



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ
И ХОТЕЛИЈЕРСТВО



мр Наташа Павловић

**Примена концепта маркетинга
тоталног односа у пословању малих и
средњих туристичких предузећа у
Војводини**

- докторска дисертација -

Нови Сад, 2015. године

Свој рад посвећујем мојој Ленки, уз извињење и молбу за опроштај због понекад ускраћених игара и дружења током претходне две године њеног детињства и уз обећање да ћемо наредне деценије заједно обојити у љубичасту, златну и белу боју.

ПРЕДГОВОР

Пре осамнаест година уписала сам Природно-математички факултет, одсек туризам. На путу „научног пунолетства“ интересовале су ме многе ствари, али највише од свега маркетинг и економски предмети. Управо из тог разлога, моје опредељење је ишло у правцу истраживања пословања и примене маркетинга малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Микро, мала и средња туристичка предузећа нису нарочито популарна тема за истраживаче јер их је тешко дефинисати и обухватити, посебно у савременим условима пословања. На предлог др Олге Хацић израда ове дисертације кретала се у правцу истраживања маркетинга тоталног односа у малим и средњим туристичким предузећима, што ми се тада чинило као веома захтеван и тежак задатак, али истовремено и као велики изазов. Данас, из ове перспективе када је процес истраживања завршен, желим да јој се захвалим што ме је „увела“ у свет маркетинга тоталног односа, јер сада пословање посматрам кроз релације, интеракције и мреже, што је потпуно другачији приступ.

Велику захвалност дугујем својој менторки др Невени Ђурчић за стрпљење, свесрдну подршку и подстицај да овакав задатак изведем до самог краја. Такође, желим да се захвалим члановима Комисије др Светлани Вукосав, др Угљеши Станков и др Александру Грубору, на пруженој подршци и помоћи како приликом саме пријаве дисертације, тако и током самог процеса израде. Посебну захвалност дугујем др Слободанки Марков за разумевање, стрпљење и савете за спровођење квалитативних истраживања. Релације и интеракције са њима оставили су посебан „печат“ и допринели квалитету мог истраживања.

Пут ка реализацији истраживања довео је развијања дуготрајних и нераскидивих релација, интеракција и мрежа (а са некима и искреног пријатељства) са др Вером Мирковић, др Ненадом Ђокићем, др Антоном Пушкарићем, др Валентином Соколовском, др Жолтом Лазаром и Златицом Максимовић, због којих сам спознала шта је основа међуљудских односа. Овим путем посебно желим да се захвалим свом пријатељу др Ненаду Ђокићу и мр Емилији Николић Ђорић, који су ме увели у свет статистичких истраживања и помогли ми да пронађем решења за нешто што ми је пре годину дана изгледало немогуће. Захваљујем се и теча Аци за схему на основу којих сам могла да дочарам суштину својих истраживања.

Посебно задовољство у пословним релацијама, интеракцијама и мрежи чине ми односи са Сандром, директором Гвозденом и тетка Ержиком, као и осталим запосленима у нашем малом колективу Туристичке организације Војводине. Међусобна подршка и подстицај, чисте намере и искреност утицале су на Сандру и мене да своје знање и искуство преточимо у научни рад, док је директорово разумевање и флексибилност био важан подстрек у нашим напорима. Свакако се морам захвалити микро, малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, односно њиховим власницима, менаџерима и запосленима, без којих не бих могла реализовати своја истраживања. Такође се захваљујем колегама из туристичких организација у Војводини, који су ми пружили неопходну помоћ и подршку у току анкетирања и интервјуисања.

Водећи се Рокфелеровом (Rockefeller) изреком: „Осим тога што морате радити праве ствари, морате се побринути да прави људи сазнају за то“ посебно

задовољство представљају ми релације са проф. Гумесоном (Evert Gummesson) зачетником теорије маркетинга тоталног односа, коме се овом приликом посебно захваљујем на датим саветима, подстреку и пруженој могућности за будућу сарадњу.

Захвалност свакако дугујем својим најдражима Ленки, Игору, тети Даници и течи Салку, за стрпљење, разумевање, подршку и љубав коју су ми пружили. Вечну захвалност, љубав и сећање дугујем онима који више нису са мном – својим родитељима, мајки и деди, за пружену љубав, подстрек и васпитање које је највише утицало на моје „научно одрастање“ и потребу за образовањем.

Овај рад намењен је „малима“ (микро, малим и средњим туристичким предузећима) који су, ако се другачије посматра, веома „велики“ јер представљају окосницу и језгро туристичке привреде. Примена маркетинга тоталног односа може им донети бројне бенефите од успостављених релација, интеракција и мрежа.

Јер, као што је рекао Семјуел Џонсон (Samuel Johnson): *“Онај ко чека како би учинио много тога доброга, никада неће учинити ништа. Живот се састоји од малих ствари. Ретко се пружа прилика да одједном можемо учинити пуно. Права величина састоји се од величине у малим стварима”*.

У Новом Саду, јун 2015. године

мр Наташа Павловић

САДРЖАЈ

ПРЕДГОВОР	i
1. УВОД.....	1
1.1.ПРЕДМЕТ РАДА, ЗАДАЦИ РАДА, ЦИЉ РАДА И МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА.....	2
I ДЕО	
2. ПОЈАМ ПРЕДУЗЕТНИШТВА.....	8
2.1. ДЕФИНИСАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИШТВА И ПРЕДУЗЕТНИКА	9
2.2. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У ЕКОНОМСКОЈ ТЕОРИЈИ	11
2.3. РАЗВОЈНИ ТРЕНДОВИ И ОБЛИЦИ САВРЕМЕНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА	16
<i>2.3.1. ИНТЕРНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО.....</i>	<i>16</i>
<i>2.3.2. ПОРОДИЧНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО.....</i>	<i>18</i>
<i>2.3.3. ЖЕНСКО РЕДУЗЕТНИШТВО.....</i>	<i>19</i>
<i>2.3.4. ОМЛАДИНСКО ПРЕДУЗЕТНИШТВО.....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.5. Е-ПРЕДУЗЕТНИШТВО</i>	<i>21</i>
3. ПОЈАМ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА	22
3.1. ВЕЛИЧИНА И ПОЗИЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА У САВРЕМЕНОЈ ПРИВРЕДИ.....	22
3.2. КРИТЕРИЈУМИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЈУ ПРЕДУЗЕЋА ПО ВЕЛИЧИНИ	24
3.3. ДЕФИНИЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА.....	25
3.4. КАТЕГОРИЗАЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА.....	27
3.5. УЛОГА И ШАНСЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У ПРИВРЕДНОМ РАЗВОЈУ	28
II ДЕО	
4. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ	32
4.1.КАРАКТЕРИСТИКЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА И ТУРИСТИЧКЕ ПОЛИТИКЕ У ВОЈВОДИНИ	32
<i>4.1.1. СТРАТЕШКА ДОКУМЕНТА У ТУРИЗМУ ВОЈВОДИНЕ</i>	<i>34</i>
<i>4.1.2. ТУРИСТИЧКА ИНФРАСТРУКТУРА ВОЈВОДИНЕ</i>	<i>37</i>
4.2. ЕКОНОМСКИ УСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ	38
4.3. ОБИМ, ДИНАМИКА И СТРУКТУРА ТУРИСТИЧКОГ ПРОМЕТА У ВОЈВОДИНИ	41
4.4. ДРУШТВЕНИ ЗНАЧАЈ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ	47
4.5. ЕКОНОМСКИ ЗНАЧАЈ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ	49
4.6. ПОЗИЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ У ОБИМУ ПОСЛОВАЊА ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ	55
4.7. ОЦЕНА КОМПАРАТИВНИХ ПРЕДНОСТИ ПОСЛОВАЊА	

МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ	63
4.7.1. <i>SWOT АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ</i>	64
4.7.2. <i>КОМПАРАТИВНЕ ПРЕДНОСТИ И СТРАТЕШКА УСМЕРЕЊА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ</i>	67
 III ДЕО	
5. КОНЦЕПТ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	71
5.1. ПОЈАМ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	72
5.2. 30 СПЕЦИФИЧНИХ РЕЛАЦИЈА У МАРКЕТИНГУ ОДНОСА	77
5.2.1. <i>КЛАСИЧНИ МАРКЕТИНГ ОДНОСИ</i>	79
5.2.2. <i>СПЕЦИЈАЛНИ МАРКЕТИНГ ОДНОСИ</i>	80
5.2.3. <i>МЕГА МАРКЕТИНГ ОДНОСИ</i>	86
5.2.4. <i>НАНО МАРКЕТИНГ ОДНОСИ</i>	87
5.3. УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА КОРИСНИЦИМА	89
5.4. СД - ЛОГИКА У МАРКЕТИНГУ ОДНОСА	91
5.5. ОСНОВНЕ ВРЕДНОСТИ МАРКЕТИНГА ОДНОСА	93
 6. ПРИМЕНА МАРКЕТИНГА ОДНОСА У ТУРИЗМУ	
6.1. АСПЕКТИ ИЗУЧАВАЊА МАРКЕТИНГА ОДНОСА У ТУРИЗМУ	95
6.2. ТУРИСТИЧКО ТРЖИШТЕ И ПРИМЕНА МАРКЕТИНГА ОДНОСА У ПОСЛОВАЊУ ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ	97
6.3. СПЕЦИФИЧНОСТ РЕЛАЦИЈА У ТУРИЗМУ	99
6.4. РЕЛАЦИЈЕ СА КОРИСНИЦИМА – ТУРИСТИМА	102
6.5. ИНТЕРНИ МАРКЕТИНГ - РЕЛАЦИЈЕ СА ЗАПОСЛЕНИМА	104
6.6. РЕЛАЦИЈЕ СА ПАРТНЕРИМА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА	107
6.7. РЕЛАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА СА ОКРУЖЕЊЕМ - ДРУШТВЕНИ МАРКЕТИНГ ...	111
6.8. ТЕНДЕНЦИЈЕ И ТРЕНДОВИ БУДУЋЕГ РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПРИМЕНУ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ОДНОСА	113
 IV ДЕО	
7. ИСТРАЖИВАЊЕ УСПЕШНОСТИ ДОСАДАШЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА И КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ	119
7.1. СВРХА АНКЕТНОГ ИСТРАЖИВАЊА И ИСТРАЖИВАЊА ПУТЕМ ИНТЕРВЈУА	120
7.1.1. <i>ПРЕДМЕТ, ЦИЉЕВИ, ПРЕТПОСТАВКЕ И ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА</i>	120
7.1.2. <i>ПРЕДМЕТ, ЦИЉЕВИ, ПРЕТПОСТАВКЕ И ЗНАЧАЈ</i>	

ИСТРАЖИВАЊА ПРИМЕНЕ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА	122
7.2. ОБУХВАТ, СУБЈЕКТИ И МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА ..	123
7.2.1. ОБУХВАТ И СУБЈЕКТИ ИСТРАЖИВАЊА	123
7.2.2. МЕТОДИ ИСТРАЖИВАЊА	125
7.2.3. ВЕЛИЧИНА И СТРУКТУРА УЗОРАКА	126
7.2.4. ПОСТУПЦИ И ПРОЦЕСИ ИСТРАЖИВАЊА	127
7.2.4.1. ПОСТУПАК И ПРОЦЕС АНКЕТНОГ ИСТРАЖИВАЊА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	128
7.2.4.2. ПОСТУПАК И ПРОЦЕС АНКЕТНОГ ИСТРАЖИВАЊА ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА	129
7.2.5. ВАРИЈАБЛЕ	131
7.2.6. ХИПОТЕЗЕ	131
7.2.7. ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА	132
7.2.7.1. ИНСТРУМЕНТ ЗА ИСПИТИВАЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	132
7.2.7.2. ИНСТРУМЕНТ ЗА ИСПИТИВАЊЕ ПРИМЕНЕ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА	136
7.2.8. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА	137
7.3. РЕФЕРЕНТНИ РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	138
7.3.1. РЕЗУЛТАТИ ПРЕЛИМИНАРНЕ АНАЛИЗЕ ПОДАТАКА	138
7.3.1.1. ПОУЗДАНОСТ МЕРНИХ ИНСТРУМЕНАТА	138
7.3.1.2. ФАКТОРСКА АНАЛИЗА	141
7.3.1.3. ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ДЕСКРИПТИВНЕ АНАЛИЗЕ ПОДАТАКА	146
7.3.1.3.1. Резултати дескриптивне анализе истраживања примене маркетинга тоталног односа	146
7.3.1.3.1.1. Карактеристике испитаних малих и средњих туристичких предузећа добијених на основу истраживања маркетинга тоталног односа	147
7.3.1.3.1.2. Социо-демографске карактеристике власника, менаџера и запослених на пословима маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини	149
7.3.1.3.1.3. Дескриптивна анализа зависних варијабли истраживања примене маркетинга тоталног односа	151
7.3.1.3.2. Резултати дескриптивне анализе истраживања примене интерног маркетинга	159
7.3.1.3.2.1. Карактеристике испитаних малих и средњих туристичких предузећа у Војводини	159
7.3.1.3.2.2. Социо- демографске карактеристике запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини	161
7.3.1.3.2.3. Дескриптивна анализа зависних варијабли истраживања примене интерног маркетинга	164
7.3.1.4. РЕЗУЛТАТИ КВАЛИТАТИВНЕ ОБРАДЕ ПОДАТАКА ПУТЕМ ДУБИНСКОГ ИНТЕРВЈУА	166
7.3.1.4.1. Резултати квалитативног истраживања о примени концепта интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини	170
7.3.1.4.2. Резултати квалитативних истраживања о едукацији запослених у циљу прилагођавања савременим процесима пословања	176
7.3.1.4.3. Резултати квалитативних истраживања о подршци менаџмента запосленима	181

7.3.1.4.4. Резултати квалитативних истраживања о унапређењу међусобних интеракција и задовољству запослених	193
7.3.1.4.5. Резиме квалитативног истраживања	206
7.3.2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА ПРЕМА ПОСТАВЉЕНИМ ХИПОТЕЗАМА	207
7.3.2.1. ПРОВЕРА ПРИМЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЊИМА	207
7.3.2.2. РАЗЛИКЕ У ПРИМЕНИ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ОДНОСУ НА ВЕЛИЧИНУ ПРЕДУЗЕЊА	218
7.3.2.3. РАЗЛИКЕ У ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ОДНОСУ НА ТИП ПРЕДУЗЕЊА	220
7.3.2.4. ТЕСТИРАЊЕ УТИЦАЈА ФАКТОРА ОД КОЈИХ ЗАВИСИ ПРИМЕНА 30 ТЕОРИЈСКИ ПРИСУТНИХ РЕЛАЦИЈА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	227
7.3.2.5. ТЕСТИРАЊЕ УТИЦАЈА СОЦИО-ДЕМОГРАФСКИХ ВАРИЈАБЛИ НА МОДЕЛОВАЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	243
7.3.2.6. ТЕСТИРАЊЕ УТИЦАЈА МАКРО ФАКТОРА НА ПРИМЕНУ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	245
7.3.2.7. ТЕСТИРАЊЕ ПОЗНАВАЊА И ПРИМЕНЕ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЊА У ВОЈВОДИНИ	246

V ДЕО

8. ПРЕПОРУКЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЊА У ВОЈВОДИНИ ПОСРЕДСТВОМ АДЕКВАТНЕ ПРИМЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА	252
8.1. БУДУЋИ ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЊА У ВОЈВОДИНИ	253
8.1.1. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ КЛАСИЧНИХ МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА	254
8.1.2. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ СПЕЦИЈАЛНИХ МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА	256
8.1.3. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ МЕГА- МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА	260
8.1.4. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ НАНО- МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА	262
8.2. МАРКЕТИНГ МОДЕЛИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЊА У ВОЈВОДИНИ	264
8.2.1. КЛАСТЕРИ	265
8.2.2. ЈАВНО- ПРИВАТНА ПАРТНЕРСТВА (ЈПП)	267
8.2.2.1. МОДЕЛ СОЦИЈАЛНИХ КООПЕРАТИВА	268
8.2.2.2. МОДЕЛ ТЕРИТОРИЈАЛНИХ ПАКТОВА	269
8.2.3. ДЕСТИНАЦИЈСКЕ МЕНАџМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ (ДМО)	270
8.2.4. ДЕСТИНАЦИЈСКЕ МЕНАџМЕНТ КОМПАНИЈЕ (ДМК)	271
9. ЗАКЉУЧАК	273

10. ЛИТЕРАТУРА	276
СПИСАК ТАБЕЛА У ТЕКСТУ	289
СПИСАК ГРАФИКОНА У ТЕКСТУ	292
СПИСАК СЛИКА У ТЕКСТУ	292
11. ПРИЛОЗИ	293
БИОГРАФИЈА	315
КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА	317
KEY WORD DOCUMENTATION	320

1. УВОД

Појам предузетника и предузетништва у туризму или малих и средњих туристичких предузећа, одувек је било тешко дефинисати и одредити, посебно у условима економског пословања и обима пословне економије у Републици Србији. Самим тим је тешко одредити и дефинисати која мала и средња предузећа чине туристичку привреду, с обзиром на то да је туризам веома комплексна делатност. Мала и средња предузећа су тренутно најважнији покретач свих економских токова у привреди неке земље. Будући да туризам представља погодно тло за развој малих и средњих предузећа, важно је истаћи синергију међу њима и искористити компаративне предности за постизање што ефективнијих резултата у пословању туристичке привреде. Основна тежња у докторској дисертацији била је да се испитају специфичне карактеристике које мала и средња туристичка предузећа разликују од великих, а самим тим и потврди значај мале привреде у односу на велике пословне формате у туристичкој привреди.

Пословање малих и средњих туристичких предузећа изучавано је са аспекта маркетиншких активности, уз основну претпоставку да традиционални маркетинг више не игра значајну улогу у креирању маркетинг микса у туристичкој делатности, а исто тако ни у сектору малих и средњих предузећа. Истраживањем се желело доказати да је за постизање конкурентности малих и средњих туристичких предузећа прикладнија примена концепта маркетинга тоталног односа, од традиционалног концепта маркетинга.

Савремени услови пословања, јединствене карактеристике малих и средњих туристичких предузећа, као и њихова ограничења, заправо су кључни разлог и потреба за развијањем нових и прикладнијих маркетиншких приступа који ће довести до унапређења конкурентских позиција. Гренрос (Grönroos, 2002) наглашава да је дошло до промена у парадигми маркетиншке дисциплине, односно појаве маркетинга односа који замењује „клинички“ 4П приступ, тј. традиционални приступ маркетингу. Маркетинг односа је, према томе, прикладнији за сектор малих и средњих туристичких предузећа, и кроз концепт односа и мрежа даје резултате који за предузећа представљају кључни фактор успеха. Гумесон (Gummesson, 2008) је у маркетиншку парадигму увео појам маркетинга тоталног односа или 30 Р маркетинга (енгл. 30 Relations – 30 Rs). Његова теорија је заснована на релацијама, интеракцијама и мрежи предузећа, односно организација, које остварују са другим актерима током свог пословања. Након детаљног прегледа секундарне литературе из области маркетинга тоталног односа и теоријске поставке 30 Р маркетинга, коју је дао овај шведски аутор, у докторској дисертацији је разматран маркетинг тоталног односа, као прикладан оквир и концептуални маркетинг правац малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Током израде дисертације показало се да је маркетинг тоталног односа прихватљивији од традиционалног концепта маркетинг микса, поготово у савременим и конкурентним условима пословања малих и средњих туристичких предузећа.

Актуелност теме докторске дисертације и могућност њене практичне примене на пословање малих и средњих туристичких предузећа у АП Војводини, а самим тим и у Републици Србији, најбоље су образложење о потреби истраживања утицаја ефеката и примене маркетинга тоталног односа од стране туристичких предузећа. Према томе, посматране су карактеристике малих и средњих туристичких

предузећа у Војводини, њихова улога и значај у туристичком сектору и дата је теоријска оцена компаративних предности пословања. Исто тако, сагледана је савремена маркетиншка парадигма 30 Р маркетинг и дате су препоруке и могућности њене ефективније примене. Докторска дисертација је систематизирана у пет делова који обухватају седам поглавља. Почиње уводним делом и даје кратак преглед садржине рада, а завршава се закључним разматрањима о изложеној теми.

У првом делу исказане су дефиниције појмова предузетништва и малих и средњих предузећа, уз истицање развојних трендова и облика савременог предузетништва. Поред тога, дате су и основне претпоставке о улози и шансама малих и средњих предузећа у привредном, односно туристичком развоју. Други део ближе описује карактеристике пословања малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, на основу којих би касније требало одредити правце примене маркетинга тоталног односа. Трећи део посвећен је концепту маркетинга тоталног односа и његовој примени у туристичким предузећима. Четврто поглавље приказује референтне резултате истраживања која су спроведена путем дубинског интервјуа и два анкетна упитника. Један упитник се односио на истраживање примене маркетинга тоталног односа, док је другим анализирана примена интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима. У петом делу рада дате су препоруке за унапређење пословања малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, базиране на примени концепта маркетинга тоталног односа и свих његових сегмената.

1.1. ПРЕДМЕТ РАДА, ЗАДАЦИ РАДА, ЦИЉ РАДА И МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања докторске дисертације *Примена концепта маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини* су мала и средња туристичка предузећа, односно анализа узрочно-последичних веза између савременог концепта маркетинга тоталног односа и перформанси малих и средњих туристичких предузећа на територији Војводине. Истовремено, жеља је била утврдити утицај примене концепта тоталног маркетинга односа на њихов раст, развој и унапређење тржишне позиције.

Мала и средња туристичка предузећа представљају туристичка и угоститељска предузећа која имају до 50 запослених, и директно или индиректно се укључују у пружање услуга домаћим или страним туристима. Ова предузећа су носиоци туристичке понуде, креатори туристичких производа и због тога се подразумева да би она требало да буду компетитивна на туристичком тржишту. Да би се одржала, постала и остала компетитивна, мала и средња предузећа морају развити савремен, ефикасан и ефективан приступ унапређењу сопственог пословања који ће им обезбедити компетитивне предности у туристичком сектору.

Маркетинг односа могао би пружити важан допринос туризму, јер се у основи феномена туризма налазе управо релације. Класични концепт маркетинг микса је данас замењен маркетингом односа - 30 Р, који дефинише 30 релација и представља нову структуру маркетинг размишљања. Због тога је 30 Р незаобилазна примеса у туризму јер посматра релације од најједноставнијих до најсложенијих. Творац теорије маркетинга односа је познати шведски научник Гумесон. У основи, концепт маркетинга тоталног односа заснован је на мрежи разноврсних релација које су

данас обележје високо глобализованог и високо компетитивног тржишта. Класичне маркетинг релације (P1-P3) представљају релације које су до сада обрађиване у теорији маркетинга. Специјалне маркетинг релације (P4-P17) представљају неке од аспеката класичних релација, уз повремене новине (купац као члан и сл.). Мега-релације (P18-P23) представљају основу за маркетинг релације економије и друштва, обухватајући активности мега-маркетинга, мега-удружења и социјалних односа. Нано-релације су релације (P24-P30) путем којих се спајају тржишне релације са релацијама унутар предузећа (Gummesson, 2008).

Основни задатак докторске дисертације био је истражити специфичности маркетинга малих и средњих туристичких предузећа и истаћи значај примене маркетинга тоталног односа у њиховом пословању. **Остали задаци рада** докторске дисертације су да се истраживањем дође до одговора на следећа питања:

- Да ли мала и средња туристичка предузећа у Војводини примењују концепт маркетинга тоталног односа?
- Да ли ширина и тип односа и кооперација предузетих од стране малих и средњих туристичких предузећа укључују истовремено интер и интрарелацијске односе у предузећима?
- Колико је концепт маркетинга тоталног односа супериорнији у односу на класичну маркетинг концепцију изражену кроз маркетинг микс „4П“?
- Да ли примена концепта маркетинга тоталног односа доводи до остваривања унапређења тржишне позиције и конкурентности малих и средњих туристичких предузећа у Војводини?
- Да ли примену одређене маркетинг стратегије у малим и средњим туристичким предузећима, употребљене у циљу евалуације средстава маркетинга тоталног односа, уважавају сви запослени у малом или средњем туристичком предузећу?
- Које релације су најчесталије у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини?
- Да ли се примена концепта маркетинга тоталног односа разликује у односу на тип малих и средњих туристичких предузећа?
- Да ли се примењује концепт интерног маркетинга у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини?
- Да ли мала и средња предузећа при формирању релација, узимају у обзир факторе као што су вредност туристичког производа, бенефите који проистичу из наведених релација и баријере које се јављају приликом успостављања односа?
- Да ли социо-демографске карактеристике менаџера или предузетника имају модификујуће ефекте на примену концепта маркетинга тоталног односа у малим и средњим туристичким предузећима?

Очекивани резултати требало би да дају теоријски и практичан допринос актуелном процесу инволвирања и примене концепта маркетинга тоталног односа у пословање малих и средњих туристичких предузећа. На тај начин она ће унапредити своју тржишну позицију и тако Војводину, као туристичку дестинацију, учинити конкурентнијом на тржишту - домаћем и међународном. Значај истраживања у докторској дисертацији заснива се на чињеници да, у циљу да буду конкурентна на тржишту, мала и средња туристичка предузећа морају имати снажно упориште у маркетингу тоталног односа.

Уколико се узме у обзир ширина истраживања, важно је нагласити да је фокус био на три научне дисциплине. Ово укључује преглед и испитивање теоријске грађе која се односи на организациону теорију мрежа, кооперације и алијанси од стране аутора Стоела (Stoel, 2002) и теорију маркетинга односа, уважавајући мишљења других аутора (Gummesson, 2008; Grönroos, 1997; Kotler, 2003); затим теорију интерног маркетинга (Amed & Rafiq, 2002; Varey & Lewis, 2002) и теорије малих и средњих туристичких предузећа (Jones & Haven-Tang, 2005; Shepherd & Wicklund, 2005; Ateljevic & Page, 2009) и кооперације у малим и средњим предузећима (Palmer, 2002).

Котлер (Kotler, 2003) је изнад свих препознао да је маркетинг тоталног односа једино подобан тамо где су успостављене дуготрајне везе, једнако значајне и вредне да се као такве одрже. Изузетан значај дао је Гумесон (2008) у свом приступу маркетингу односа, где се маркетиншка логика окреће у правцу 30 релација, у односу на претходну логику маркетинг микса. Дефиниција кооперација базирана је на мишљењу Палмера (Palmer, 2002) који констатује да зближавање људи и посла у испуњавању активности доводи до остварења коначног циља и другачије се ове активности не могу извести.

Циљ истраживања је компарација теоријски присутних релација, описаних у литератури са њиховом присутношћу на туристичком тржишту и пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Један од циљева је утврђивање најбитнијих релација за мала и средња туристичка предузећа, као и ставова запослених о примени интерног маркетинга, као значајног сегмента тоталног маркетинга односа.

Специфични циљеви су истраживање утицаја примене концепта маркетинга тоталног односа на унапређење тржишне позиције малих и средњих туристичких предузећа у Војводини и одступања од оптималних резултата његове примене. Такође, циљ је испитати утицај социо-демографских карактеристика менаџера/предузетника на примену концепта маркетинга тоталног односа у циљу остварења унапређења тржишне позиције сопственог туристичког предузећа. Савремена схватања маркетинг концепта указују на све већи значај партиципативних форми управљања туристичким предузећем, што има за последицу развој интерног маркетинга - релације са запосленима, који је део релација између запослених и предузећа. Задовољство запослених је данас предмет анализа у оквиру интерног маркетинга и менаџмента људских ресурса, са јасним импликацијама на квалитет услужног сусрета. На основу сагледавања предмета и циљева докторске дисертације, очекиваних резултата, применом метода и појединих научних радова у вези са подручјем туризма, уочава се да је проблематици примене концепта маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа, обезбеђен свеобухватан приступ.

Из дефинисаних потреба за истраживањем произилазе и импликације на истраживање у оквиру докторске дисертације. Сумирано, примена концепта маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа анализирана је од стране иностраних аутора, међутим у домаћој литератури недовољно су истражена мала и средња туристичка предузећа, а посебно примена овог концепта у њиховом пословању. Стога је опредељење аутора било да истражи специфичности пословања малих и средњих предузећа, специфичности 30 релација

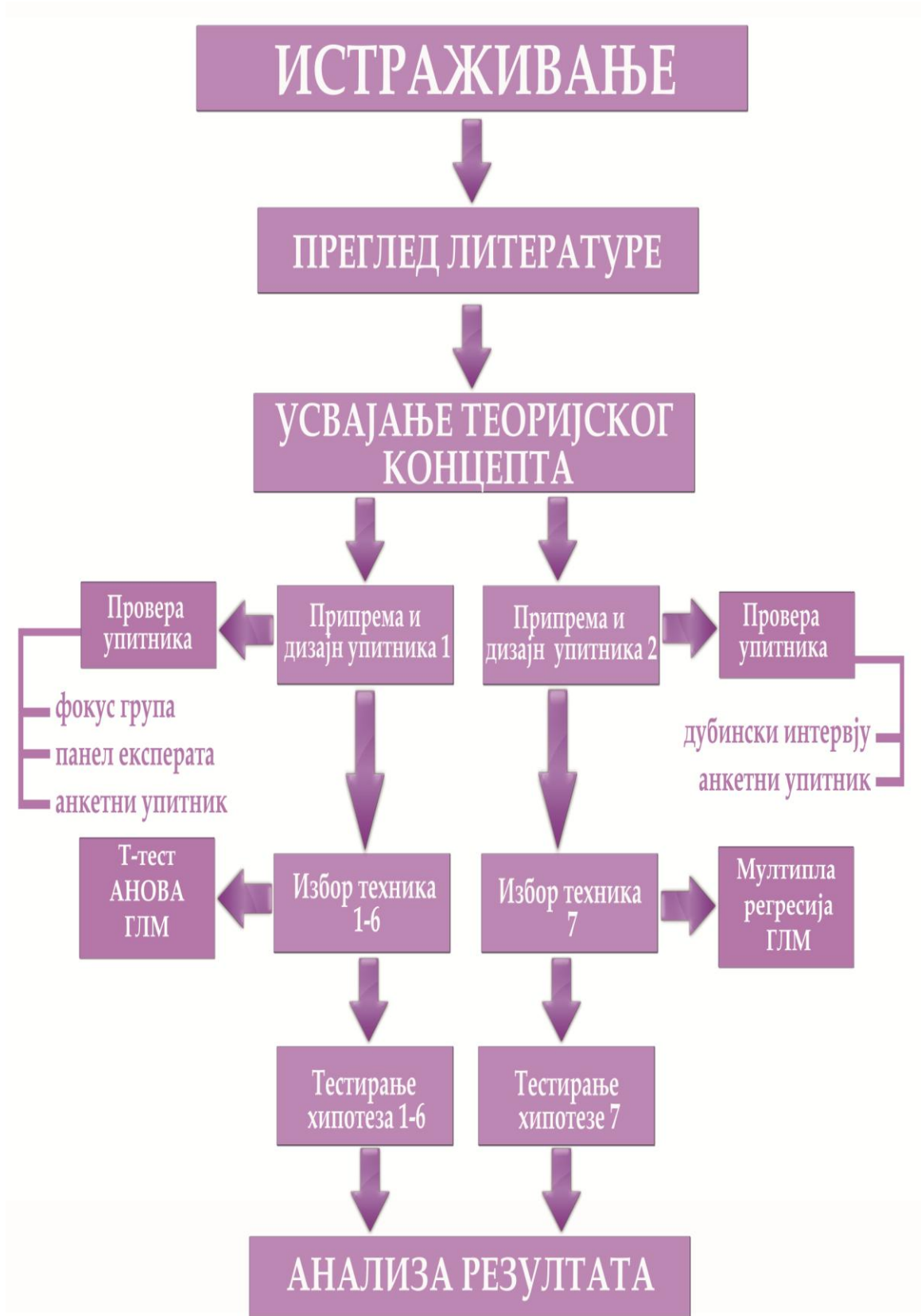
маркетинга тоталног односа, као јединственог маркетинг концепта и интерног маркетинга, који је значајан сегмент маркетинга тоталног односа, са великим потенцијалом примене у малим и средњим туристичким предузећима. Према сазнањима аутора, овакав приступ није до сада примењиван у научним истраживањима.

У складу са потребама израде дисертације, примењене су следеће **методе истраживања**:

- ❖ истраживање за столом (енгл. desk research) метода,
- ❖ аналитичко-синтетичка метода,
- ❖ статистичка метода,
- ❖ теренско истраживање (систематско посматрање, испитивање: анкета и интервју),
- ❖ компаративна метода,
- ❖ индуктивна метода,
- ❖ дедуктивна метода

Теренско истраживање спроведено је коришћењем два анкетна упитника и припремљеног протокола интервјуа. За обраду и анализу добијених података употребљене су следеће статистичке методе: дескриптивна анализа, т-тест, АНОВА, генерализовани линеарни модел и stepwise регресија. За обраду и анализу података коришћени су статистички програмски пакети SPSS и Statistica. За истраживање примене маркетинга тоталног односа спроведено је квалитативно истраживање путем анкетног упитника, на узорку од 345 испитаника: менаџера, власника и запослених на пословима маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

Истраживање примене интерног маркетинга спроведено је у периоду од маја до септембра 2014. године путем квалитативне методе - дубинског интервјуа, на узорку од 37 испитаника у периоду од марта до јуна 2014. године и квантитативно истраживање, путем анкетног упитника спроведено над 330 испитаника, у периоду од јуна до септембра 2014. године. Методологија истраживања путем интервјуа заснована је на интерпретацији, и у оквиру овог феноменолошког приступа аутор је покушао да разуме примену интерног маркетинга из перспективе саговорника - запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. Индуктивни приступ при утемељењу теоретских претпоставки установљен је током спровођења интервјуа. Резултати проучавања су, како је већ наведено, обухваћени и интерпретирани у четвртом делу докторске дисертације. Преглед истраживачког процеса за потребе израде докторске дисертације, дат је шематским приказом бр. 1.



Слика 1. Структура спроведеног истраживања

І ДЕО

2. ПОЈАМ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Пратећи развојне трендове светске привреде, стиче се утисак да предузетништво заузима све важније место у развоју привредних и економских токова. Уочено је да се у Републици Србији све више улажу напори у изградњу савременог тржишног привређивања, како би се што брже и ефикасније економски сустигле напредне земље.

Када се планира економска будућност, врло је једноставно схватити да се привредни системи, по узору на развијене земље, морају базирати у правцу својих компаративних предности, које се, пре свега, везују за расположиве људске и природне ресурсе. Оваквог става морају бити свесни, како креатори државне политике, тако и сами предузетници који ће у долазећим временима постати развојно најмобилнији и све значајнији привредни субјекти у стварању нових вредности и генерисању нових радних места.

Убрзани развој може се постићи на веома једноставан начин - сагледавањем ресурса и потенцијала за развој предузетништва, као и упоређивањем са развијеним земљама, које су у овој области достигле одређени просперитет. Довољно је свеобухватно сагледати ресурсе и потенцијале којима се располаже, и на адекватан начин, уз подршку која се свакодневно пружа, искористити већ примењено знање развијених земаља.

Предузетници остварују „тиху револуцију“ - мењају и обнављају привредне структуре широм света, уочавајући шансе тамо где други виде хаос и конфузију. Кроз историју, често су их поредили са олимпијским атлетима у сталном изазову да остварују нове рекорде. Подсећали су на диригенте симфонијских оркестара, који мноштво звукова, уз различите извођачке способности, претварају у хармонију. Слични су пилотима суперсоничних авиона који увек изнова померају границе брзине и одважности (Penezić, 2009, str. 9).

Туризам као услужна делатност је у непосредној комуникацији са потрошачима и представља плодно тло за развој предузетништва. Осим тога, за отпочињање туристичких и осталих услужних активности потребно је много мање улагачког капитала него у индустрији, а истовремено је много мање неопходно инвестирати у раднике него што је то потребно у индустријској производњи. Тренутно стање у организацији туристичке делатности у Републици Србији, као и правци будућег привредног развоја, указују да постоје широки оквири за развој малих и средњих туристичких предузећа и предузетништва. Бројне анализе и истраживања, као и стратешка развојна документа наше државе, упућују на чињеницу да су туристичко предузетништво и предузетници од кључног значаја за запосленост људи у овом сектору, те да предузетничку активност у туризму треба подстицати респектовањем ових чињеница.

У овом поглављу докторске дисертације урађен је основни теоријски преглед предузетништва и предузетника, предузетништва у економској теорији и истакнути су развојни трендови и облици савременог предузетништва који су заступљени у консултованој литератури. Практично, ово поглавље представља кратак сажетак дуге историје истраживања предузетништва.

2.1. ДЕФИНИСАЊЕ ПРЕДУЗЕТНИШТВА И ПРЕДУЗЕТНИКА

Многи аутори бавили су се феноменима предузетништва и предузетника, као и малих и средњих предузећа. Међутим, како су ови појмови током дуге историје проучавања и разматрања, установљени као комплексни феномени, тако су се јављале и бројне дефиниције и посматрани су њихови најразличитији аспекти.

„Француски економиста Сај (J. B. Say) рекао је још негде око 1800. године да предузетник у ствари премешта економске ресурсе из једне ниже области у другу област веће продуктивности и вишег дохотка. Али та дефиниција нам не каже ко је предузетник. Пошто је Сај исковао тај термин пре скоро две стотине година, у међувремену је дошло до опште забуне у погледу тумачења појмова предузетник и предузетништво“ (Drucker, 1985, p. 21). „Предузетништво је комплексан феномен и сасвим сигурно, дефинисати га не значи истовремено и разумети га. Не тако озбиљне (по дубини и ширини), анализе предузетништва упућују на $E=f(e)$ (е), односно на предузетништво као функцију предузетника“ (Penezić, 2009, str. 90).

Предузетништво је, у најширем смислу схваћено као практична креативност, која комбинује изворе и прилике на нови начин (Chigunta, 2002). Следећа одредба може се сматрати прецизнијом: Предузетништво је динамичан процес, који креира и води појединац (предузетник) настојећи да искористи економске иновације да би створио нову вредност на тржишту (Virtanen, 2003). Предузетништво је, према Глушици (2004), стварање иновативне економске организације (или мреже организација) са сврхом да се обезбеди раст и развој уз постојање ризика и несигурности.

Француски економиста ирског порекла Ричард Кантијо (Richard Cantillon, 1730), заслужан је за теоријску концептуализацију предузетништва и његове улоге у економији, кроз препознавање учествовања људи, односно људског фактора у спровођењу предузетничких активности које су се одвијале у XVIII веку у Француској. Управо је Кантијо (1730) тај који је повезао предузетника са активностима и подухватима које носе одређене ризике у пословању.

Многи аутори су били следбеници теорије овог француског аутора, од којих су неки били и његови савременици. Ипак, савремени концепт предузетништва представио је Шумпетер (Schumpeter, 1934), који је дефинисао предузетништво и предузетника на следећи начин:

„Спровођење нових комбинација називамо предузеће, а појединце чија је улога да их спроводе ми називамо предузетницима. Ови концепти су уједно шири и ужи него што је уобичајено. Шири, првенствено из разлога што предузетницима називамо, не само оне независне бизнисмене који су одређени економском разменом, него и оне који ту функцију извршавају. На основу тога смо дефинисали концепт, иако су они, по правилу, само запослени у компанији (као што су менаџери, чланови бордова директора), и њихова актуелна моћ да обављају предузетничку улогу заправо има друге основе, као што је управљање акцијама. Као што спровођење нових комбинација представља предузетника, није неопходно да он мора да буде трајно повезан са појединачним фирмама. Многи финансијери, промотери и остали то и нису, али ипак могу бити предузетници. С друге стране, наш концепт је ужи од традиционалног у томе што не укључује све руководиоце

фирми или индустријске менаџере који могу да воде већ успостављен бизнис, него само оне који заправо представљају ту функцију. Али било ко да је у питању, свако је у ствари предузетник ко спроводи нове комбинације и губи карактер предузетника када је успоставио сопствени бизнис и када му се управљање устали, као и другима који воде сопствени бизнис“ (Schumpeter, 1934, p. 74).

Предузетници виде промену као правило и као нешто здраво. Они обично сами не доносе промену. Међутим, и то управо чини дефиницију, односно одликује предузетника и предузетништво: „Предузетник увек тражи промене, одговара на њих и користи их као могућности“ (Drucker, 1985, p. 33).

Приликом одређивања ближег значења предузетништва и предузетника може се закључити да је предузетник особа која је спремна да на основу сопственог ризика, уводи нове идеје и технологије и истовремено предузима и остварује нове пројекте и планове, на основу којих ће остварити профит. Ризик, иновације и истраживање нових могућности су заправо карактеристични подухвати за савременог предузетника. У прилог овоме могу се истаћи дефиниције предузетништва и предузетника, које указују управо на кључне теме предузетничке теорије, повезане са преузимањем ризика, менаџментом, иновацијама и експлоатисањем нових пословних могућности.

