

IZVEŠTAJ



1. Osnovni podaci o kandidatu

Kandidat mr **Mihajlo Ranisavljević**, potpukovnik intendantske službe, rođen je 15.08.1968. u Beogradu. Osnovnu i srednju školu završio je u Subitici i u Herceg Novom, srednju medicinsku školu „Ivan Goran Kovačić“ završio je u Herceg Novom sa odličnim uspehom, Vojnu akademiju, smer intendantska služba završio je u Beogradu, 1991. godine. Posleddiplomske specijalističke studije na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment završio je aprila 2008.g. i stekao stručni naziv specijaliste ekonomskih nauka iz oblasti Menadžmenta u hotelijerstvu. Posleddiplomske magistarske studije na univerzitetu Singidunum, završio je 2010. god.

U dosadašnjoj karijeri obavljao je sledeće dužnosti:

- od 1991. do 1997. godine Komandir nastavnog voda, Komandir kuvarskog voda (ujedno upravnik restorana) i Komandir intendantske čete, 975 VNC, RV i PVO - Sombor.
- od 1997. do 2000. godine Komandir intendantske čete, 177 vb, RV i PVO - Batajnica.
- od 2000. do 2002. godine Komandant pozadinskog bataljona, 177.vb, RV i PVO - Batajnica.
- od 2002. do 2004. godine Referent intendantske službe, 177.vb, RV i PVO - Batajnica.
- od 2004. do 2006. godine Načelnik intendantske službe, 177.vb, RV i PVO - Batajnica.
- od 2006. do 2007. godine Načelnik intendantske službe, 204.ab, V i PVO - Batajnica.
- od 2007. do 2010. godine Načelnik odseka za opštu logistiku, Komande V i PVO - Zemun.
- od 2010. do 2013. godine Načelnik odeljenja logistike, Sektora za ekonomske poslove i logistiku, Vojnotehničkog instituta, Sektora za materijalne resurse, MO.
- od 2013. godine inspektor u Inspektoratu odbrane MO na poslovima intendantske službe, čiji su predmet inspekcija i vojne ustanove Ministarstva Odbrane.
- U periodu od 2000. godine do 2002. godine radio je u Centru za odmor i oporavak Ratnog vazduhoplovstva Bigovo, Republika Crna Gora, kao zamenik upravnika, a u periodu od 2003 do 2005 kao upravnik odmarališta. Centa je pored svoje pansionske ponude (oko 300 ležajeva u 100 smeštajnih jedinica i punog pansiona), nudio sadržaje i vanpansionske ponude (dva restorana otvorenog tipa, izlete, sportske, zabavne, rekreativne i ostale sadržaje).

U dosadašnjoj službi sve službene ocene su mu odlične, a do sada je više puta pohvaljivan, nagrađivan i odlikovan za svoj rad.

U dosadašnjem stručnom i istraživačkom radu kandidat ima više objavljenih naučnih radova iz kategorije M20 i M50, kao i učešća i izlaganja na naučnim skupovima, kategorija M30.

Referentni naučni radovi M20, M30 i M50 kategorije:

Objavljeni naučni i stručni radovi

1. Mihajlo Ranisavljević: „Analiza kvaliteta usluga vojno-turističkih ustanova u funkciji unapređenja njihove konkurentnosti“, časopis za društvene nauke „TEME“, br. 1 , 2018., M₂₄, dostavljena potvrda br. 5/00-72-042/17-001 od 23.10.2017.
2. Mihajlo Ranisavljević: „Pozicioniranje vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije“, specijalistički rad, 2008.godine.
3. Mihajlo Ranisavljević: „Tržišne osnove razvoja vojnih ustanova kao dela turističke ponude Srbije“, magistarski rad, 2010.godine.
4. Tešanović Branko, Ranisavljević Mihajlo i Arsić Slaviša: Opravdanost i mogućnost eksploatacije restorana na vojnoj akademiji u cilju primene kateringa, stručni rad ISBN 978-86-81123-50-8, OTEH 2011, str 688-692.