Предузетништво је дефинисано као процес идентификовања шанси на тржишту, распоређивања ресурса за коришћење ових шанси и посвећеност имплементацији активности и неопходних ресурса како би се искористиле могућности за остварење дугорочне личне добити (Sexton & Bowman-Upton, 1991). Предузетништво је процес креирања другачије вредности, кроз улагање неопходног времена и напора, уз претпоставку укључивања финансијских, психичких и социолошких ризика и добијање награда кроз новчане и личне сатисфакције (Hisrich, 2010). Данас је предузетник иноватор и онај који развија, препознаје и осваја могућности; конвертује ове могућности у пословне и тржишне идеје; додаје им вредности кроз време, напор, новчана средства или вештине; предвиђа ризик конкурентног тржишта, како би имплементирао своје идеје и добија заслужене награде из својих напора (Hodgetts & Kuratko, 2007). Осим наведених, постоји много различитих дефиниција предузетника, предузетништва и мале привреде, које зависе од низа фактора и које се међусобно разликују како по земљама, тако и по секторима својине. Дракер (Drucker, 1985) истиче да се у Сједињеним Државама предузетником сматра онај који почиње свој сопствени нови и мали посао, али исто тако тврди да није сваки нови мали посао истовремено и предузетнички, или да обавезно представља предузетништво.

Док енглески теоретичари предузетништво идентификују са новим малим предузећима, Немци га идентификују са појмом моћи и власништва, што је још више погрешно. „Израз *unternehmer* - литерарни немачки превод Сајовог израза *entrepreneur* - предузетник, означава особу која истовремено поседује и води фирму (одговарајући енглески израз био би власник-менаџер). Термин се пре свега користи да означи разлику између газде, који такође поседује компанију, од професионалног менаџера и од „изнајмљених руку“ у истом смислу“ (Drucker, 1996, str. 167).

На основу свега наведеног, може се видети да у савременој економској литератури постоји сагласност да нема једне генерално прихватљиве дефиниције предузетништва и предузетника. Управо због тога, разумевање предузетништва и делатности предузетника темељи на следећим поставкама (Penezić, 2009):

1. Предузетништво као стил менаџмента
2. Предузетнички менаџмент као „ловац“ на пословну прилику (тржишну шансу) и генератор промена
3. Предузетнички менаџмент као стратегијски менаџмент - менаџмент целе организације, и коначно,
4. Предузетништво као приступ менаџменту који се може научити.

Многи митови се везују за феномен предузетништва и личност предузетника. Тумачења неких допринеће разумевању ове проблематике - предузетник, сасвим сигурно, није неко ко се доминантно „рађа“; за пословни успех није нужно имати „посебан тип личности“, нити се иза његове способности контроле крију посебне психолошке особине. Предузетника је једноставније разумети као појединца (менаџера) који доноси предузетничке одлуке (Penezić, 2009). Аутори Бјерн и Клас (Björn & Claes, 2002) су у свом делу *Предузетнички маркетинг, раст малих фирми у новој економској ери*, дали преглед објашњења и разумевања предузетништва, приказаних у табели 1. Објашњење предузетништва посматрају са аспекта структура и процеса, док би разумевање предузетништва према овим ауторима требало посматрати са аспекта културе и језика.

Табела 1. Појашњење и разумевање предузетништва

	Структура	Процес	Култура	Језик
Шта је предузетништво?	Особа која рационално реагује на екстерне услове, промовишући нове пословне подухвате	Особа која генерише нове пословне подухвате, истражује могућности, појављујући се у економском систему	Особа која тражи креирање нових пословних подухвата, који представљају доминантни део његовог културног света	Особа која тражи креирање нових пословних могућности, које представљају део његовог говорног света
Како унапредити предузетништво?	Обезбеђењем виших и бољих екстерних услова, објашњавајући креацију нових пословних подухвата	Међусобним прихватањем предузетника и/или адекватних система пословних подухвата	Визуализацијом предузетничких културних аспеката	Непрекидним разговорима о предузетништву
	ОБЈАШЊЕЊЕ		РАЗУМЕВАЊЕ	

Извор: Björn & Claes (2002)

2.2. ПРЕДУЗЕТНИШТВО У ЕКОНОМСКОЈ ТЕОРИЈИ

Историја школе економске мисли се може посматрати кроз различите погледе на економску стварност, односно кроз различите начине посматрања, објашњавања и решавања економских проблема, зависно од тога о којем је историјском периоду реч или која парадигма преовладава. Класична либерална школа (А. Smith, D. Ricardo, J.B. Say...), неокласична (неолиберална школа) која настаје 1871. године, тј. после појаве теорије граничне корисности (К. Menger, J. Bentham, S. Jevons, А.

Marshall...), и кејнзијанска школа (J.M. Keynes, A. Hansen, J. Robinson...), јесу три сукобљене и најутицајније школе које коегзистирају, сарађују или се боре за доминацију на академској и/или политичкој сцени (Penezić, 2009).

У овом одељку дисертације биће приказан сажет осврт на предузетништво и предузетника, са аспекта економске теорије и биће узете у обзир економске мисли које су имале најзначајнији допринос у изучавању ових феномена. Предузетништво и његово изучавање у економској теорији могло би се приказати на начин како је то презентовао Киро (Kugō, 1998) (табела 2).

Табела 2. Економска раздобља и идеје о предузетништву

Раздобље	Идеја о човечанству	Идеја о предузетништву
Традиционална • Потрошња и производња у истом ентитету • Социјални поредак одређен је феудализмом и занатским системом	Јединствена Божија креација, чије место у друштву је базирано на класној позицији стеченој рођењем	Предузетништво своје путовање започиње у семантици • Авантуриста, онај који преузима ризик • Пројектно базирани задаци од стране Краљевства
Транзиција од традиционалног ка модерном: од раних 1700-тих до касних 1800-тих година Пред индустријализацију • Феудализам и класни системи су срушени • Либерализам и демократија су нови идеали • Почиње диверсификација тражње и понуде	Јединствена Божија креација или животиња изнад дургих животиња	Индивидуално предузетништво или предузетништво као креатор економског успеха • Предузетништво руши старе моделе понашања и системе, занатство и феудализам • Креира нове форме посла и власништва • Иноватор, координатор • Преузима одговорност и ризике за сопствени живот • Примењује ново знање
Модерна: ране 1900-те Индустријализација • Континуирани и подразумевани раст • Растућа тржишта • Растући просперитет и јавни сектор • Пуна запосленост • Оријентација на снабдевање, неисторијски, рационалност • Ефикасност • Стандардизација • Бироократија, хијерархија контрола • Јединствена култура • Доминација Западних земаља	Од животиње до машине или део система	Предузетништво, менаџмент мале привреде и власништво • Борба за опстанак малих предузећа
Постмодерна транзиција: 1970-те до постиндустријске фазе Информационо друштво • Много компликованије окружење и системи • Засићење потрошачке тражње • Тражњом оријентисано	Јединственост као универзална појава човечанства Човечанство као ентитет осећања и социјални учесник	Три облика предузетништва • Мало предузеће, што значи индивидуални предузетник који води сопствено предузеће • Унутрашње прдузетништво које представља организационо колективно

Наставак: Табела 2. Економска раздобља и идеје о предузетништву

<p>фрагментисано тржиште</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поларизација, разноликост, дисконтинуитет, незапосленост и несигурност • Јавни сектор добија доста компликованију улогу у целокупном друштву 	<p>Жена је изнад осталих људских бића</p>	<p>понашање</p> <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуално, сопствено оријентисано предузетништво које представља индивидуално лично- оријентисано понашање <p>Предузетништво Инструмент који мења културу</p>
--	---	--

Извор: Kyrö (1998)

На основу претходне табеле уочава се да је предузетништво старо колико и сам процес размене и вероватно човечанство, као и да је свако раздобље обликовало своју економску мисао у зависности од услова и окружења пословања. Самим тим су и теорију предузетништва и предузетника обликовале пословне и социолошке прилике у друштву. Даље ће бити дат детаљнији преглед економских мисли у вези са предузетништвом и улогом предузетника у економским процесима, посматраних кроз класичну либералну, неокласичну и савремену економску мисао (табеле 3, 4 и 5).

Табела 3. Предузетник у класичној економској мисли

<p>Adam Smith (1723-1790)</p>	<p>Слободан појединац који следећи сопствени интерес, на темељу сопствене иницијативе, остварује/ максимизира профит</p>
<p>David Ricardo (1772-1823)</p>	<p>Лични интерес, егоизам и приватна иницијатива су начела која појединцу-предузетнику доносе највеће резултате у производњи.</p>
<p>John Stuart Mill (1806-1873)</p>	<p>Појединац који поседује оригиналност и одговорност; који тежи моралном и интелектуалном усавршавању; предузетничка функција подразумева надзор и контролу.</p>
<p>Richard Cantillon (1680-1734)</p>	<p>Предузетник је шпекулант, свако ко послује у неизвесној средини и има неизвесна примања; спреман је на предузимање ризика, иноватор; кључни фактор тржишног привређивања.</p>
<p>Jean Baptiste Say (1767-1832)</p>	<p>Стожер економске стварности; катализатор економских промена и развоја, носилац кључних улога надгледања, управљања и контроле; комбинује факторе производње.</p>
<p>Carl Menger (1840-1921)</p>	<p>Функција предузетника је да трансформише одређена добра у друга, на темељу информација из окружења и сачињених калкулација.</p>
<p>Eugen Bohm-Bawerk (1851-1914)</p>	<p>Појединац који користећи знање и организационе способности постиже боље резултате од других.</p>
<p>Friedrich Freiherr/baron/von Wieser (1851-1926)</p>	<p>Лидер, агент економских промена</p>
<p>Hans von Mangoldt (1824-1868)</p>	<p>Појединац који у условима ризика и неизвесности остварује предузетничку добит као „ренту на способност“</p>
<p>Marie Esprit Leon Walras (1824-1910)</p>	<p>Појединац који „нити зарађује, нити губи“</p>
<p>Amasa Walker (1799- 1875)</p>	<p>Креатор богатства, са улогом, функцијом која се разликује од капиталисте, односно власника</p>
<p>Francis Amasa Walker (1840-1897)</p>	<p>Креатор богатства са способностима предвиђања, организовања и вођења пословања.</p>

Извор: Penezić (2009)

Може се закључити да се класична економска мисао, чије су основне теоријске поставке дате у табели 3, није много освртала на предузетништво, те је стога релативно мали учинак ове школе евидентан, када се говори о развоју саме идеје предузетништва. Основна пажња теоретичара класичне школе усмерена је ка

сопственим интересима појединаца, односно предузетника и њиховим способностима да максимизирају профит. Акцент је стављен на индивидуалце и самим тим индивидуално предузетништво, који ће својим способностима и знањем постићи опште благостање.

Табела 4. *Предузетник у неокласичној економској мисли*

Alfred Marshall (1842-1924)	Пословни човек, способан да уочи пословну шансу, предвиди, иновира, преузме ризик и преживи прилагођавајући се ситуацији и средини.
Frenk Hayneman Knight (1885-1972)	Појединац који преузима ризик и одговорност за неизвесност и тачност сопствене процене.
Joseph Alois Shumpeter (1883-1950)	Иноватор, појединац који уводи нове комбинације фактора производње
Ludwig von Mises (1881-1973)	Свако ко је стално спреман да одговарајућом комбинацијом производних ресурса, уз преузимање ризика, искористи нове пословне прилике.
Israel Kirzner (1930)	Посредник у размени, будни посматрач који на бази информација-познавања тржишта користи прилике које су остале неопажене.
Marc Casson (1945)	Појединац који је специјализован за доношење важних пословних одлука о усклађивању ретких производних ресурса.
Theodore Schultz (1902-1998)	Појединац способан да се сукоби са неравнотежом и свесно реалоцира своје производне ресурсе као одговор на промене у окружењу.
Harvey Leibenstein (1922-1994)	Појединац који повезује различита тржишта, отклања тржишне недостатке, комплетира све инпуте неопходне за производни процес и оптимизира међусобни однос инпута неопходних за производњу одређеног производа
William Baumol (1922)	Појединац чије понашање зависи од правила игре и структуре награда, а може бити продуктивно и непродуктивно.

Извор: Penezić (2009)

Неолиберална економска школа развила се током седамдесетих година XIX века и траје до данашњих дана. Најзначајнији представник предузетничке теорије био је Шумпетер (1934) са својом теоријом креативне деструкције. Процес приликом кога предузетници стварају нове вредности и добра, уништавајући постојеће структуре тржишта за њега је процес стваралачког разарања.

Динамична личност, по тумачењу Шумпетера (1934) радује се „друштвеном положају који карактерише моћ“, као и у својој сопственој активности. „Сам пут се јавља као циљ. Такав човек поседује радост постизања успеха и победе над другима. За њега не постоји равнотежа него само непрестана трка за новим подручјима активности. Он ће оснивати пословне империје и привредне династије, он ће другима наметати своју вољу и потчињавати их, он ће у историју ући као „дизајнер“, као моћник, као што су то некада чинили војсковође и краљеви“ (Kurz, 2006, str. 24).

Табела 5. *Савремени приступи предузетништву*

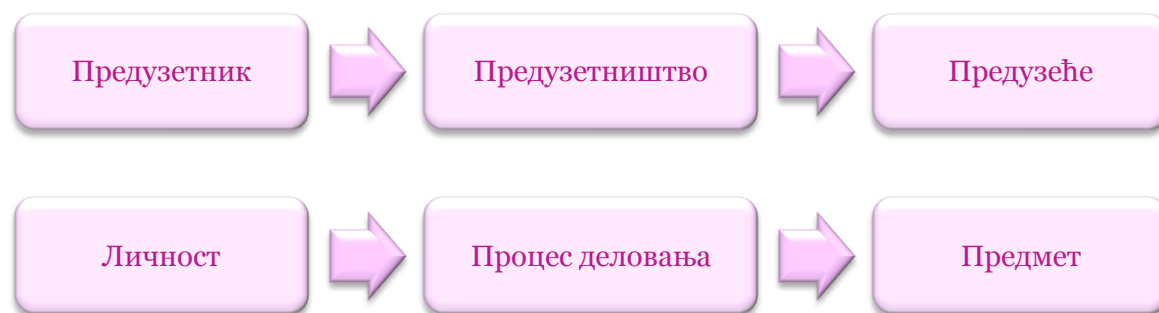
	Пажња усмерена на...	Дефиниција предузетника
Теорија хетерогене тражње	улогу предузетника у условима хомогености производа у једној и хетерогености производа у различитим привредним гранама	Маркетар који перманентно иновира, позиционира производ на тржишту и управља факторима конкретне економске стварности организације који доносе супериоран положај.
Теорија диферентних предности	кључне аспекте конкурентске позиције предузећа на тржишту	Предузетник иновира са циљем стицања диферентних предности у односу на конкуренцију
Теорије	конкурентску позицију предузећа	Појединац са проактивном улогом, који

Наставак: Табела 5. Савремени приступи предузетништву

индустријске организације	у условима тржишне имперфектности	врши предикцију конкурентских корака и доноси одлуке о стратегијском одговору организације на конкурентске потезе.
Харизматичка школа	утврђивање личних особина предузетника	Храбар, истрајан појединац, са интуицијом и вером у сопствене вредности
Психолошка школа	утврђивање личних особина предузетника	Појединац који се рађа са предузетничким талентом и особинама, које чине сопствени систем вредности
Социо-бихејвиористички приступ	утврђивање личних особина предузетника и кључних фактора успеха предузетника	Појединац са урођеним, али и са особинама које се могу стећи: самопостигнуће, самопоуздање и прихватање одговорности
Менаџерска школа	понашање предузетника и менаџерску улогу	Предузетник је појединац који организује и управља предузетничким подухватом, предузима на себе одређени ризик, с коначним циљем остваривања добити.
Лидерска школа	понашање предузетника и лидерску улогу	Ефикасан „менаџер људских ресурса“ и кооперативан, енергичан лидер, спреман да преузме одговорност и допринесе адаптабилности фирме новонасталим условима окружења.
Школа интерног предузетништва	понашање предузетника унутар велике организације	Запослени у компанији који има предузетнички квалитет акције, креативности, визије и амбиције.

Извор: Penezić (2009)

На основу претходно датих приказа виде се бројни доприноси различитих приступа и школа, који су се бавили феноменима предузетништва и предузетника. Међутим, ниједан концепт не даје целокупан осврт и тумачење предузетничке економије. Пенезић (2009) кроз детаљан преглед приступа, теорије и спорења у предузетничкој теорији закључује да су личне карактеристике предузетника од посебног значаја у моменту када покреће свој сопствени предузетнички подухват; да способност учења на грешкама и неуспешним пословним потезима постаје много значајнија после покретања фирме, док је знање и стечено искуство кључно за прилагођавање условима окружења и успешан раст и развој организације коју предузетник креира.



Слика 2. Концепт предузетништва (Prajapati & Rathod, 2014)

2.3. РАЗВОЈНИ ТРЕНДОВИ И ОБЛИЦИ САВРЕМЕНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Пословна ефективност и ефикасност предузећа, било да су у питању туристичка или нека друга предузећа, намећу потребу усаглашавања њиховог пословања са развојним трендовима и савременим облицима пословања. Литература савременог предузетништва упућује на разне облике испољавања и развоја предузетничких подухвата. Аутори који се баве овом тематиком највише пажње посветили су породичним предузећима и феномену женског предузетништва. Међутим, када је о туризму реч, Атељевић и Пејц (Ateljevic & Page, 2009) тврде да је веома мало литературе и научних радова, који се односе на мала предузећа и туристичко предузетништво. Ови аутори, на основу прегледа обрађених тема у предузетништву, износе тврдњу да за будућа истраживања у туризму, посебну пажњу треба усмерити на проучавање породичног и женског предузетништва. Према њиховом схватању ово су недовољно истражене теме, посебно када је реч о динамици и оперативном менаџменту у предузећима или улози жена у развијању послова.

Знање о природи и значају предузетничких активности мањинских група је веома лимитирано у угоститељском сектору. Данас су жене и предузетници из мањинских етничких група препознати као водећа снага у угоститељској делатности, било да се ради о броју предузећа која поседују, генерисаним приходима или броју запослених. Испитивање женског предузетништва треба да информише и академике и практичаре о истраживачким приступима, као и о начинима едукације (Ateljevic & Page, 2009).

Корпоративно предузетништво или интерно предузетништво (енгл. *intrapreneurship*), како сугеришу Атељевић и Пејц (2009) заслужују пажњу истраживача који се баве угоститељством и, према њима, бројне су могућности будућих истраживања на ову тему. Интерно предузетништво намењено је, пре свега, великим корпорацијама, односно предузећима чија би одељења требало да функционишу на предузетничким принципима. Атељевић и Пејц (2009) указују на то да би истраживања интерног маркетинга требало усмерити на посматрања организационе структуре, културе и менаџмента, на начин погодан за корпоративно предузетништво. Њихове сугестије да би велике корпорације требало да охрабрују своје запослене да узму учешће у предузетничком процесу и утичу на размишљање, понашање и деловање запослених путем награда, практично представљају основе интерног маркетинга малих и средњих предузећа и биће узете у даље разматрање у докторској дисертацији. Према томе, за потребе овог рада дат је преглед развојних трендова и облика савременог предузетништва који су у литератури највише изражени, а при том се односе на обрађену тему.

2.3.1. ИНТЕРНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Интерно предузетништво постало је научни феномен у претходне три деценије. Многи аутори (Burgelman, 1983; Kanter, 1984; Pinchot, 1985; Rule & Irvin, 1988; Guth & Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Antoncic & Hisrich, 2001) бавили су се овом научном облашћу, која представља савремени развојни тренд и одговор предузећа на нове и турбулентне услове пословања. Антончић и Хисрих (2001) сматрају интерно

предузетништво (предузетништво унутар постојећих организација) важним елементом организационог и економског развоја.

Кариер (Carrier, 1994) сматра да је интерно предузетништво једнако важно како за велике корпорације, тако и за мала и средња предузећа. У основи унутрашњег предузетништва је покушај да се снаге мале предузетничке фирме (као што је креативност, флексибилност, иновативност и близина тржишта) интегришу са тржишном снагом и финансијским изворима великог предузећа (Carter & Jones-Evans, 2006). Антончић и Хисрих (2001) су интерно предузетништво класификовали у четири димензије:

- 1) Ново пословно удруживање
- 2) Иновативност
- 3) Обнављање
- 4) Проактивност

Посматрано кроз ове четири димензије, унутрашње предузетништво и његова примена је адекватна и значајна и за велике корпорације. Оне своје тежње прилагођавања савременим условима пословања постижу кроз ове димензије и за мала и средња предузећа која теже да се прилагоде савременим тенденцијама.

Интерно предузетништво, његова примена и успешност малих и средњих предузећа у прилагођавању савременим тенденцијама пословања, основни су разлог због ког је у докторској дисертацији обрађен овај феномен. Исто тако принципи интерног предузетништва, слични су са принципима интерног маркетинга који је обрађен у овом раду, а самим тим се уочава и њихова сличност са концептом маркетинга тоталног односа. Многа предузећа, било мала и средња или велика, морају да се прилагоде савременим условима пословања, који подразумевају прелазак на нетрадиционално управљање маркетингом.

Промене у пословању приморале су предузећа на примену принципа нетрадиционалног управљања, што подразумева (Ministarstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, 2001):

- Ослобађање од правила и поступака
- Делегирање одговорности на појединце и групе
- Оријентисаност на резултате (не на начине и методе пословања)
- Комуникациону отвореност
- Укључивање запослених на свим нивоима у одлучивање
- Реорганизацију у нове структуре.

На основу оваквог концепта запажају се велике сличности принципа интерног предузетништва и интерног маркетинга, о коме ће касније бити детаљније писано у трећем поглављу дисертације. Суштина примене интерног предузетништва у малим и средњим предузећима огледа се у прилагођавању савременим условима пословања и прихватању принципа како интерног предузетништва, тако и интерног маркетинга. На тај начин би се креирала организациона клима која доводи до успеха и опстајања предузећа у турбулентним условима. У прилог овоме иде и констатација Пенезића (2009), који сугерише да напор интерних предузетника има компензацију у бројним бенефитима који подразумевају:

- Краткорочне, варијабилне бенефите - што укључује дељење профита, па може фокусирати пажњу интрапредузетника на финансијске циљеве
- Дугорочне, варијабилне бенефите - где је равноправност власништва средство награђивања интрапредузетника
- Образовне и здравствене бенефите - плаћена путовања, школарине и наставници везани за едукацију и тренинге, везане за посао.

2.3.2. ПОРОДИЧНО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Породично предузетништво један је од најзаступљенијих облика савременог предузетништва, чији аспекти су изучавани последњих неколико деценија. Дајући изузетан предузетнички и економски значај породици у САД и светској економији (Astrachan & Shanker, 2003), научници су почели да истражују како јединствене интеракције унутар породице утичу на предузетништво и на стратегије у породичним предузећима (Salvato, 2004; Zahra, 2005; Kellermanns et al., 2008; Webb, Ketchen & Ireland, 2010). Аутори Салвата (2004), Шорт и други (Short et al., 2009) и Касиљас, Морен и Барберо (Casillas, Moreno & Barbero, 2010) сматрају да када је предузетништво у питању, укључивање породице подразумева обликовање иновација, предузимање ризика и проактивности положаја предузећа, зарад препознавања и експлоатисања могућности које се пружају.

Очигледно је да породица представља значајан подстицај за рађање и унапређење посла, јер породична предузећа функционишу на различитим основама од оних која нису вођена породичним идеалима. У породичним предузећима се, наиме, управља и породицом и послом. Суштина овог савременог облика успостављања предузетничких активности огледа се у чињеници да породична предузећа данас представљају значајне генераторе богатства и запошљавања у светској привреди. Иако је тешко проценити њихову заступљеност у глобалним оквирима, процене указују на то да је учешће предузећа која воде или чији су оснивачи породице између 65% и 90% у односу на укупно активна предузећа у светској привреди. (Rwigema & Venter, 2005)

Дефинисати породично предузеће, тврди Пенезић (2009) прилично је захтеван задатак, с обзиром на то да се претходно мора одговорити на питања као што су: шта се подразумева под породицом; у којој мери власништво мора бити у рукама породице; колико чланова породице мора бити запослено да би се предузеће сматрало породичним, итд. Ипак, за једну конзистентну дефиницију породичног предузећа морају се респектовати димензије власништва, учешћа чланова породице, транзиције (сукцесије) међу генерацијама и комбинације ових параметара (Penezić, 2009). На основу овога, закључује се да се породичним предузећем подразумева оно у ком је већина гласова у рукама породице, под чијом контролом се налази предузеће, укључујући и његове осниваче, од стране којих постоји намера да свој посао пренесу на своје потомке.

Ради лакшег разумевања породичних предузећа неопходно је сагледати специфичности породичних предузећа, упоређујући их са оним непородичним. Аутори Рвигема и Вентер (2005), указали су на најзначајније специфичности породичних предузећа, упоређујући њихове предности и недостатке (табела 6).

Табела 6. Предности и недостаци породичних предузећа

Предности породичних предузећа	Недостаци породичних предузећа
Преданост послу и породици	Ригидност (кругост)
Велико знање	Пословни изазови
Флексибилност у времену, раду и новцу	Модернизација превазиђених система управљања
Размишљање на дуги рок	Обезбеђење капитала
Стабилна култура	Вођство и легитимност
Брзо мењање одлука	Утицај емоција на посао
Поузданост и понос	Наследство

Извор: Rwigema & Venter (2005)

Распрострањеност породичних предузећа у туристичко-угоститељском сектору је доминантна, како на међународном тржишту, тако и у туристичко-угоститељском сектору у Србији. За потребе даљих истраживања и анализе пословања, овом савременом облику предузетништва посвећена је посебна пажња. За потребе докторске дисертације, у наставку су анализирани женско, омладинско и електронско предузетништво и дати су прегледи и теоријска утемељења аутора који су обрађивали ове области савременог предузетништва.

2.3.3. ЖЕНСКО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Женском предузетништву, као феномену савременог доба, све донедавно придавало се мало пажње. Почетком 80-их година прошлог века у теорији је скренута пажња на овај узлазни тренд у развоју предузетништва, док је пословна пракса многих привредних структура пружила врло конкретне емпиријске показатеље: у Европи је (ЕУ и остале европске земље) активно око 10 милиона женских предузетничких фирми, а једну трећину нових послова започињу жене; у Русији жене поседују 64% фирми са 10 или више запослених; док су у САД, према подацима од пре неколико година, жене власнице и управљају са 28% од укупно 23 милиона фирми и обезбеђују посао за око 10 милиона људи (Penezić, 2009).

Постоји општа сагласност у литератури о постојању две групе фактора које опредељују феномен женског предузетништва:

- Приврженост предузетничким идеалима и
- Степен прихватања конвенционалне родне улоге (Deakins & Freel, 2003).

Овакав концепт превазилази традиционално посматрање жена предузетница, по коме се сматра да жена у улози мајке и њена каријера пословне жене нису спојиве.

Евидентно је да је до скоро тема жена предузетница била занемарена у целокупном друштву и да су жене због тога имале нижу стопу учешћа у предузетништву, него мушкарци, јер је њихова каријера била перципирана као мање значајна у економском развоју. Међутим, бројним подстицајним програмима, како у земљама Европске уније, тако и у Србији, све више се ради на унапређењу и побољшању положаја жена предузетница.

Кроз програме подршке и оснаживања положаја жена овај дуализам, односно посматрање жене као мајке и као предузетнице, постепено се смањило, што су показали и резултати у многим земљама. Жене су најчешће окренуте пословима из области услужних делатности, те је улога жене-предузетнице и женског предузетништва, генерално, врло конкретна и у туристичко-угоститељској делатности.

Као и у свим делатностима где жене воде сопствени бизнис, кроз веће учешће жена у радној снази и менаџменту, оствариће се основни предуслови за побољшање њиховог положаја у друштву. Управо зато је експанзија и развијање феномена женског предузетништва праћена додатном подршком која омогућава женама да покрену и развију сопствени бизнис.

2.3.4. ОМЛАДИНСКО ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Тема омладинског предузетништва није довољно заступљена у литератури. Иако постоје бројни интервентни програми који се односе на оснаживање младих путем укључивања у предузетничке токове, а омладинско предузетништво је препознато као значајан фактор друштвено-економског поретка младих, још увек се мали број аутора бавио научним истраживањима овог феномена.

Дејмон и Лернер (Damon & Lerner, 2008) у својим истраживањима указују на чињеницу да су фокус група предузетништва до сада били одрасли, а да је мало познато каква је интеракција младих у социо-економском контексту, како би стекли предузетничке способности. Ови аутори истичу да је научно посматрање омладинског предузетништва тек у повоју (Damon & Lerner, 2008). Њихове тврдње су у складу са чињеницом да је од великог броја научних радова који се односе на тему предузетништва, мали број оних у којима се помиње омладинско предузетништво.

Мали број аутора бавио се омладинским предузетништвом (Sergeant & Crawford, 2001; Schmitt-Rodermund, 2004; Damon, 2008) посматрајући различите аспекте и иницијативе младих за предузимање предузетничких подухвата. Анализирајући национално истраживање о ставовима младих предузетника у Аустралији, Сарџант и Крофорд (2001) су установили да већина младих људи не види код себе личне атрибуте који су неопходни за успешно предузетништво.

Још једна студија, спороведена у источној Немачкој међу студентима и оснивачима малих предузећа, показала је да су студенти који имају ауторитативне родитеље показали висок ниво интересовања за предузетничке подухвате, компетенције и личне карактеристике. Установљено је чак да су студенти, који су пратили ангажман својих родитеља у предузетничким подухватима, показивали више предузетничких афинитета од оних који нису (Schmitt-Rodermund, 2004). Слично претходном, на основу студије дугорочних циљева америчке омладине утврђено је да само мали број младих бива мотивисан амбицијама као што су покретање бизниса (Damon, 2008).

На основу студија и стручних истраживања лако је уочљиво да је омладинско предузетништво недовољно испитан савремени тренд. Међутим, када је туристичка делатност у питању, која има мултипликативне ефекте, за будућа истраживања неопходно је истражити овакав вид предузетничких подухвата и његове ефекте, посебно у смислу што су омладински и волонтерски туризам у експанзији. Србија је земља младих незапослених људи. Званични подаци показују да је укупна стопа незапослености у 2013. години износила 20,8%, док је стопа незапослености младих износила чак 49,4% (РЗС, 2014). Према томе, компаративне предности земље могу се истаћи путем инволвирања туризма и угоститељства у токове омладинског предузетништва, посебно ако се узме у обзир постојање значајних манифестација

(EXIT, Belgrade Beer Fest), које отварају пут за овакав вид ангажмана младих. У дисертацији је овај савремени облик предузетништва обухваћен због тога што се желело испитати колики је удео младих у туристичким предузећима у Војводини, како кроз запошљавање, тако и кроз менаџмент у предузећима.

2.3.5. Е-ПРЕДУЗЕТНИШТВО

Савремени услови пословања намећу примену информационих технологија, те се и предузетништво окреће у овом правцу, где је електронско пословање заправо основа предузетничког подухвата. Овом савременом облику предузетништва у докторској дисертацији посвећена је значајна пажња из више разлога. Информационе технологије и електронско пословање доводе до успостављања и унапређења конкурентности малих и средњих предузећа са једне стране, док са друге стране, отварају могућности нових видова пословања, које у туристичко-угоститељској делатности и другим услужним делатностима, имају велики значај. Гумесон (2008) је у своју теорију маркетинга тоталног односа - 30 Р маркетинга, као једну од специјалних маркетинг релација увео е-релације, односе који се заснивају управо на електронском пословању и информационим технологијама.

Пенезић (2009) је развио пословне моделе и стратегије е-предузетника које посматра кроз различите управљачке алатке, ресурсе и способности, а које е-предузетник користи на путу ка оптималној конфигурацији свог е-бизниса. То су, пре свега, следећи модели:

- В2С (енгл. business to customer) модел представља директну продају крајњем купцу, односно кориснику, што је уједно и најчешћа форма онлајн бизниса.
- Код В2В (енгл. business to business) модела крајњи корисник није индивидуални потрошач, него друга компанија. Неки од ових бизниса су једноставно трговина на велико, при чему постоји много различитих начина на које е-предузетник може продати производ, односно услугу другој компанији.
- В2В2С (енгл. business to business to customer) модел означава Интернет пословни модел у којем е-предузетник производи производ за другу компанију која га потом пласира коначном кориснику.
- Модел тржишних ниша представља такву е-бизнис стратегију, утемељену на одређеним ресурсима и способностима која циља мали тржишни сегмент са веома мотивисаним купцима, продавцима и другим корисницима.
- Комбиновани (енгл. „clicks and bricks“) пословни модел представља спој Интернет бизниса и пословања са класичним физичким премисама (трговина на мало- продавнице, велетрговине, мануфактуре и др.).

Модели електронског предузетништва су, као што се може видети из констатација Пенезића (2009), адекватно примењиви у целокупном услужном сектору, те самим тим и у туристичко-угоститељској делатности. Рецимо, предузетнички подухват из области угоститељства може се отпочети са прва три модела, модел тржишних ниша прилагодљив је за сеоски туризам или за одређене сегменте туризма специјалних интереса, док би се комбинованим пословним моделом могла развити или унапредити понуда сувенирница, винарија и других предузећа специфичних производа и услуга.

3. ПОЈАМ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Интерес за проучавањем и одређивањем места, улоге и значаја малих и средњих предузећа (МСП сектора) у привредним структурама како развијених, тако и земаља у развоју, постао је интензивнији крајем прошлог века. Неки аутори тврде да сазнања о постојању неких примитивнијих облика малих и средњих предузећа сежу у далеку прошлост.

„Први познати записи о малом предузећу појавили су се пре 4000 година. Можемо рећи да је мало предузеће постојало у готово свим културама старих народа. Већина њих, као што су Арапи, Бабилонци, Египћани, Жидови, Грци, Феничани и Римљани су непрестано развијали мала предузећа. Производи и услуге тадашњих предузетника веома често су били лошег квалитета, па су они на такав начин поткрадали и заваравали своје купце. Управо због тога је бабилонски краљ Хамурабије 2100. године п.н.е. издао законик са око 300 закона, који штите потрошаче и мале предузетнике, посебно од преваре. О улози, значају и функционисању малих и средњих предузећа у нашој научној економској литератури, интензивније почиње да се пише тек осамдесетих година прошлог века" (Dostić, 2003, str. 23).

Претходно поглавље дисертације било је посвећено детерминисању појмова предузетника и предузетништва, а како би се указало на различито тумачење ових појмова, компарацијом са појмовима малих и средњих предузећа, МСП сектора или мале привреде (најчешће помињаних у литератури), биће изнете основне разлике у терминологији ових појмова. У овом поглављу дисертације указаће се на основне критеријуме, по којима се предузећа класификују и на улогу и шансе малих и средњих предузећа у привредном развоју.

Постоји много различитих дефиниција мале привреде које зависе од низа фактора и које се међусобно разликују како по земљама, тако и по секторима својине. Ипак, данас се у већини земаља под малом привредом сматрају мала и средња предузећа (до 200 или 500 запослених) из свих привредних делатности, занатства и домаће радиности. Субјекти мале привреде су углавном индивидуални власници малих и средњих предузећа и радњи, затим партнери и власници малих корпорација, лица која они запошљавају и лица која се самостално баве домаћом радиношћу или неком другом делатношћу из домена мале привреде (Павловић, 2010).

3.1. ВЕЛИЧИНА И ПОЗИЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА У САВРЕМЕНОЈ ПРИВРЕДИ

Постиндустријска фаза развоја која подразумева снажнији развој услужног сектора, намеће утврђивање значаја величине и позиције предузећа у савременој привреди. У овој фази развој акцентира се значај малих и средњих предузећа, посебно за земље у развоју.

У савременој привреди, посебно у развијеним земљама, могу се наћи предузећа различите величине у привредној структури. Наиме, привредна структура је веома разуђена. Постојећа новооснована мала и велика предузећа дају синергетски ефекат у привреди. Ефективност малих предузећа је добрим делом резултат економије времена - нове технологије и производи из лабораторија долазе на тржиште у веома

кратком временском периоду. Од иновације до комерцијализације за мања предузећа потребан је краћи временски период, јер су у највећем броју усмерена на један тржишни сегмент. На другој страни, суштинска предност великог предузећа огледа се у материјалном, кадровском и финансијском потенцијалу (Penezić, 2009).

Многи аутори су мишљења да за земље у транзицији у којима доминирају велика, претежно неефикасна државна предузећа, подстицање динамичнијег развоја сектора малих и средњих предузећа, заправо представља једну од највећих развојних шанси. Због тога је било неопходно утврдити каква је улога величине и позиције предузећа у савременој привреди.

Мала и средња предузећа карактерише исподпросечна продуктивност рада из разлога што су ова предузећа сувише мала да би остваривала ефекте економије обима или економије ширине. Поред тога она су мање капитално, а више радно интензивна. Међутим, на одређеном ступњу развоја националне економије, остваривање ефеката економије обима (што је иманентно великим предузећима), губи на значају и јавља се потреба за креирањем услова у којима ће се један део производње обављати изван капитално интензивних сектора привреде. То се постиже укључивањем мањих радно интензивних предузећа у ланце снабдевања великих система, односно формирањем мрежа добављача из сектора МСП. Стратегија укључивања МСП у ланце снабдевања великих предузећа посебно добија на значају у условима глобализације и аутсорсинга (енг. *outsourcing*) многих активности. Остваривање јаке конкурентске позиције на глобалном тржишту захтева високу стопу продуктивности што у повољнији положај ставља велика предузећа која имају могућност остваривања ефеката економије обима (Erić i dr., 2012).

Из овога се може закључити да је неопходно заједничко деловање и међусобно повезивање малих и средњих туристичких предузећа, са великим, како би се надоместили недостаци и МСП сектора и великих предузећа. На тај начин би се остварила чврста сарадња и избегли негативни ефекти појединачног пословања.

Упркос чињеници да продуктивност радне снаге несумњиво расте са повећањем величине предузећа, допринос МСП расту и развоју привреда постаје све значајнији. То се посебно огледа у погледу могућности за повећање запослености и креирању нових радних места, повећању ефикасности и равномернијој дистрибуцији дохотка. Мања продуктивност МСП је последица улоге коју ова предузећа имају у националним економијама. Повећање запослености и креирање нових радних места представља један од кључних циљева економских политика развијених земаља света. МСП су потенцијално значајан генератор запослености, при чему то посебно важи за креирање „пристојних“ односно довољно добрих радних места. У транзиционим привредама, сектор МСП уколико остварује довољно брз и динамичан раст, повећава запосленост апсорбујући вишкове радне снаге настале као последица процеса приватизације и својинске трансформације великог броја друштвених и државних предузећа (Erić i dr., 2012).

Неспорна је чињеница да су мала и средња предузећа, било у развијеним или у земљама у развоју, генератори економског благостања и запошљавања, те је стратегије за развој привредних структура неопходно усмерити у правцу синергетског деловања МСП сектора и великих предузећа. На овај начин кроз

компаративне предности које се односе и на велику и малу привреду, заправо ће се постићи адекватни циљеви и остварити конкретни резултати који утичу на економију обима. Условљеност развоја предузећа по основу величине, неће утицати на деградирање позиција МСП сектора, него ће се заједничким деловањем успоставити жељени ефекти.

3.2. КРИТЕРИЈУМИ ЗА КЛАСИФИКАЦИЈУ ПРЕДУЗЕЋА ПО ВЕЛИЧИНИ

Чињеница је да у теорији предузетништва и малих и средњих предузећа још увек не постоји усаглашен систем критеријума и дефиниција, које би ближе одредиле границе поделе предузећа на мала, средња и велика. Овакав теоријски проблем јавља се из разлога што велики број земаља, пре свега развијених као што су САД и земље Европске уније, критеријуме и дефиниције малих и средњих предузећа доноси у складу са потребама пословања предузећа и њиховог обима. Такав је случај и са земљама у развоју у које спада и Република Србија, у којој није успостављена јединствена и заједничка дефиниција малих и средњих предузећа.

За ближе одређивање критеријума за категоризацију (класификацију) предузећа по величини, у докторској дисертацији су за даља разматрања узета три критеријума, на које указује Пенезић (2009):

- 1) Статистички
- 2) Функционални и
- 3) Институционални (својински) критеријум.

Статистички критеријум приликом категоризације полази од одговарајућих обележја привредних субјеката и то: обима остварене производње, висине оствареног прихода, вредности ангажованих средстава, броја запослених радника (обично до 200) и техничке опремељености. Добра страна примене статистичког критеријума у класификацији предузећа по величини јесте у томе што су обележја која узима за оцену да ли је неко предузеће велико, средње или мало, углавном познате статистичке величине, како по обиму, тако и по структури (Penezić, 2009).