5. Ranisavljević Mihajlo, Mijatović Radoš: Mogućnost primene informacionih tehnologija u planiranju ishrane pripadnika Vojske Srbije, stručni rad, ISBN 978-86-81123-50-8, OTEH 2011, str. 684-687
6. Tešanović Branko, Ranisavljević Mihajlo, Mijatović Radoš: Propisi o ishrani Vojske Srbije – kritički osvrt; stručni rad, ISBN 978-86-81123-50-8, OTEH 2011, str 693-698.
7. Ranisavljević Mihajlo: Pozicioniranje vojne ustanove Tara na planini Tara u turističkoj ponudi Srbije; naučni rad, YU ISSN 0351-0050 UDK91, Glasnik srpskog geografskog društva 2011, str 147-158.
8. Ranisavljević Mihajlo: stručni rad; Izbor između lizinga i kredita; treća međunarodna konferencija “Primena novih tehnologija u menadžmentu“; stručni rad - ISBN 978-86-87333-36-9, ANTiM 2012., str.1010 – 1017.
9. Ranisavljević Mihajlo, Milićević Snežana: stručni rad; The role and importance of innovation in tourism, 3. međunarodna konferencija EMoNT 2013; ISBN 978-86-6075-039-8, str.293-297.

Doktorska disertacija Mihajla Ranisavljevića-master urađena je na 349 strana od čega je: 336 strana kucanog teksta u okviru koga su prikazane 40 tabela, 32 grafikona, 15 šema i 20 slika; 9 strana spisak literature(160 bibliografskih jedinica, knjige, časopisa, naučni lianci i 27 internet izvora). U deoktorskoj disertaciji navedeno je 482 fusnoote.

Doktorska disertacija kandidata Mihajla Ranisavljevića prošla je proveru softvera za ustanovljavanje preklapanja/plagijarizma (iThenticate: Plagiarism Detection Software). Ukupan procentualni iznos zapaženih preklapanja iznosi 5% disertacije. Svaka jedinica primarnih izvora, naznačenih kao potencijalni izvor prilikom provere plagijarizma, iznosi manje od 1% u ukupnom radu. Najveći broj uočenih preklapanja, odnosi se na reference navedene u fusnotama koje je kandidat koristio prilikom navođenja izvora za prikazane tvrdnje i citate u disertaciji. Preostali deo preklapanja odnosi se na periodične reči i izraze koji su opšte prihvaćeni i koriste se u svakodnevnoj komunikaciji i akademskom pisanju u različitim oblastima pa se stoga ne mogu smatrati plagijarizmom kao i adekvatno navedene preuzete delove iz drugih izvora literature, obeležene navodnicima i fusnotama koje ukazuju na originalni rad iz kog su delovi citirani. Deo disertacije koji se odnosi na istraživanje i analizu rezultata nema preklapanja koja se mogu smatrati plagijarizmom što ukazuje na originalnost samog istraživanja.

2. Predmet i cilj doktorske disertacije

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja 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 pojedinih 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 prepoznatljiviji 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

Osnovni cilj sprovedenog istraživanja je 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 promocija), 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 i repozicioniranje u okviru domaće i regionalne turističke ponude i pružila mogućnost za razvoj svih turističkih proizvoda ustanova.

3. Hipotetički okvir istraživanja

Kandidat je u svojoj disertaciji postavio sledeće 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 raspolazu 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 iskorišćenja 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 indirektno) 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.

4. Metode istraživanja

U istraživanju su korišćene: osnovne, opštenaučne i metode i tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda primenjene su analitičke i sintetičke metode. Od opšte naučnih metoda: hipotetičko-deduktivna metoda, komparativna, statistička i metoda modelovanja. Od metoda i tehnika prikupljanja podataka primenjene su: anketa, intervju, statističke metode i analiza sadržaja izvora primarne i sekundarne građe.

Kako bi istražili definisani predmet istraživanja u radu korišćemo 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 odvojicemo 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 korišćemo da bismo analizirali osnovne pokazatelje stanja okruženja pomoću dostupne literature, članka, naučnih časopisa, kao i internet stranica iz domena turizma i ugostiteljstva i strategijskog menadžmenta i marketinga u turizmu i ugostiteljstvu. Tokom ovih analiza korišćemo **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 pojedinačnim 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, korišćiće se **sintetička, dijalektička i verifikaciona metoda**. Pomoću dijalektičke metode sagledaće se uzajamna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a verifikaciona metoda kao i sintetička korišćiće nam za proveru hipoteza u radu, od kojih se pošlo u istraživanju.