У већини земаља се приликом примене статистичког критеријума, најчешће узима број запослених, као најзначајнији параметар величине предузећа. Међутим, код избора овога критеријума велики број теоретичара указује на недостатке који се јављају при категоризацији предузећа по величини на овај начин. Овој сугестији иде у прилог чињеница да нека предузећа имају мали број запослених и сврстана су у мала предузећа по основу броја запослених, али са друге стране имају велики обим производње или су добро технички опремељена, што би их према другим критеријумима чинило великим предузећима. Управо из оваквих разлога требало би размотрити и остале критеријуме или их међусобно комбиновати.

Функционални критеријум приликом класификације предузећа по величини полази од функције и задатака који одређени привредни субјект има у друштвеној репродукцији, односно привреди земље као целине. Примена функционалног критеријума за разврставање предузећа по величини није нимало једноставна, мада је важно да се са становишта што прецизнијег дефинисања, као и разграничења појма малог предузећа од многих синонима, овај критеријум, што је могуће више,

применити приликом дефинисања појма и улоге, коју ова привредна предузећа имају у привредној структури.

Приликом дефинисања трећег критеријума, Пенезић (2009) наводи да институционални критеријум полази од припадности институцији код које је одређено предузеће регистровано, односно указује на то да постоји разграничење малих од великих предузећа путем саме регистрације предузећа. Овај критеријум подразумева постојање посебних институција које на овај начин подстичу развој малих предузећа, има разрађен систем услова на основу којих оно представља малу привреду и бива регистровано код ове институције. Овај систем успостављања институција за регистрацију малих предузећа, који намеће примену критеријума по основу својине, примењује се у високо развијеним змаљама, а највише у САД.

3.3. ДЕФИНИЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

У претходним поглављима већ је наведено да не постоји усаглашена дефиниција малих и средњих предузећа, као и да постоји много различитих дефиниција малих и средњих предузећа.

Према Акту малог бизниса (енгл. *Small Business Act*) из 1953. године, мали бизнис је онај који се налази у независном поседу и независно је вођен и није доминантан у свом пољу деловања. Овај акт је ауторизован од стране Администрације малог бизниса (енгл. *Small Business Administration - SBA*)¹, како би се развила детаљнија дефиниција за већину индустрија у економији узимајући у обзир критеријуме као што су обим продаје и број запослених у предузећима. SBA је успоставила горње лимите за мала предузећа у следећим основним категоријама (Hodgetts & Kuratko, 2007):

- Производња и рударство: 500 запослених за све секторе
- Велепродаја: 100 запослених за све секторе
- Малопродаја и услуге: 6.000.000 долара годишњег промета за све секторе
- Опште и тешко грађевинарство: 28.500.000 долара годишњег промета за све секторе
- Специјални трговински уговори: 12.000.000 долара годишњег промета за све секторе
- Пољопривреда: 750.000 долара годишњег промета за све секторе.

Одредбе Европске уније налажу да мала и средња предузећа имају мање од 250 запослених, годишњи промет мањи од 40.000.000 еура и управљачки су независна. У Великој Британији мала предузећа се дефинишу као субјекти који имају до 200 запослених, у Француској мала предузећа запошљавају од шест до 50, односно до 100 или 200 запослених, средња од 51 до 500 запослених, док се у Немачкој, за

¹ Администрација малог бизниса (SBA) иницирала је усвајање овог акта и дефинисање малог бизниса, односно малих и средњих предузећа из практичних разлога која су се тичала финансирања и субвенционисања малих предузећа од стране државе. Управо из овог разлога предложено је поједностављење дефиниције малог бизниса, при чему се малим бизнисом сматрају они који запошљавају 100 или мање радника, без обзира на делатност, коју обављају. Овакав чин довео је подељених мишљења привредника у САД-у, где су једни сматрали да ће им се пословање уништити и да ће бити приморани да отпусте своје запослене и затворе фирме. Насупрот њима, постоје и они који су сматрали да без гаранција SBA, никада не би успели да добију кредите или субвенције неопходне за проширење, раст и развој предузећа. Касније се показало да је прихватање овакве дефиниције од стране SBA ипак било успешно за амерички бизнис.

дефинисање малих и средњих предузећа поред броја запослених, узима у обзир и укупни годишњи приход.

Дефиниција Организације за економску сарадњу и развој (енг. *Organisation for Economic Co-operation and Development* - ОЕЦД) каже да су мала и средња предузећа (МСП) несупсидијарна, независна предузећа која запошљавају мањи број радника. Овај број варира од земље до земље. Најчешће, горњу границу одређивања МСП чини 250 запослених, као у Европској унији. Међутим, неке земље поставиле су границу до 200 запослених, док САД сматра да МСП укључују фирме са мање од 500 запослених (ОЕЦД, 2005). Према овој дефиницији мале фирме су углавном оне са мање од 50 запослених, док микро предузећа имају највише 10, или у неким случајевима пет радника.

Финансијска средства се такође користе за дефинисање МСП. У Европској унији, нова дефиниција је прихваћена 1. јануара 2005. године и она укључује све друштвене акте и програме финансирања, као и државну помоћ, где се у мала и средња предузећа улаже већим интензитетом и пружа им се национална и регионална помоћ више него великим компанијама. Нова дефиниција предвиђа повећање финансијских показатеља: промет средњих предузећа (50-249 запослених) не би требало да прелази 50.000.000 еура, промет малих предузећа (10-49 запослених) не би требало да прелази 10.000.000 еура, док код микро предузећа (мање од 10 запослених) не би требало да прелази 2.000.000 еура. Алтернативно, биланси стања за средња, мала и микропредузећа не би требало да прелазе 43.000.000 еура, 10.000.000 еура и 2.000.000 еура.

У Републици Србији, уочава се да појам мала и средња предузећа не постоји у Закону о привредним друштвима („Службени гласник РС“, бр. 36/11, 99/11, 83/14), него се према Закону о рачуноводству и ревизији („Службени гласник РС“, бр. 46/06 и 111/09), предузећа према величини разврставају на мала и средња у зависности од:

- просечног броја запослених
- годишњег прихода и
- просечне вредности пословне имовине (састављене на почетку и на крају пословне године)

У складу с тим, мала предузећа се дефинишу као правна лица која:

- запошљавају просечно годишње до 50 радника,
- годишњи приход им не прелази 2.500.000 еура
- просечна вредност пословне имовине им није већа од 1.000.000 еура

Мала предузећа обухватају и микропредузећа чији просечан број запослених није већи од 10 запослених годишње, док се за категоризацију у микропредузећа узимају исти критеријуми за годишњи приход и пословну имовину, као код малих предузећа.

Средња предузећа су правна лица:

- код којих је просечан број запослених у години за коју се подноси годишњи извештај између 50 и 250 запослених
- чији годишњи пословни приход износи од 2.500.000 до 10.000.000 еура

- и чија је просечна вредност пословне имовине од 1.000.000 до 5.000.000 еура у динарској противвредности.

Предузетници се такође сврставају у сектор малих и средњих предузећа у Републици Србији. Према Закону о привредним друштвима („Службени гласник РС“, бр. 36/11, 99/11, 83/14) предузетник је пословно способно физичко лице које обавља делатност у циљу остваривања прихода и које је као такво регистровано у складу са законом о регистрацији. У духу овог закона, делатностима које обавља предузетник сматрају се оне које су посебно утврђене посебним прописима о класификацији делатности.

Сагласно са законским прописима, уредбама и правилницима, за потребе израде докторске дисертације, анализирана су привредна друштва и предузетници, чији просечан број запослених није већи од 250 запослених годишње, чији годишњи пословни приход не прелази 10.000.000 еура годишње и чија просечна вредност пословне имовине није већа од 5.000.000 еура. На основу ових критеријума дефинисана су микро, мала и средња туристичка предузећа, регистрована у Регистру туризма Агенције за привредне регистре, која представљају субјекте у истраживању у докторској дисертацији.

3.4. КАТЕГОРИЗАЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

Шумпетер (1943) је својим моделом „стваралачке деструкције“, који моћ националних привреда представља динамиком предузетника креативно разарајући постојеће економске структуре, заправо променио схватања улоге МСП сектора у привредном развоју. Већ је наведено, да традиционално посматрање мале привреде сагледава мала предузећа као неефикасна и неефективна, што је супротно Шумпетеровом концепту, где предузећа кроз иновације и креативност представљају основу економског раста.

Реалан економски раст јавља се као резултат предузетничке иновације, комбиноване са разарањем постојеће економске структуре (Penezić, 2009). Када се стопа иновације и стопа стваралачког разарања фирме уврсти у својеврсну дводимензионалну матрицу, могуће је разликовати следеће категорије малих предузећа: фирме економског језгра, амбициозне фирме, фирме ограниченог раста и сјајне фирме (Сенић, 1993).

Сенић (1993) и Пенезић (2009) дали су преглед основних карактеристика категорија ових предузећа. Пенезић (2009) представља мала предузећа која припадају категорији фирми економског језгра, као предузећа која теже да буду релативно стабилна, са малим растом, технолошки зрела, а иновација у њима има малу улогу. Обично ову групу предузећа чине малопродајне и услужне фирме, „мамине и татине радње“, као што су мале продавнице мешовите робе у суседству, ресторани, бутици, сервиси за поправку аутомобила и сл (Penezić, 2009). Сенић (1993) при том истиче да мала предузећа економског језгра имају врло значајну улогу и дају важан допринос привреди, јер запошљавају милионе радника, њихов број се стално повећава и производи и услуге ових предузећа се највише користе у свакодневном животу.

У опису малих предузећа, категорисаних као амбициозне фирме, Пенезић (2009) истиче да оснивање и раст ове групе малих предузећа потиче од „амбициозних предузетника“ којима је јако изражена тежња за растом циљ највишег приоритета. Он тврди да ове фирме нису наглашено иновативне, али да исто тако њихов раст потиче управо од једне, или можда и мањег броја успешно реализоване предузетничке иновације.

За разлику од претходних, фирме са ограниченим растом су високо иновативне фирме и према Пенезићу (2009) оне нису у могућности да успешно разоре економску структуру. Ова предузећа имају ниску стопу раста и због тога су сврстана у предузећа или фирме са ограниченим растом.

Сјајне фирме имају високу стопу иновације и успешно остварују стопу трајног високог раста. Називају се идеалним, сјајним, гламурозним фирмама, пре свега, због њиховог доприноса привредном расту. Имајући у виду број фирми, ова категорија малих предузећа вероватно представља најмању компоненту сектора мале привреде. Сјајне фирме представљају такву групу малих предузећа у којој се приоритет даје иновацији. Такви предузетници верују да је раст резултат иновације и отуда теже ка иновацијама.

На основу категоризације предузећа на коју указују наведени аутори, може се закључити да се мала предузећа категоришу по основу својих способности раста и развоја у привредним структурама земаља у којима послују. Хисрих, Питерс и Шеперд (Hisrich, Peters & Shepherd, 2008) дали су категоризацију новооснованих малих предузећа на основу њихових способности и склоности за раст. Њихова категоризација слична је претходној и подразумева четири типа предузећа: животни стил малих предузећа, маргинализована мала предузећа, предузећа са великим растом и успешна мала растућа предузећа.

Станковић и Вукмировић (1995) разликују три типа малих предузећа: традиционална, субконтракторска и предузећа савременог типа. Њихова категоризација базирана је на специфичности настанка, неопходним условима за развој и различитим улогама које имају у привредном развоју.

Осврт на категоризације малих и средњих предузећа и теоријске концепте у овом поглављу има за циљ да открије како се према уопштеним категоризацијама које су дали бројни аутори, могу категорисати туристичко-угоститељска мала и средња предузећа. Уочава се да туристичко-угоститељска предузећа могу бити сврстана у фирме економског језгра, према првој приказаној категоризацији, животни стил или маргинална предузећа према другој категоризацији и у традиционална предузећа према последњој анализираној категоризацији.

3.5. УЛОГА И ШАНСЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У ПРИВРЕДНОМ РАЗВОЈУ

Прегледом литературе, студија и развојних програма националних економија, евидентно је да мала и средња предузећа представљају окосницу развоја многих привреда, поготово у последњих неколико деценија. Бенок (Bannock, 2005) у својој књизи „Економика и менаџмент малог бизниса - интернационална перспектива“ указује на улогу мале привреде, како у развијеним земљама, тако и у земљама у

развоју и тврди да су мала и средња предузећа прихватљивија и значајнија у сиромашнијим земљама и земљама у транзицији.

Хоцетс и Кјуретко (2007) наглашавају да мала предузећа имају најважнију улогу у економији САД-а, обезбеђујући запосленост и нове производе и услуге. Она су комплементарна великим предузећима, чинећи оно што велике компаније не могу, што се односи на следеће:

- Мала предузећа имају значајну улогу у увођењу нових производа и услуга на тржиште
- Мала предузећа су значајни снабдевачи на специјализованим тржиштима
- Мала предузећа купују, користе и ревитализују капиталну опрему
- Многа мала предузећа су „амортизери“ тражње на тржишту
- Мала предузећа помажу да се очува мобилност капиталних ресурса
- Мала предузећа ће пре запослити мање обучене раднике и индивидуалце без претходног искуства
- Мала предузећа ће се лакше суочити са потенцијалним проблемима, него комплексне структуре менаџмента великих компанија
- Мала предузећа базирана су на власништву, те ће њихов власник бити директно инволвиран у управљање. (Hodgetts & Kuratko, 2007)

Када је реч о економском доприносу малих предузећа, она (Penezić, 2009):

- Обезбеђују нова радна места,
- Уводе иновације,
- Стимулишу конкуренцију,
- Помажу великим предузећима,
- Ефикасно производе и пружају услуге,
- Динамизирају локални развој.

Бројни позитивни аспекти малих и средњих предузећа који су највише заступљени у литератури, заправо представљају малу привреду, најефикаснији сектор привреде у свим земљама. Мала и средња предузећа дају највећи допринос повећању запослености, повећању бруто националног производа и промета, те се сматрају окосницом раста и развоја многих националних економија. Њихова улога изузетно је значајна у земљама у транзицији које се суочавају са проблемима високе незапослености, ниског степена привредне активности, недовољне конкурентности и недостатка инвестиција и у којима су још увек присутна велика неефикасна државна предузећа.

Мала и средња предузећа имају важну социјалну функцију јер апсорбују вишкове радне снаге настале у процесима транзиције и својинске трансформације државних и друштвених предузећа, те се кроз ову њихову улогу огледају њихове шансе и компаративне предности у привредном развоју.

Прегледом литературе уочава се да су карактеристике малих и средњих предузећа и предузетника, при чему се пре свега мисли на њихову величину, флексибилност, склоност ка иновативним и ризичним подухватима и већу могућност за специјализацију. Ове особине омогућавају овим предузећима да се много лакше од великих пословних система прилагоде континуираним променама у захтевима потрошача и условима пословања на глобалном тржишту. На тај начин, мала и средња предузећа подстичу јачање конкуренције која за последицу има унапређење

квалитета производа и услуга и снижавање цена, развој иновација и нових технологија и привредни раст националних економија уопште.

Значај, улога, шансе и компаративне предности МСП сектора су евидентне и неспорне за привредни развој многих држава. У овом поглављу дат је преглед основних појмова и карактеристика пословања малих и средњих предузећа, како би се указало на њихов значај и улогу у привредном развоју и расту. На основу општих карактеристика може се уочити да мала и средња туристичка предузећа играју значајну улогу у систему услужних делатности, јер туризам као комплексна делатност пружа бројне могућности за започињање и развијање сопственог бизниса.

Када је реч о туризму који има добар развојни потенцијал, неопходно је да се покрене низ активности које ће унапредити пословни амбијент свих предузећа у овом сектору. Позитивно је то што су МСП препозната као један од развојних приоритета туристичке привреде. У том контексту, може се рећи да је њихова перспектива прилично извесна и да се ради о процесу који у многим аспектима захтева одређени период.

II ДЕО

4. КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

У претходним поглављима дисертације приказан је преглед основних појмова, карактеристика и предности предузетништва, предузетника и сектора малих и средњих предузећа. Ово поглавље докторске дисертације испитује специфичне карактеристике малих и средњих туристичких предузећа, карактеристике њиховог пословања, као и разлике између пословања овог сектора и сектора великих предузећа, посматрано са аспекта пословања туристичке привреде. Исто тако, када се посматра пословање малих и средњих туристичких предузећа, неопходно је сагледати основне правце развоја туризма и туристичке политике на нивоу Републике Србије, а самим тим и на нивоу АП Војводине, као и обима, динамике и структуре туристичког промета, да би се јасно одредила позиција, значај и оцениле компаративне предности пословања туристичког МСП сектора у укупној привреди.

Прегледом основних карактеристика малих и средњих туристичких предузећа, као и пословања туристичке привреде у региону Војводине, утврдиће се на који начин би требало утицати на маркетинг стратегије и туристичку политику како би се унапредило пословање. У каснијим поглављима дисертације, прецизније ће се моћи утврдити да ли је за мала и средња туристичка предузећа у Војводини прикладније спроводити принципе традиционалног концепта маркетинг микса, који је базиран на 4П концепту (производ, цена, продаја и промоција), или је концепт маркетинга тоталног односа прихватљивији за пословање малих и средњих туристичких предузећа који ће својим савременим правцима утицати на унапређење конкурентности целокупне туристичке привреде и раст и развој МСП сектора.

4.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА И ТУРИСТИЧКЕ ПОЛИТИКЕ У ВОЈВОДИНИ

Туризам је појава која у савременим условима има брз темпо развоја. Ефекти од развоја туризма мере се у бројкама – у 2013. години евидентирана је 1,1 милијарда долазака туриста у свету (што представља пораст од 5% у односу на претходну годину) са оствареним приходима који се такмиче са много јачим индустријама (UNWTO, 2014). Исте године остварена је међународна туристичка потрошња од 1,4 милијарде долара, са укупним учешћем у извозу од 6,1% (World bank, 2015). Управо због тога, туризам у Србији, те исто тако и у Војводини, више не може бити стихијска и непланирана активност. Развојем туризма управљају како велике и снажне мултинационалне компаније, тако и мала, али променама прилагодљива предузећа која могу лако да предвиде промене и задовоље туристичку тражњу (Павловић, 2010).

Иако су запажени значајни помаци у развоју туристичког сектора у последњих неколико година, Србија (као и њени региони у које спада и Војводина), још увек своју понуду базира на компаративним предностима: поседује диверсификовану структуру основних атракција, налази се у близини традиционалних и нових туристичких тржишта, има дугу историју и традицију, очуване природне ресурсе и добре комуникације, али нажалост није исправно тржишно позиционирана. Иницијалне туристичке понуде формиране су пре две деценије и због одсуства Србије на светском туристичком тржишту остале су немодернизоване и без привлачних фактора за потрошаче. Туристичка супраструктура створена је за

потребе домаћег туристичког тржишта базираног на омладинском, дечијем и социјалном туризму.

Република Србија и њени региони налазе се на историјској раскрсници где се одвијају интензивна прилагођавања европским интеграцијама и где се испољава снажан раст конкурентског капацитета институција, предузећа и појединаца. У Стратегији развоја туризма Републике Србије до 2015. године, наводи се да је Србија на путу дефинисања оних развојних кластера и привредних сектора са шансама за успех, где ће самостално и уз подршку међународне заједнице морати да што пре изгради и развије конкурентске стратегије раста. Туризам се у том контексту намеће као незаобилазан комплекс где постоји неискоришћени потенцијал раста (Министарство економије и регионалног развоја, 2006). Многе туристичке земље са слабијим потенцијалом за развој туризма и потенцијалом атракција (Мађарска, Румунија, Бугарска, Чешка и др.), искористиле су своје компаративне предности и уз одређене напоре, доспеле на светску туристичку сцену. Већ је наведено да је туризам важан генератор националног благостања, те се прелаз из туристичких компаративних у компетитивне предности, у Србији мора интегрисати у целокупне реформске привредне процесе и креирати адекватна туристичка политика. Доношењем Стратегије развоја туризма Републике Србије 2006. године направљени су значајни помаци, али туризам у Србији и даље не заузима место које му припада, имајући у виду све предности које носи развој овог сектора. Иста је ситуација и са регионом Војводине који поред кластера Београда чини најзначајнији развојни потенцијал туризма Србије.

Бројне атракције за развој туризма које Србија поседује, нису адекватно искоришћене и валоризоване, а туристички производи су још увек неразвијени и недовољно комерцијализовани на међународном тржишту. У Стратегији туризма Републике Србије наводи се да са тадашњих 87 хиљада смештајних капацитета у застарелим објектима, Србија не постиже ни приближне пословне резултате од оних које остварује конкуренција (Министарство економије и регионалног развоја, 2006). Затвореност тржишта Србије, према овој стратегији, условила је кашњење у процесу реструктурирања и приватизације, те није било значајних улагања у развој нових облика туристичке понуде. Због високе централизације, изостале су инвестиције у инфраструктурно одржавање наслеђених туристичких дестинација, јер локалне заједнице нису могле финансијски одговорити захтевима одржавања и новог развоја. Ланац вредности у туризму Србије, осим донекле у Београду, није изграђен. То отвара питање стандарда квалитета услуга и коначно, лојалности према Србији као туристичкој дестинацији (Министарство економије и регионалног развоја, 2006).

Високо учешће сиве економије и већ поменути несређена статистика туристичког сектора Србије довеле су до проблема установљавања макроекономских учинака туризма на економију Србије. У Стратегији развоја туризма Републике Србије (2006), наводи се да постојећа статистика говори да туристички сектор учествује са 2,5% у националном бруто производу и са око 5-6% у укупној запослености Србије. На основу изведених примарних истраживања, утврђено је да просечан хотел у Србији има 105 соба, да је стар 42 године, да је последњи пут донекле обновљен пре 13 година, те да доминирају објекти са две и три звезде.

До скоро су кључни туристички производи били бање са климатским леčiliштима, планине и административни центри, а њих још увек прати национална статистика. Најважније дестинације за кратке градске одморе (енгл. city break) су Београд, Нови Сад и Ниш. У последње време се развија рурални туризам, ревитализацијом старих сеоских кућа у Западној Србији и салаша у Војводини. Најзначајније бање су Врњачка бања, Бања Ковиљача и Бања Кањижа. Типичан српски туристички производ су манифестације, односно догађаји који се све више развијају. Планинске дестинације су на задовољавајућем ступњу развоја, а најпопуларнији су Копаоник, Златибор, Дивчибаре и Тара. Манифестације Exit у Новом Саду и Сабор трубача у Гучи не само да су се пробиле на интернационалну сцену, већ имају висок тржишни потенцијал за прерастање у догађаје за светско тржиште.

С обзиром на горе наведено, Србија и њени туристички кластери (утврђени Стратегијом развоја туризма до 2015. године, према којој кластер Војводине спада у други развојни потенцијал), морају подићи конкурентност и атрактивност туристичких производа и то путем респектабилних туристичких искустава и властитих иновација, ослањајући се на оне производе и пословне секторе који имају глобалну перспективу. Ревитализацијом наслеђене супраструктуре, уз искоришћавање нетакнутих атракција и на тај начин обликованих туристичких производа, довешће Србију на светско туристичко тржиште. Ту свакако важну улогу мора одиграти приватни сектор, односно сектор малих и средњих туристичких предузећа који чине окосницу развоја сваке привреде и друштва.

У наредним поглављима дисертације биће приказана основна стратешка документа на нивоу републике и покрајине. Такође, биће пружен основни преглед конкурентних туристичких производа у региону Војводине, преглед понуде смештаја, тражње и пословних перформанси туристичке привреде, који заправо осликавају степен развоја туризма у АП Војводини.

4.1.1. СТРАТЕШКА ДОКУМЕНТА У ТУРИЗМУ ВОЈВОДИНЕ

Стратешка документа на која се ослања развој конкурентних туристичких производа и креира политика развоја туризма у Војводини су:

- Стратегија развоја туризма Републике Србије (2006) и
- Маркетинг стратегија туризма Војводине (2009).

Оба документа написана су пре више од пет година и нису у складу са савременим захтевима турбулентног туристичког тржишта, али чине добру почетну основу за даље унапређење и прогресивнији напредак туристичке привреде у Војводини. Стратегијом развоја туризма Републике Србије (2006), Војводина је дефинисана као кластер/ дестинација која представља одговор на савремена кретања туриста и захтеве за интегрисаним производом, који може да задовољи потребе туриста. Позиционирање кластера виђено је кроз слоган: “Војводина: водено благо - панонски доживљај”. Кључни туристички производи, развојни пројекти и пројекције развоја приказани су на следећи начин (Министарство економије и регионалног развоја, 2006):

Ресурсна и атракциона основа туристичких области:

а) природа:

- 1) Дунав, Тиса и њихови канали,

- 2) језера (Палић, Лудаш, Царска бара),
- 3) термални и минерални извори са бањама,
- 4) Фрушка гора,
- 5) Делиблатска пешчара;

б) култура:

- 1) градови и градска језгра,
- 2) Фрушкогорски манастири,
- 3) Петроварадинска тврђава,
- 4) музеји, галерије, атељеи,
- 5) Гомолова, Сирмиум;

в) догађаји:

- 1) ЕХИТ фестивал,
- 2) Међународни филмски фестивал Палић,
- 3) Летње позоришне приредбе,
- 4) Коњичке трке,
- 5) Дани бербе, Дужијанца;

г) гастрономија:

- 1) аутохтона јела и пића,
- 2) фестивал хране и пића;

д) активности:

- 1) лов,
- 2) риболов

Туризам туристичких области:

- 1) 245,6 хиљада долазака;
- 2) 686,2 хиљаде ноћења;
- 3) 448 објеката за смештај;
- 4) 7689 лежајева;
- 5) приход предузећа - 28,5 милиона евра;
- 6) 3919 директно запослених у туризму;
- 7) 178 туристичких предузећа

Кључни производи туристичких области:

- 1) догађаји;
- 2) специјални интереси;
- 3) наутика;
- 4) планине и језера;
- 5) рурални туризам

Кључне дестинације туристичких области:

- 1) Палић - Суботица са околином;
- 2) Фрушка гора/Нови Сад;
- 3) Горње Подунавље;
- 4) Вршац - Делиблатска пешчара;
- 5) Зобнатица, Карађорђево

Кључни инвестициони пројекти:

- 1) марине и туристички комплекси уз Дунав;
- 2) Палић;
- 3) салаши;
- 4) нови тематизовани пројекти (Петроварадинска тврђава, Зобнатица, Карађорђево);
- 5) рехабилитација бања;
- 6) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена

Умерене пројекције раста до 2015. године:

- 1) 917 хиљада долазака;
- 2) 3.209,5 хиљада ноћења;
- 3) 31.500 хиљада лежајева

Амбициозне пројекције раста до 2015. године:

- 1) 1.099,5 хиљада долазака;
- 2) 3.484,4 хиљада ноћења;
- 3) 35.700 хиљада лежајева.

На основу ових података закључује се да Војводина, посматрана као туристичка дестинација, има богат развојни потенцијал, да чини просторну целину у оквиру административно-правних граница Србије и што је најважније од свега, располаже адекватним елементима понуде (природним и антропогеним вредностима). Као таква, она може да задовољи потребе савременог туристе и одговори његовим захтевима, уз очување особеног идентитета и изграђеног имиџа дестинације.

Маркетинг стратегија туризма Војводине (Покрајински секретаријат за привреду, 2009) пружа нешто шири подручја даљег развоја туризма Војводине, његову визију, конкретне циљеве, политике и стратегије у дугорочној реализацији. У овој стратегији говори се о маркетиншким аспектима стратегијског планирања у туризму, који се могу и морају наћи у будућем развоју туризма у Војводини.

Оно што је дефинитивно сигурно јесте да покрајина Војводина има доста тога да понуди. Аутори Маркетинг стратегије туризма Војводине сматрају да би укупна туристичка понуда Војводине била једна од најбољих у региону. Међутим, да би се од добре сировине направио добар готов производ, између осталог је важно да је производ и квалитетно упакован и адекватно представљен. Управо је то задатак маркетинга. Маркетинг је круна свега, али да би маркетинг био успешан, тј. да би био максимално ефикасан и ефикасан, неопходно је да постоји добра туристичка понуда, заснована на квалитетним туристичким производима, односно туристичким услугама (Покрајински секретаријат за привреду, 2009).

Маркетинг стратегија туризма Војводине ослања се још на друга стратешка документа: „Стратегију за смањење сиромаштва у Србији“, „Стратегију регионалног развоја Републике Србије за период од 2007. до 2012. године“, „Програм привредног развоја АП Војводине“, као и на „Стратегију развоја туризма Републике Србије до 2015. године“ и тиме је указано на значај и богат развојни и економски потенцијал који Војводина има у туристичкој делатности. Овај стратешки документ истиче пре свега значај МСП сектора на следећи начин:

Мала и средња туристичка предузећа у приватном власништву, су по правилу, најприлагодљивија на утицаје из окружења, значи врло флексибилна, динамична, максимално креативна и по правилу искључиво тржишно оријентисана, што је за развој туризма од изузетног значаја. Сада када у туризму потрошачима, односно корисницима туристичких производа и туристичких услуга треба понудити нешто ново и изазовно, управо мале предузетничке породичне фирме из области туризма и делатности повезаних са туризмом, то на најбољи начин могу учинити (Покрајински секретаријат за привреду, 2009).

Узевши у обзир преглед кључних стратешких докумената на којима се заснива туристичка привреда Војводине, може се закључити да су направљени први кораци који су кључни за успешан развој и унапређење туристичке политике и развој, како на нивоу републике, тако и на нивоу покрајине. Ипак, кључно је да стратешка документа морају бити адекватно имплементирана, на основу претходно створених услова за њихово спровођење, као и да буду ажурирана и у складу са захтевима савременог тржишта. Очигледно је да у Војводини то до сада није био случај, као ни у Србији, јер се не могу запазити видљиви ефекти и примена стратешких докумената на свим нивоима.

4.1.2. ТУРИСТИЧКА ИНФРАСТРУКТУРА ВОЈВОДИНЕ

Туристичка инфраструктура представља веома важан развојни капацитет сваке туристичке дестинације и њу чине: комунална опремљеност, саобраћајнице, број капацитета у туристичким објектима и друго. Стање туристичке инфраструктуре значајно утиче на први утисак туристе о дестинацији. Стање саобраћајне инфраструктуре у Војводини, показује неуједначен развој, што је највише уочљиво у мрежи локалних путева који повезују градове и села. Међутим, основни лимитирајући фактор у развоју туризма Војводине представљају смештајни капацитети који и поред пораста броја лежајева имају неповољну структуру.

Анализа туристичке инфраструктуре региона Војводине у докторској дисертацији, рађена је на основу расположивих статистичких података Републичког завода за статистику, Министарства економије и регионалног развоја, односно садашњег Министарства трговине, туризма и телекомуникација и Туристичке организације Војводине. У разматрање су узети подаци из 2013. године и урађен је пресек стања за претходних десет година, како би се могао истражити развој туристичке делатности, са освртом на туристичку инфраструктуру.

Према подацима Републичког завода за статистику из 2013. године, Војводина располаже са смештајним капацитетима који чине укупно 7397 соба и 19.582 лежаја. Од тог броја 3024 су собе, а 6350 лежаји у категорисаним смештајним капацитетима (хотели, пансиони, мотели и туристичка насеља), односно 4373 соба и 13.232 лежаја у осталим смештајним капацитетима (апартмани, гостионе, бањска и климатска лечилишта, планинарски домови, радничка одмаралишта, дечија одмаралишта, хостели, кампови, приватни смештај). У периоду од 10 година, укупни смештајни капацитети су квантитативно порасли за 3455 соба (раст од 88%) и 10.794 лежаја (раст од 81%), уз изражено квалитативно реструктурирање.

У јулу 2013. године према службеној статистици у структури категорисаних капацитета у Војводини, у укупном броју од 72 категорисана објекта највећи удео

имају хотели, и то укупно 42 категорисана хотела и 17 категорисаних гарни хотела, што чини чак 81% укупног броја категорисаних објеката. Највише хотела је са 3* (37%), затим следе хотели са 4* (29%) и 2* (22%), док је најмање хотела са 5* (7%) и 1* (5%). Највеће учешће у категорисаним смештајним капацитетима после хотела имају мотели (6%) и депанданси (6%), затим следе туристичка насеља и кампови са учешћем од по 3% и на крају пансионери са 1% од укупног броја категорисаних објеката. Генерално се може уочити да су хотели виших категорија бројнији у градским центрима, док су објекти осталих категорија и врста типични за мања места и традиционалне бањске дестинације. Исто тако је уочен тренд пораста осталих типова смештаја (приватног смештаја) које чине, пре свега, салаша и куће за одмор у сеоским домаћинствима.

Према подацима Туристичке организације Војводине у Војводини је током 2013. године регистровано 196 приватних соба и домаћинстава, евидентираних у делатности домаће радиности. Они пружају услуге смештаја, али већина њих своје услуге наплаћује преко локалних туристичких организација. Због тога већина њих није регистрована у Агенцији за привредне регистре, у чијем се Регистру туризма налазе привредни субјекти и предузетници. Што се тиче преноћишта и пансиона, на сајту www.vojvodinaonline.com током 2013. године забележено је укупно 154 преноћишта и пансиона у Војводини. Детаљнији приказ развоја смештајних капацитета биће приказан у наредним одељцима дисертације, где ће анализа смештајних капацитета бити приказана у периоду од 10 година. На основу тога ће се утврдити значај и позиција малих и средњих туристичких предузећа.

Приликом анализе туристичке инфраструктуре, где се у овом одељку дисертације ставља акценат претежно на привредне субјекте и предузетнике, који заправо чине МСП сектор туристичке привреде, неопходно је нагласити да број и квалитет смештајних капацитета значајно утиче на успостављање конкурентске предности на тржишту. Истовремено, важно је понудити велики број пратећих услуга које боравак у смештајним и угоститељским објектима чине пријатнијим и угоднијим, па је зато неопходно да и оне буду у складу са захтевима савременог туристе и тржишта.

Очекивања савременог туристе у развијеним дестинацијама иду у правцу обезбеђивања паркинга места, чувања имовине у сефовима, аниматорских програма, услуга чувања деце, пружања врхунских угоститељских услуга, велнес и спа програма и слично. Тренутна ситуација приморала је предузетнике и мала и средња предузећа да развој своје пословне активности усмеравају у правцу пружања допунских услуга и она указује на то да су се појединци преоријентисали на савремене видове понуде. Они ће утицати на ефикаснији и ефективнији развој туристичке привреде, подизање нивоа квалитета услуге и сатисфакцију потрошача.

4.2. ЕКОНОМСКИ УСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Процес економског развоја и раста подразумева креирање економских и некономских услова, који су међусобно различити по природи, значају и интензитету, а доприносе развоју овог комплексног процеса. Проучавање економског раста и развоја, а самим тим и креирања повољних економских услова

за развој било које делатности, указује на то да факторе раста и развоја чини креирање следећих економских услова (World bank, 2004):

- Кадровски потенцијал, односно способност људи (понуда радне снаге, образовање, дисциплина и мотивација)
- Природна богатства (земљиште, минерали, горива, квалитет животне средине)
- Капитал (путеви, фабрике, постројења) и
- Технологија (наука, техника, предузетништво).

У претходним одељцима дисертације, прегледом релевантних докумената, већ је наглашено да у региону Војводине постоје реалне претпоставке и солидни економски услови за развој туристичке делатности, те самим тим и сектора малих и средњих туристичких предузећа. Како се туризам налази у сектору услуга, требало би имати на уму да се компетитивне предности за развој малих и средњих туристичких предузећа, могу стећи знатно лакше него што је то случај у индустријским делатностима. Овој чињеници иде у прилог и сама природа услужних делатности, за чије започињање је потребно много мање капитала него за производне делатности.

Анализирајући појединачно факторе раста и развоја, може се закључити да у Војводини постоји добра база за развој туризма. Њу чине природна богатства, као ресурсна основа за развој малих и средњих туристичких предузећа, посматрајући антропогене факторе (култура, традиција и остало). Ипак, недостаци се јављају приликом креирања капитала (који у случају развоја туризма и угоститељства мора имати савремене механизме финансирања и субвенционисања приватног сектора), јер је опстанак, раст и развој малих и средњих туристичких предузећа првенствено одређен могућностима добијања средстава из повољнијих извора. Уколико је приступ изворима финансирања ограничен, било на тржишту новца или капитала, било да се ради о цени и условима, јавља се проблем опстанка и функционисања малих и средњих предузећа.

У Србији, сектор малих и средњих предузећа и предузетника значајно је допринео привредном расту оствареном у периоду од политичких промена 2000. године до појаве преливања ефеката светске финансијске кризе 2008. године. У том периоду остварен је динамичан раст запослености, бруто додате вредности и извоза. Мала и средња предузећа су важан фактор у процесу приближавања српске привреде развијеним тржишним економијама, као и на путу интеграције у Европску унију. Последично, подстицање развоја овог сектора је дефинисано као један од приоритетних циљева економске политике Србије (Ерић и др., 2012).

Евидентно је да је јавни сектор у Републици Србији, те самим тим и у региону Војводине, свестан значаја малих и средњих предузећа и да је овај сектор високо позициониран у приоритетним развојним програмима. Исто тако, уочавају се значајна ограничења у приступима извора финансирања, те би политику развоја малих и средњих туристичких предузећа у Војводини требало усмеравати управо у правцу информисања, субвенционисања и отварања приступа расположивих нивоа финансирања туристичких привредника. Истовремено, треба нагласити да бројне институције, као што су Министарство економије и регионалног развоја, односно новооформљено Министарство трговине, туризма и телекомуникација и Покрајински секретаријат за привреду, запошљавање и равноправност полова,

имају програме подршке малим и средњим туристичким предузећима и кредитне линије. Ипак, не постоји довољно информација о изворима финансирања малих и средњих туристичких предузећа када су страни фондови у питању, пре свега фондови Европске уније или Светске банке за развој. Од велике је важности да сама предузећа буду упозната са свим доступним алтернативама финансирања, као и њиховим предностима и недостацима.

Здрава конкуренција један је од битних економских услова за развој малих и средњих туристичких предузећа, јер представља средства којима ће се кроз колегијално понашање партнера у сфери размене креирати повољни услови за унапређење туристичког сектора. При томе, треба следити механизме удруживања и заједничког деловања кроз јавно-приватна партнерства, као што су кластери, јер они чине основу здраве конкуренције и унапређења међусобних односа кроз реализацију заједничких интереса. У Србији су остварени добри резултати из области удруживања путем кластера, а охрабрујућа је чињеница да је највећи број регистрованих кластера у Србији управо формиран из области туризма и да се већина њих налази у региону Војводине.

Расположиви кадровски потенцијал и само становништво у Војводини, које представља значајан извор радне снаге, учествује у задовољењу потреба туриста. Оно је важан услов за развој МСП туристичког сектора. Вештине и способности запослених веома су важне за туризам, јер се услуге најчешће пружају у директном контакту са клијентима.

Од развоја туристичке делатности резиденти очекују, пре свега, запослење, доходак, личну сигурност, здравље, забаву, рекреацију и остале саставне делове који чине квалитет живота (Popesku, 2008, str. 17). Посматрано са аспекта демографије, уочава се да је у Војводини тренд сличан као у западноевропским земљама који одликује ниска стопа наталитета, демографско старење и одлазак младих и школованих кадрова у иностранство. Исто тако је запажено повећање школске спреме војвођанског становништва у последњих неколико деценија. Што се тиче кадрова у туризму, треба навести да се бројне образовне институције, међу којима предњачи Природно-математички факултет у Новом Саду, баве образовањем кадрова у туризму. Запажен је пораст приватних факултета и школа које се све више окрећу образовању кадрова у туризму (ТИМС - факултет за спорт и туризам, Сингидунум и други). Из овога се закључује да је туризам препознат као приоритетна грана развоја, образовања и стручног усавршавања кадрова.

Статистички подаци који се односе на запосленост, приказани су само у области угоститељства, односно евидентирани су запослени који пружају услуге смештаја и исхране, док за запосленост у туризму не постоје конкретни подаци праћени од стране Републичког завода за статистику. На основу расположивих статистичких података (Републички завод за статистику, 2014) у 2013. години било је 2804 запослених у сектору пружања услуга смештаја и исхране, од чега је чак 51% запослених у Јужнобачкој области, односно 44% запослених у сектору пружања услуга смештаја и исхране у Новом Саду.

Технолошки услови за развој малих и средњих предузећа који су базирани на примени информационих технологија, науке, иновација и предузетничких подухвата, још увек нису успостављени на адекватан начин. Исти случај је и са

другим делатностима на нивоу Србије, а праћење савремених технолошких трендова је на самом почетку или тек у повоју. Истраживања спроведена у оквиру Стратегије развоја туризма Републике Србије (2006), указују да за потребе реструктурирања туристичког сектора нису довољна класична знања, јер она сама по себи не могу осигурати усклађивање са захтевима у подручју „иновативних садржаја“. Евидентно је да кадрови у туризму, па самим тим и менаџери, власници и остали запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, морају поседовати висок ниво специјализованих знања и иновативност у послу како би се на адекватан начин побољшале перформансе пословања предузећа и обезбедила конкурентност туристичког производа и дестинације.

4.3. ОБИМ, ДИНАМИКА И СТРУКТУРА ТУРИСТИЧКОГ ПРОМЕТА У ВОЈВОДИНИ

Ради утврђивања значаја и позиције малих и средњих туристичких предузећа, неопходно је сагледати обим, динамику и структуру туристичког промета у Војводини, упоредити га са туристичким прометом у Србији и на тај начин сагледати перформансе пословања и компаративне предности малих и средњих предузећа. У докторској дисертацији, осим туристичког промета за 10 година (период од 2004. до 2013. године), анализиран је промет туриста према земљама припадности, промет туриста према категорији објекта и промет у угоститељству.

Када је реч о туристичким кретањима у Војводини, а самим тим и у Србији, може се рећи да се виде значајни помаци у развоју туризма, почев од тога да су израђена стратешка документа (Стратегија туризма Републике Србије, Маркетинг стратегија туризма Војводине) и да се континуирано израђују мастер планови за туристичка подручја, те до тога да је повећан туристички промет по просечној годишњој стопи раста од 3,9% у посматраном десетогодишњем периоду. Међутим, то још увек није довољно за интензивнији развој туризма, а посебно туристичке привреде и предузећа. Године које су прошле нису представљале репрезентативан период за развој ове привредне, односно услужне делатности, а услед неповољних ефеката из окружења, нагло је опао интерес туристичке клијентеле за долазак у нашу земљу. Последице кризе се још увек огледају у обиму и структури домаћег туристичког промета и потрошње, посебно у оном делу који се односи на ванпансионску потрошњу (Павловић, 2010).

У посматраном периоду од десет година, уочава се да туризам у Војводини бележи позитивне стопе раста физичког промета (табела 7). Једино одступање запажено је у 2009. години (када су смањени доласци домаћих и страних туриста) и у 2010. години (када је опао само број домаћих туриста, а забележен је пораст страних туриста). Узевши у обзир да је у овом периоду наступила светска економска криза, ова одступања су очекивана. Овакав тренд запажен је и у развијеним светским туристичким дестинацијама, те самим тим и у Србији и региону Војводине. Позитивне стопе раста у претходних десет година могу бити показатељи интензивнијег развоја туристичког сектора у Војводини. Пракса показује да су направљени помаци у туризму, али тренд развоја и раст туристичких дестинација и унапређење пословања туристичких предузећа мора бити настављен. Туризам се састоји од низа привредних и непривредних активности, те је неопходно утицати и на промене у структури осталих делатности које су саставни део туристичке понуде.

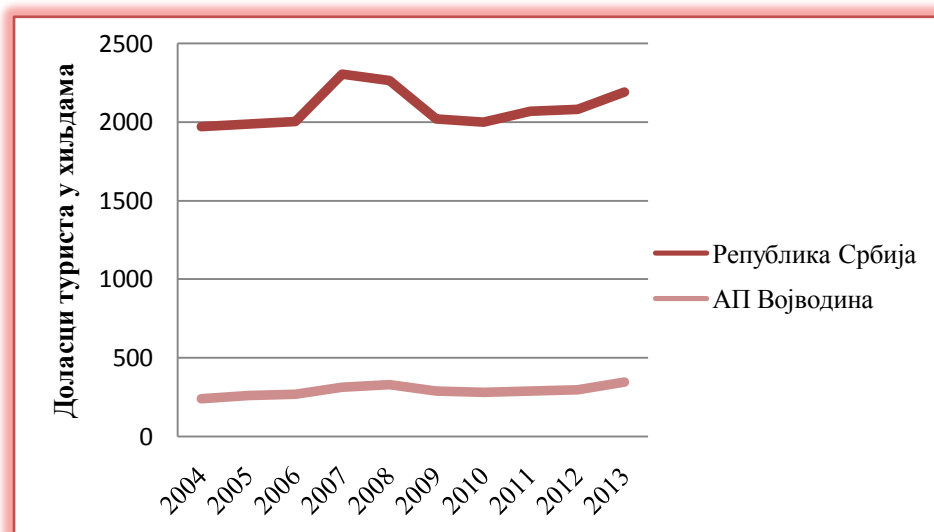
Табела 7. Доласци туриста у Војводини у периоду од 2004. до 2013. године

Година	Укупно	Промена у односу на претходну годину (%)	Домаћи	Промена у односу на претходну годину (%)	Страни	Промена у односу на претходну годину (%)
2004.	239.067	-2.8	182.367	-7.6	56.700	+16.3
2005.	260.503	+9.0	183.651	+0.7	76.852	+35.5
2006.	267.198	+2.6	184.807	+0.6	82.391	+7.2
2007.	314.222	+17.6	215.806	+16.7	98.416	+19.4
2008.	330.556	+5.2	226.096	+4.8	104.460	+6.1
2009.	289.751	-12.3	191.474	-15.3	98.277	-5.9
2010.	281.842	-2.7	179.385	-6.3	102.457	+4.2
2011.	289.398	+2.7	169.401	-5.6	119.997	+17.1
2012.	296.360	+2.4	173.465	+2.4	122.895	+2.4
2013.	347.138	+17.1	195.281	+12.6	151.857	+23.6

Извор: Републички завод за статистику (2014)

Графикон бр. 1 у наставку приказује тренд туристичког промета који се односи на укупне доласке туриста, упоређеног са структуром долазака туриста у Републици Србији. Представљени подаци ће показати осцилације и тренд у покрајини и републици.

Графикон 1. Доласци туриста у периоду од 2004. до 2013. године (у хиљадама)



Извор: Републички завод за статистику (2014)

На основу наведеног графикона 1 уочава се уједначен тренд раста у доласцима туриста у Војводини, док се на нивоу Републике Србије могу запазити осцилације у доласцима туриста, посебно у периоду светске економске кризе. Исто тако се може уочити да је Војводина на почетку посматраног периода имала удео у укупним доласцима туриста у Србији од 12% и да је тај удео за десет година повећан на 16%. Охрабрујућа је чињеница да се у периоду од 2004. до 2013. године у Војводини константно повећавао број долазака страних туриста (осим 2009. године када је забележен пад долазака страних туриста од 6%, што се може приписати ефектима светске економске кризе) и да је он на крају посматраног временског периода повећан за 24%. У табели 8 приказана је структура долазака и ноћења туриста према земљама припадности за 2013. годину, управо због наведеног пораста долазака страних туриста у овој години.

Табела 8. Доласци и ноћења туриста према земљи припадности - Регион Војводине - 2013. година

Земља припадности	Доласци туриста	Ноћења туриста	Просечан број ноћења
Аустрија	4676	9609	2.1
Аустралија	1495	4115	2.8
Белгија	900	2131	2.4
Босна и Херцеговина	12991	25016	1.9
Бугарска	4419	8467	1.9
Канада	828	2425	2.9
Швајцарска	1835	4284	2.3
Чешка Република	3552	14282	4.0
Немачка	10102	25782	2.6
Данска	842	3758	4.5
Шпанија	913	2811	3.1
Финска	367	1033	2.8
Француска	2918	7130	2.4
Уједињено Краљевство	3360	10306	3.1
Грчка	4429	8010	1.8
Хрватска	13787	28191	2.0
Мађарска	11545	30257	2.6
Ирска	385	1304	3.4
Израел	615	2261	3.7
Исланд	78	301	3.9
Италија	7307	20047	2.7
Јапан	630	1870	3.0
Кина	419	867	2.1
Луксембург	50	169	3.4
Црна Гора	4070	7796	1.9
Македонија	5443	12505	2.3
Холандија	2754	7372	2.7
Норвешка	1262	5808	4.6
Нови Зеланд	178	414	2.3
Остале европске земље	3876	10518	2.7
Остале ваневропске земље	4296	25496	5.9
Пољска	7506	12155	1.6
Португалија	321	1079	3.4
Румунија	5585	13978	2.5
Руска Федерација	6455	17970	2.8
Шведска	1391	3585	2.6
Словенија	12823	22734	1.8
Словачка	2534	5742	2.3
Турска	2691	6042	2.2
Сједињене Америчке Државе	2229	6209	2.8
Страни туристи	151857	373829	2.5

Извор: Републички завод за статистику (2014)

На основу табеле 8 може се закључити да регион Војводине најчешће посећују туристи из бивше Југославије и земаља у окружењу. Хрватски туристи налазе се на првом месту по броју долазака у регион Војводине, затим следе туристи из Босне и

Херцеговине, Словеније и Мађарске. Међу првих десет земаља из којих долазе туристи који бораве у Војводини, налазе се Немачка, Пољска, Италија, Руска Федерација, Румунија и на крају Македонија. Просечан број ноћења страних туриста износи свега два и по дана, што указује на чињеницу да се морају пронаћи механизми како би се туристи дуже задржали у покрајини.

За даљу анализу туристичког промета разматраће се ноћења туриста у периоду од 2004. до 2013. године и анализираће се подаци Републичког завода за статистику који се односе на доласке и ноћења туриста према категорији објеката остварени у 2013. години. На овај начин ће се установити која туристичка предузећа, односно категорисани објекти остварују најбоље резултате у доласцима и ноћењима туриста, а самим тим и у целокупном промету.

Табела 9. Ноћења туриста у Војводини у периоду од 2004. до 2013. године

Година	Укупно	Промена у односу на претходну годину (%)	Домаћи	Промена у односу на претходну годину (%)	Страни	Промена у односу на претходну годину (%)	Просечна дужина боравка
2004.	685.956	+0.0	568.215	-1.2	117.741	+6.3	2.9
2005.	734.878	+7.1	569.919	+0.3	164.959	+40.1	2.8
2006.	723.370	- 1.6	549.152	- 3.6	174.218	+5.6	2.7
2007.	834.487	+15.3	603.791	+9.9	230.696	+32.4	2.7
2008.	880.942	+ 5.6	649.474	+7.6	231.468	+0.3	2.7
2009.	762.115	- 13.5	539.597	-16.9	222.518	-3.9	2.6
2010.	767.304	+ 0.7	550.278	+2.0	217.026	-2.5	2.7
2011.	756.723	- 1.0	478.068	-13.1	278.655	+28.4	2.6
2012.	758.981	+0.3	462.672	-3.2	296.309	+6.3	2.6
2013.	928.606	+22.3	554.777	+19.9	373.829	+26.2	2.7

Извор: Републички завод за статистику (2014)

Статистички подаци (табела 9) указују на сличне трендове остварене у ноћењима туриста у десетогодишњем периоду са трендовима доласка туриста. Последице светске економске кризе уочљиве су приликом анализирања података за остварена ноћења туриста, посебно у 2009. години, при чему се уочава пад у оствареним укупним ноћењима од 14%. Неопходно је нагласити да је у Војводини у периоду од 2004. до 2013. године видљив пораст остварених ноћења страних туриста, осим у периоду када је наступила светска криза. Ноћења домаћих туриста била су у паду све до краја посматраног периода, када се осим значајног пораста ноћења страних туриста од 26%, запажа и пораст ноћења домаћих туриста од значајних 20%. Просечна дужина боравка указује да се туристи у Војводини задржавају од два до три дана, што значи да су неопходни додатни механизми, активности и допунски садржаји који би продужили дужину боравка, како на нивоу предузећа, тако и на нивоу покрајине и републике. Ови подаци говоре да евидентирани туристи најчешће долазе у туристичка места из пословних разлога, јер су три проведена дана карактеристична за пословна путовања.

Пораст остварених ноћења у 2013. години може бити последица ефикаснијег вођења статистичких евиденција Републичког завода за статистику, јер до овог периода нису бележени подаци о свим објектима за смештај, те туристи нису могли бити званично евидентирани. Исто тако пораст туриста значи и раст смештајних капацитета, те самим тим успешнијег вођења статистичких података.

Раније су се током званичне статистике и анализа евидентирали подаци који указују на то да у водећим туристичким местима некада нису били забележени доласци и ноћења туриста у самим објектима смештаја. Да би се добиле прецизније информације о томе где туристи остварују највећи број долазака и ноћења, подразумевајући при том смештајне капацитете према категоријама, табелом 10 биће приказани доласци и ноћења туриста у 2013. години. На овај начин се могу добити релевантни показатељи позиције малих и средњих туристичких предузећа у Војводини и њиховог значаја за туристичку делатност.

Табела 10. Доласци и ноћења туриста према врсти и категорији објекта у 2013. години- регион Војводине

Категорија објекта	Доласци туриста			Ноћења туриста		
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни
Основни смештајни објекти	295371	161557	133814	706180	381052	325128
<i>Хотели - укупно</i>	170050	88913	81137	367968	169793	198175
Хотели са 5*	31306	11845	19461	62365	18969	43396
Хотели са 4*	68484	39428	29056	141397	71537	69860
Хотели са 3*	53789	28179	25610	115821	46442	69379
Хотели са 2*	12594	7545	5049	38500	26885	11615
Хотели са 1*	3877	1916	1961	9885	5960	3925
<i>Пансиони - укупно</i>	256	97	159	631	179	452
Пансиони са 4*	37	2	35	42	2	40
Пансиони са 3*	114	16	98	470	88	382
Пансиони са 1*	105	79	26	119	89	30
<i>Мотели - укупно</i>	4276	2059	2217	9005	3890	5115
Мотели са 2*	2272	1259	1013	5213	2554	2659
Мотели са 1*	2004	800	1204	3792	1336	2456
<i>Преноћишта</i>	54187	37367	16820	186916	139778	47138
<i>Туристичка насеља - укупно</i>	11069	7700	3369	18345	11245	7100
Туристичка насеља са 4*	5986	3353	2633	9180	4091	5089
Туристичка насеља са 2*	5083	4347	736	9165	7154	2011
<i>Апартмани - укупно</i>	146	54	92	318	113	205
Апартмани са 5*	57	27	30	155	48	107
Апартмани са 4*	89	27	62	163	65	98
<i>Гостионице са преноћиштем</i>	10609	7593	3016	30556	25070	5486
<i>Гарни хотели - укупно</i>	44771	17771	27000	92409	30981	61428
Гарни хотели са 5*	2949	2196	753	4357	2801	1556
Гарни хотели са 4*	23018	8662	14356	46574	15125	31449
Гарни хотели са 3*	12164	4271	7893	30844	9108	21736
Гарни хотели са 2*	6608	2622	3986	10557	3913	6644
Гарни хотели са 1*	32	20	12	77	34	43
<i>Апарт хотели</i>	7	3	4	32	3	29
Апарт хотели са 3*	7	3	4	32	3	29
Комплементарни смештајни објекти	51767	33724	18043	222426	173725	48701
<i>Остали угоститељски смештајни капацитети</i>	124	18	106	203	37	166
<i>Бањска лечилишта</i>	17800	16124	1676	124755	117340	7415
<i>Радничка одмаралишта</i>	590	540	50	1076	788	288
<i>Дечја и омладинска одмаралишта</i>	2352	2352	0	11899	11899	0
<i>Хостели</i>	9289	4137	5152	24047	13419	10628
<i>Кампови - укупно</i>	334	218	116	1342	1189	153
Кампови са 3*	47	0	47	47	0	47
Кампови са 1*	287	218	69	1295	1189	106
<i>Кампиралишта</i>	3880	1444	2436	19731	7317	12414

Наставак: Табела 10. Доласци и ноћења туриста према врсти и категорији објеката у 2013. години - регион Војводине

Приватне собе - укупно	14544	7726	6818	33305	19259	14046
Приватне собе са 3*	5607	2435	3172	14667	7907	6760
Приватне собе са 2*	3453	1197	2256	6540	2214	4326
Приватне собе са 1*	5484	4094	1390	12098	9138	2960
Приватне куће / станови - укупно	2668	1092	1576	5744	2363	3381
Приватне куће / станови са 4*	812	337	475	2795	1013	1782
Приватне куће / станови са 3*	1773	685	1088	2738	1160	1578
Приватне куће / станови са 2*	83	70	13	211	190	21
Ловачке куће и колибе	186	73	113	324	114	210
Ловачке куће	186	73	113	324	114	210
Укупно	347138	195281	151857	928606	554777	373829

Извор: Републички завод за статистику (2014)

Претходна табела показује да је највећи број долазака (62%) и ноћења (50%) остварен у хотелима, затим следе преноћишта (у којима се остварује 16% долазака и 20% ноћења), бањска лечилишта (удео од 5% остварених долазака и 13% остварених ноћења), приватне собе (4% остварених долазака и 4% ноћења) и туристичка насеља (3% долазака и 2% ноћења), од укупног броја долазака и ноћења туриста у региону Војводине. Евидентно је да, што се тиче броја долазака и ноћења у региону Војводине, у смештајним објектима преовлађују класични смештајни објекти, као што су хотели и остали категорисани објекти, док су некатегорисани објекти од мањег значаја за туристички промет. Уочава се да су туристи остварили највећи број ноћења у хотелима са три и четири звездице (табела 10). На основу наведеног, може се закључити да у посматраној структури остварених укупних ноћења основни смештајни капацитети имају учешће од 76%, док комплементарни смештајни капацитети имају учешће од 24%.

Неопходно је нагласити да је у периоду од 2004. до 2013. године, према подацима Републичког завода за статистику, посматрајући динамику остварених ноћења према категорији објеката за смештај, учешће основних смештајних капацитета у укупном броју остварених ноћења, на почетку посматраног периода од десет година износило 91%, док су комплементарни смештајни капацитети учествовали са свега 9% у оствареном укупном броју ноћења. Међутим, након десет година (у 2013. години) се запажа повећање учешћа комплементарних смештајних капацитета, односно осталих угоститељских смештајних објеката од 24%. Посебно треба истаћи релативно високо повећање постојећих комплементарних капацитета, односно бањских лечилишта која се налазе на првом месту са учешћем од 56%, док за њима следе остварена ноћења у приватним собама са 15% учешћа и хостели са 11% учешћа од укупног броја остварених ноћења у комплементарним смештајним капацитетима.

На основу изведеног стања може се уочити и структура иностраног туристичког промета и закључити да је 87% од укупног иностраног туристичког промета реализовано у оквиру основних смештајних капацитета, где су хотели представљали главни вид њиховог смештаја. У динамици посматрано, учешће основних смештајних капацитета, на почетку посматраног периода у 2004. години у којој је износило 100%, се смањило, док се учешће комплементарних капацитета, односно осталих угоститељских смештајних објеката, самим тим повећало на крају посматраног временског периода (у 2013. години). Када је ноћење иностраних

туриста у питању, посебно треба истаћи да страни туристи највише ноћења остварују у приватним собама (учешће приватних соба у 2013. години било је 30% од укупног броја остварених ноћења страних туриста у осталим смештајним објектима), камповима (са 26% остварених ноћења страних туриста) и хостела (22% од укупног броја ноћења страних туриста у комплементарним капацитетима). Оваква структура указује на нове трендове у туризму и може се закључити да страни туриста тражи нове производе и услуге, а самим тим и типове смештаја. Све то треба узети у обзир приликом започињања и унапређења сопственог пословања, посебно када је реч о малим и средњим туристичким предузећима и предузетницима. Тренд боравка страних туриста указује на потребе развоја комплементарних капацитета, чији су носиоци понуде мала и средња предузећа и предузетници.

На основу података о промету туриста може се уочити да је туристичка делатност у региону Војводине забележила солидне резултате, посебно на крају посматраног временског периода када у великој мери нису видљиви ефекти светске економске кризе. Чињеница је да су у Војводини забележени значајни резултати у оствареном туристичком промету, посебно када се упореде са оствареним прометом на нивоу Србије (графикон 1). Међутим, као што је већ наведено у раду, туристички сектор мора пратити савремене токове светског тржишта и истовремено наћи адекватне мере за подстицај и унапређење пословања МСП сектора и предузетника, јер они заправо представљају окосницу развоја савремене привреде. У наредним одељцима биће приказан друштвени и економски значај развоја малих и средњих туристичких предузећа и њихова позиција у обиму пословања туристичке привреде, анализом расположивих статистичких података и других секундарних извора.

4.4. ДРУШТВЕНИ ЗНАЧАЈ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Литература из области туризма и економије одавно се бавила значајем туризма и туристичке делатности и установљено је да туризам има шири економски и друштвени значај. Значај туризма, а пре свега туристичких предузећа који су носиоци туристичке понуде и производа, може се најједноставније извести посматрањем мотива доласка туриста у неку дестинацију.

Основни мотиви туристичких путовања у оквиру дестинације су упознавање са (природним–Н.П.) културним и историјским наслеђем одређених земаља и региона. Исто тако, они су у вези са разним врстама образовних потреба, упознавањем навика, обичаја и услова живота становништва других земаља и крајева, упознавања са техничким достигнућима и другим. Дакле, у основи се ради о мотивима који туризму дају печат друштвеног и политичког феномена. Међутим, истовремено долази и до одређених економских ефеката који опет туризму дају економске карактеристике (Unković i Zečević, 2007).

Унковић и Зечевић (2007) приликом одређивања друштвеног значаја туризма узимају у обзир разне утицаје које туризам има у овој сфери, од којих наглашавају: културни, образовни, здравствени, боље разумевање међу људима из разних земаља и друге. Ови аутори, анализирајући значај туризма у културолошком смислу, наглашавају да се велики број туриста укључује у туристичка путовања мотивисани жељом да упознају историјско и културно наслеђе других земаља и крајева, као и

достигнућа из разних области уметности у тим земљама. Тиме се стварају услови за боље разумевање међу људима из различитих земаља (Unković i Zečević, 2007). На основу ових претпоставки, може се закључити да је људски фактор доминантан у туристичкој делатности и да утиске (позитивне или негативне) о дестинацијама, туристи управо стичу из односа са запосленима, пре свега у туристичким предузећима, а потом и са осталим стејкхолдерима у дестинацији. Мала и средња туристичка предузећа и њихови запослени представљају први контакт са туристима у некој дестинацији. Неминовно је да ће туристи и посетиоци пре свега боравити у туристичко-угоститељским предузећима и прво остварити комуникацију и културолошку размену са њиховим запосленима, без обзира на мотив доласка. Овакво сагледавање друштвеног значаја туризма и туристичке привреде упућује на следеће: запослени у малим и средњим туристичким предузећима, предузетници, локално становништво и остали стејкхолдери који су у комуникацији са туристима и посетиоцима, стичу нови вид стручног оспособљавања, усавршавања и образовања, кроз културолошку размену са њима. Исто тако, они међусобно размењују обичаје и навике својих земаља, што побољшава социјалне услове живота становништва.

Преношење позитивних навика и обичаја из једне земаље у другу може се такође сврстати у домен значаја туризма са културног и образовног аспекта. На крају треба истаћи и то да туризам, који у основи омогућује рекреацију становништва у физичком и психичком смислу, значајно утиче на побољшање здравствене и радне способности становништва (Unković i Zečević, 2007).

Очигледно је да туризам као комплексна делатност има велики друштвени значај, те је самим тим неопходно нагласити да МСП туристички сектор, посматрајући мала и средња предузећа као кључне стејкхолдере на страни туристичке понуде, има такође шири друштвени значај који се огледа у локалном и регионалном развоју и креирању запослености. Према Достићу (2003), мала и средња предузећа су доступна свим претендентима зато што обезбеђују исте полазне могућности свима који се одлуче за мали бизнис. Такође, релативно су доступна свим слојевима друштва и образовним структурама - без обзира на пол, старосну структуру, имовинске разлике, степен образовања и сл. Посматрајући туристичка предузећа закључује се да мала и средња предузећа имају знатно већу прилагодљивост тржишту и одређеним тржишним кретањима у односу на велика туристичка предузећа, и тиме могу представљати подстицај великим предузећима на трансформацију и улагање у развој. У првом делу докторске дисертације већ је наглашено да један од развојних трендова великих предузећа представља унутрашње или интерно предузетништво, које велика предузећа све учесталије примењују у савременим земљама.

Већина аутора која се бавила феноменом предузетништва и предузетника истиче улогу малих и средњих предузећа у креирању и стварању великог броја радних места, што представља изузетно важан друштвени значај. Ако се узме у обзир туризам као комплексна активност, може се закључити да је туристички МСП сектор значајан генератор запошљавања и samozapošljavanja становништва, јер су за успостављање, раст и развој малих и средњих предузећа и предузетничких радњи, као и код других услужних делатности, потребна много мања улагања и почетни капитал, него што је то случај са производним делатностима. Посматрајући туристичка предузећа кроз призму запошљавања (при чему се у мала и средња

туристичка предузећа најчешће запошљава мали број људи), може се уочити да се приликом престанка рада или пропадања ових предузећа и предузетника не изазивају велики друштвени поремећаји. Код великих производних погона и индустријских система то није случај, јер код њиховог пропадања долази до отпуштања великог броја запослених, па тиме и до друштвених, социјалних и политичких поремећаја.

Већина дефиниција предузетништва и предузетника, како је већ наглашено у првом делу докторске дисертације, посматра предузетника као мотивисану, предузимљиву, пуну ентузијазма и особу спремну на прихватање ризика. Својим напорним, креативним и мотивисаним радом они такав систем пословања преносе на своје запослене или породицу, ако се ради о породичним предузећима у туризму. У већини случајева, пут од идеје до креирања туристичког производа знатно је тежи, него што је то случај са великим туристичким системима. Управо се у овој чињеници огледа још један друштвени значај да оваквим процесом креирања настају иновативни и квалитетнији производи.

Друштвени значај МСП огледа се у томе што представља окосницу запослености, креирања нових радних места и кључног играча у креирању и одржавања благостања и регионалних заједница. Дакле, благостање малих и средњих предузећа представља кључни елемент за будући раст економије Европске уније, али и за креирање такозване економије засноване на знању (Информациони центар за развој потиског региона, 2011).

У малим и средњим туристичким предузећима власник предузећа најчешће има више функција. Он је и директор и менаџер и запослени, што значи да је власништво искључиво повезано са управљачком функцијом и да се рационалније управља капиталом и ресурсима предузећа. То значи да власници малих и средњих туристичких предузећа, што ће бити приказано и у поглављу дисертације које се односи на резултате истраживања, брже остварују блиске и дугорочне релације са својим запосленима, конкурентима и туристима као и другим учесницима на страни понуде. Истовремено, међуљудски односи у оваквим предузећима су здравији, због свакодневног заједничког суочавања са истим проблемима и њиховог заједничког решавања.

4.5. ЕКОНОМСКИ ЗНАЧАЈ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Нагли развој туристичког промета у свету је последица општег привредног развоја, који је омогућио повећање животног стандарда, а тиме и пораст личне потрошње. У оквиру личне потрошње значајно место заузима туристичка потрошња, што је посебно изражено у развијеним земљама света. У последњих неколико година забележен је пораст међународног туристичког промета и потрошње, што указује на наставак њихове позитивне тенденције започете још пре неколико деценија. Склоност ка туристичким путовањима и важност која им се придаје у развијеним земљама је велика. Туристичка потрошња, као део личне потрошње, представља основу за утврђивање утицаја туризма на привреду.

Туристичка потрошња (енгл. *tourism consumption*), као потрошња туриста у местима која посећују, основа је разумевања економских утицаја туризма.

Савремена економска теорија у истраживању доприноса туризма привредном развоју увек полази од туристичке потрошње јер као резултат ове потрошње настају одређени економски ефекти на привреду, како земље и подручја из којих туристи долазе тако и оних земаља и места која туристи посећују (Unković i Zečević, 2007).

У домаћој и иностраној литератури могу се наћи различите класификације за сагледавање економских ефеката туризма на привреду. Једна од најчешће коришћених у домаћој литератури јесте подела на директне и индиректне ефекте на привреду, према Унковићу и Зечевићу (2007). Ова подела упућује да су најважнији директни утицаји туризма на привреду:

- утицај на друштвени производ и национални доходак,
- утицај на развој привредних делатности туристичке привреде,
- утицај на платни биланс
- утицај на запосленост становништва
- утицај на инвестиције (инвестициону активност и структуру инвестиција) и
- утицај на бржи развој недовољно развијених земаља и подручја.

Индиректни утицај се односи на пољопривреду, трговину, индустрију, грађевинарство и друге делатности. Туристичка потрошња има утицаја на готово све привредне и непривредне делатности. Потрошња страних туриста има и мултипликативни утицај на привреду земље у целини.

Као и за целокупну туристичку делатност, економски значај малих и средњих предузећа се такође најбоље може уочити сагледавањем њиховог учешћа у основним макроекономским индикаторима националних економија. Како не постоје релевантни статистички подаци о директном утицају малих и средњих предузећа на привреду, њихов економски значај биће приказан на основу анализа о макроекономским показатељима на нивоу Републике Србије који су садржани у Извештају о малим и средњим предузећима и предузетништву и предузетницима за 2013. годину (Министарство привреде, Национална агенција за регионални развој, 2014). На основу овог извештаја могуће је стећи комплекснији преглед и стање МСПП² сектора у Србији, те самим тим и сагледати њихов економски значај.

Предузетнички сектор Србије у 2013. години обухвата 315.412 предузећа, што представља 99,8% од укупног броја привредних субјеката (315.906). МСПП генерише 64,9% запослености нефинансијског сектора ангажовањем 768.550 радника и 64,3% промета (5.714 милијарди динара; 18,1 милиона динара по предузећу) и 54,1% БДВ (брuto додата вредност) (964 милијарди динара; 3,1 милиона динара по предузећу) нефинансијског сектора. Процењује се да у 2013. години МСПП учествује са око 34% у БДП Републике (Министарство привреде, Национална агенција за регионални развој, 2014).

Пословна демографија, анализирана у наведеном извештају, указује на одређене чињенице које су битне за одређивање економског значаја малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. У Извештају о малим и средњим предузећима и предузетништву и предузетницима за 2013. годину (Министарство привреде, Национална агенција за регионални развој, 2014) наведено је да је у 2013. години

² Сектор малих и средњих предузећа у Србији обухвата и предузетнике и самосталне занатске и трговинске радње, због тога ће се у неким деловима дисертације (посебно код навода извештаја и литературе) употребити скраћенице МСПП (мала и средња предузећа и предузетници).

најчешће започињање пословне активности било у следећим секторима: *Трговина на велико и мало* (11.441 или 28,5%), *Прерађивачка индустрија* (5.663 или 14,1%) и *Услуге смештаја и исхране* (5.037 или 12,5%). У ова три сектора бележи се и највећи број фирми брисаних из регистра (29,9%, 17,6% и 12,5% респективно, од укупног броја предузећа и радњи брисаних у 2013. години). На основу овог податка уочава се да сектор услуга смештаја и исхране представља атрактивну делатност за започињање сопственог бизниса, али исто тако треба указати на чињеницу да најмању стопу преживљавања имају предузећа и радње основане у секторима *Услуге смештаја и исхране* (50,1%).

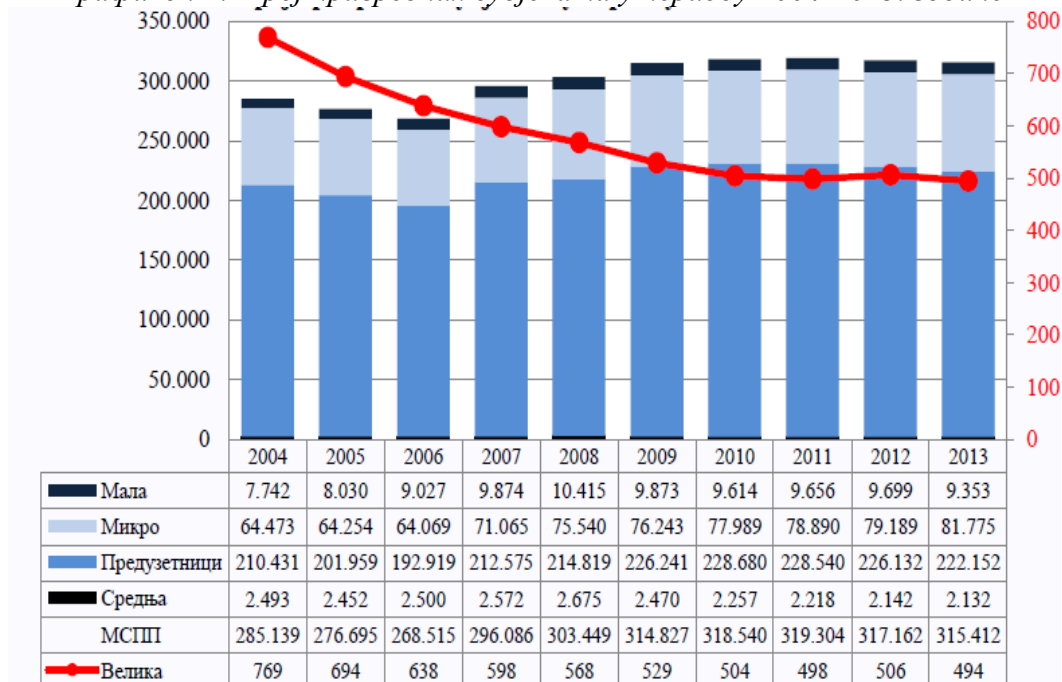
Осим ових података битно је указати и на податке који се односе на регионални распоред привредних субјеката, при чему је учешће региона Војводине 26,5%. То значи да је концентрација малих и средњих туристичких предузећа у Војводини на другом месту у Републици Србији, одмах после Београда. Треба нагласити да се у Јужнобачкој области налази највећи број предузећа и предузетничких радњи и да је учешће ове области у броју предузећа 10,5% од укупног броја у Србији. На основу секторског распореда закључује се да је учешће малих и средњих предузећа регистрованих у сектору *Услуга смештаја и исхране* - 7,2% и да у Србији има регистровано укупно 22.773 предузећа и предузетника регистрованих у овом сектору.

Највише регистрованих привредних субјеката чине микропредузећа, што ће се приликом истраживања у докторској дисертацији утврдити и за сектор туризма, на основу спроведених истраживања и репрезентативног узорка. У Извештају о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2013. годину (Министарство привреде, Национална агенција за регионални развој, 2014) дат је приказ броја привредних субјеката за период од 2004. до 2013. године (графикон 2). Како је за докторску дисертацију анализиран обим и структура туристичког промета у Војводини за наведени период, неопходно је сагледати и број предузетничког сектора, како би се добила комплекснија слика стања.

Наведени графикон показује пораст основаних малих и средњих предузећа, при чему доминирају предузетници. Овакав тренд је уочен до периода када је започела светска економска криза, док је у каснијем временском периоду забележена стагнација и пад у броју привредних субјеката.

Смањење броја МСПП у 2012. и 2013. години резултат је отежаних услова пословања у земљи, изражене неликвидности праћене смањеним могућностима за финансирање и реализацију на домаћем и иностраном тржишту. Неповољни ефекти су најизраженији у предузећима која имају недовољну економску и конкурентску снагу на тржишту - предузетничке радње, као и у средњим предузећима чије је пословање оптерећено значајним развојним проблемима (Министарство привреде, Национална агенција за регионални развој, 2014).

Графикон 2. Број привредних субјеката у периоду 2004-2013. године



Извор: Министарство привреде на основу података РЗС (2014)

Директни економски утицаји малих и средњих предузећа могу се сагледати кроз бруто додату вредност (БДВ) која представља кретање укупних пословних активности и ниво развијености тржишне привреде. У нефинансијском сектору привреде Србије у 2013. години остварено је 1.781 милијарда динара бруто додате вредности, у просеку 5,6 милиона динара по предузећу. У сектору МСПП остварено је 964 милијарде динара или 54,1%, што је 1,7 структурних поена мање у поређењу са 2012. годином. У структури БДВ МСПП, посматрано по величини и облику организовања, није било битнијих измена. Највећу вредност, као и претходних година, остварила су микропредузећа (39,2%), а према облику организовања ДОО (62,5%) (Министарство привреде, Национална агенција за регионални развој, 2014).

Економски значај предузећа огледа се кроз њихову профитабилност, те је при том неопходно сагледати профитабилност малих и средњих предузећа по секторима (према Извештају о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2013. годину), а на основу тога извући закључак о значају малих и средњих туристичких предузећа на нивоу републике. Мала предузећа имају највећи удео у стварању профита МСПП (34,7%), а највећи профит остварују у секторима: *Пољопривреда, шумарство и рибарство, Снабдевање водом и управљање отпадним водама, Трговина на велико и мало, Саобраћај складиштење и везе и Образовање*. Средња предузећа са највећим профитом послују у секторима *Прерађивачка индустрија, Снабдевање електричном енергијом, гасом и водом, Информисање и комуникације и Уметност забава и рекреација*.

Највећи допринос микропредузећа је у *Грађевинарству, Услугама смештаја и исхране, Пословању некретнинама, Стручним, научним, иновационим и техничким делатностима и Осталим услужним делатностима* (Министарство привреде, Национална агенција за регионални развој, 2014). Према овом извештају уочава се да најрентабилнија МСПП у Србији, која стварају 27,5% профита нефинансијског сектора, послују на територији *Града Београда* (45% профита сектора МСПП и

21,4% профита нефинансијског сектора) и *Јужнобачке области* (12,9% и 6,1% респективно). Такође је значајно нагласити да су предузећа у Сремској области у 2013. години имала надпросечне стопе профитабилности од 40,4%. Сви ови показатељи јасно указују на значајност како сектора малих и средњих предузећа у Војводини, тако и туристичког МСПП сектора, исказаног пре свега кроз сектор *Услуга смеиштаја и исхране*. Међутим, ако се узме у обзир да целокупан сектор малих и средњих предузећа и предузетника није забележио изразито повољне резултате, требало би сагледати и остале ефекте МСП туристичког сектора који у статистичким евиденцијама у Србији, те самим тим у Војводини, нису забележени.

Посматрано са глобалног нивоа, у развијеним туристичким дестинацијама, туристичка делатност у којој носиоце туристичке понуде представљају, пре свега, туристичка и остала предузећа комплементарних делатности, развој туризма доприноси преливању бруто друштвеног производа из привредно развијених земаља света у земље са нижим степеном привредне развијености. На овај начин се остварује равномернији развој производних снага у свету. Истовремено, развој рецептивног туризма доприноси равномернијем развоју појединачних региона неке земље, јер се преко потрошње домаћих туриста обезбеђује преливање дохотка из привредно развијених у привредно неразвијене регионе. Самим тим, туристичка делатност утиче на национални доходак и бруто друштвени производ, што говори о њеном значају за укупан привредни развој.

Постоји апсолутна сагласност у литератури да се утицај туристичке делатности на националну економију најпре изражава у платном билансу неке земље, што чини једну од најзначајнијих економских функција туристичке делатности. Најзначајнији извор девизних средстава, посматрано са аспекта привредних делатности, чини управо туристичка делатност. У развијеним туристичким дестинацијама девизни прилив од туризма чини најважнију ставку прихода у платном билансу, што представља снажан фактор укупног развоја привреде.

Инострана туристичка потрошња представља прилив девизних средстава који се остварују путем тзв. „невидљивог извоза“ (унос туристичких девиза у земљу који не прати никаква извозна трансакција), што даје подстицај националној производњи и представља додатно тржиште за велики део домаћих производа. Због оваквих предности, туристичка делатност је перципирана као релативно једноставан и јефтин начин зараде девиза, који ће касније послужити за даље инвестирање у развој. Већина земаља у свету се суочава са проблемима дефицита платног биланса. Развојем туризма ови проблеми могу се ублажити и превазићи, што би допринело остварењу финансијских ресурса потребних за економски и друштвени развој. Управо се у овој чињеници може сагледати настојање земаља да кроз активну туристичку политику стимулишу потрошњу страних туриста и на тај начин утичу на уравнотежење неповољног трговинског и платног биланса.

Расположиви статистички подаци Народне банке Србије (НБС, 2014) о девизном билансу Републике Србије указују да је у 2013. години укупан девизни прилив од туризма за АП Војводину износио 51,4 милиона евра, док је укупан девизни одлив износио 55,9 милиона евра. Овакав податак указује на то да је становништво Војводине више трошило на путовања у друге земље и регионе, него што су то чинили страни туристи који су посетили Војводину у 2013. години, те је евидентан негативан девизни биланс. Међутим, према препоруци НБС, овај податак би

требало узети са резервом, јер он не приказује реално стање девизног прилива. Разлог је тај што се добијени подаци базирају на трансакцијама платног промета са иностранством, извршеног преко банака са седиштем у АП Војводини. Како већина банака послује на територији Републике Србије, из њиховог промета је немогуће издвојити трансакције које се односе на правна и физичка лица са седиштем у Војводини. Исто тако правна и физичка лица у Војводини обављају платни промет са иностранством и преко банака ван Србије. Евиденција девизног биланса од туризма је веома комплексна активност и на основу овога може се закључити да на нивоу републике не постоје ефикасни начини вођења статистичких података који се односе на туристичку привреду.