Metod matematičko- statističke analize korišćemo 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, korišćemo 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 sprovedeće se metodom prikupljanja podataka, koje će biti sprovedeno kroz intervju 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 korišćene su analitičko-sintetičke i induktivno-deduktivne metode, a za potvrdu (dokazivanje) izabran je metod dokazivanje pojedinih činjenica i izvođenja stavova.

5. Kratak opis sadržaja doktorske disertacije

Doktorska disertacija je koncipirana tako da sadrži uvodni deo, 4 dela i 7 glava i zaključke. Polazeći od definisanih ciljeva i postavljenih hipoteza kandidat je koncipirao razradu ove disertacije na sledeći način:

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 predviđanja 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 ugostiteljstva.

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.

6. Očekivani rezultati i naučni doprinos doktorske disertacije

Autor, u zaključnim razmatranjima ispravno konstatuje da 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 poslu. 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.

U dokazivanju generalne hipotetičke tvrdnje od koje se polazi u istraživanju, autor je pošao od 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 raspoložu 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 – finansijskog 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, snažan 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 profitabilnim. 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 jedini 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 pansionerske 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 pansionersku i vanpansionersku 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 (organizacijom temacki putovanja, posetama određenim događajima, pronaci 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 prioriteta 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 iskorišćenja 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 turistički 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 zvaničnika tokom sastanaka i poseta, u državnim organima ili MO. Rezultati koji su izloženi u radu, kao i samo istraživanje teme rada, rezultat su dugog i iznenađujuće 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 činocima 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 prezentovati mogućnosti za samoostalnim 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 iskorišćenja 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, odnosno da se posetioци hotela brzo zasite postojećom 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.“

Ona 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 nesumljivo bile najkompletniji turističko-ugostiteljski lanac u Srbiji i veoma značaja činilac turističke ponude Srbije i regiona.

H8 Osmo pomoćna hipoteza je bila: „Nova turističko-ugostiteljska ponuda predstavljala bi u nekim destinacijama važan turistički proizvod Srbije, a zaposlenjem domicilnog stanovništva (direktno i indirektno) 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 otpušteni. 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 indirektno), 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 grana 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 izvršioc 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, najснаžniji je pokretač razvoja i rasta turističkog preduzeća 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 ne sme 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. U skladu sa svakodnevnim pritiscima, strateški menadžeri u turizmu koji su odgovorni za strateško 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. 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 prepoznatih 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, postiže se bolji rezultati u poslovanju, da potencijali vojnih ustanova nisu dovoljno iskorišćeni, 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.

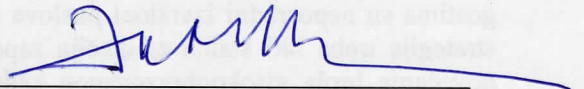
7. Mišljenje i predlog Komisije

Doktorska disertacija mr Mihajla Ranisavljevića, urađena je prema ranije odobroj prijavi. Ostvaren je plan istraživanja uz primenu postojećih naučnih i stručnih znanja iz više naučnih disciplina ekonomskog područja, a može se zaključiti da je kandidat za svoju doktorsku disertaciju izabrao aktuelnu i kompleksnu temu.

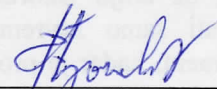
Struktura rada je dobro postavljena i omogućila je kandidatu da ostvari svoje istraživačke namere. Kandidat je uspeo da da relevantne odgovore na postavljene ciljeve rada, a to je glavni doprinos nauci pored urađenog istraživačkog dela rada.

Polazeći od napred navedenog predlažemo Veću Departmana za poslediplomske studije i međunarodnu saradnju i Senatu Univerziteta Singidunum da prihvati doktorsku disertaciju mr Mihajla Ranisavljevića, pod naslovom „**Strategija transformacije turističko-gostiteljske ponude vojnih ustanova Srbije**“ i odobri njenu javnu odbranu.

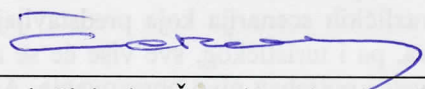
Članovi Komisije:



dr Jovan Popesku, redovni profesor- predsednik



dr Filip Đoković, docent - član



dr Slobodan Čerović, redovni profesor-mentor