У овом делу рада биће анализирани расположиви подаци Републичког завода за статистику о промету у угоститељству за период од 2004. до 2013. године (табела 11 и графикон 3). Претпоставка је да је већина промета остварена у угоститељским предузећима, од којих највећи број чине микро, мала и средња угоститељска предузећа и предузетничке радње.

Табела 11. Промет у угоститељству у региону Војводине од 2004. до 2013. године

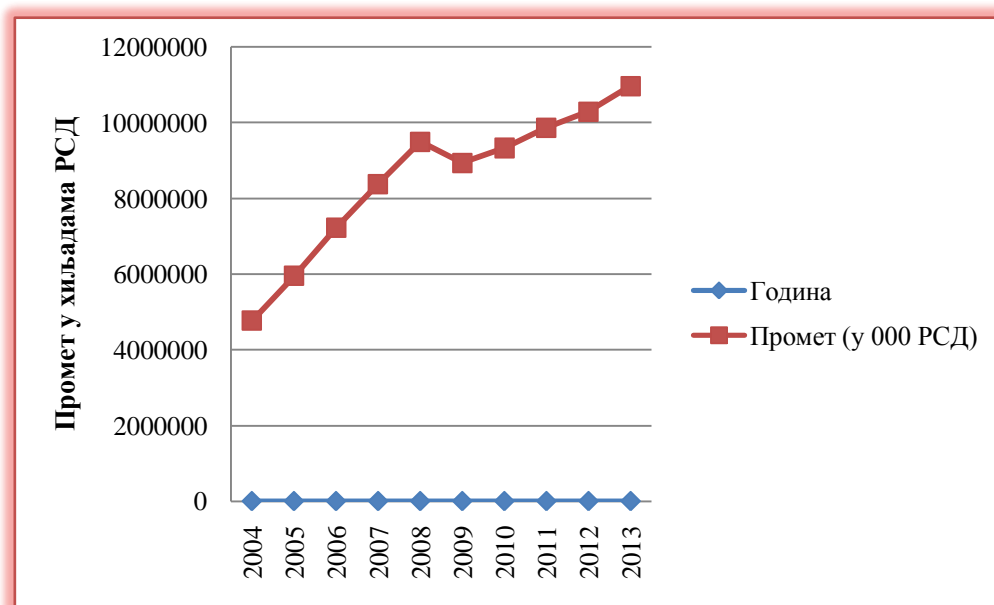
Година	Промет (у хиљадама РСД)
2004	4.770.905
2005	5.957.723
2006	7.224.101
2007	8.385.107
2008	9.497.750
2009	8.942.150
2010	9.336.260
2011	9.868.450
2012	10.290.569
2013	10.969.289

Извор: Републички завод за статистику (2015)

Промет у угоститељству у посматраном десетогодишњем периоду забележио је константан пораст, осим као што је случај са свим претходним статистичким индикаторима, да се у периоду светске економске кризе забележава пад у оствареном промету у угоститељству (табела 11). Међутим, након тешког периода и последица кризе, остварени промет у угоститељству се рапидно повећава из године у годину, што се може видети на графикону 3.

Овакав тренд промета указује још и на чињеницу да се успоставља систем легалног пословања и сузбијања „сиве економије“. Последња деценија показује нове развојне трендове путем ИТ, односно развоја система сателитских рачуна у туризму, који ће олакшати сумирање и изражавање директних утицаја туризма и угоститељства. Овај систем изузетно је значајан за утврђивање ванпансионске потрошње туриста, која представља највећи део трошкова које туристи остваре у некој дестинацији.

Графикон 3. Тренд промета у угоститељству Војводине за период 2004-2013. године



Извор: Републички завод за статистику (2014)

Током 2013. године Републички завод за статистику (РЗС) и Народна банка Србије (НБС), усклађивали су своје прорачуне са Eurostat евиденцијом. Међутим, треба нагласити да се и даље не могу добити референтни резултати о пословању, значају и утицају туристичке делатности на привредне токове и на основу њих направити реалне претпоставке и пројекције. Овакво стање може послужити као препорука за будућа истраживања и мерења значаја и утицаја туристичке делатности, а исто тако и као подстицај за креирање адекватне туристичке политике, на основу које ће се моћи утврдити значај и позиција малих и средњих туристичких предузећа у обиму пословања туристичке привреде на нивоу Републике Србије и њених региона.

4.6. ПОЗИЦИЈА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ У ОБИМУ ПОСЛОВАЊА ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ

Туризам је разнородна привредна делатност састављена од различитих привредних и непривредних активности које учествују у подмирењу потреба домаћих и страних туриста и постизању њихове сатисфакције. Развојем туризма управљају како велике и снажне мултинационалне компаније, тако и мала, али променама прилагодљива предузећа која лако могу да предвиде промене и задовоље туристичку тражњу.

Основу туристичке привредне делатности чине угоститељство, саобраћај, туристичке и путничке агенције, трговина на мало, занатство и разне врсте комуналних делатности. Од непривредних делатности треба истаћи културно-уметничке, спортске и друге активности, затим рад разних туристичких организација и органа на регионалном, националном и међународном плану које на директан или индиректан начин учествују у формирању туристичке понуде (Unković i Zečević, 2007).

Позицију малих и средњих предузећа у обиму туристичке привреде најлакше је утврдити на основу њиховог утицаја на обим туристичког промета. У домаћој и

страној литератури могу се наћи различите класификације и организациони облици пружања туристичких услуга. Међутим, постигнут је висок степен сагласности око става да угоститељска предузећа и туристичке агенције представљају најактивније и најнефективније носиоце туристичке привреде. На основу овога, јасно је да се код анализе развоја морају узети у обзир специфичности свих делатности које је употпуњују и које директно или индиректно учествују у подмирењу потреба туриста.

Капацитети за смештај и исхрану туриста најзначајније утичу на обим туристичког промета у датом туристичком месту. Због тога се објектима за смештај и исхрану туриста поклања изузетна пажња. Привредна делатност која обезбеђује пружање услуга смештаја и исхране назива се угоститељство. У литератури, као и у области практичних разматрања, могу се наћи и ставови који идентификују угоститељство са туризмом због већ истицаног значаја угоститељства за развој туризма одређеног места. Ово се не би могло прихватити, јер угоститељство представља само једну од делатности туристичке привреде.

Угоститељство својим функционисањем у привреди обухвата два сектора: сектор исхране (припрема, производња и услуживање хране, пића и напитака) и сектор смештаја (изнајмљивање наменски уређених и опремљених просторија – соба, односно јединица за смештај). Са становишта односа према туризму, односно туристичкој привреди (енгл. *Tourism and Travel Industry*), неоспорно је да се онај део угоститељства који је превасходно упућен на пружање услуга смештаја, обично у комбинацији са различитим видовима исхране, сматра базичним сегментом туристичке привреде. Међутим, у контексту разматрања међусобних релација угоститељства и туристичке привреде, треба истаћи да један део угоститељства, пре свега у сектору исхране нема у целини једнак значај за развој туризма јер оно пружа услуге и домаћем становништву и одређеним организованим групама корисника (исхрана у дечијим установама, у школама, на факултетима, при интернатима, болницама и сл.). Другим речима, овај део угоститељства излази из оквира туристичке привреде (Косар, 2008).

Значи, туристичко или тзв. сезонско угоститељство које је углавном оријентисано на задовољавање потреба туриста, има одлучујући утицај на развој туризма. Иако је основни предмет делатности угоститељства пружање услуга смештаја и исхране, чињеница је да највећи број угоститељских објеката, посебно оних који су намењени смештају туриста, укључује у своју основну делатност и разне услуге за забаву и разоноду гостију, пружање потребних информација и организовање пружања разних других неопходних услуга. Ту се, пре свега, мисли на промену страних средстава плаћања, продају сувенира, поштанских вредности и разгледница, прања, пеглања, чишћења одеће и обуће за госте, превоз гостију и пртљага, изнајмљивање реквизита за рекреацију и слично, гаражирање и одржавање кола итд. У последње време уочава се тенденција даљег проширења делатности одређених објеката за смештај, посебно хотела, са становишта жеље да се успешније задовоље разноврсне потребе туриста (Unković i Zečević, 2007).

Туристичку привреду, односно предузећа, чине још туристичке агенције и тур-оператори који имају посредничку улогу у реализовању туристичког промета, саобраћајна и транспортна предузећа, малопродајна предузећа, винарије, произвођачи и продавци сувенира и слично. Позиција и категоризација малих и

средњих туристичких предузећа одређена је по основу делатности коју обављају и она су евидентирана у Регистру туризма, Агенције за привредне регистре.

Регистар туризма почео је са радом 01.01.2010. године, у складу са одредбом члана 137. Закона о туризму (Службени гласник РС, 36/2009, 88/2010, 99/2011 - др. закон). Овај Регистар, као јединствена, електронска, централна, јавна база података о регистрованим и/или евидентираним субјектима који обављају послове из области туризма, значајно доприноси праћењу, анализама и развоју туризма, од чега ће вишеструке користи имати сви заинтересовани за ову привредну грану: домаћа и страна физичка лица као корисници туристичких услуга, приватни сектор као пружаоци тих услуга и јавни сектор као креатор политике и стратегије туризма у Србији. У Регистру туризма се региструју туристичке агенције - организатори путовања.

У Регистру туризма се евидентирају (АПР, 2012):

- туристичке агенције - посредници,
- управљачи туристичких места,
- туристичка места,
- туристичке организације,
- угоститељи,
- категорисани и некатегорисани угоститељски објекти,
- лица која пружају услуге у домаћој радиности,
- лица која пружају услуге у сеоским туристичким домаћинствима,
- пружаоци наутичких услуга,
- категорисани и некатегорисани објекти наутичког туризма,
- пружаоци ловно-туристичких услуга,
- категорисани и некатегорисани објекти ловног туризма,
- туристички водичи,
- локални туристички водичи,
- туристички пратиоци,
- туристички аниматори,
- пружаоци специфичних авантуристичких и спортско-рекреативних услуга у туризму,
- привредни субјекти који пружају услуге изнајмљивања возила (rent-a-car) и услуге изнајмљивања возила са услугама возача (limo service).

Позиција малих и средњих туристичких предузећа у обиму пословања туристичке привреде, одређена је, пре свега, самом дефиницијом малих и средњих предузећа и њиховом заступљеношћу према делатности коју обављају.

Према законским прописима у Србији, односно Закону о рачуноводству и ревизији из 2006. године, предузећа (правна лица) се разврставају на мала, средња и велика, у зависности од просечног броја запослених, годишњег прихода и вредности имовине, утврђене на дан састављања финансијских извештаја у пословној години. ("Сл. гласник РС", бр. 46/2006). Према овом закону у средња предузећа разврставају се она правна лица која на дан састављања финансијских извештаја (31.12. текуће године) испуњавају најмање два од следећих критеријума:

1. да је просечан број запослених у години за коју се подноси годишњи извештај од 50 до 250;

2. да је годишњи приход од 2.500.000 евра до 10.000.000 евра у динарској противвредности; и
3. да је просечна вредност пословне имовине (на почетку и на крају пословне године) од 1.000.000 до 5.000.000 евра у динарској противвредности. (Закон о рачуноводству и ревизији, 2006)

Предузећа, односно правна лица са критеријумима који су нижи од најнижих износа, према наведеним показатељима, код најмање два од наведених критеријума, чине мала предузећа, а правна лица која имају више износе од највећих, у најмање два од наведених критеријума, представљају велика предузећа. У средња правна лица разврставају се и правна лица која имају веће износе од највећих показатеља код једног од наведених критеријума. Просечан број запослених израчунава се тако што се укупан збир запослених, крајем сваког месеца, укључујући и запослене у иностранству, подели са бројем месеци (Penezić, 2009).

Процес израде докторске дисертације *Примена маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини*, започет је 2012. године када су припремани и анкетни упитници, неопходни за испитивање малих и средњих туристичких предузећа. У овом периоду на снагу је ступио нови Закон о рачуноводству и ревизији којим се уводе и микропредузећа у класификацију правних лица. Међутим, код класификације предузећа према величини у докторској дисертацији у обзир је узет критеријум броја запослених, јер су анкетни упитници састављени по основу претходне законске регулативе.

Према томе, сектор микро, малих и средњих туристичких чине правна лица и предузетници разврстани на следећи начин (Закон о рачуноводству и ревизији, 2013):

У микро правна лица разврставају се она правна лица која не прелазе два од следећих критеријума:

- 1) просечан број запослених 10;
- 2) пословни приход од 700.000 евра у динарској противвредности;
- 3) просечна вредност пословне имовине (израчуната као аритметичка средина вредности на почетку и на крају пословне године) 350.000 евра у динарској противвредности.

У мала правна лица разврставају се она правна лица која прелазе два критеријума из става 2. овог члана, али не прелазе два од следећих критеријума:

- 1) просечан број запослених 50;
- 2) пословни приход од 8.800.000 евра у динарској противвредности;
- 3) просечна вредност пословне имовине (израчуната као аритметичка средина вредности на почетку и на крају пословне године) од 4.400.000 евра у динарској противвредности.

У средња правна лица разврставају се она правна лица која прелазе два критеријума из става 3. овог члана, али не прелазе два од следећих критеријума:

- 1) просечан број запослених 250;
- 2) пословни приход од 35.000.000 евра у динарској противвредности;

3) просечна вредност пословне имовине (израчуната као аритметичка средина вредности на почетку и на крају пословне године) од 17.500.000 еура у динарској противвредности.

У велика правна лица разврставају се правна лица која прелазе највише износе два критеријума. Разврставање у складу са наведеним критеријумима обавља правно лице самостално.

У духу овог закона, сектору микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини припадају и предузетници. Предузетници су физичка лица која самостално обављају привредну делатност ради стицања добити, а која пословне књиге воде по систему двојног књиговодства, ако посебним прописима није другачије уређено (Закон о рачуноводству и ревизији, 2013).

Делатностима које обављају предузетници сматрају се оне које су утврђене посебним прописима и уредбама о класификацији делатности, уметнички и стари занати, као и послови домаће радиности. За потребе истраживања у докторској дисертацији примењени су подаци из 2013. године, који показују поделу туристичко-угоститељских предузећа према облику организовања и према делатности коју обављају, регистрованих у регистру туризма Агенције за привредне регистре (табела 12).

Табела 12. Подела предузећа из регистра туризма према делатности

Делатност правних лица/ предузећа	Привредна друштва	Предузетници	Укупно
Делатност кампова, ауто-кампова и кампова за туристе	4	0	4
Делатност путничких агенција	137	94	231
Делатност ресторана и покретних угоститељских објеката	304	2091	2395
Делатност тур-оператора	38	4	42
Изнајмљивање и лизинг опреме за рекреацију и спорт	1	1	2
Лов, траперство и одговарајуће услужне делатности	18	2	20
Одмаралишта и објекти за краћи боравак	15	10	25
Остале услуге резервације	7	9	16
Остали смештај	10	43	53
Превоз путника унутрашњим пловним путевима	7	10	17
Производња вина од грожђа	26	66	92
Хотели и сличан смештај	0	28	28
Укупно:	567	2358	2925

Извор: сопствена истраживања кандидата на основу података АПР, 2013.

Анализом података из табеле 12, уочава се да у Војводини највећи број регистрованих предузећа (82%) обавља делатност ресторана и покретних угоститељских објеката. Ова предузећа регистрована су за обављање делатности која обухвата припремање и сервирање хране гостима, било да бивају послужени за столом или да се сами послужују изложеним јелима, било да обедују припремљене оброке у објекту, да их носе са собом или да им се они достављају. Укључено је и припремање и послуживање хране за непосредно конзумирање из моторних и осталих возила (Уредба о класификацији делатности, 2008). Према томе у најбројнија

предузећа, регистрована у АПР-у за обављање делатности ресторана и покретних угоститељских објеката спадају: ресторани, кафетерије, ресторани брзе хране, ресторани са услугом „за понети“, покретна колица за продају сладоледа, покретна колица са храном, припрема хране на пијачним тезгама и ресторани и барови повезани са саобраћајем када их обављају одвојене јединице. За њима следе предузећа регистрована за обављање делатности путничких агенција (8%), винарије и произвођачи вина који су се регистровани за делатност производња вина од грозња (3%). Осталих 7% предузећа, односно привредних друштва и предузетника, који су евидентирани у регистру туризма АПР-а, обављају следеће делатности: остали смештај (2%), делатност тур-оператора (1%), хотели и сличан смештај (1%), одмаралишта и објекти за краћи боравак (1%), лов, траперство и слични објекти за краћи боравак (1%), превоз путника унутрашњим пловним путевима (1%), док предузећа регистрована за остале услуге резервације, делатности кампова, ауто-кампова и кампова за туристе и за изнајмљивање и лизинг опреме за рекреацију и спорт, имају удео мањи од 1% у укупном броју регистрованих предузећа. Регионални размештај предузећа битан је за утврђивање концентрације микро, малих и средњих туристичких предузећа према областима у Војводини (табела 13).

Табела 13. Регионални распоред туристичко-угоститељских предузећа у Војводини

Област	Привредна друштва	Предузетници	Укупно
Западнобачка област	38	220	258
Јужнобанатска област	51	340	391
Јужнобачка област	291	930	1221
Севернобанатска област	25	120	145
Севернобачка област	70	179	249
Средњобанатска област	24	235	259
Сремска област	68	334	402
Укупно:	567	2358	2925

Извор: сопствена истраживања кандидата на основу података АПР, 2013.

На основу распореда према областима где су регистрована и послују, закључује се да је концентрација микро, малих и средњих туристичко-угоститељских предузећа и предузетника највећа у Јужнобачкој области у којој се налази 42% евидентираних субјеката. Изненађујући податак је да је учешће Севернобачке области, у којој се налазе изузетно значајне туристичке дестинације - Суботица и Палић, изразито мало (9%) када се посматра развој привредне активности. Међутим, подаци из табеле 7. показују само привредна друштва и предузетнике, регистроване за обављање туристичко-угоститељске делатности, док постоје још и акционарска друштва која ће накнадно бити анализирана. Сремска област налази се на другом месту у региону Војводине (18%) према броју регистрованих предузећа из области туризма и угоститељства. Затим следе Јужнобанатска област (у којој се налази 13% регистрованих предузећа), Средњобанатска, Западнобачка и Севернобачка област (са уделом од по 9%), док се најмањи број предузећа (5%) налази у Севернобанатској области. Из наведених анализа може се закључити да су најатрактивнија предузећа, посматрано са аспекта делатности коју обављају, за започињање и развијање сопственог пословања заправо угоститељска предузећа, односно ресторани и она која су регистрована као покретни угоститељски објекти. Исто тако, учача се да је велики број предузећа која се баве посредничким пословима у туризму, а то су путничке агенције, тур-оператори и привредна

друштва или предузетници, регистровани за обављање осталих услуга резервације. Хотелијерска предузећа нису заступљена у великој мери у анализираним подацима, али се зато предузећа која су регистрована као остали смештај, налазе на четвртом месту према учесталости. Оваква чињеница указује на то да се приватна предузећа и предузетници радије опредељују за обављање делатности комплементарног смештаја. Треба нагласити да је велики број хотелских предузећа регистрован као акционарско друштво, друштвено предузеће или су део већих предузећа, регистрованих за друге делатности, а хотелска предузећа региструју као огранке или пословне јединице. Због тога је из евиденције АПР-а изостао податак о коначном броју предузећа, посебно оних која пружају услуге смештаја. Међутим, Републички завод за статистику води евиденцију о објектима за смештај и смештајним капацитетима, те ће у наставку бити приказани смештајни капацитети који су уврштени у анализу као угоститељска предузећа. Објекти за смештај приказани у табели број 14, заправо представљају хотелијерска предузећа. Сходно томе, анализирани су и пословне јединице током десетогодишњег временског периода, на основу чега се уочава стални пораст броја пословних јединица.

Табела 14. Капацитети за смештај туриста у Војводини у периоду од 2004 до 2013. године

ВРСТА ОБЈЕКТА	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Хотели</i>	54	58	57	62	72	73	84	74	47	46
<i>Пансиони</i>	16	17	17	18	18	19	19	19	2	1
<i>Мотели</i>	28	25	23	24	24	24	25	26	4	4
<i>Преноћишта (Коначишта)</i>	10	11	10	41	39	45	46	46	122	82
<i>Туристичка насеља</i>	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2
<i>Апартмани</i>	1	1	1	10	11	11	10	9	10	9
<i>Гостионице са преноћиштем</i>	-	1	3	12	12	14	13	14	20	17
<i>Гарни хотели</i>	-	-	-	-	-	-	-	14	16	18
<i>Апартманска насеља</i>	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-
<i>Остали угоститељски смештајни капацитети</i>	1	1	1	8	8	8	8	9	4	1
Основни смештајни капацитети - укупно	111	115	113	177	185	195	208	212	227	180
<i>Бањска лечилишта</i>	1	2	3	3	3	2	2	2	2	4
<i>Климатска лечилишта</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Планинарски дом или кућа</i>	-	-	-	2	2	2	2	2	2	-
<i>Радничка одмаралишта</i>	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1
<i>Дечја и омладинска одмаралишта</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Омладински хотели - Хостели</i>	-	-	-	1	1	1	4	4	5	14
<i>Кампови</i>	3	3	3	4	4	5	4	6	2	4
<i>Кампиралишта</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4
<i>Приватне собе</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Приватне куће / станови</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Ловачке куће и колибе</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Комплементарни смештајни капацитети - укупно	8	9	10	15	15	15	17	19	20	32
УКУПНО:	119	124	123	192	200	210	225	231	247	212

Извор: Републички завод за статистику (2014)

Важно је нагласити да су у овом периоду донесене нове законске регулативе о категоризацији смештајних објеката, због чега су смештајни капацитети евидентирани под различитим категоријама. У табели 14 највише је уочљив пример гарни хотела који су једним делом били евидентирани у хотелима и мотелима, док од 2011. године имају своју посебну категорију. Суштина истраживања и посматрања пословних јединица објеката за смештај лежи у тежњи да се разврстају микро, мала и средња туристичко-угоститељска предузећа и јасније одреди њихова позиција. Неспорна је чињеница да су она основни носиоци туристичке понуде и да се највећи део туристичког промета одвија управо у угоститељским предузећима.

Већина аутора, како је већ било наведено у претходном одељку дисертације, угоститељство дели на хотелијерство и ресторатерство. Угоститељство, као и туризам, спада у област друштвених и услужних делатности, а услуге које ова делатност пружа називају се угоститељским услугама. Од осталих делатности у туризму угоститељство се разликује по томе што пружа услуге смештаја гостију, исхране и точења пића. Услуге које пружа угоститељство намењене су подмирењу потреба туриста које настају променом сталног места боравка, али исто тако оне подмирују потребе домицилног становништва које они не задовољавају у сопственим домаћинствима.

Угоститељство и туризам се у Србији сврставају према класификацији у посебну грану привреде на основу Уредбе о класификацији делатности (РЗС, 2008). Од осталих делатности угоститељство се разликује по томе што своје услуге пружа у смештајним и ресторанским објектима, на начин да те услуге продаје потрошачима који их користе на местима продаје. У угоститељству нема складиштења производње и већина услуга се не може пружити без присуства госта или туристе. Према томе, ако се узме у обзир карактер угоститељства, при чему производни процес отпочиње само када је гост присутан, може се утврдити и карактер његових привредних субјеката, а то су угоститељска предузећа.

Процес стварања вредности у тржишној привреди остварује се активношћу великог броја предузећа. Иако предузећа нису једини привредни субјекти, предузећа су најефикаснији облик за обављање привредне активности, због чега се највећи део вредности у тржишној привреди остварује активношћу предузећа. У савременој привреди постоји велики број различитих предузећа која се међусобно разликују по бројним обележјима. Међутим, и поред тих разлика, свим предузећима заједничке су неке карактеристике (Гајић, 2004).

Различите дефиниције предузећа одражавају различита схватања предузећа или различите карактеристике појединих облика предузећа. „У жељи да се истакну битне особености предузећа, заједничке свим предузећима, оно се може дефинисати на следећи начин: предузеће је самостална организација економских ресурса која трансформишући уложене ресурсе у резултате ствара вредност у циљу остварења профита. Ова дефиниција указује на битне карактеристике предузећа. Прво, предузеће је самосталан економски субјект. Друго, предузеће је организована економска целина у којој се успостављају бројни односи између економских ресурса. Треће, предузеће ствара вредност трансформишући (претварајући) уложене ресурсе у резултате у циљу остварења профита“ (Рауновић, 2009, стр. 27).

Према актуелном закону у туристичко-угоститељска предузећа сврставају се и друштвена и јавна предузећа и установе која представљају, пре свега, туристичке организације као организациони облик које се баве промотивним активностима. Због тога је неопходно истаћи основну разлику између туристичко-угоститељских предузећа и предузетника и ових организационих облика, која произилази из Пауновићеве формулације предузећа (2009), а то је да предузећа послују као самосталан економски субјект и да стварају вредност претварајући уложене ресурсе у резултате у циљу остварења профита. На основу ових разлика, у докторској дисертацији биће анализирана микро, мала и средња туристичко-угоститељска предузећа и предузетници који представљају самосталне економске субјекте и остварују профит по основу обављања туристичко-угоститељске делатности, по основу класификације делатности. Превасходно ће бити анализирана хотелијерска предузећа: хотели, мотели, пансиони, апартмани и остали смештајни објекти и ресторани, регистровани за обављање ових делатности према Уредби о класификацији делатности, евидентираних у Агенцији за привредне регистре. Исто тако у анализу су укључена туристичка предузећа: путничке агенције, тур-оператори, предузећа за услуге резервације, винарије (регистроване као производња вина од грозђа), предузећа за изнајмљивање и лизинг опреме за рекреацију и спорт и остала предузећа приказана у табели број 12, која су такође регистрована за обављање наведених делатности према Уредби о класификацији делатности и евидентирана у Регистру туризма, Агенцији за привредне регистре. На основу наведеног, очигледна је позиција микро, малих и средњих предузећа у обиму пословања туристичке привреде која указује да су она најзначајнији фактор развоја туризма, генератори радних места, носиоци туристичке понуде и туристичког промета.

4.7. ОЦЕНА КОМПАРАТИВНИХ ПРЕДНОСТИ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Од великог значаја за сваку туристичку дестинацију је да се утврде и оцене њене конкурентске предности у односу на друге и пронађу оне које ће водити ка остварењу боље позиције на тржишту у односу на остале туристичке дестинације. На туристичком тржишту могу се, евентуално, појавити баријере за улазак и у домену постојећих конкурената и у домену оних који ће се тек појавити. Ово за последицу може имати прихватање или неприхватање конкретне туристичке дестинације од стране купаца. Одређена дестинација стећи ће предност у односу на другу уколико комбинује више елемената на страни туристичке понуде, као што су смештај, исхрана, превоз, разонода, куповина, а може их стећи и наступом парцијалних производа на туристичком тржишту. Све у свему, да би нека дестинација била конкурентна она мора анализирати и оцењивати сопствене компаративне предности (Павловић, 2010).

За потребе овог рада анализираће се и утврдити компаративне предности ММСПП (микро, малих и средњих предузећа и предузетника) сектора у туризму Војводине, тако што ће се анализирати њихово окружење, конкуренти и утврдити стање интерних ресурса. Бакић (2005) истиче да туризам треба да обухвати све оне привредне и непривредне организације које су, било директно или индиректно, укључене у пружање услуга иностраним и домаћим потрошачима. Услуге исхране, смештаја, превоза, забаве, разоноде, шопинга, рекреације, разгледања и слично, пружа већи број делатности. Угоститељство, саобраћај, трговина, туристичке

агенције, занатство, комуналне делатности, здравствене установе, музеји, галерије и слично, чине основу развоја туризма сваке дестинације, уз постојање природних, друштвених и антропогених атрактивности на датом подручју. Такође, важно је постојање одговарајућих удружења и асоцијација као и парламентарних органа који координирају и стимулишу развој туризма на конкретном подручју. (Bakić, 2005, str. 59)

Приликом утврђивања компаративних предности пословања микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, у анализу ће бити уврштени сви наведени учесници у туристичкој понуди, али ће акценат бити стављен на ММСПП туристички сектор. Неспорно је да привредни субјекти, а тиме и предузетнички сектор, могу имати одређене предности и недостатке. Суштина је да се они идентификују, предности унапреде, а недостаци отклоне. У том смислу, могу се користити различите маркетинг технике. Једна од њих је и SWOT анализа (акроним од енглеских речи: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), којом ће бити омогућене информације неопходне за стратешко одлучивање, добијене на основу анализе интерног и екстерног окружења. На овај начин може се остварити успех у планирању туристичке дестинације и омогућити постизање конкурентске предности ММСПП туристичког сектора у региону Војводине.

4.7.1. SWOT АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Циљ SWOT анализе јесте да се идентификују кључни фактори: снаге, слабости, могућности и претње, који утичу на пословање микро, малих и средњих туристичких предузећа и предузетника у Војводини, њихов маркетинг, раст и развој. SWOT анализа је послужила као полазиште за одређивање кључних тачака пословања и маркетиншких активности малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, како би се, током даљих истраживања, могло установити који је маркетинг концепт најприкладнији за унапређења њиховог пословања. Анализа ових аспеката заправо представља основу на којој треба градити и промовисати комплетну туристичку понуду Војводине.

Чињеница је да туристичка привреда у Војводини, урпкос бројним предностима, још увек није адекватно позиционирана и развијена, посебно ако се узме у обзир наступ ММСПП³ сектора на међународном туристичком тржишту. Туристички производи Србије, те самим тим и војвођанског региона, нису довољно диференцирани у односу на главне конкуренте - суседне земље, нити су у довољној мери препознатљиви са становишта појединих сегмената, који би требало да буду у фокусу пословне и туристичке политике. Потврда овакве констатације, може се поткрепити једном широком лепезом снага и слабости, као и могућностима и претњама туристичке понуде Војводине, анализом услова пословања ММСПП сектора (природне и друштвене карактеристике, атракције, приступачност, услови за боравак, степен развоја туристичке привреде, број субјеката, маркетиншке активности и слично).

³ Претходна и актуелна законска акта указују на постојање микро, малих и средњих предузећа и предузетника (према наведеним категоризацијама у одељку дисертације *Позиција и значај малих и средњих предузећа у Војводини у обиму пословања туристичке привреде*), те ће се користити и скраћеница ММСПП.

SWOT анализа илуструје најзначајније аспекте чије елиминисање или превладавање између осталог води ка унапређењу туристичког сектора, па следствено томе и позитивним ефектима пословања. Комбинацијом утицаја ових фактора кроз SWOT матрицу, одређена су и кључна стратешка усмерења ММСПП туристичког сектора у Војводини, која ће бити окосница одрживог развоја. Компоненте SWOT анализе приказане су у табели број 15, на основу које су изведена стратешка усмерења и сценарији интервенције пословања наведеног сектора.

Табела 15. Компоненте SWOT анализе

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<p>Повољан географски положај и јака транзитна позиција Војводине; Богатство природних ресурса за развој туризма (богатство вода, термални извори, очувана природа, рурална подручја); Отвореност, срдачност, предусретљивост, гостољубивост становништва; Растућа понуда манифестација и догађаја; Изузетно вредно културно-историјско наслеђе; Идентитет и атрактивност војвођанске гастрономије; Култура угоститељства и ресторатерства као продукт сусрета оријенталне и европске кухиње; Историјско интернационално искуство две туристичке дестинације (Нови Сад и Суботица), које се могу опоравити и комерцијализовати; Добре предиспозиције да се туристима понуди вредност за новац (енгл. <i>value for money</i>) у ланцу вредности туристичке привреде; Доступност започињања посла и флексибилност пословања малих и средњих туристичких предузећа; Пораст хотелијерских предузећа чију већину представљају микро, мала и средња предузећа и предузетници; Појава интернационалних хотелских ланаца (Best Western, Holiday Inn, и сл.) Пораст угоститељских микро, малих и средњих туристичких предузећа и предузетника Пораст туристичког промета, чији се највећи део одвија у хотелијерским предузећима Пораст промета од угоститељске делатности; Повећан интерес привредника за стандардизацијом угоститељских услуга; Заинтересованост становништва за бављење предузетничким активностима, посебно у руралним подручјима.</p>	<p>Низак ниво услуга јавног превоза и такси услуга и недостатак приватних предузећа из области транспорта путника и туриста; Недостатак речних везова, на Дунаву, Тиси, Сави и другим рекама, где би се креирали услови за туристичко предузетништво; Недостатак инвестиција у туристичку инфраструктуру у Војводини, смештајне и угоститељске капацитете; Недовољно развијена свест локалних самоуправа о потреби очувања и заштите животне средине; Културни и природни ресурси не могу се користити у сврхе развоја предузетништва због лоше законске регулативе; Слаба предузетничка култура; Недовољна сарадња између привредника и локалне самоуправе, развојних институција и других; Угоститељски сектор углавном пружа понуду ниског и средњег квалитета; Низак ниво перформанси и специјализације локалних путничких агенција; Недостатак комерцијализације типичних локалних производа, сувенира, рукотворина; Недостатак међусекторске сарадње; Недостатак система контроле квалитета у угоститељству; Недостатак специјализованих ознака квалитета за смештајне капацитете; Низак ниво комплементарних активности за туристе којима би се посредило туристичко предузетништво; Недостатак професионалности људских ресурса, нарочито изван подручја већих градова; Висок ниво бирократизације и низак ниво помоћи и субвенција за ММСПП туристички сектор; Високи локални парафискални намети, који спречавају развој туристичког предузетништва; Слаба информисаност приватног сектора о могућностима финансирања и субвенционисања; Високе каматне стопе за туристичке инвестиционе кредите; Појава „сиве економије“ посебно у области приватног смештаја која нарушава регуларно пословање осталих привредника; Одсуство регулатива за заштиту потрошача у туризму.</p>

Наставак: Табела 15. Компоненте SWOT анализе

ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
<p>Интензивнија улагања у туристичку инфраструктуру; Доношење законских регулатива које се односе на концесије или омогућавање приватном сектору управљање заштићеним просторима, стандардизацију и специјализацију понуде угоститељске делатности; стандардизацију и специјализацију понуде угоститељске делатности; Оријентација ММСПП сектора на туризам специјалних интереса (сеоски, зелени, ловни, итд.) Удруживање путем јавно-приватних партнерстава; Подстицање развоја комплементарних услуга у туризму (укључивање малопродаје, подстицање ванпансионске потрошње, организација излета, отварање тематских паркова, и сл.); Коришћење нових програма ЕУ намењених и приватном сектору (Horizon 2020, COSME и IPARD); Јачање мегатрендова на подручју путовања који иду у прилог Србији, самим тим и Војводини; Примена нових технологија у туристичкој индустрији; Интернационализација ММСПП сектора; Примена савремених маркетиншких концепата, као што је маркетинг тоталног односа; Улагање у образовање и стручно оспособљавање кадрова; Информисање приватног сектора о могућностима и начинима финансирања; Смањење локалних фискалних намета.</p>	<p>Оснивање ДМК (дестинацијских менаџмент компанија); Последице глобалне економске кризе; Убрзане активности великих конкурената на развоју туристичких производа и могућност слабљења стартне позиције; Низак квалитет целокупне понуде и повећан степен незадовољства клијената; Успорен привредни раст у делатностима комплементарним туризму; Задржавање ниске стопе самозапошљавања; Губљење стартне конкурентске позиције, у односу на друге дестинације у развоју, са боље успостављеним ланцем вредности; Високе каматне стопе за ММСПП сектор; Селективан и репресиван приступ инспекцијских органа; Запостављање успостављања адекватне законске регулативе у области туристичко-угоститељске делатности и стандардизације и специјализације понуде; Недостатак средстава за маркетиншке активности малих и средњих туристичких предузећа; Монополско пословање великих предузећа.</p>

Извор: сопствена истраживања кандидата

Комбинацијом утицаја четири кључна фактора (снаге, слабости, шансе и претње) у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, утврђена су следећа потенцијална развојна усмерења тј. сценарији интервенције у овим областима. TOWS матрица, приказана у табели 16, састоји се од четири могуће стратегије на основу спајања комбинација снага, слабости, шанси и претњи малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. На основу њих одређена су стратешка усмерења, циљеви и деловања у сврхе унапређења пословања туристичког ММСПП сектора.

Табела 16. TOWS матрица

ЕКСТЕРНИ ФАКТОРИ	ИНТЕРНИ ФАКТОРИ	
	СНАГЕ (S)	СЛАБОСТИ (W)
ШАНСЕ (O)	<p>S-O стратегија: Maxi - Maxi Јачање ММСПП туристичког сектора у Војводини на начин да се интензивније улаже у инфраструктуру и угоститељске капацитете Обезбеђење услова за концесију, субвенције и повољне кредитне линије, малим и средњим туристичким предузећима Осмишљавање и дизајнирање комплементарних услуга у важним туристичким местима или транзиту; Стандардизација и специјализација угоститељске понуде; Представљање савремених маркетиншких концепата и упућивање менаџера и власника о бенефитима који проистичу из ових активности; Едукација привредних субјеката о примени савремених технологија; Подстицај предузећа која су у своју понуду увела алтернативне изворе енергије; Иницирање удруживања; Подстицај интернационализације туристичких предузећа</p>	<p>W-O стратегија: Mini – Maxi Усавршавање и стручно оспособљавање запослених у малим и средњим туристичким предузећима; Укључивање у пројекте ЕУ који подржавају развој ММСПП туристичког сектора; Развијање промотивних активности према туристима и локалном становништву; Развијање система подстицаја (модела субвенционисања туристичких предузећа који обухватају и комплементарне активности).</p>
ПРЕТЊЕ (T)	<p>S-T стратегија: Maxi – Mini Јачање институционалних капацитета и области законске регулативе; Унапређење пословања малих и средњих туристичких предузећа, чиме ће се преухитити конкуренција и искористити предности ММСПП сектора; Искористити манифестације и догађаје за пласман роба и услуга, са посебним акцентом на развој извоза путем туризма; Олакшавање пословања малих и средњих туристичких предузећа кроз флексибилније каматне стопе, спречавање „сиве економије“ и адекватну контролу инспекцијских органа.</p>	<p>W-T стратегија: Mini – Mini Успостављање система квалитета производа намењених туристима, осмишљавање програма лојалности; Познавање потреба, жеља и понашања туриста; Успостављање програма промоције и унапређења рецептивног туризма и понуде.</p>

Извор: сопствена истраживања кандидата

4.7.2. КОМПАРАТИВНЕ ПРЕДНОСТИ И СТРАТЕШКА УСМЕРЕЊА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

SWOT анализа и TOWS матрица пословања малих и средњих туристичких предузећа је допринела препознавању компаративних предности овог сектора, а такође и стратешких оријентација. Њих је потребно следити како би се омогућио даљи развој целокупне туристичке привреде у Војводини и искористили њени стратешки потенцијали. Кључне компаративне предности Војводине на којима

треба унапредити постојеће пословање малих и средњих предузећа и иницирати развој нових су:

- Повољан геостратешки положај,
- Позитиван имиџ отворених, срдачних, предусретљивих, гостољубивих домаћина,
- Богато културно-историјско наслеђе, посебно у области рукотворина, старих заната, израде сувенира,
- Заинтересованост локалног становништва за бављење туристичко-угоститељском делатношћу,
- Пораст микро, малих и средњих туристичких предузећа и предузетника који се превасходно баве угоститељском делатношћу,
- Атрактивност националне гастрономије и могућност брендирања домаћих производа, као велики потенцијал за извоз традиционалних производа путем туризма
- Појава бројних конкурса ЕУ који омогућавају привредном сектору унапређење и развој пословања.

Узимајући у обзир претходне факторе и закључке из SWOT анализе у ММСПП сектору, уочени су изазови са којима се суочава овај сектор приликом вођења и развијања сопственог пословања. Они се односе на:

- Обезбеђење услова за несметани развој приватног бизниса путем успостављања адекватних законских регулатива, пре свега из области управљања заштићеним просторима, стандардизације услуга, финансирања и субвенционисања приватног сектора;
- Успостављање маркетиншких активности, базираних на савременим концептима, као што је маркетинг тоталног односа, успостављеног на релацијама, интеракцијама и мрежи свих учесника у креирању туристичке понуде;
- Унапређење предузетништва из делатности које су комплементарне туристичко-угоститељској;
- Пословање малих и средњих предузећа требало би да подразумева одрживи развој туризма, који ће бити базиран на очувању животне средине и друштвено одговорном пословању;
- Модернизација постојећих капацитета улагањем у техничку опремљеност хотелијерских и ресторатерских предузећа;
- Удруживање са осталим предузећима, као и са јавним сектором;
- Постизање задовољства туриста као потрошача кроз едукације и стручно оспособљавање запослених (захтев за знањем више светских језика), као и ригорозном оценом квалитета и елиминисањем неуспешних и непословних субјеката.

Суочавање са овим изазовима уједно представља и стратешка усмерења развоја и промоције Војводине као туристичке дестинације. Да би се унапредио имиџ Војводине, као туристичке дестинације са квалитетном понудом, требало би паралелно инвестирати у људе, инфраструктуру, супраструктуру и институције неопходне за оптимално искоришћење свих потенцијала. Многи ће планови развоја туризма у градовима и маркетинг планови морати да укључе у анализу сектор малих и средњих предузећа, који заправо представљају окосницу развоја

туристичке делатности. Да би се постигао уједначен тренд на оваквом тржишту, неопходно је задржати једноставност и искористити конкуритивне предности Војводине. Гостопримство домаћина, традиције и очување аутентичне локалне архитектуре, основни су фактори који доприносе јединствености у смислу перцепције туриста неког туристичког места, као основе за квалитет туристичког доживљаја. Перцепција јединствености произилази из комбинације форме и функције туристичких предузећа, док квалификација јединствености зависи како од производног микса, тако и од карактеристика окружења у коме предузећа послују. Маркетинг тоталног односа који се значајно разликује од традиционалног концепта маркетинга и који све аспекте пословања предузећа проматра кроз релације, интеракције и мрежу, може значајно допринети унапређењу пословања микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

III ДЕО

5. КОНЦЕПТ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

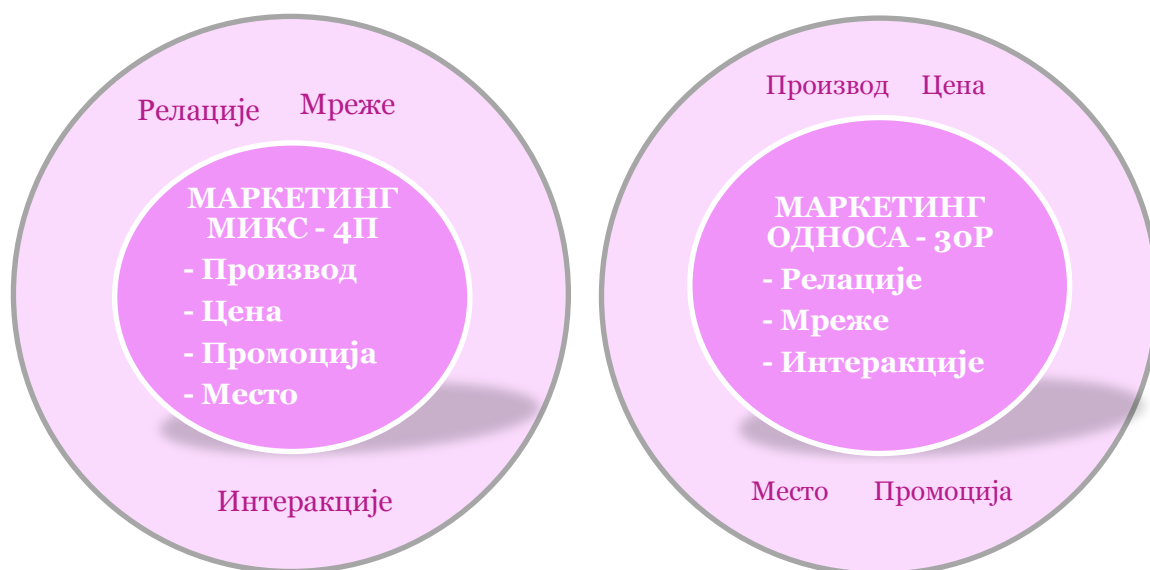
Савремени тржишни услови које карактерише изузетно јак ниво конкуренције и зрелост већине тржишта, прилагодљивост и компетитивност на тржишту, више него икада до сада, постају суштинско питање успешности, али и самог опстанка предузећа. Свако предузеће или организација у данашњем конкурентском окружењу има за циљ да се снажно усредреди на сатисфакцију потрошача. Самим тим, неопходна је примена маркетинг концепта који представља и пословну функцију учесника на тржишту, а чији је основни фокус стављен на задовољење жеља и потреба потрошача. Маркетинг је активност предузећа која му обезбеђује стицање прихода, те је као такав прихваћен и примењиван одавно, скоро од када су успостављене пословне активности предузећа. Концепт маркетинга је еволуирао, те је концепт класичног маркетинг микса данас готово замењен маркетингом односа или релацијским маркетингом (енгл. *Relationship Marketing*).

Управо због тога је неопходно осврнути се на промене маркетинга и практичне ефекте у његовој примени. Од седамдесетих година претходног века научници су указивали на то да развој концептуалног оквира маркетинга у услужном сектору, заснованог на традиционалном приступу, очигледно постаје недовољан. Улога купца (потрошача) у потрошњи, али и у производњи услуга је свакако кључни фактор који ставља односе (релације) у средиште интересовања услужног сектора.

Маркетинг тоталног односа - 30 Р маркетинг (енгл. *Total Relationship Marketing - 30 Rs*) који дефинише 30 релација, представља нову структуру маркетинг размишљања. Због тога је концепт 30 Р незаобилазна примеса у туризму јер посматра релације од најједноставнијих до најсложенијих. Творац теорије маркетинга тоталног односа је шведски научник Еверт Гумесон (Evert Gummesson). У основи, концепт маркетинга тоталног односа заснован је на мрежи разноврсних релација које су данас обележје високо глобализованог и високо компетитивног тржишта.

Класичне маркетинг релације (P1-P3) представљају релације које су до сада обрађиване у теорији маркетинга. Специјалне маркетинг релације (P4-P17) представљају неке од аспеката класичних релација, уз неке новине (купац као члан и сл.). Мега-релације (P18-P23) представљају основу за маркетинг релације економије и друштва, обухватајући активности мега-маркетинга, мега-удружења и социјалних односа. Нано-релације су релације (P24-P30) путем којих се спајају тржишне релације са релацијама унутар предузећа (Gummesson, 2008).

Основни концепт маркетинга у суштини представља базу на основу које се формирају садашњи концепти маркетинга и маркетинг модели. Он ће увек бити полазна тачка, на основу које се надограђују нова сазнања. То најбоље илуструје слика 3.



Слика 3. Промена у управљању: од 4П до релација, мрежа и интеракције, (Gummesson, 2008)

5.1. ПОЈАМ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

Маркетинг односа постао је термин који се доста примењује у последње време. Он је предмет озбиљних дискусија и истраживања разних научника, као и оних који маркетинг примењују у пракси. Последња декада XX века обележена је значајем односа, тј. релација у маркетиншкој теорији и пракси, те је управо у овом периоду успостављен маркетинг односа као термин који се првенствено односи на маркетинг услуга.

Љубојевић (2002) истиче да је основни недостатак класичне маркетинг парадигме тај што она полази од маркетинга као маркетинга физичког производа. „Такав приступ је испољио своје слабости нарочито у области маркетинга услуга. Искуства показују да такав концепт захтева ревидирање у смислу проширења класичног маркетинг микса. Booms и Bitner презентирају модификовани и проширен маркетинг микс за услуге који се састоји од седам елемената:

1. Производ
2. Цена
3. Место/ дистрибуција
4. Промоција
5. Људи
6. Појавни облици и
7. Процес“ (Ljubojević, 2002, str. 61).

Управо из овог разлога, многи научници почели су да се баве маркетингом услуга, посебно због тога што је период деведестих година XX века био обележен доминантном улогом услуга у стварању бруто друштвеног производа многих земаља. Међу научницима и практичарима је на самом почетку креирања новог концепта било много расправа о томе шта заправо подразумева концепт маркетинга односа. Док су једну страну представљала мишљења аутора заговорника теорије маркетинга односа (при чему она представља највећу промену парадигме која маркетинг мисао враћа својим коренима), скептици су сматрали да се ради о добро

познатој маркетинг пракси која је само проширена верзија класичног маркетинг концепта.

Генерално је прихваћено да је појам маркетинга односа утемељен раних осамдесетих година XX века. У академској литератури овај појам први пут се помиње 1983. године. Тада Леонард Бери (Leonard Berry) у својој књизи о маркетингу услуга насловљава једно од поглавља књиге *Маркетинг односа* (енгл. *Relationship Marketing*) (Berry, 1983). Успон маркетинга односа био је невероватно брз. Број поклоника новог концепта и развоја теорије последње декаде XX века се прогресивно повећавао. Бенефити од концепта маркетинга односа утврђени су новом парадигмом.

Различити утицаји на теорију маркетинга односа довели су до развоја неколико академских перспектива из којих је и настао овај савремени теоријски концепт. Гренрос и Страндвик (Grönroos & Strandvik, 1997) утврдили су да ове перспективе свакако укључују утицај нордијске школе услужног менаџмента, приступ мрежног маркетинга индустријском (B2B) маркетингу, англоаустралијски приступ тоталног квалитета, оријентације на потрошаче и маркетинг алијанси и партнерстава, који су интегрисани у маркетинг односа. Иако су северноамерички аутори дали значајан допринос развоју концепта маркетинг односа, њихов утицај на развој овог научног концепта ипак није био доминирајући (Egan, 2011, p. 19).

Према приступу нордијске школе, срж управљања услугама била је у успостављању и одржавању односа на које су утицали бројни фактори. Они подразумевају изградњу мрежа, успостављање стратешких алијанси, креирање база података потрошача и комуникациони маркетинг менаџмент (Grönroos, 2000).

Метсон (Mattsson, 1997) у својим истраживањима предлаже да концепт маркетинга односа треба да буде употребљен као један генерички контекст свих маркетинг трансакција, било да су у питању производи или услуге или произвођачи или потрошачи. Ово гледиште подржали су Шит и Парватијар (Sheth & Parvatiyar, 2000) који тврде да је распон маркетинга односа довољно широк да покрије читав спектар маркетиншких поддисциплина, укључујући дистрибутивне канале, Б2Б маркетинг, услужни маркетинг, маркетиншка истраживања, понашање потрошача, маркетинг комуницирање, маркетинг стратегије, интернационални и директни маркетинг. Гренрос (Grönroos, 2000) је један од заговорника теорије маркетинга односа који верује да она представља једну од највећих промена у претходних педесет година који маркетинг враћа својим изворним коренима.

Котлер (1992), Гренрос (2000) и Гумесон (2000) виде маркетинг односа као нову парадигму маркетинга. Крајем XX века став и у пракси и у научним истраживањима био је да се маркетинг односа не налази у почетној фази концептуалног развоја, него је запажена његова крива раста да као такав постане зрео теоријски концепт (Berry, 2000). Маркетинг односа или менаџмент односа са потрошачима је у литератури претежно дефинисан као филозофија пословања или стратешка оријентација која се првенствено усмерава на задржавање и побољшање односа са постојећим купцима, пре него на стицање нових купаца. Овим се претпостављало да купци више воле да имају континуирани и дугорочни однос са једном организацијом него да стално прелазе од једног до другог предузећа у свом трагању за вредношћу.

Бери (1983) је био један од првих аутора који је увео термин „маркетинг односа“ као модерни концепт маркетинга. Његово полазиште у савременом маркетинг приступу могло се дефинисати управо као привлачење, задржавање и унапређење односа са купцима.

Гумесон (2008), један од водећих теоретичара маркетинга односа, дао је више генеричку дефиницију појма. Маркетинг односа је интеракција у мрежи односа (Gummesson, 2008). Према томе, основни концепт од кога је сачињен маркетинг односа су: односи- релације, интеракција и мреже (енгл. Relationships, Interaction and Networks).

Релације подразумевају укључење бар двеју страна које су у међусобном контакту. Основна двосмерна релација у маркетингу - дијада је између продавца и купца. Мрежа представља сет вишестраних односа који могу произвести изузетно комплексне обрасце. У односима, од једноставне дијаде, преко комплексних мрежа, учесници улазе у међусобно активне контакте. Ово се назива интеракција. (Gummesson, 2008)

У литератури је очигледна чињеница да се традиционално посматрање маркетинга, који је заснован на једноставном процесу размене - назван трансакциони маркетинг, замењује маркетингом односа, где купци постају партнери и предузећа морају преузети дугорочне обавезе за одржавање тих односа са квалитетом, услугама и иновацијама. Може се уочити и изузетан значај интерног маркетинга за успех планова екстерног маркетинга.

Интерни маркетинг представља планску активност која подразумева да се кроз маркетиншки приступ усмерен на мотивисање запослених спроведу и интегришу организационе стратегије усмерене на оријентацију ка клијентима (Ahmed & Rafiq, 2002). Основна смисао концепта интерног маркетинга који је имплементиран у маркетинг односа је да се унутар предузећа, кроз третирање запослених као екстерних купаца, заправо подиже продуктивност и морал запослених, што има за резултат боље односе са екстерним купцима.

Постоји и теоријски приступ групе аутора (Peck et al., 1999), који је назван „*модел шест тржишта*“ (енгл. *The Six Markets Model*). Овај модел посматра маркетинг односа са организационог аспекта. Кристофер, Пејн и Балантајн (Christopher, Payne & Balantyne, 1991) успоставили су оквире овог модела. Они су у разматрање узели шест домена тржишта, где свака димензија представља маркетинг односа, односно успостављање односа са више страна - организацијама и појединцима - који потенцијално могу да допринесу, директно или индиректно, ефективности једне организације. Шест домена тржишта су првобитно представљени као што је и приказано на слици 4, при чему је интерно тржиште организације постављено у центру модела. Ова конфигурација наглашава улогу интерног маркетинга, као интегратора и модератора, подржавајући управљање односима са странама из осталих домена тржишта (Peck et al., 1999).



Слика 4. Модел шест тржишта (Peck et al., 1999)

Чињеница је да су се кроз еволуцију концепта маркетинга односа многи домени или подручја маркетинга преплитали и да су научници истраживали у овом подручју све аспекте, као и претходне теорије маркетинга. Маркетинг односа свакако има много сличности или преклапања у теорији и са маркетингом услуга и са Б2Б маркетингом и са дистрибутивним маркетингом, као и са менаџментом односа са потрошачима.

Неминовно је да између ових термина постоје и разлике. Оно што их је условило међу концептима бројних теоретичара јесу промене, како на страни понуде, тако и на страни тражње, а повећале су значај развоја дугорочних односа у приступу концепта маркетинга односа. Оно у чему се многи аутори из ове области слажу, а који су истраживали еволуцију маркетинга односа (Grönroos, 2007; Sheth & Parvatiyar, 1995; Little & Marandi, 2003), јесу разлози настанка ове нове парадигме, међу којима се најчешће помињу:

- 1) тенденција ка мањој делотворности тржишног приступа
- 2) достигнућа на пољу савремених технологија
- 3) висок ниво конкуренције виђен у растућем броју доступних трендова
- 4) повећан значај услуга
- 5) настанак нових пословних модела, заснованих на партнерствима и умрежавању, подстакнутих процесима глобализације (Brito, 2008).

Суштина је да се на основу литературе може извући закључак да маркетинг односа обухвата концепте трансакционог маркетинга, маркетинга заснованог на бази података (енгл. *Database marketing*), интеракционог маркетинга и мрежног маркетинга. Табела 17 приказује еволуцију теорије маркетинга односа.

Табела 17. Резиме и анализа дефиниција маркетинга односа

Дефиниција	Фаза				Мета/Циљ		Позиција бенефита	
	1	2	3	4	5	6	7	8
„Привлачење, задржавање и у мултисервисним организацијама унапређење односа са купцима“ (Berry, 1983)		x	x		x			
Процес идентификације и успостављања, задржавања, унапређења и када је то потребно, прекидање односа са купцима и осталим стејхолдерима, на профитној основи, тако да су циљеви свих укључених страна укључени, на начин узајамног давања и испуњења обећања (Grönroos, 1997)	x	x	x	x		x	x	x
Заснована на синтези 26 дефиниција маркетинга односа: „Организације ангажоване у проактивном стварању, развоју и одржавању предане, интерактивне и профитабилне размене са одабраним клијентима (партнерима) током времена“ (Harker, 1999)	x	x	x		x		x	
Маркетинг односа подразумева све маркетиншке активности усмерене ка успостављању, развоју и задржавању релационе размене (Morgan & Hunt, 1994)	x	x	x			x		x
Маркетинг односа је континуирани процес ангажовања у кооперативне и колаборативне активности и програме са тренутним и крајњим купцима, како би се унапредила међусобна економска вредност по основу снижених трошкова. (Sheth & Parvatiyar, 2000)	x	x			x			x
Дефиниција базирана на најраспрострањенијој дефиницији маркетинга односа: Маркетинг односа је процес идентификовања, развоја, одржавања и прекида релационих размена, са циљем побољшања перформанси.	x	x			x			x
Напомена: 1= Идентификација; 2= Развој; 3= Задржавање; 4= Прекид; 5= Само потрошачи; 6= Сви; 7= Извршилац; 8= Обострано								

Извор: прилагођено према Palmatier (2008)

Маркетинг односа је настао паралелно са новим организационим формама које настављају да еволуирају и које експлоатишу пословно окружење подложно сталним променама. Нове организационе структуре и маркетинг односа су међусобно у вези и комплементарни, али не и узрочно-последични. Веће шансе за успех предузећа уследиће само ако су она вођена оријентацијом на купца, јер је само оријентација на купца прилагодљива на промене у окружењу.

“У савременом услужном пословању све теже је задовољити захтеве и очекивања потрошача. Њихова искуства и познавања услужних понуда суочавају услужне компаније са изазовима у задовољавању растућих захтева и очекивања. Још већи изазов за услужне компаније представља одушевљење потрошача и изграђивање њихове лојалности према услужној компанији и услужној понуди. *Relationship* маркетинг у услужном пословању представља повезивање услуге која се пружа потрошачу, квалитета и маркетинга. Прецизније речено, *relationship* маркетинг у услужном пословању одражава се на макро и микро нивоу. На макро нивоу, услужне компаније које активно примењују *relationship* маркетинг препознају да маркетинг активности утиче на тржиште услужних потрошача, тржиште радне снаге, тржиште добављача, интерно тржиште и тржиште утицајних институција (као што су финансијске или државне институције). Истовремено, на микро нивоу, применом *relationship* маркетинга уочава се померање фокуса маркетинга са укупних, на појединачне трансакције и друге неопходне маркетинг активности у циљу изграђивања дугорочних односа са услужним потрошачима” (Грубор, 2011).

Маркетинг односа, кроз интерни маркетинг, подстиче развој оријентације на купца унутар компанија и стога поспешује тржишно усмерену организациону трансформацију. Маркетинг односа је стога тржишно усмерена активност оријентисана на купца, са општим концептом управљања, делимично заснована на коренима маркетинг концепта, а истовремено представља и оригинални нови маркетинг концепт.

Шири делокруг његових задатака је да формира и одржи профитабилне, узајамно корисне односе, укључујући све потребне стране и ресурсе, како би се пружила најбоља могућа вредност за купца. За потребе израде дисертације коришћена је Гумесонова теоријска концепција, где он указује да се концепт маркетинга тоталног односа базира на поставкама трансакционог маркетинга (4П), интеракционог и мрежног маркетинга, а који је заснован на 30 релација (Gummesson, 2008), даље описаних у наредном одељку дисертације.

Маркетинг тоталног односа је интеракција у мрежама односа који препознаје имплементираност маркетинга у укупном управљању мрежама продајне организације и њених нано, тржишних и мега-односа. Усмерен је на дугорочне победничке (енгл. *win-win*) односе са појединачним купцима, а вредност је креирана уз кооперацију свих укључених страна. Концепт маркетинга тоталног односа превазилази границе специјализоване функције и дисциплине. Постао је опишљив кроз модел 30 односа – 30 Р (*30 Relations – 30 Rs*) (Gummesson, 2008).

5.2. 30 СПЕЦИФИЧНИХ РЕЛАЦИЈА У МАРКЕТИНГУ ОДНОСА

Теорија маркетинга односа сугерише да су релације тј. односи ти који доприносе квалитету маркетиншких трансакција. Традиционална тржишта су изузетно моћна, али исто тако имају велика ограничења. Права „међуљудска размена“ је много богатија од размене на тржишту. Сваки пут када се људи баве људима, успостављајући везе, или заједницом (пре него тржиштем), они не размењују само новац за робу, они деле идеје, мишљења, информације и схватања. Они имају право гласа и тенденцију да формирају приврженост, везе, лојалност, осећања, обавезе итд. Они почињу да деле и саме вредности. Самим тим, људи чије вредности су највише у складу са онима око њих, имају тенденцију да формирају најјаче и најуспешније везе са другим људима.

Прегледом литературе чини се да постоји велики број варијација у типовима односа за које се сматра да постоје између купца и продавца, као и да њихова типологија зависи од индустрије, предузећа, самих купаца и бројних других фактора. Тако Палматјер (Palmatier, 2008) наводи да односи са купцима не утичу подједнако на све исходе размене. Храбар покушај чини Гумесон који се потрудио да класификује многе релације у свом моделу 30 Р.

Филозофија концепта маркетинг микса се развијала тако да је до данас развијена дефинисањем тридесет релација, односно 30 Р (енгл. *30 relationships – 30 Rs*), које представљају нову структуру маркетинг размишљања.

- ✚ Класичне маркетинг релације (Р1-Р3) представљају релације које су до сада обрађиване у теорији маркетинга.

- ✚ Специјалне маркетинг релације (P4-P17) представљају делимично аспекте класичних релација уз неке новине (нпр. купац као члан и друге).
- ✚ Мега-релације (P18-P23) представљају основу за маркетинг релације економије и друштва, обухватајући активности мега-маркетинга (лобирање, јавно мишљење, политичку моћ), мега-алијансе (велике корпорације и удружења која карактеришу нову етапу маркетинга) и социјалних односа (као што су пријатељство и етничка припадност).
- ✚ Нано-релације (P24-P30) су релације путем којих се спајају тржишне релације са релацијама унутар предузећа.

Гумесонов концепт маркетинга тоталног односа приказан је у табели 18. На основу његовог теоријског конструкта спроведена су сва истраживања у докторској дисертацији, те је неопходно приказати преглед теоријски присутних релација које представљају маркетинг тоталног односа.

Табела 18. Релације маркетинга односа - 30 P

КЛАСИЧНИ МАРКЕТИНГ ОДНОСИ	
P1	Класична дијада - Односи између понуђача и купца
P2	Класична тријада - Односи у троуглу понуђач - купац- конкурент
P3	Класична мрежа- Канали дистрибуције
СПЕЦИЈАЛНИ МАРКЕТИНГ ОДНОСИ	
P4	Односи стално запослених на пословима маркетинга и запослених који повремено обављају ове активности
P5	Услужни сусрет - Интеракција између купаца и понуђача
P6	Вишестрани купац и вишестрани понуђач
P7	Однос са купчевим купцем
P8	Стварање блиских уместо удаљених релација
P9	Однос према незадовољном купцу
P10	Монополски однос - купац или понуђач као затвореници
P11	Купац као „члан“
P12	Е-односи (Односи на основу информационих технологија)
P13	Неперсонални односи - односи према бренду и објектима
P14	Некомерцијални односи
P15	Зелене релације и друштвено одговорно пословање
P16	Однос заснован на законским нормама
P17	Однос према криминалној мрежи
МЕГА-ОДНОСИ	
P18	Личне и социјалне мреже
P19	Мега-маркетинг - прави купац се не налази увек на тржишту (владе, законодавци, утицајни појединци и други)
P20	Утицај алијанси (удруживања) на промене тржишних механизма
P21	Односи базирани на знању
P22	Утицај мега-удружења на промене основних услова маркетинга
P23	Односи према средствима масовних комуникација
НАНО-ОДНОСИ	
P24	Тржишни механизми могу бити донесени унутар предузећа
P25	Однос са интерним купцем
P26	Квалитет и оријентација на купца - однос оперативног менаџмента и маркетинга
P27	Интерни маркетинг - односи са „тржиштем запослених“
P28	Дводимензионална матрица односа
P29	Однос са екстерним испоручиоцима маркетинг услуга
P30	Однос са власницима и финансијерима

Извор: Gummesson (2008)

5.2.1. КЛАСИЧНИ МАРКЕТИНГ ОДНОСИ

Прве три релације или прва три односа представљају односе који су до сада изучавани у теорији маркетинга. Гумесон описује прву релацију на следећи начин: „То је релација између некога ко нешто продаје – продавца, и некога ко нешто купује - купца, која формира **класичну маркетинг дијаду (P1)**, односно однос ових двеју страна“ (Gummesson, 2008). Овај однос представља матични однос у маркетингу коме се придаје значајна пажња. Суштина савременог концепта маркетинга тоталног односа и приступа овој класичној дијади продавац - купац је у успостављању дугорочних односа предузећа са својим купцем. Класична дијада заснована је на основним принципима који би кроз разумевање потреба купаца требало да остваре приврженост и лојалност постојећих купаца компаније.

Односи који се успостављају одвијају се, пре свега, између екстерног купца, док продавца у овом случају представља продајно особље. У личној продаји успостављају се релације лицем у лице, као у продавници. Међутим, односи се успостављају и путем телефона, писама, електронске поште, интернета и других медија. Тржишне релације такође постоје између компанија, индустрије, региона, земаља и групе земаља. Када је ситуација продаје шира и комплекснија, продајна активност прераста у преговарање и посебно, када су релације Б2Б у питању, овим активностима управљају читави тимови са обе стране (Gummesson, 2008).

Први задатак менаџмента је да се стекну купци и успоставе односи са њима. Остали задаци, ништа мање важни, усмерени су ка одржавању и очувању добрих пословних односа који некада представљају захтевнији део маркетинг активности. Задржавање и постизање лојалности код сталних купаца, обично је јефтиније него придобијање нових купаца. Исто тако, за предузеће је важно када прекинути односе са купцем са којима не послују на профитабилној основи.

Управљање односима са купцима (енгл. Customer Relationship Management - CRM) је дефинисан као систематичан начин примене маркетинга односа у пракси, нарочито када је реч о односима са купцима. Управљање овим односима подразумева активан рад са клијентима, како би се постигла дугорочна профитабилност и опстанак предузећа. Следећи кораци сумирају оно што је потребно учинити (Gummesson, 2008):

- Идентификовање појединачних купаца и успостављање начина како до њих доћи
- Диференцирање купаца према њиховим вредностима и потребама
- Интеракција са купцима и успостављање дијалога
- Прилагођавање, третирање сваког купца као појединца кроз лични контакт или аутоматизовани процес
- Грађење односа кроз константно учење.

Управљање односима са купцима постиже се на три начина: путем прикупљања података из историје купаца, затим кроз сталну интеракцију са купцем (путем телефона, електронске поште, личног контакта и др.) и бројним другим активностима које су усмерене ка прикупљању, употреби и манипулацији података о купцима. Савремени услови пословања намећу изузетно јак ниво конкуренције и потребу за компетитивношћу на тржишту на коме постоји увек више продавца (понуђача) који се надмећу у својој борби за купца. **Класична тријада (P2)**

подразумева да на конкурентном тржишту постоје купац, купчев тренутни добављач и конкурент. У исто време расте интерес за маркетингом односа, али и интерес за конкуренцијом (Gummesson, 2008).

У трагању за постизањем тржишне равнотеже, овај аутор такође наводи да маркетиншки еквилибријум чине три снаге: конкуренција, сарадња и институције. Суштина класичне тријаде је да се одговори на потребе купца и постигне њихово задовољство кроз успостављање кооперације са конкурентима.

Конкуренција у оквиру исте гране делатности идентификује предузеће које је лидер и остала предузећа изазиваче. У случају када је конкурентска позиција слабо диференцирана, предузећа се удружују у алијансе и заједнички проналазе нове изворе конкурентске предности и стратегије за њихово остварење. Алијансе настају као одговори на захтеве потрошача за иновацијама у понуди, производима и повољним ценама. Заједничка улагања у техничко-технолошке иновације код ових стратегија утичу да се трошкови расподеле на њихове чланове, што не угрожава конкурентску позицију ниједног члана посебно. О овоме ће детаљније бити речи у одељку дисертације који се односи на мега-релације.

Класичне мреже (P3) односе се на успостављање релација са мрежом добављача. Посматрајући канале дистрибуције кроз маркетинг односа, може се установити да се мреже успостављају између много партнера: произвођача, посредника, самих купца и осталих у ланцу дистрибуције. Ово подразумева да постоји одређено поверење између свих учесника. Преговори између произвођача и продајног ланца често имају јак социолошки садржај, где на крају лични односи, радост и ентузијазам представљају круцијалне тачке (Gummesson, 2008). Неспорно је да је сарадња у мрежи дистрибуције основни предуслов за успех.

Канали дистрибуције и управљање истим, са гледишта маркетинга односа, може се посматрати кроз различите фокусе (Gummesson, 2008):

- Маркетинг односа подразумева дистрибуцију као сложену мрежу снабдевања са интерактивним односима, а не као појединачни ланац. Масовни маркетинг даље ставља нагласак на аспект мреже и интересних група.
- Мрежа добављача је део концепта вредности у коме је роба само једна компонента. Фокус маркетинга односа треба да буде утемљен на тоталном систему вредности и жељеној комбинацији купца кроз интеракције са провајдерима и другима.

5.2.2. СПЕЦИЈАЛНИ МАРКЕТИНГ ОДНОСИ

Специјални маркетинг односи тј. релације, уз неке новине, делимично представљају аспекте класичних релација. Корен сваке од ових релација представља класична дијада. Фокус маркетинга односа омогућава нам да видимо и друге аспекте маркетинга, оне које се не истичу довољно у општој теорији маркетинг менаџмента, али су од значаја за текући маркетиншки успех (P4-P17) (Gummesson, 2008).

Суштина свих релација почива на општој теорији умрежавања која је примењива на све врсте маркетиншких ситуација. Гумесон (2008) је истакао да маркетинг не може

функционисати изоловано од других активности у компанији. У пракси се функција маркетинга проширила на целокупно пословање компаније, тако да одељења маркетинга и продаје могу чак имати ограничену улогу у укупним маркетиншким подухватима. Негде одељења маркетинга и продаје можда и не постоје.

Уместо тога, свако и сви су укључени у маркетинг. Ово се може посматрати и као организациона дилема, али и као могућност за побољшање маркетиншких ресурса. (Gummesson, 2008, p. 77). Због тога је посебна пажња усмерена ка људима који могу бити они који су стално запослени на пословима маркетинга или повремено запослени на пословима маркетинга и остварење маркетинг задатака и циљева. **Односи са стално запосленима и повремено запосленима на пословима маркетинга (P4)** базирају се на успостављању мреже између ова два важна чиниоца зарад остваривања маркетинг циљева. Мрежа се успоставља између одељења продаје, продаваца, менаџмента, консултаната из других области пословања предузећа (који су представници стално запослених на пословима маркетинга), али и са осталима који доприносе развоју маркетинг активности. То могу бити маркетиншке агенције, бивши запослени, купци, медији, добављачи, инвеститори и други који представљају повремено запослене на пословима маркетинга. Сви имају један заједнички циљ - управљање односима са потрошачима (енгл. Customer Relationship Management - CRM), који представља један од основних постулата успешног маркетинга тоталног односа.

Услужни сусрет (P5), који је „камен темељац“ услужног менаџмента и маркетинга, на начин на који се развија у протеклих 30 година, представља сусрет између купца услуга (за разлику купца робе) и провајдера услуга. Сервисно доминантна логика (СД логика) је проширила услужни сусрет на све врсте добављача и све аспекте креирања система вредности. Она обухвата контакте купаца са продајним особљем, али и све друге врсте контаката са особљем добављача, опреме и система у току производње и испоруке услуге, као и током будућег процеса актуелизације вредности за купца. Овде се подразумева и С2С интеракција. Добављач и купац кокреирају вредност (Gummesson, 2008). О овоме ће детаљније бити речи у одељку СД логика у маркетингу односа. Суштина релације услужни сусрет - интеракција између купца и продавца, огледа се управо у интеракцији свих укључених актера који чине услужни сусрет, подједнако и са стране купца и са стране продавца. Када се ради о продаји услуга, она подразумева односе и интеракције између свих који приликом услужног сусрета стварају вредност.

У савременим условима пословања само предузеће није главни актер продаје роба или услуга. Функционисање тржишта ослања се на појединце. Сама предузећа не продају и не купују робу и услуге, већ то чине појединци.

Када напустимо једноставну дијаду, брзо ћемо ући у све сложеније мреже. У В2В односима – укључујући и маркетинг велепродаје и малопродаје, да би се дошло до потрошача или грађанина - морају се сусрести вишестрани продавац и вишестрани купац. Компаније се састоје од појединаца, а односи између предузећа морају бити у вези са људима како би постали стварни, јер је компанија сама по себи апстрактна (Gummesson, 2008).

Концепт маркетинга и уопште посматрања тржишта заснован је на аспекту мреже вишестраних купаца и вишестраних продаваца, који су у константној интеракцији.

P6 - вишестрани купац и вишестрани понуђач показује неопходност за размишљање о постојању мрежа односа у B2B маркетингу. Савремена сазнања о мрежи и способност комуницирања и управљања овим мрежама постају основа за маркетиншке стратегије (Gummesson, 2008).

Мрежа и интеракција са **купчевим купцима (P7)** значајна је релација која употпуњује концепт маркетинга тоталног односа. Скоро сваки продавац данас успоставља односе са купцима свог купца, а да можда тога није ни свестан. Гледиште тоталног концепта маркетинга односа заснива се на успостављању дијалога, мрежа и интеракција са свим учесницима на тржишту, а посебно са купцима. Роба и услуге пролазе кроз више продајних фаза, пре него што стигну до свог купца. Сви учесници, односно добављачи тј. предузећа су носиоци ових продајних фаза, те због тога свако од њих има купце својих купаца. „Иако је изгубити из вида однос према купчевим купцима или се чак ни не потрудити погледати један корак даље. Однос је ту, признали ми то или не. Ако наши купци живе од својих купаца, интелигентна маркетинг стратегија је да помогнемо нашим купцима да задовоље своје купце“ (Gummesson, 2008, p.100).

Теорија маркетинга односа, како је већ наведено, заснива се на релацијама. У прилог овоме, неопходно је нагласити да блиски односи са купцима, имају далеко већи ефекат маркетинга него удаљени односи. При том, мисли се на успостављање блиских контаката, разговора и дискусија са купцима, уместо да се стварају односи који имају основу у статистичким истраживањима (мисли се на анкетања и остале видове истраживања тржишта). Уместо мерења односа са потрошачима на даљину, компанија може да ангажује купце у интерактивном унапређењу и развоју посла (Gummesson, 2008). **Релација 8 - блиски наспрот удаљеним односима** има за циљ да се као ефективно средство маркетинга стварају блиски и лични контакти, како би се на што бољи начин спознале жеље и потребе купаца и задобило њихово поверење.

Људи разговарају и размењују искуства о предузећима, њиховим производима, услугама и особљу. Било да је у питању рекламација, задовољство или гаранција – о производима и услугама се често разговара (Ћурчић, 2010). Незадовољство купаца је супротно њиховом задовољству купаца и у већини случајева се изражава у жалби, иако свако незадовољство купца нема за последицу жалбу. Насупрот, у многим случајевима остаје се при неизговореним жалбама. Тада се купци, у најбољем случају, повлаче, понашају се неактивно, али се јавља опасност да ће напустити продавца и можда водити негативну личну комуникацију. Жалбе и рекламације су само једна од могућих реакција незадовољних купаца.

Истраживања говоре да незадовољни клијенти говоре о свом лошем искуству пред 2-3 пута више људи него задовољни клијенти. У просеку, једанаесторо других људи чуће о лошем искуству незадовољног клијента у вези с производом или услугом (Ћурчић, 2010). Ниска стопа рекламација се раније вредновала као индикатор успеха. Сем тога, предузеће се излаже трошковима који заузврат немају никакву директну корист. Данас се жалбе, напротив, посматрају као шансе за остварење успеха на тржишту у будућности. Незадовољство (или задовољство) купаца се, при том, схвата као резултат индивидуалног процеса поређења између субјективних очекивања о одређеним услугама и субјективног запажања услуге. Ако очекивања

осетно нити пребацују нити подбацују, онда се код купаца јавља само осећај индиферентности. Осећај незадовољства се јавља тек онда када наступи разочарање које превазилази ову зону индиферентности. Аналогно овоме, задовољство се јавља при јасном премашивању очекивања. Суштина **односа према незадовољним купцима (P9)** огледа се у адекватном управљању рекламацијама и жалбама, затим у успостављању корективних реакција у погледу реаговања на исте, али исто тако и на подстицање комуникације предузећа са купцима, односно међусобне интеракције. Постоје и купци који не улажу жалбе и рекламације, него једноставно прелазе у конкурентна предузећа. Интеракција са незадовољним купцима подразумева навођење самих купаца да се пожале, како би се предухитрио њихов прелазак код конкурентата. Сваки контакт са незадовољним купцем, исто као и са задовољним, мора бити што личнији и ближи. Стране решавају проблем заједно - у интеракцији - у циљу кокреирања вредности из тренутне ситуације. Према Гумесону (2008) сарадња је најзначајнији допринос маркетинга односа - општем маркетингу. Ћурчић (2010) тврди да предузећа која у свом пословању примењују савремени маркетинг све више воде рачуна о промоцији „од уста до уста“ (енгл. *Word of Mouth*) јер и поред интензивне примене традиционалних промотивних средстава, велики број људи формира своје мишљење на основу онога што чују од других људи – „од уста до уста“. Утврђено је да овај фактор није пасивна, неконтролисана, аморфна и недостижна категорија, већ се он може мерити, усмеравати и њиме управљати. На тај начин, овај облик промоције постаје оперативно и моћно средство у склопу укупне маркетиншке политике предузећа.

Монополски односи у данашњим савременим условима пословања представљају природну врсту односа. Они се, пре свега, односе на пословање предузећа која су једини произвођач на тржишту и који имају способност да креирају цене и спуштају их на тржишту. Монополиста ће остваривати економски профит све док је цена већа од просечног укупног трошка. При томе, конкурентна предузећа су стално под притиском других, у смислу смањења трошкова и побољшања квалитета производа. Такође, морају да брину о новим уласцима и продорима на тржишту и исходима који врше притисак на цене. Са друге стране, монополиста може да постави правила игре како жели.

Гумесон дефинисањем десете релације **монополски односи - клијент или добављач као заробљеници (P10)**, објашњава на који начин монопол утиче на односе према клијентима, добављачима и другим странама са којима је предузеће у интеракцији. Термин „монопол“ он користи да означи било коју страну која има моћ над другом у односима. Монопол је прихваћен у жаргону као термин који значи поседовање моћи и понекад за злоупотребу моћи. То је асиметричан однос, где једна страна има неограничену или скоро неограничену контролу над другом страном (Gummesson, 2008, p. 111).

Нека предузећа успостављају ближе односе са својим купцима формирањем клубова, где **купац постаје члан (P11)**. На пример, Харли-Дејвидсон (Harley-Davidson) је оформио групу власника моторцикала Харли (Harley), те на овај начин поспешује дружење међу својим члановима и јача односе међу моторциклистима, док је компанија Нокија (Nokia) основала клуб за своје купце мобилних телефона из сличних разлога. Многа предузећа су креирала групе афинитета међу својим купцима, да би их чвршће везала за себе. Чланство у клубу се може понудити аутоматски, после куповине или обећане куповине до одређеног износа, или путем

плаћања чланарине. Неки клубови су у свету постигли спектакуларан успех. Концепт клуба купаца може се остварити у различитим формама.

Савремена технологија, тј. односи који се креирају путем електронских медија или *е-релације (P12)*, значајно доприносе успостављању друштвених веза са организацијом, чак и на масовном тржишту, где потрошачи и не морају нужно да контактирају сваки пут са истим запосленим. Предузећа преко сопствених информационих система, уз помоћ рачунара, могу имати персоналне информације о својим купцима. На тај начин могу да се унапред припреме за услугу максимално прилагођеном њиховим захтевима. Предности су разне, а једна од најважнијих је да се компјутеризована информација ажурира сваки пут када се нешто ново сазна о купцу. Информационе технологије ће променити тржиште, мега и нано-релације. Е-релације ће створити нова тржишта и нове начине вођења пословања. Распон глобалног тржишта Интернета је огроман. Велике могућности за слање и пренос, као и стални пораст броја корисника Интернета, представљају значајан сегмент маркетиншких активности везаних за скоро сваку врсту пословања (Stankov, Ćurčić i Dragičević, 2010).

У пословању, продаји и куповини стварају се односи који укључују објекте, симболе и друге мање опипљиве феномене. Односи купаца према одређеном предузећу и њиховим производима су често неперсонални, али ништа мање значајни. Такође, односи се могу манифестовати и у конотацијама имена предузећа, брендова или трговачких марки. Овакви пословни односи почивају на психичко-емотивној основи и представљају *неперсоналне односе - односе према бренду и објектима (P13)*. Свака активност или неактивност предузећа делује у правцу формирања (неког имица). То је целокупна импресија о предузећу, компанији представљена идентитетом и свим другим карактеристикама значајним за циљну публику. То је дакле, укупна слика која обухвата ставове, мишљења, искуства, уверења, предрасуде и осећања о предузећу која се формира у потрошачима и свима који чине најширу публику (добављачи, финансијери, трговина, запослени, акционари и др.). Њоме се преносе вредности предузећа циљној публици. По њој се препознаје и вреднује целокупно предузеће и његови производи (Salai, Hegediš i Grubor, 2007). Ако неко предузеће располаже изузетним имицом или посебном понудом услуге, његови клијенти се идентификују са предузећем и развијају изванредан афинитет према дотичном тржишном партнеру. За разлику од претходних односа, емоционално везивање купаца се, у основи, заснива на добровољном одлучивању. Због тога је неопходно формирати стратешки став, који се базира на сталном развоју емоционалних веза.

Маркетинг као активност превасходно је у вези са за комерцијалним делом економије. Он упућује компаније како да се понашају на тржишту, уважавајући профит као мерило успеха и опстанка предузећа (Gummesson, 2008). Међутим, економија се великим делом заснива и на непрофитним организацијама. На овај начин се успостављају *некомерцијални односи (P14)*. У данашње време, велики део услужног сектора се организује у две алтернативе - приватном и јавном сектору. То су образовање, здравство, социјална брига и сл. Евидентно је постепено схватање и усвајање маркетинга и менаџмента у прилагођеном облику. Важну улогу у овоме има поштовање професионалне етике која подразумева редефинисање етичке димензије односа у јавном сектору. Овај приступ подразумева нови третман грађана, као корисника услуга јавне управе, и не само

грађана, већ и приватног сектора, невладиних организација и удружења. Они се све више третирају као потрошачи који прибављају одређена добра и користе одређене услуге које им испоручује јавна управа.

Зелене релације и друштвено одговорно пословање (P15) предузећа представљају веома актуелан тренд односа између купаца и добављача путем еколошких питања. Ови односи тичу се начина опхођења предузећа према животној средини, али исто тако и према проблемима здравља у њиховим понудама и односа које креирају према појединцима и заједницама. Упркос чињеници да се питања животне средине, здравља и одрживог развоја већ дуже времена налазе у жижи многих јавних дебата, од локалног до светског нивоа, оне представљају нови тип односа према купцима и друштву.

Однос према заштити животне средине је веома значајан за јачање конкурентске позиције предузећа, јер узрокује потребу додатних улагања. Зелене релације огледају се и у ширем схватању етичких питања која су у већини случајева опречна са комерцијалним интересима. Многи аутори имају различита гледишта по овом питању. Тако Фридман указује да „постоји једна и само једна друштвена одговорност предузећа - да користи ресурсе и да се ангажује у конципирању активности на увећању свог профита, тако дуго док остаје у оквиру правила игре, онај који се, такорећи, ангажује у отвореној и слободној конкуренцији без варке и подвале“ (Stanford, 2006, p. 45).

Друштвено одговорно пословање је у најбољем интересу самих предузећа, као и друштва у целини, јер укључује маркетиншке аспекте који унапређују пословну репутацију и утичу на мотивацију и лојалност клијената и других заинтересованих страна. Модерна маркетинг теорија донела је значајне промене у начину схватања профита, јер профит сада представља награду за добре пословне перформансе, кроз истовремено укључивање виших интереса. Суштина је да предузећа поставе дугорочне пословне циљеве, за разлику од претходних фокуса на краткорочне перформансе и маркетиншке ефекте, јер краткорочни циљеви не могу осигурати остварење дугорочних маркетиншких циљеве. Поред тога, промене у маркетинг концепту укључују развијање еколошке и друштвене свести међу маркетинг менаџерима (Grubor, 2013).

Односи засновани на законским нормама (P16) такође представљају део маркетинга тоталног односа. Гумесон (2008) тврди да се формални прописи тржишне равнотеже могу наћи у односима заснованим на закону и да они имају три циља:

- осигурање квалитета путем превенције
- провера квалитета и решавање спорова и
- манипулација.

Ови односи истовремено обухватају све легалне аспекте пословања, али исто тако преговарање укључених страна како би се решио проблем. На овим основама заснивају се дугорочни односи и поверење и успостављају високи етички стандарди.

Организовани криминал је нешто што дефинитивно утиче на маркетинг стратегију предузећа. Самим тим неспорно је уплитање криминалних мрежа и успостављање

односа са криминалном мрежом (P17) у пословању сваког предузећа. Угоститељство је привредна делатност која је погодна за активности организованих криминалних група, у смислу да се преко угостителских предузећа може реализовати „праће новца“. Овакав тренд је запажен у свету и Европи, а у Србији се у последњих неколико година ова активност осим преко хотелијерских и ресторатерских предузећа, спроводи и преко новоотворених туристичких агенција.

5.2.3. МЕГА-МАРКЕТИНГ ОДНОСИ

Класични и специјални односи, описани у претходним поглављима дисертације, односе се на тржишне маркетинг односе, који подразумевају односе према купцима, добављачима, конкурентима и другима који функционишу на тржишту и успостављају овакве односе. Мега-маркетинг односи су постављени један степен изнад тржишних односа - у друштву у целини. Мега-односи (P18-P23) обезбеђују услове за тржишне маркетинг односе (Gummesson, 2008).

Личне и социјалне мреже (P18) представљају веома стабилан део друштвеног живота. Формирање и одржавање социјалних мрежа су значајни задаци за свако предузеће. Лични односи и друштвене мреже обично се појављују у различитим сферама живота и оне имају своје исходиште изван пословних ситуација. Управо из овог разлога, потребно је приступити им са аспекта мега-односа.

Релација 19, односно теза да се **прави купац не налази увек на тржишту**, подразумева присуство других релација и моћних фактора који дозвољавају предузећу присуство на тржишту или затварају његов улаз. Моћне факторе чине: владе, законодавци или други утицајни појединци са којима се успостављају виши мега- односи. Маркетинг односа у овом смислу подразумева потребу придобијања јавног мњења и политичке моћи. Значајан сегмент овог односа представља лобирање које постаје суштина мега-маркетинг стратегије.

Термин „лобирање“ потиче из америчког Конгреса и његовог лобија у коме су људи чекали да добију прилику да разговарају са конгресменима. Лобирање се данас развило у професију. Најчешће га примењују трговинске организације и интересне групе, као и појединачна предузећа (Gummesson, 2008).

Удруживања, односно **алијансе (P20)**, представљају савремене облике организованих или уговорених односа између свих укључених страна (добављача, потрошача и конкурената). Удруживања - алијансе су део корпоративне стратегије предузећа и оне опстају изнад тржишних односа и дневне маркетинг праксе (Gummesson, 2008). Путем удруживања предузећа могу ојачати своју позицију на тржишту, по основу сарадње са свима који учествују у креирању ланца вредности.

Предузећима је потребно знање да би могла да произведу, развију и продају добра и услуге. Знање је временом постало полуга за остваривање конкурентности предузећа. Због тога, **релације засноване на знању (P21)**, представљају важне али истовремено и комплексне мреже. Чињеница је да оне морају бити блискије него производне релације. Ове релације укључују односе између пословних агенција за подршку, представника привреде, образовних институција и јавних ауторитета.

У мега-односе спадају друштвене мреже, мега-маркетинг, савези и знање. **Мега-алијансе (P22)** налазе се изнад предузећа, индустрије и нација. Оне остварују нове услове за пословање. Мега-савези оснивају се не само кроз парламент, владе и референдуме, него и кроз резолуције на наднационалном нивоу. Оне подразумевају нове односе и мреже које су постале део маркетинга (Gummesson, 2008).

Однос према средствима масовних комуникација (P23) је све значајнији мега-маркетинг однос. Медији утичу на маркетинг, али примарно они остварују утицај на мега-ниову, јер више припадају друштву, пре него тржишту. Према Гумесону (2008) односи са медијима могу се успостављати на следеће начине:

- однос између организације и медија,
- однос између медија и њихових конзументата и
- однос између организације и конзументата медија.

5.2.4. НАНО-МАРКЕТИНГ ОДНОСИ

Нано-маркетинг односи (P24-P30) успостављају се у организационим структурама добављача, мрежама, системима и процесима. Они претходе имплементацији маркетинг активности и успеху тржишних и мега-односа. Такође, они су основа за управљање мега-односима. Нано-релације показују да унутар предузећа постоји тржишна економија, и да границе између спољних и унутрашњих активности предузећа постају све релативније (Gummesson, 2008). Нано-односи се успостављају са запосленима у предузећу, путем концепта интерног маркетинга, као и кроз односе оперативног менаџмента и маркетинга унутар предузећа.

Узму ли се услуге и комплетан услужни сектор у обзир, неопходно је нагласити да су значајни односи између менаџмента и маркетинга. Управо ова чињеница објашњава **релацију 24 - да тржишни механизми могу бити донети унутар предузећа**. Ово значи да се учешће на тржишту сада постиже путем успостављања интерних односа у предузећима која су до сада била подељена на профитне центре (оријентисане на производњу, тј. пружање услуга). Профитни центри предузећа су ти који су остваривали релације са тржиштем, а сада се релације првенствено морају остварити унутар самог предузећа, путем комплексних мрежа и укључивања свих његових одељења. Маркетинг литература често представља два супротна гледишта - оријентацију према тржишту, односно купцу и оријентацију на производњу, тј. производ. На исти начин као што морамо да тежимо у правцу екстерне маркетинг равнотеже - на тржишту и у друштву - морамо тежити остварењу маркетинг равнотеже унутар организације. Иако се она никада не може достићи и остати стабилна (Gummesson, 2008).

Однос са интерним купцем (P25) подразумева посматрање других запослених у предузећу као клијената, односно купаца. Увођењем концепта интерни добављач - интерни купац, нано-аспекти и релације постају саставни део маркетинга односа. Организација постаје мрежа односа, процеса и пројеката (Gummesson, 2008).

До сада је расправљано о задовољству купаца, имајући у виду екстерне купце - људе или предузећа који купују робу или услуге других предузећа. Међутим, маркетинг у предузећу које води рачуна о квалитету, такође мора водити рачуна о интерним купцима - запосленима или секторима унутар предузећа, чији резултати у раду зависе од рада других запослених или сектора. Свако ко се бави пружањем

услуга, производњом или продајом производа мора да препозна свог купца. За већину, купци се могу налазити унутар предузећа, али њихове потребе и очекивања су исто толико релевантни као и екстерних купаца.

Маркетинг литература често представља две супротне перспективе, маркетинг оријентацију (или оријентација на купца) и оријентацију на производњу (или производ). Двадесетпета релација третира је интерфункционалну зависност маркетинга и оперативног менаџмента, при чему су оне две међусобно зависне функције. Истовремено, постоје разлози за одвојено третирање њихових односа. Првенствено што су они кључне функције сваке компаније, и друго, уколико су ближе повезане, дају значајнији допринос модерном менаџменту квалитета. (Gummesson, 2008).

Многи аутори верују да је концепт тоталног менаџмента квалитета (енгл. Total Quality Management - TQM) допринео концептуалном развоју маркетинга, посебно маркетинга односа и тзв. маркетиншке оријентације. Нарочито из разлога што инструменти и технике TQM ефикасније промовишу имплементацију савременог концепта маркетинга, интензивније него раније када је примењиван традиционални маркетинг приступ (Mele, 2007).

Кроз анализу односа између TQM и маркетинга, менаџерима се омогућава увид у начине на који би требало усмерити концепт маркетинга у смислу задовољства потрошача, који је основни принцип модерне маркетинг парадигме. Суштина је да се кроз синергију концепата TQM и маркетинга створи вредност за купца и на овај начин постигне компетитивна предност на тржишту. **Квалитет и оријентација на купца - подразумева избалансиране односе оперативног менаџмента и маркетинга (P26)** који ће имати за крајњи циљ стварање квалитета и вредности за купца. Основна идеја овог концепта је да се све области предузећа укључе у размишљање и да се тежи мотивацији свих учесника. Намера је да се квалитет схвати као свеобухватан задатак менаџмента, са циљем да се на свим нивоима у предузећу ствара одговарајућа свест о квалитету.

Интерни маркетинг (P27) представља планску активност која подразумева да се кроз маркетиншки приступ, усмерен на мотивисање запослених, спроведу и интегришу организационе стратегије усмерене на оријентацију ка клијентима (Ahmed & Rafiq, 2002). Основни смисао концепта интерног маркетинга, који је имплементиран у маркетинг односа, је да се унутар предузећа, кроз третирање запослених као екстерних купаца, заправо подиже продуктивност и морал запослених, што има за резултат боље односе са екстерним купцима.

Дводимензионална матрица односа (P28) подразумева успешно управљање односима на два нивоа, у случају када предузеће има географски дисперзивна одељења, затим различите секторе, категорије брэнда и сл. Она подразумева размену мишљења, информација, приступачност менаџмента и интерсекторску кооперацију. Тачка ослоња у дводимензионалној матрици односа налази се у планирању и координацији функција, мониторингу, финансијској анализи, маркетинг стратегији и познавању купаца.

Предузећа која се истичу у задовољењу купаца, наглашавају приоритет информисања својих запослених о циљевима и стратегијама, као и о потребама

купаца. Запосленима су такође потребна средства да правовремено прихвате захтеве и проблеме купаца. Маркетинг сектор често прикупља и дистрибуира те информације у предузећу. Нека предузећа су чак увела интерне мреже да би помогла двосмерне токове комуникације између служби, сектора и функционалних подручја. Уколико менаџмент предузећа није у стању да управља мрежом дводимензионалних односа, не може бити у стању ни да управља мрежом вишедимензионалних релација маркетинга односа (Gummesson, 2008).

Релација 29 представља *однос са екстерним испоручиоцима маркетинг услуга*. Одређене маркетиншке задатке очигледно је да не извршавају запослени, него их реализују спољни сарадници. Ови послови конципирани су у Р4, увођењем стално запослених на пословима маркетинга (енгл. Full Time Marketers - FTMs) и повремено запослених на пословима маркетинга (енгл. Part Time Marketers - PTMs). Спољни сарадници за маркетинг могу се посматрати као стално запослени на пословима маркетинга у време када купац плаћа за њих (Gummesson, 2008). Они постају део мреже која превазилази границе предузећа, односно тржишта.

Р30 узима у обзир *релације са власницима или финансијерима*. Као и све релације и ова се заснива на дугорочним односима и креирању вредности за купце, тј. клијенте. У овом смислу власници или финансијери се не посматрају као нужно зло, него као партнери на решавању заједничких проблема и остваривању заједничких циљева предузећа. Власници или финансијери заправо додају вредност предузећу у које инвестирају и њихова функција не огледа се у искључивом стицању богатства. Само на овај начин стиче се задовољавајућа позиција предузећа која је у духу маркетинга тоталног односа.

Од пресудне важности за нано-релације је да сви у предузећу схвате „мрежу услуга“ унутар предузећа и своју улогу у томе. Свако има свог купца и свако јесте нечији купац. У предузећу мора да постоји подједнака спремност да се понуде квалитет и услуга купцу унутар предузећа, као и екстерном купцу.

5.3. УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА КОРИСНИЦИМА

Управљање односима са потрошачима (енгл. *Customer Relationship Management – CRM*), подразумева комбинацију људи, процеса и технологија са циљем да се разумеју потрошачи једног одређеног предузећа (Chen & Popovich, 2003). У оквиру развоја односа са потрошачима, развијено је низ концепата који се мање или више разликују, а од којих су најчешће помињани маркетинг односа (енгл. *Relationship Marketing*), ретенциони маркетинг (енгл. *Retention Marketing*), маркетинг лојалности (енгл. *Loyalty Marketing*), маркетинг заснован на бази података (енгл. *Database Marketing*) и други. Најчешће се термин CRM упоређује са термином маркетинга односа.

Успостављање, одржавање и унапређење односа са услужним потрошачима могућује максимизирање њихове вредности за услужно предузеће. У савременом маркетингу услуга активности масовног маркетинга све више се замењују изграђивањем снажних односа са потрошачима. Осим тога, савремено услужно пословање је у великој мери подржано одговарајућом информационом технологијом. Распољивост информација олакшава диференцирање услуга, прилагођавање променама у окружењу услужног маркетинга, али исто тако и

кастомизацију, односно прилагођавање услужних понуда појединачним захтевима услужних потрошача. Успешне услужне компаније способне су да појединачно посматраним потрошачима прилагоде своје понуде и поруке. Крајњи домет у оваквом прилагођавању јесте масовно прилагођавање, које подразумева способност услужне компаније да задовољи захтеве сваког појединачног потрошача, односно да на масовној основи креира услужне понуде, програме и комуникацију (Грубор, 2011).

Пејн (Payne, 2006, р. 4) дефинише CRM као „пословни приступ који настоји да створи, развија и унапређује односе са пажљиво циљаним купцима у сврхе унапређења вредности и корпоративне профитабилности, а на основу чега ће се повећати и профит за само предузеће“. Иако га често повезују са маркетингом односа, сам термин CRM настао је из индустрије информационих технологија, а не маркетинг литературе средином деведсетих (Payne & Frow, 2005). Коришћен је да опише прикупљање података и оне активности које се тичу управљања односима купаца-добављача (Boulding et al., 2005). CRM, према Пејну (2006) обједињује потенцијал нових технологија и новог маркетиншког размишљања, да би се остварили профитабилни, дугорочни односи.

„Између термина маркетинга односа и управљања односима са потрошачима, дакле, као и код термина продаје и маркетинга - постоје разлике. Упркос њиховим филозофским релацијама они се разликују у три основна питања:

- маркетинг односа препознаје сложеност организацијских односа
- у маркетингу односа се тежи ка изградњи релација помоћу технологије када је то потребно
- концепт маркетинга односа прикладнији је за услужни сектор и B2B релације
- концепт CRM сконцентрисан је на односе купац-добављач
- концепт CRM заснива се на технологији и ономе што се њоме добија
- CRM је више прикладан за робу широке потрошње и процес стварања услуга.

Маркетинг односа прерастао је у пословни концепт будућности, а посебно маркетинг односа са потрошачима“ (Maričić, 2005, str. 405).

Према томе, управљање односима са купцима подразумева дефинисање и креирање вредности за купца. Тако и Гумесон својом дефиницијом CRM подразумева вредности и стратегије маркетинга односа - са посебним акцентом на релације између купца и добављача. „Оне су заправо трансформисане у практичну примену и зависе подједнако, од људског фактора и информационе технологије“ (Gummesson, 2008, р. 7).

Концепт вредности за купца основна је смерница менаџерима предузећа или онима који управљају односима са потрошачима. Она им помаже да се побрину за производе или услуге који задовољавају потребе потрошача. Ако постоји равнотежа између услуга тј. производа и потреба купаца, тада је вредност за купца виша, те се самим тим повећава вероватноћа да ће он наставити да купује и користи услуге и у будућности. Када менаџери предузећа разумеју процесе вредновања и коришћење услуга потрошача, могу се успоставити боље стратешке одлуке и остварити боља услуживања купаца. Самим тим купци ће остати лојални предузећу

све док добијају већу вредност у односу на ону коју су очекивали од конкурентских предузећа.

CRM је кључна компетитивна стратегија која мора остати фокусирана на потребе потрошача и интегрисати приступ купаца читавој организацији. Кроз информациону и комуникациону технологију, предузећа би требало да имају ближе односе са својим купцима и на тај начин креирају дугорочне односе (Sevki & Rifat, 2006). Концепт управљања односима са потрошачима се односи на све пословне активности усмерене, пре свега, на иницирање, успостављање, задржавање и развијање успешних дугорочних релацијских размена и представља сет метода и средстава која помажу предузећу да на организован начин управља односима са купцима. (Lawson-Body & Limayem, 2004)

Што више потрошачи и добављачи буду били у чешћој интеракцији, предузећа ће морати да сакупе и анализирају велику количину информација о потрошачима. Због тога је неопходно да се путем информационих и комуникационих технологија подаци о потрошачима сакупе, консолидују, употребе и анализирају на високом нивоу. Према томе, CRM захтева много више од информационих и комуникационих технологија.

Купац мора бити тачка фокуса једне организације. Сви чланови организације морају разумети, подржавати и делити вредности које произилазе из CRM концепта (Piccoli et al., 2003). Ванг и Фесенмајер (Wang & Fesenmaier, 2004) дефинисали су CRM као пословну стратегију која укључује људе, процесе и технологију у све односе са потрошачима, заједно са маркетингом, продајом и потрошачким сервисима.

Основни циљ CRM је да усмери предузећа и организације да боље послују и пруже својим купцима унапређене услуге. Боље перформансе предузећа могу се измерити профитабилношћу која се састоји од већих профитних маржи, чешће куповине, нижих трошкова маркетинга, нижих трошкова радне снаге, као и веће зависности од технологије и интернета за маркетинг активности. Купци добијају нешто више, што их чини задовољним, јер кроз персонализоване производе и услуге имају и директне користи у виду уштеда или вишег нивоа услуге.

5.4. СД - ЛОГИКА У МАРКЕТИНГУ ОДНОСА

Сервисно доминантна логика (енгл. Service Dominant Logic: S-DL) је током последње деценије постала једна од највише дебатованих и дискутованих теорија у маркетингу. Идеје и поставке S-DL теорије (оригинално назване „нова доминантна логика“) дали су аутори Варго и Лаш (Vargo & Lusch, 2004).

Прелазак са логике у којој доминирају добра (енгл. Good Dominant Logic: G-DL) на сервисно доминантну логику, сматра се периодом транзиције који одражава многа мишљења у вези са маркетингом односа (табела 19). Управо из овог разлога СД-логика се сматра природном претходницом маркетинга односа (Egan, 2011).

Табела 19. Од робно-доминантне до сервисно-доминантне логике

Робно-доминантна логика	Транзициони концепти	Сервисно-доминантна логика
Добра	→ Услуге	→ Услуге
Производи	→ Понуда	→ Искуство
Форме/Атрибути	→ Бенефити	→ Решења
Додата вредност	→ Копроизводња	→ Кокреирање вредности
Максимизација профита	→ Финансијски инжењеринг	→ Финансијски поврат/учење
Цена	→ Испорука вредности	→ Предлог вредности
Системи уједначавања	→ Динамички системи	→ Комплексни системи прилагођавања
Ланац добављача	→ Ланац вредности	→ Вредносно оријентисана мрежа/констелација
Промоција	→ Интегрална маркетинг комуникација	→ Дијалог
Ка тржишту	→ Тржиште Ка	→ Са тржиштем
Производно оријентисани	→ Тржишно оријентисани	→ Сервисна оријентација

Извор: *Lusch & Vargo (2006)*

Суштина концепта сервисно-оријентисане логике Варга и Лаша (2004) имала је за циљ да се идентификују и развију компетенције и други субјекти (потенцијални купци) који имају утицај на унапређење добара, односно производа. Добра, то је утврђено, више не представљају заједнички именоване размене. Уместо самих производа, вредност се ствара применом стручног знања, менталних и физичких вештина. Производи јесу, према њиховом концепту, само физичка појава настала применом вештина и техника организације или предузећа (Egan, 2011).

Према томе, трансакција, односно куповина производа према концепту СД-логике представља у суштини стицање практичног знања и вештина, као и других компетенција које се одвијају током процеса производње. Ово практично указује да су услуге, односно бројни процеси базирани на знању, компетенцијама и вештинама, приликом вредновања добара, током даље размене са купцима важнији него сам физички производ који настане.

Вредност која је дуго приказивана као производ маркетиншких напора сада је препозната као нешто створено и одређено од стране купаца у процесу потрошње, па тек онда кроз употребну вредност, било директно или посредством самих добара (Vargo, 2008). Ово подразумева да само предузеће или организација не испоручују вредност у процесу размене, него предузећа заправо „предлажу вредност“ купцима или потрошачима који кроз своје изборе сами креирају ову вредност.

То је логика која је филозофски утемељена на посвећености колаборативном процесу са клијентима, партнерима и запосленима; логика која представља изазов менаџменту на свим нивоима како би били на услузи свим стејхолдерима; логика или перспектива која признаје предузећу и његовим партнерима размену у којој су сви ангажовани у кокреирању вредности, кроз реципрочно пружање услуга. Ради се о разумевању и интернализацији, а када се поступа по овој логици, постаје се бољи од конкуренције (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007).

СД - логика свакако тренутно представља интегрални део маркетинга односа, а самим тим и холистичког маркетинга, тј. маркетинга тоталног односа. У прилог

овој чињеници иде и став аутора Гумесона (2008), који је у дефиницију маркетинга, постављене од Америчке маркетинг асоцијације (енгл. American Marketing Association - АМА) из 2004. године, покушао да имплементира есенцијалне ставке које укључују и маркетинг односа и нову доминантну логику – СД - логику.

5.5. ОСНОВНЕ ВРЕДНОСТИ МАРКЕТИНГА ОДНОСА

Приступ маркетинга односа утемељен је на потпуно различитој филозофији од приступа маркетинг микса. Овај концепт базиран је на сарадњи и успостављању дугорочних односа са потрошачима, те представља интерактиван процес у контексту целокупног друштва, где су изградња и управљање односима са потрошачима од изузетне важности. Свакако се током еволуције маркетинга односа јављала и критика овог концепта, мада је много већи број аутора који ову савремену промену у маркетинг теорији гледају са позитивног аспекта.

Гумесон наводи да смисао маркетинг концепта заправо јесте креирање задовољних и лојалних потрошача, сматрајући да је маркетиншко оријентисан однос према потрошачима и његово стављање у централну позицију активности предузећа, много важнији подухват него концепт маркетинга који је оријентисан на сам производ. Ако маркетинг менаџери не разумеју и не прихвате вредности односа, као логичну предност, неће уследити ни позитивни ефекти примене маркетинга односа, као ни управљања односима са потрошачима (Gummesson 2008). Фундаменталне вредности маркетинга односа/управљања односима са потрошачима, он сагледава на следећи начин:

- 1) Маркетинг менаџмент би требало проширити маркетиншко-оријентисаним управљањем у компанијама
- 2) Дугорочна сарадња и *win-win* (добитнички) односи су основне вредности маркетинга односа које су засноване на сарадњи и креирању узајамних вредности
- 3) Све стране морају бити активне и преузети одговорност
- 4) Треба градити односе и услужне вредности уместо правно-бирокупатских вредности

Прегледом литературе и анализом основних предности маркетинга односа, који замењује трансакциони маркетинг, могу се закључити следеће вредности овог концепта:

- Фокус маркетинга односа стављен је на задржавање постојећих потрошача уместо на освајање нових
- Купци не стичу бенефите (на основу СД логике) куповином самог производа, него купују и саму вредност производа која је креирана кроз процесе утемељене на знању, пракси и вештинама
- Сами купци нису једна страна трансакционе размене, него постају партнери предузећима и организацијама које сада морају преузети дугорочне обавезе за одржавање оваквих односа, као и управљање услугама, квалитетом и иновацијама
- Управљање односима са потрошачима мора бити планирано и имплементирано у организациону стратегију сваког предузећа, јер CRM концепт подразумева успостављање високог нивоа односа са потрошачима,

укључивање потрошача у креирање вредности и успостављање ближег контакта са потрошачима.

- Уочен је све већи значај и примена интерног маркетинга, како би се постигли циљеви екстерног маркетинга предузећа. У фокус је стављен интерни купац, као и подизање морала и продуктивности запослених, ради унапређења односа са купцима
- Маркетинг односа базира се на примени управљања тоталним квалитетом (TQM), који представља приступ укупног побољшања свих процеса, провода и услуга у предузећима, а нарочито интеракције са крајњим купцем.

Теорија маркетинга односа је током своје еволуције пролазила и кроз бројне критике, али већина аутора данашњице слаже се у једном - да примена маркетинга односа доноси бројне бенефите предузећима или организацијама. Тако Александер и Колгејт (Alexander & Colgate, 2000) указују на то да маркетинг односа доноси следеће економске бенефите:

- Уштеду у трошковима пословања
- Квалитетнију понуду
- Добро обављен посао
- Дугорочне пословне односе
- Профитабилност
- Смањење неизвесности пословања
- Стабилност пословања и
- Остварује блиске односе између купаца и продаваца који представљају препреку конкурентима, јер је на овај начин очувана стабилна и утемељена база купаца.

На основу овога може се закључити да маркетинг односа постаје значајан фактор пословног успеха и то је заправо његова јединствена вредност. Александар и Колгејт (2000) тврде да се може повећати профит имплементацијом маркетинга односа. Разлог виде у чињеници да купцима данас требају утемељени, добри, поуздани, лојални и дугорочни односи са добављачима, а они се постижу оријентацијом на маркетинг односа.

Још један важан аспект маркетинга односа је да се њиме стварају вредности за све стејкхолдере. Ове вредности укључују уштеду у времену, квалитетнију понуду, бољу испоруку, добру цену и персонализовану понуду. Маркетинг односа је основа за привлачење и очување купаца јер ставља акценат на креирање супериорније понуде која делује као мамац за привлачење купаца (Musika, 2002).

Како маркетинг односа укључује и управљање односа са купцима и ретенциони маркетинг и маркетинг заснован на базама података (изузетно значајног за данашње пословање), а при том је основни аспект задовољење крајњих купаца, може се рећи да су они ти који имају највише бенефита од примене маркетинга односа. Дизни (Disney, 1999) сматра да основне вредности које купац добија од маркетинга односа укључују: фамилијарност, лично признање, пријатељство, попусте, уштеду, кредитне авансе и друге жељене услуге. Шит и Парватијер (1995) као бенефите за купце виде потенцијално емотивно повезивање и стварање лојалних купаца.

6. ПРИМЕНА МАРКЕТИНГА ОДНОСА У ТУРИЗМУ

Маркетинг односа, као што је приказано у претходном поглављу докторске дисертације, представља ново поље теоријских разматрања и практичног деловања, односно нову маркетинг парадигму која замењује концепт трансакционог маркетинга. Овакав приступ маркетиншкој теорији заснован је на одржавању односа који се развијају између предузећа и њихових клијената, као и осталих стејкхолдера (дистрибутера, добављача, цивилног сектора, јавних институција, финансијера и др). У овом поглављу дисертације биће дат приказ и анализа могућности примене маркетинга тоталног односа у туристичком сектору, као и у пословању малих и средњих туристичких предузећа. Туристички сектор обухвата поље са могућностима високог степена примене маркетинга односа, јер туризам представља значајну полуку економског и регионалног развоја, а већина активности приликом пружања туристичких услуга, одвија се у директном контакту са корисницима.

Специфичност туристичког тржишта и туристичког производа огледа се у сложености система услуга и производа. Они подразумевају интеракцију са корисницима, добављачима и другим стејкхолдерима, при чему основа успешности лежи у успостављању блиских и дугорочних односа. Концепт маркетинга тоталног односа заснован је управо на мрежи 30 релација и његова импликација представља неопходан услов опстанка туристичких предузећа на изузетно конкурентном и променљивом тржишту. У оваквим условима пословања, данас је готово немогуће бити успешан у туристичком пословању, без разгранате и развијене мреже партнерских односа, сталне интеракције, изградње и одржавања стабилних и дугорочних односа са свим учесницима на туристичким дестинацијама.

6.1. АСПЕКТИ ИЗУЧАВАЊА МАРКЕТИНГА ОДНОСА У ТУРИЗМУ

За утврђивање аспеката изучавања маркетинга односа у туризму, морају се првенствено утврдити карактеристике туристичког сектора, туристичког тржишта и туристичког производа, како би се одредили правци импликације овог концепта и његове примене.

Туризам представља подручје које карактерише висок степен имплементације маркетинга. Неопипљивост туристичког производа и немогућност његовог физичког преношења и приказивања будућем кориснику пре куповине, чини овај производ веома зависним од информација. Неодвојивост места настанка и потрошње туристичког производа захтева нужност његове ефикасне промоције на удаљеним емитивним тржиштима. Маркетиншки гледано, туристички производ дестинације мора имати форму интегрисаног - обједињеног производа у чијем „склапању“ све више учествују и сами туристи. Нове потребе, интересовања, сазнања, као и нове навике (више краћих путовања током године, често и поновљених, у односу на ранија, једно до два), намећу примену другачијих стратегија и организације маркетинга у циљу стварања задовољних и лојалних потрошача (Jegdić, 2009).

Маркетинг односа, као и 30 Р маркетинг своје утемељење треба да пренесе на развој дугорочних и блиских односа свим учесницима, који су значајни за успех туристичке дестинације, производа или предузећа, а њих најчешће представљају

потрошачи - туристи, добављачи, дистрибутери, јавне институције, цивилни сектор, инвеститори, медији и други. Полазећи од Гумесоновог модела 30 Р маркетинга који маркетинг односа третира као интеракцију у мрежи односа, аспекте изучавања маркетинг односа у туризму требало би посматрати кроз релације, интеракције и мреже које се јављају на туристичком тржишту и потом утврдити специфичност релација у туризму.

Ово представља макрониво посматрања примене маркетинга односа у туризму, док микрониво аспеката примене маркетинга у туризму, представљају:

- Релације малих и средњих туристичких предузећа са корисницима - туристима
- Интерни маркетинг - релације са запосленима у малим и средњим туристичким предузећима
- Релације са партнерима малих и средњих туристичких предузећа и
- Релације са окружењем малих и средњих туристичких предузећа - друштвени маркетинг.

Специфичност туристичког тржишта довела је до потребе разматрања конкурентности која се може утврдити на нивоу туристичких дестинација, туристичких производа и на нивоу привредних субјеката. Због постизања овог циља и да би се успоставила конкурентност на сва три нивоа у туристичкој привреди, неопходни су аспекти изучавања примене маркетинга односа на макро и микронивоу, при чему туристичко тржиште, дестинација и производ спадају у макроаспект изучавања, а привредни субјекти у микроаспект проучавања маркетинга односа у туризму.

Нове, савремене тенденције у туризму се пре свега огледају у појави софистициране туристичке тражње, политичким променама, развојем нове технологије, сегментацији тржишта, глобализацији, вертикалној, хоризонталној и дијагоналној интеграцији, економској интеграцији и др. Све ово и многа друга важна догађања попут светске економске кризе допринеле су сложености управљања предузећем у туризму. Зато, данас а и убудуће, задаци стратегијског управљања подразумевају знатно шире подручје од проналажења или стварања нових тржишта. Да би осигурали трајни доток ресурса и непрекидни излазни ток услуга, менаџери у туризму морају се прилагодити свим врстама промена. Процеси и сложености на туристичком тржишту, захтевају од савременог туристичко-гоститељског менаџера, непрекидан и континуирани напор на изналажењу нових стратегија, иновирању и стварању новог туристичког производа, прилагођавању стратегије новим тенденцијама, како би у потпуности одговорили новим захтевима туриста, одржали и унапредили позицију у на тржишту и успешно одговорили конкурентским притисцима и изазовима (Ћеровић и Vukosav, 2010). Самим тим сложени процеси на туристичком тржишту стављају пред предузећа и нове задатке који свакако подразумевају примену нове маркетиншке оријентације.

Посебно је значајно навести да се маркетиншким активностима малих и средњих туристичких предузећа дуго приступало у контексту постојећих традиционалних модела који су утемељени на пракси великих предузећа. У том смислу, у посебном одељку дисертације, који се односи на специфичност релација у туризму и опису најзначајнијих релација за мала и средња туристичка предузећа, биће указано на значај примене овог концепта у односу на традиционални приступ маркетинга.

Маркетинг тоталног односа је, према томе, прихваћен као прикладнији и прихватљивији, јер резултира применом односа, интеракција и мрежа. Оне се сматрају кључним фактором успеха малих и средњих туристичких предузећа приликом спровођења маркетиншких активности и остваривања конкурентности.

6.2. ТУРИСТИЧКО ТРЖИШТЕ И ПРИМЕНА МАРКЕТИНГА ОДНОСА У ПОСЛОВАЊУ ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ

Свака анализа у туризму неминовно је повезана са туристичким тржиштем и његовим карактеристикама. Дакле, туристичко тржиште је место сусрета понуде и тражње. Уобичајено је дефинисање назива тржишта према предмету размене. Тако је и код утврђивања примене маркетинг стратегије важно одредити кључне елементе туристичког тржишта.

Како је у туризму, по правилу, предмет размене услуга, туристичко тржиште је део тржишта услуга са свим карактеристикама које оно има, али и својим специфичним карактеристикама. Према томе, туристичко тржиште је скуп односа понуде и тражње на подручју услуга и добара што служе за подмирење туристичких потреба на одређеном простору, односно скуп односа понуде и тражње, који настају под утицајем туристичких кретања, те је неминовно да се примењује маркетинг тоталног односа у туризму.

Стандардне карактеристике туристичког тржишта су следеће:

- 1) Врло изражена сложеност и хетерогеност туристичке тражње (јер су и потребе хетерогене);
- 2) Изражена еластичност туристичке тражње на економске и ванекономске факторе (у прве се убрајају сензитивност на дискрециони доходак, промену цена туристичких услуга, промоцију, валутно-монетарне промене, а у другом случају се мисли на факторе као што су политичка нестабилност, кризе, ратови, епидемије и сл.);
- 3) Тражња се усмерава ка понуди и нема производње у туристичкој индустрији без присутног купца;
- 4) Туристички производ је неопипљив;
- 5) Не постоји могућност складиштења туристичког производа;
- 6) Понуда је веома крута и нееластична;
- 7) Врло су високи фиксни трошкови на страни понуде;
- 8) Понуда је веома хетерогена (јер постоје разне могућности комбинација за задовољавање услуга смештаја, исхране, превоза, забаве, разоноде, рекреације и других услуга);
- 9) Код организованих путовања јавља се продаја „паушалних путовања“ унапред (*ex ante*) и до годину дана унапред и сл. (Вакић, 2005).

Туристичка понуда и тражња су најзначајније категорије које се морају анализирати, како би се тежиште маркетиншких активности могло пренети на примену другачијих стратегија и организацију маркетинга, а у циљу задовољења потреба туриста. Карактеристике туристичког тржишта и сложеност његове организационе структуре на разним нивоима носилаца туристичке тј. пословне политике, управо због тога у први план ставља дефинисање и управљање маркетингом. Тиме се омогућава успешна координација свих учесника на разним нивоима доношења одлука и извршења конкретних задатака. Ово се свакако односи

на управљање маркетингом односа, при чему би посебно требало узети у обзир захтеве међународног и домаћег тржишта, на начин да се повећање добити, уз што мање ангажовање средстава, доведе у директну везу са степеном задовољења захтева страних и домаћих туриста.

Туристичка понуда представља сложен модел у целом свету јер је она распоређена у различитим животним срединама и различитим друштвеним и економским системима. Туристичка понуда се непрекидно шири на све већу удаљеност и на нове, неистражене пределе. Основна карактеристика туристичке понуде је, као што је већ наведено, њена нееластичност, насупрот високом степену еластичности туристичке тражње. Еластичност туристичке понуде постиже се када се капацитети великог дела туристичке привреде у туристичким местима прилагођавају захтевима тражње.

Најважнији друштвено-економски услови у којима делује туристичка понуда су (Unković i Zečević, 2007):

- 1) Карактеристике друштвеног и економског система дате земље;
- 2) Акумулативна способност привреде дате земље и подручја;
- 3) Карактеристике инвестиционе политике у погледу носилаца и структуре инвестиција;
- 4) Кредитна политика и услови за пласман страног капитала у развоју туризма;
- 5) Став државе у односу на значај туризма као делатности за привреду земље у целини;
- 6) Интензитет тражње за туристичким услугама дате земље и подручја и перспективе у том погледу;
- 7) Структура тражње за туристичким услугама дате земље и подручја, с обзиром на друштвено-економске и потрошачке карактеристике носилаца туристичке тражње;
- 8) Квалификациона структура потребног особља за пружање туристичких услуга у разним делатностима;
- 9) Цене предмета за рад и посебно средстава за рад која се ангажују у разним привредним делатностима које пружају туристичке услуге, као и цене грађевинарства;
- 10) Развој технике и њена примена, посебно у саобраћају и хотелијерству;
- 11) Девизна политика и девизни режим;
- 12) Постојање адекватних организационих форми унапређења туризма на националном и регионалном плану, као и усклађеност и деловање туристичке привреде итд.

Основу **туристичке тражње** представљају туристичке потребе људи схваћене као потребе за путовањима ради одмора, забаве, рекреације или свестраног развоја личности у оквиру земље или иностранства. Међутим, економско испољавање туристичке тражње је могуће тек уз постојање новчаних средстава и расположивог времена и склоности, односно спремности, да се ова два фактора искористе у туристичке сврхе тј. туристичка путовања. Према томе, основна три фактора тражње би била: туристичке потребе, платежна способност и спремност да се купује. Када се ова три фактора споје, треба бити спреман да се на њих одговори адекватном понудом која ће бити одраз успостављених односа са туристима, пословним партнерима, јавним институцијама, цивилним организацијама, инвеститорима и другим актерима.

Релативни и апсолутни значај туризма у планираном буџету људске потрошње драматично се повећао, са повољним ефектима не само за добро туриста, него и резидентима дестинација које су посетили. Велики број туриста и њихова потрошња има значајне ефекте на приходе, запошљавање, буџетски приход, платни биланс, окружење и културу туристичких дестинација. Недостатак тражње може довести до смањења животног стандарда и пораста стопе незапослености, док растућа тражња за одређеном дестинацијом може резултирати у повећању запослености, приходима и квалитетним еколошким и одрживим развојем дестинација. Туристичка предузећа се тренутно суочавају са променама у вези са приходима и профитом, а владе са мењањем пореза и потрошње. То значи да туристичка тражња утиче на све секторе привреде и економије – на појединце и домаћинства, приватни и јавни сектор. Значајан ниво утицаја туристичке тражње на све ове секторе огледа се у правцу припреме одговарајуће понуде и разумевања начина на који се туристи одлучују на путовање (Sinclair & Stabler, 1997).

Савремени приступи у управљању предузећем су фокусирани на постизање дугорочног успеха предузећа у његовом сложеном и променљивом окружењу. Предузећа као део ширег окружења, морају да се прилагоде променама у окружењу да би преживела, расла и развијала се. Задатак стратешког менаџмента је да омогући предузећима у туристичкој индустрији да рационално и правовремено реагују на промене у окружењу у којем обављају своје пословање и основне активности (Vukosav et al., 2014).

Разлози примене маркетинга тоталног односа су више него евидентни у односу на основне специфичности туристичког тржишта. Да би се достигла конкурентност, било туристичког производа, дестинације или предузећа, неопходно је изградити разноврсну мрежу односа. Она, пре свега, укључује велики број актера из приватног, јавног и цивилног сектора, јер туризам укључује све ове секторе и директно или индиректно утиче на њих. Нове потребе, жеље и интересовања савременог туристе могу се задовољити само на начин креирања адекватног туристичког производа. Њихова успешност у највећој мери зависи од примене нове маркетинг стратегије која ће обезбедити боља искуства за туристе.

Туристичка тражња у савременим условима заправо јача улогу маркетинга тоталног односа у туристичкој привреди, јер овај концепт може да одговори променама вредносног система и прати навике и понашање потрошача. Савремене комуникационе и информационе технологије доводе до освајања нових и задржавања старих туриста. Маркетинг заснован на бази података, који је саставни део маркетинга односа, у овом случају ће бити значајна стратегија, заснована на информационим технологијама. Она има за циљ да управља односима са потрошачима, да створи и одржи лојалност потрошача и развије кадровски потенцијал, којим ће се туристичка привреда прилагодити новим променама.

6.3. СПЕЦИФИЧНОСТ РЕЛАЦИЈА У ТУРИЗМУ

Концепт маркетинг микса последњих деценија интензивно се развија. Традиционално гледиште и маркетинг стратегија заснивали су се на 4П концепту (производ, цена, промоција, дистрибуција), а данас се ови чиниоци знатно померају у правцу примене 30 релација, као нове структуре маркетиншког деловања и размишљања.

Досадашња маркетинг теорија обухватала је само класичне маркетинг релације (P1-P3), док су заговорници савременог концепта маркетинга односа, од којих је највише истакнут шведски аутор Гумесон (2008), унели новине укључивањем других сродних теорија, као што је управљање односима са потрошачима, СД логика, интерни маркетинг и сл. Гумесон (2008) у своју теорију маркетинга тоталног односа базиране на релацијама, интеракцијама и мрежи свих актера укључених у креирање или трансакцију услуга и производа, значајним за модел 30 Р још сматра: специјалне маркетинг релације (P4-P17), мега-релације (P18-P23) и нано-релације (P24-P30). Важно је напоменути да специјалне маркетинг релације садрже неке од аспеката класичних релација уз одређене допуне, као што су укључивање купаца у програме лојалности којим се остварују дугорочни односи, успостављају блискији односи са купцима, зелени маркетинг, као и друштвени маркетинг и некомерцијални односи.

Мега-релације су одраз односа између економије и друштва и обухватају маркетиншке активности као што су лобирање, јавно мњење и политичка моћ, као и активности у вези са удруживањем и развијањем социјалних односа. Оперативни менаџмент и маркетинг и њихово деловање обухваћени су нано-релацијама које заправо представљају односе чијим се унапређењем спајају тржишне релације са релацијама унутар предузећа.

Када је реч о туристичкој привреди, свакако се може закључити да је концепт маркетинга тоталног односа или 30 Р модел изузетно важан и разноврсно примењив. Уочава се да су за туризам веома важне класичне маркетинг релације, односно класична дијада, тријада и мрежа, као и да маркетинг односа у туризму овим релацијама даје посебан значај. Класичне маркетинг релације једнако су важне и примењиве како на нивоу дестинације, тако и на нивоу малих и средњих туристичких предузећа.

Данас се у туризму све више успостављају односи сарадње и партнерства међу предузећима и другим стејкхолдерима на туристичким дестинацијама. Због тога се јавља потреба за проширењем маркетиншких релација, у смислу укључивања јавног и цивилног сектора и унапређења односа према пословном и друштвеном окружењу. Они су обухваћени проширеним односима трансакционог маркетинга и представљају специјалне маркетинг релације. За постизање конкурентности на свим нивоима, неминовно је успостављање односа, интеракције и партнерстава између предузећа и свих актера на туристичкој дестинацији. Ова партнерства су најчешће формирана путем кластера и мрежа.

Формирањем мрежа успостављају се хоризонталне релације предузећа на тржишту истог финалног производа. Кластери су обично међусекторске мреже између чинилаца у ланцу вредности на стварању производа и услуга и иновација. Укључују хоризонталне, вертикалне и дијагоналне релације између актера из пословног, јавног и цивилног сектора, као и међународних стручних и политичких субјеката (Jegdić, 2009).

Кластери представљају географску концентрацију међусобно повезаних предузећа, сродних и различитих делатности, специјализованих добављача, пружаоца услуга и са њима повезаних организација подршке (образовних и научно-истраживачких институција, агенција и сл.). Они се на одговарајућем подручју делатности

надмећу, али и сарађују. Кластер повезују заједнички интереси и потребе на подручју набавке, продаје, специјализованих услуга, радне снаге и других ресурса. Посматрано са аспекта конкурентности, било би важно нагласити да приступ кластера пружа посебну могућност малим и средњим предузећима у приближавању „глобалној утакмици“ конкурената. Истовремено, удруживања путем кластера отварају могућности и представљају шансе за развој мање развијених земаља тј. земаља у транзицији (Ćurčić, Vjeljac & Pavlović, 2009).

Посматрано са нивоа дестинације, уочава се да јавни сектор примењује комбинацију техника и средстава како би се олакшала примена модела 30 Р, а на основу којих се стичу чвршће везе између свих актера на туристичкој дестинацији. Јавни сектор кроз интеракцију са свим актерима на туристичкој дестинацији, заправо успоставља сложен систем мрежа у којима су актери привредници, финансијери, цивилни сектор, научне институције и други.

Приликом примене маркетинга тоталног односа у туризму, односно модела 30 Р, свакако је неопходно утврдити који су основни чиниоци којима је ова стратегија намењена. Концепт маркетинга тоталног односа обухвата 30 релација - односа који су подељени у четири групе. Класичне и проширене класичне - специјалне маркетинг релације подразумевају тржишне односе и усмериће се ка туристичком тржишту. Актери на туристичком тржишту су: туристи, добављачи, дистрибутери и конкуренти. У туризму примена мега-односа, посматрана кроз светло маркетинга тоталног односа, биће усмерена на политику, јавно мњење, научно-образовне институције, центре моћи и друге. Нано-маркетинг односи обухватају интерне тј. унутрашње односе у предузећима, организованост на свим нивоима менаџмента, као и интерну комуникацију у предузећима. При примени 30 маркетиншких релација, не треба бити искључив и примењивати само одређене релације са одређеним субјектима.

Важно је напоменути да су сви односи дефинисани маркетингом тоталног односа у туризму, међусобно испреплетени и уско повезани. Тако, ако се узму у обзир класичне маркетинг релације, у вези са туристичким тржиштем, без сагледавања импликација осталих релација, тактички ниво маркетинга односа биће сужен. Развој мрежа путем интеракције и развијања односа са свим чиниоцима на и изван туристичког тржишта, примењив је практично на све врсте маркетиншких ситуација.

Посматрајући саме релације које се у највећем делу одвијају најпре између људи, а од којих зависи остваривање блиских и дугорочних односа, може се доћи до закључка да је примена 30 Р заправо неизбежан фактор успеха, имајући у виду природу односа у туристичкој делатности. Суштина примене маркетинга тоталног односа у туризму заправо лежи у остваривању, развијању и унапређењу односа са туристима, али и са свим осталим учесницима на туристичком тржишту и ван њега.

Одређени односи се као и на свим пољима економског деловања и у туризму развијају на неперсоналној основи. Такви односи запажени су код брендова, имена предузећа и осталих објеката и симбола на туристичким дестинацијама. Туристи су ти који одређују значај и везују се за ове појмове. Не треба потценити важност ових релација јер је за савременог и еманципованог туристу много значајнији догађај и емоција, него безличан туристички производ.

Може се закључити да у туризму, као комплексној услужној делатности, маркетинг тоталног односа налази своју примену. Исто тако, већина маркетинг релација се у туризму може примењити у зависности од чиниоца који одређују природу и врсту маркетинг ситуације. У наредним одељцима дисертације биће приказана примена најзначајнијих релација са аспекта 30 Р маркетинга, одређене на основу најугицајнијих чиниоца успешног пословања туристичких предузећа.

6.4. РЕЛАЦИЈЕ СА КОРИСНИЦИМА - ТУРИСТИМА

Савремена маркетиншка теорија и пракса подразумева активности које су усмерене ка остварењу релација, интеракција и мрежа (Gummesson, 2008) са кључним стејкхолдерима у туристичким дестинацијама. Како су мала и средња туристичка предузећа значајни носиоци туристичке понуде и представљају окосницу развоја ове делатности, неопходно је да она постану и остану конкурентна на туристичком тржишту. Њихова конкурентност може се постићи адекватном имплементацијом савремене маркетинг стратегије, при чему 30 Р маркетинг представља прикладан концепт који може утицати на раст и развој предузећа. Маркетинг тоталног односа заснован је на успостављању и примени 30 маркетинг релација од којих је једна од најзначајнијих релација предузеће - купац (туриста, гост, клијент). Прва релација маркетинга односа (Р1), најбоље представља ову класичну маркетинг дијаду, али се у самом концепту уочава да постоји још доста релација (Р5 - услужни сусрет, Р6 - вишеструки купац - вишеструки понуђач, Р7 - однос са купчевим купцима, Р8 - стварање блиских, уместо удаљених односа, Р9 - однос према незадовољном купцу и Р11 - купац као члан), на основу којих се може закључити да се релацијама са купцима придаје највећа пажња. Суштина савременог приступа оваквим односима између малих и средњих туристичких предузећа и њихових купаца (туриста, госта, клијената), подразумева успостављање таквог односа у чијој основи се не налазе трансакциони односи, него дугорочни односи базирани на поверењу и привржености.

Маркетинг тоталног односа је и у туристичком сектору, као једном од најзначајнијих услужних сектора, наишао на бројне примене. Схватајући значај успостављања дугогодишњих релација са туристима, многе компаније у овом сектору, од хотелских до авио-компанија, али и установа културе, предвиђају разне бенефиције за дугогодишње купце, односно туристе, као и мере за побољшање квалитета туристичких услуга (Хацић, 2005).

Бројна истраживања о лојалности купаца показала су да су трошкови задржавања купаца знатно мањи него трошкови привлачења новог купца, што би малим и средњим туристичким предузећима требало да представља подстицај за успостављање блиских и дугорочних односа са сталним потрошачима. Лојалност купаца се у литератури посматра као одговор на обострано улагање, при чему су укључене релације на разним основама: поштовање, љубав, статус и информације, а поновљена куповина је резултат жеље за очувањем инвестиција (Bolton, Kannan & Bramlett, 2000; Mattila, 2001; Morais, Backman & Dorsch, 2003).

Способност малих и средњих туристичких предузећа да управљају односима са купцима, заправо представља добру прилику предузећима да успешно послују, чиме ће повећати своју вредност и остварити конкурентску предност. Управљање односима са купцима или CRM концепт је основна стратегија коју би мала и

средња туристичка предузећа требало да примењују. Свакако су неопходне и бројне друге стратегије и тактике, као што су маркетинг лојалности, маркетинг базиран на бази података и управљању тоталним квалитетом, који су поменути у претходним одељцима дисертације.

У оквиру садашњег пословног окружења које карактерише растућа агресивна конкуренција, битка за освајање купаца је сваким даном све јача. Предузећа која учествују у такмичењу на новом тржишту, често због нових начина управљања и развијања пословања слабе већ постојећа и до тада стабилна предузећа. Један од фактора који је довео до овакве појаве је константна промена и еволуција технологије. Због тога је CRM концепт еволуирао на такав начин да данас представља стратегију са циљем одржавања дугорочних односа са купцима. Даље, ако се узму у обзир знање и импликације које окружују CRM, један од основних проблема је непостојање јединственог модела који ће бити сврсисходан предузећима у имплементацији ове стратегије. Свако предузеће је различито, има своју културу и пословне процесе. Због тога је важно не узети у обзир CRM концепт као једину могућност који ће решити све проблеме предузећа. Напротив, овај концепт се мора проучити на начин да се упознају бенифити и утицај на организацију предузећа. Спровођење ове стратегије захтева тежак рад, како би се постало успешним (Mendoza et al., 2007).

Лавлок и Вирц дефинишу CRM као укупан процес изградње и одржавања позитивних и профитабилних односа са купцима кроз стварање вредности и задовољства за купце (Lovelock & Wirtz, 2007). Улагање у односе је повезано са релацијским маркетинг тактикама која подразумевају посвећеност (De Wulf, Oderkerken-Schröder & Iacobucci, 2001). Овакви односи подразумевају да ће купци, уколико примете и осете приврженост и усмереност ка њима, на исти начин знати да цене напоре малих и средњих туристичких предузећа и узвратити истом мером, односно одговориће својом лојалношћу. Ова маркетинг тактика заснована је на успостављању чврстих међусобних веза. Мала и средња туристичка предузећа имају бројне предности у односу на велика, посебно ако се пође од претпоставке да њихови власници, менаџери и запослени могу да успоставе блискије односе и чвршће везе са купцима, јер су у директном контакту са туристима.

Треба нагласити да је код успостављања лојалности купаца од пресудног значаја квалитет услуга и перцепција од стране туристе. Одлучујући значај у формирању задовољства, односно незадовољства туристе услугама, као и у успостављању дуготрајног односа поверења између туристе и даваоца услуга је квалитет. Због тога би у малим и средњим туристичким предузећима требало применити систем тоталног квалитета услуга - TQM, да би била успешна и конкурентна.

CRM је функционални процес за постизање континуираног дијалога са купцима, успостављањем редовних контаката са купцима и личним третманом највреднијих купаца, како би се они задржали, а повећала ефикасност маркетиншких иницијатива. Управљање односима са потрошачима се односи на све пословне активности усмерене на иницирање, успостављање, одржавање и развој успешних, дугорочних и реципрочних релација. Оно представља сет методологија и алата који помажу предузећу да управљају односима са купцима на организован начин (Lawson-Body & Limayem, 2004).

Према томе, CRM се може дефинисати као интерактивни процес којим се постиже оптимална равнотежа између улагања предузећа и задовољства купаца, којом би се генерисао максималан профит. То укључује (Gebert et al., 2002):

- 1) Мерење оба инпута на свим функцијама, укључујући маркетинг, продају и сервисне трошкове и аутпуте, у погледу прихода купаца, профита и вредности.
- 2) Стицање и стално обнављање знања о потребама, мотивацији и понашању купаца, током трајања релације.
- 3) Примену стечених сазнања о купцима, ради унапређења перформанси предузећа, кроз процес учења из успеха и неуспеха.
- 4) Интеграција активности маркетинга, продаје и услуга за постизање заједничког циља.
- 5) Имплементација одговарајућих система за подршку стицања сазнања о купцима, дељење и мерење ефикасности управљања односима са купцима.
- 6) Константно успостављање флексибилније равнотеже између инпута маркетинга, продаје и услуга насупрот мењању навика купаца, како би се максимизирао профит.

На основу свега наведеног, може се закључити да мала и средња туристичка предузећа морају своје стратегије базирати на савременим маркетиншким тактикама. У њиховом фокусу биће постизање задовољства купаца (туристе, госта, клијента), чиме ће се обезбедити лојалност и задржавање купаца. Мала и средња туристичко-угоститељска предузећа своје перформансе пословања могу унапредити истраживањем мишљења, ставова и потреба туриста, а дугорочне и блиске односе специфичним мерама за унапређење привржености (малим поклонима, честитањем важних датума туристима, чланством-купац као члан и сл.).

6.5. ИНТЕРНИ МАРКЕТИНГ - РЕЛАЦИЈЕ СА ЗАПОСЛЕНИМА

До сада је у докторској дисертацији, као основни принцип маркетинга тоталног односа, било поменуто задовољство купаца (туриста, гостију, посетилаца) малих и средњих туристичких предузећа, са освртом на екстерне купце (људе или организације) који купују и конзумирају туристичко-угоститељске услуге. Међутим, мала и средња туристичка предузећа која воде рачуна о квалитету сопствених услуга, морају ослушквати и тржиште запослених. Заправо, савремени концепти маркетинга и менаџмента посматрају предузећа и организације као тржиште, и то пре свега интерно тржиште (Forrester, 1965; Ackoff, 1981; Pinchot, 1994; Halal et al., 1993).

Овакво гледиште је прихватљиво и примењиво и у малим и средњим туристичким предузећима која не би требало да запостављају своја интерна тржишта, јер резултати пословања туристичких предузећа зависе од рада запослених. Свако предузеће које се бави пружањем туристичко-угоститељских услуга требало би да препозна свога купца. За велики број предузећа, купци се налазе унутар предузећа, али су исто тако и њихове потребе и очекивања релевантна, као и код екстерних купаца. Квалитет услуге која се пружа клијенту, почиње од квалитета услуге коју људи и функције унутар предузећа међусобно пружају. Уколико та услуга није директно пружена купцу, она је пружена некоме ко то чини. Пружање услуге високог квалитета је основ за задржавање купца.

Како туристичко-угоститељску делатност одликује стални контакт са купцима и пружање услуге на месту понуде, висококвалитетна услуга у највећој мери зависи од запослених, најпре оних који су у сталном контакту са гостима. Ово свакако укључује висококвалитетно остварење запослених, пошто је услужни производ остварење (извршење), а извршиоци су сами запослени. Интерни маркетинг је савремени маркетиншки концепт који маркетиншке активности усмерава према интерном тржишту, односно запосленима.

Растући стратешки значај интерног маркетинга у пословном менаџменту је добро утемељен. Иако је интерни маркетинг концепт у еволуцији, једну од најсвеобухватнијих дефиниција која се појавила као синтеза најважнијих доприноса током последње деценије, предложили су Ахмед и Рафик (2002). Према њима интерни маркетинг представља планску активност која подразумева да се кроз маркетиншки приступ, усмерен на мотивисање запослених, спроведу и интегришу организационе стратегије усмерене на оријентацију ка клијентима. Јасно је да је обим активности интерног маркетинга комплекснији од саме мотивације запослених.

Оваква концептуализација наглашава потребу стварања интерфункционалне координације у предузећима и улагања заједничких напора, усмерених ка остварењу крајњег циља - задовољства екстерног купца. У ствари, суштина интерног маркетинга се заснива на оним активностима које побољшавају интерне комуникације и развијају свест запослених о потребама, као и везу између ових активности и екстерног тржишног наступа (Ballantyne, 1997). Уопштено говорећи, основна сврха интерног маркетинга је да укључи запослене у организациону мисију и стратешка усмерења и да им помогне да разумеју и вреднују корпоративне циљеве (Gilmore, 2000).

Актуелна маркетинг терминологија обично представља интерни маркетинг као апликацију маркетинг менаџмента базираног на знању - првобитно развијеног за екстерни маркетинг на интерном тржишту које представља запослене. Циљ је да се запосленима у складу са постојећим условима пословања и процедурама, као и са великим променама (као што су ревидиране пословне мисије након спајања), обезбеди боља обука за управљање екстерним маркетингом. Интерни маркетинг произашао је из маркетинга услуга. Његова основна концепција ишла је у правцу да се сви који су укључени у услужни сусрет - тзв. фронтална линија или контакт особље, оспособе, како би постигли бољу интеракцију са клијентима. Примена концепта се проширила и изван услужног сектора и постаје прихваћена у терминологији свих организација (Gummesson, 2008).

На основу свега наведеног, уочава се да се интерни маркетинг бави обуком, мотивисањем и комуницирањем са запосленима. Особље у малим и средњим туристичким предузећима требало би да буде обучено и технички компетентно у свом послу, како би било способно да обави услужне сусрете са туристима, гостима или клијентима. Да би то добро урадило, мора бити мотивисано и схватити шта се од њега очекује. Активност и понашање запослених, посебно у туристичкој делатности, може директно утицати на задовољство купца и његово задржавање. Најважнији моменат је онај када особље долази у контакт са купцима у ситуацији пружања услуге.

У успостављању добрих односа са купцима изузетно важну улогу има персонал компаније који је у непосредном контакту са купцем. Стога, многе компаније предузимају мере за едукацију свог особља у правцу задовољења потреба купаца. У сервисном сектору, какав је и туризам, перформансе запослених одлучујуће утичу на квалитет услуга, при чему је веома значајна њихова мотивација за рад и задовољство послом. Уколико запослени који су у непосредном контакту са купцима немају добре односе са другим запосленима, а посебно са менаџментом компаније, то код њих ствара осећање незадовољства, што има негативне импликације и на њихов однос са купцима. Стога се многа истраживања из домена маркетинга односа баве и испитивањем фактора који утичу на задовољство послом, о чему постоји веома обимна литература (Хаџић, 2005).

Интерним маркетингом обухваћене су и све менаџерске акције које помажу свим запосленима у предузећу да схвате, прихвате и испуне своје улоге и задатке на спровођењу маркетинг стратегије. Његова примена у малим и средњим туристичким предузећима требало би да покаже запосленима како њихов рад доприноси маркетинг стратегији задовољењу купаца. На овај начин подстичу се запослени да своје колеге и сараднике посматрају као интерне купце. Оваква оријентација доводи до мотивације запослених да својим сарадницима испоручују производе и услуге високог квалитета. При том, они ће желети да помогну свима на послу да добро обаве свој посао и додају нову вредност услугама. То се може приказати на примеру ресторана, при чему шеф сале има конобаре и конобарице као интерне купце. Он мора удовољити њиховим захтевима јер ће сви заједно на овај начин угодити госту. Када су захтеви интерних купаца подмирени, успостављен је ланац квалитета који се нуди екстерним купцима.

Један од значајних циљева интерног маркетинга је укљученост и знање запослених. Предузећа која се истичу у задовољењу купаца наглашавају приоритет информисања њихових запослених о циљевима и стратегијама организације, као и о потребама купаца. Запосленима су такође потребна средства да благовремено адресирају захтеве и проблеме купаца. Маркетинг сектор у предузећима најчешће прикупља и прослеђује те информације. За те потребе потребна су му одговарајућа средства. Нека предузећа, углавном велика, увела су интранет (интерна мрежа запослених путем информационах технологија), да би се поспешили двосмерни токови комуникације између сектора и функционалних подручја.

Изнад свега, за туристичка предузећа најважније је постићи задовољство запослених и то је заправо општи циљ интерног маркетинга. Наиме, запослени ретко могу да задовоље купце ако и сами нису задовољни. Незадовољни запослени ће својим ставом, расположењем и понашањем најчешће пренети негативне поруке, пре свега туристима, а затим и свом окружењу, што битно може утицати на њихово опредељење за конзумацију услуга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. Задовољни запослени често користе услуге свог предузећа, шаљући на тај начин снажну поруку потенцијалним туристима. Ова чињеница указује на потребу формулисања програма интерне промоције малих и средњих туристичких предузећа, која представља допуну маркетинг кампања усмерених ка екстерним купцима. За мала и средња туристичка предузећа значајно је да сви који су у њима запослени схвате важност постојања мреже и сагледају своју улогу у томе. У предузећима мора да постоји спремност свих запослених да се понуди квалитет и услуга - и интерном и екстерном купцу. Гумесон (2008) је интерни маркетинг

представио нано-релацијама, при чему су односи према интерном купцу дефинисани од 24 до 28 релације (P24-P28), претходно приказане табелом 17.

6.6. РЕЛАЦИЈЕ СА ПАРТНЕРИМА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА

Бреме пословања предузећа на глобалном тржишту данас карактеришу изузетно комплексни конкурентски односи (Davenport & Harris, 2007) и врло сложени ризици одрживости на тржишту (Waters, 2009; Naanaes et al., 2011). Када се посматрају мала и средња предузећа из било које привредне или услужне делатности, уочава се да је само мали број њих конкурентно на тржишту и да на њему опстаје. Да би предузеће било конкурентно на тржишту мора имати велику пословну снагу и ефикасно користити расположиве ресурсе.

У конкурентском туристичком окружењу већи развојни потенцијал и виши профит оствариће она предузећа која имају већу пословну снагу. Ретко које мало и средње туристичко предузеће, посебно у савременим условима пословања, има велику пословну снагу на тржишту, па због тога најчешће и нестају са тржишта. Њу је могуће утврдити на основу процене постојећих ресурса предузећа и његових организационих способности. Очигледно је да мала и средња предузећа, посебно у фазама развоја, не могу имати велику пословну моћ. Подразумева се да је то одлика великих предузећа која имају монопол над свим ресурсима. Као и у свим делатностима, овакве карактеристике се запажају и у туристичко-угоститељској делатности. Један од начина за повећање кључних ресурса и остварење конкурентске предности, јесте удруживање и успостављање савезништава са другим предузећима и јавним сектором. На овоме се и заснива Гумесонова теорија мрежа која подразумева мрежу сарадника односно партнера, засновану на дугорочним односима.

Сарадња је најважнија за природу односа између добављача и купаца, конкурената, консултаната, владиних агенција и других. Наглашена је у СД - логици и представља кокреацију. Сарадња се може успоставити једном или бити непрекидан процес. Степен сарадње се може комбиновати са степеном конкуренције. Мало сарадње са конкуренцијом и мало сарадње између два или више предузећа може бити добар почетак за проширену сарадњу. Висок степен сарадње и низак степен конкуренције би требало да пружи основу за дугорочан и складан однос. Односи такође могу прерасти у ситуацију опсежне сарадње и конкуренције. Ако је колаборативни удео безначајан и конкуренција узима маха, ово постаје императив за отуђење у односима или долази до успостављања односа који су наметнути од стране конкуренције (Gummesson, 2008).

Успостављање партнерства и стратешке пословне сарадње, која је данас веома распрострањена, могу бити од великог значаја за раст и развој малих и средњих туристичких предузећа. Процес сарадње свих учесника у креирању понуде једне туристичке дестинације, може довести до трансфера значајних неопипљивих ресурса и повећања способности свих учесника у креирању туристичких производа, а самим тим и до просперитета туристичке дестинације. Успостављање мреже партнерстава и креирање дугорочних и стабилних односа са партнерима, доводи до повећања степена конкурентности малих и средњих туристичких предузећа. Партнерства могу бити успешне полуге за мобилизацију ресурса и вештина, што

доводи до ефикасности и продуктивности (De Lacy et al., 2002). Она такође стимулишу иновације (Tremblay, 2000) чиме се постиже одрживи развој туризма, ублажавају неједнакости пословних снага (Leach & Pelkey, 2001) и подстичу заједничко доношење одлука и решавање конфликта (De Lacy et al., 2002).

Поједини аутори наводе да партнерства утичу на координацију и међусобно разумевање (Davidson & Lockwood, 2008) и дају подршку управљању променама (Rosenau, 2000). Промене у туристичкој делатности дешавају се стално и оне су основна карактеристика пословања на савременом туристичком тржишту. Већина малих и средњих туристичких предузећа, често није у позицији да креира те промене, што значи да она морају имати стратегије које воде ка прилагођавању изазовима из окружења. Трендови савременог пословања које карактерише глобализација, учавају и намећу потребу брзог и ефикасног прилагођавања малих и средњих туристичких предузећа и њихово успешно управљање изазовима и променама на туристичком тржишту. Она морају стећи, одржавати и унапређивати своју конкурентност. Мала и средња предузећа која чине највећи део туристичке привреде у Војводини, немају велике шансе у појединачним наступима на турбулентном туристичком тржишту. Најбољи начин за побољшање њихове конкурентности огледа се у успостављању партнерстава и умрежавању.

Мала и средња туристичка предузећа могу постићи вертикалну сарадњу која се односи на сарадњу са добављачима и купцима, и хоризонталну сарадњу која подразумева партнерства и мреже предузећа у истој делатности, односно партнерства са конкурентима.

Класични маркетинг односи, већина специјалних маркетинг релација, као и мега-маркетинг релација базирана је на теорији мрежа, која усмерава на успостављање дугорочних и стабилних односа са свим кључним „играчима“, а у сврхе постизања крајњег циља - задовољства купаца (Gummesson, 2008). Развијају се нова партнерства и вертикална и хоризонтална сарадња, најчешће путем јавно-приватних партнерстава и кластера.

Према Бакићу (2009) јавно-приватно партнерство (ЈПП) је устаљени модел у пракси туристичког бизниса и дефинисања улоге државе у управљању туристичким развојем, док је у академској средини овај модел одређен речју „сарадња“ (енгл. collaboration). Било како било, партнерство почиње да доминира и у функцији је повећања конкурентности туристичке дестинације. ЈПП се најчешће дефинише као потреба за договарањем између два или више стејкхолдера (играча) коју све више карактерише трајност договарања у партнерству, кооперативност, флексибилност, брига о одрживом развоју. При томе, све више се уводе и заједничка правила у понашању, као и одређене норме и формалне и неформалне структуре организације за договор играча. Свакако, у целом процесу договарања и стварања различитих партнерстава релације могу бити различите (између туристичких и других предузећа - два или више, између јавног сектора - међусобно, између различитих социјалних група, струковних, интересних и других асоцијација, невладиних организација (НВО), између предузећа и државе, свакако и између држава, тј. различитих дестинација у региону и сл.). Неки аутори партнерство тумаче и кроз појам „мреже интереса“ (енгл. networking). Он се односи на мрежу кооперација између различитих стејкхолдера који су у свом развоју повезани у економском, социјалном, технолошком и другом смислу. Свакако, у овом партнерству свој

интерес има и држава која национални развој туризма остварује и кроз бржи регионални и локални развој појединих атрактивних географско-туристичких подручја (Вакић, 2009, стр. 204).

Партнерство је пословна веза у којој партнери деле ризик, признање и одговорности како за успех, тако и за неизвршене иницијативе. Кроз партнерство са приватним сектором држава има могућност да дође до нових извора капитала, да убрза развој инфраструктуре, одржи и унапреди услуге, валоризује недовољно коришћене ресурсе и слично, а приватни сектор кроз сарадњу са државом може добити приступ новим тржиштима, унапредити сопствени ниво умешности, побољшати производ, повећати сопствени кредибилитет и сл. (Milojević, 2007).

Кластери представљају географску концентрацију међусобно повезаних предузећа, сродних и различитих делатности, специјализованих добављача, пружаоца услуга и са њима повезаних организација подршке (образовних и научно-истраживачких институција, агенција и сл.), које се на одговарајућем подручју делатности надмећу, али и сарађују. Кластер повезују заједнички интереси и потребе на подручју набавке, продаје, специјализованих услуга, радне снаге и других ресурса.

Циљеви удруживања по концепту кластера су:

- Успостављање и развој мреже – дефинисање и јачање инфраструктуре кластера путем израде базе података чланица кластера, интернет сајта, успостављања система комуникације,
- Обука и образовање – анализа потреба за специфичним обукама у кластеру, организација обука, организација студијских путовања,
- Пословна сарадња – успостављање сарадње на различитим подручјима деловања кластера,
- Утицај на политику – лобирање и креирање дијалога између индустрије, образовно-истраживачке и научне заједнице и Владе,
- Иновације и технологије – олакшавање процеса увођења и развоја иновација, нових технологија,
- Раст кластера – ширење кластера кроз пријем нових чланица, формирање нових предузећа у оквиру кластера, креирање регионалног идентитета, повезивање са сродним кластерима у региону, интернационализација (Министарство економије и регионалног развоја, 2008).

Узевши у обзир све наведено, јасно је да се модел кластера може применити за унапређење конкурентности малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Имајући у виду специфичности захтева данашњег тржишта и могућности испуњавања тих захтева од стране туристичке привреде, која је у релативно неповољном положају, треба пажљиво бирати механизме којим би се повећала конкурентност предузећа и привреде земље у целини. Искуства показују грешке у досадашњим развојним стратегијама у којима је занемаривана разноликост региона и њихове специфичности у погледу концентрације различитих привредних делатности, ресурса, знања и традиције. Продукт тога је да се уместо интерактивних, добро повезаних предузећа у кластерима, као што су они који се могу видети у Северној Италији или Силиконској долини, у Србији могу запазити групе локалних предузећа која нису развила никакав или имају врло слаб вид сарадње. Такав је случај сарадње малих и средњих туристичких предузећа са партнерима. Развој кластера је најефикаснији пут за подизање економије Србије на

виши ниво и због тога је неопходно применити га и у развоју туризма и у целокупном услужном сектору. Савремено пословање се заснива на квалитету, флексибилности, брзини, иновацијама, повезаности и изградњи критичне масе капитала и производно услужног потенцијала. Овакав стил пословања подразумева тимски приступ, тј. приступ кластера, што је посебно важно за туристички ММСПП сектор и њему сродне секторе.

Учествовањем у кластеру, туристичка предузећа подићи ће ниво конкурентности, изаћи ће на већа тржишта и лакше приступити фондовима и повољним кредитима. Кластер се разликује од других видова повезивања, у оквиру својих географских граница, и то по основу укључивања и коришћења средстава, управљања информацијама, начина размене производа и полупроизвода, као и по основу важности начина повезивања. У зависности од карактеристика региона и предузећа - учесника, кластери ће поставити своје приоритете, користити ресурсе региона и формирати формалне везе које омогућавају остварење заједничких циљева (Павловић, 2010).

Удруживања у кластере у туризму Србије су тек у зачетку и удружена предузећа се суочавају са бројним препрекама. Неке од препрека које туристичко-угоститељска предузећа успоравају у развоју кластера су: недостатак поверења у јавно-приватна партнерства, неспремност предузећа да улажу у кластере (нпр техничка опрема, људи, знање), недовољно и неактивно учешће свих чланица кластера на унапређењу и развоју кластера и др. Развој туристичких кластера омогућава повећање конкурентности малих и средњих предузећа, шири иновативност, смањује незапосленост и представља основне факторе економске трансформације на путу приближавања чланству у ЕУ. Кластер развојна политика омогућиће Србији да утврди своје комплементарне туристичке предности (различите структуре атракција, близину традиционалних и нових туристичких тржишта, дугу историју и традицију, очуване природне ресурсе, људски потенцијал и сл.) и трансформише их у конкурентске предности. Самим тим успоставиће се препознатљив туристички бренд, побољшати имиџ земље и обезбедити боља позиција на туристичком тржишту. Примарни циљ требао би да је усмерен ка стварању иновативних, динамичних и извозно оријентисаних кластера који ће своје оперативне активности спроводити у туристичко-угоститељској делатности (Pavlović, Ćurčić & Bubalo-Živković, 2010).

Туризам је комплексна делатност и да би опстала на туристичком тржишту мала и средња туристичка предузећа морају успостављати партнерства, мреже и сарадњу са својим добављачима, јавним и цивилним сектором, као и са представницима комплементарних делатности. Кроз партнерства се мора остварити сарадња усмерена ка идентификованим циљним тржиштима и заједничким маркетиншким активностима. Сви чланови би требало да виде своје место у партнерству и буду усмерени ка остварењу истог циља.

Кооперативни маркетинг игра значајну улогу у стварању групног идентитета и осећаја припадности. Веома је важно нагласити истраживање ауторке Стоел (Stoel, 2002), која је установила да је степен идентификације са групом, приликом уласка у кооперације, алијансе и остале облике партнерстава, примарни фактор који утиче на ставове о ефикасности односа. Што је виши степен идентификације са групом,

ефективније се успостављају релације, односно дугорочни и стабилни ставови између партнера (Stoel, 2002).

6.7. РЕЛАЦИЈЕ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА СА ОКРУЖЕЊЕМ - ДРУШТВЕНИ МАРКЕТИНГ

Савремени услови пословања наметнули су нови актуелни тренд у релацијама малих и средњих туристичких предузећа са осталим стејкхолдерима туристичких дестинација, а које се реализују путем друштвено одговорног пословања. Ови односи тичу се начина понашања малих и средњих предузећа према животној средини и проблемима здравља у њиховим понудама (P15) и односа које креирају према појединцима и заједницама (P16).

Питања животне средине, одрживог развоја и здравља предмет су многих јавних дебата и освајају велику пажњу свих сектора. Истовремено, она чине нови тип пословних односа како великих компанија, тако и малих и средњих предузећа. Односи према заштити животне средине веома су значајни за унапређење конкурентске позиције предузећа, али захтевају и улагање додатних средстава, чиме се избегава примена тзв. „зеленог маркетинга“ од стране предузећа.

Региони у којима се негује висок стандард заштите животне средине страни инвеститори често избегавају. Из тога произилази да сâмо тржиште није у стању да усмерава развој у правцу одрживости. Потребни су додатни инструменти као што су прописи, стандарди, вредности, етички принципи, кодекси понашања и слично, дакле, утицаји који долазе из јавног и цивилног сектора (Jegdić, 2009).

Гумесон наводи да се зелене релације најчешће примењују у хотелским предузећима и то путем порука у купатилима хотела⁴. Оне представљају феномен гајења нових односа - зелени однос. Хотели покушавају да успоставе везу са гостима и да их ангажују у питањима животне средине. Они желе интеракцију и сарадњу са купцем. Крајњи пословни мотив је да се смање трошкови и повећа профит, али истовремено могу показати искрену жељу да се заштити животна средина. Према томе, зелене релације представљају начине на који се предузећа опходе према животној средини⁵. Оне чине њихов систем вредности који примењују како би се ојачали односи према појединцима и заједници. Животна средина и здравље налазе се деценијама у фокусу јавних расправа изградивши тако посебну врсту односа који су усмерени ка пословним партнерима, потрошачима, цивилном сектору и друштву (Gummesson, 2008).

⁴ Основни вид зеленог маркетинга испољава се кроз поруке у хотелским купатилима, које се односе на штедњу воде. Скоро сваки хотел има поруку за госта којом га подстиче да размишља рационално и штеди природне ресурсе. Међутим важно је нагласити да постоје и тзв. зелени хотели, али и да је у хотелијерству посебно запажен тренд „*environmental friendly*“ програма који обухватају стварање афинитетних клубова, рециклажу, унапређењу знања и друго.

⁵ Последње деценије обележене су порастом еко-ознака у сектору туризма угоститељства, а посебно у области смештаја. Ове ознаке ускоро могу постати обавеза за све учеснике – предузећа, непрофитне институције, али и потрошаче у туризму. Наиме, преко LIFE програма за еко-ознаке у туризму Европска унија је подржала VISIT (Voluntary Initiative for Sustainability in Tourism), која обједињује 12 еко-шема за земље чланице. Основни циљ ове иницијативе је подршка одрживом европском туризму и дестинацијама, која ће се остварити кроз подизање квалитета и препознатљивости сертификованих шема и промоцијом сертификованих дестинација.

У ширем смислу, зелене релације се посматрају кроз етичке принципе и друштвено одговорно пословање. Међутим, у литератури се наводе ограничења малих и средњих предузећа у спровођењу и комуницирању са друштвено одговорним пословањем (ДОП), почевши од недостатка знања о системима управљања и комуницирања друштвено одговорног пословања (Lawrence et al., 2006; Lepoutre & Neene, 2006). Други такође истичу да многи не схватају ДОП као могућност конкурентске предности и стога се не сматра пословним приоритетом (Spence, 2007). Један од узрока недостатка ДОП стратегије малих и средњих туристичких предузећа може бити у вези са проблемима са којима се МСП сектор суочава приликом сложених бирократских захтева и компликованих процедура, јер са оваквим процесима могу да се носе само велике компаније. Као што је већ наведено, мала и средња туристичка предузећа више користе неформалне канале комуникације и њихова предност огледа се у остваривању блискијих контаката са заинтересованим странама, што може резултирати јачању капацитета за успостављањем дијалога и ангажовањем (Murillo & Lozano, 2006; Perrini, 2006; Sarbutts, 2003; Spence, 2007). Практично, то значи да је за велика предузећа друштвено одговорно пословање изузетно важно и представља редовну пословну обавезу коју им намећу разне интересне групе, док мала и средња туристичка предузећа својим ближим контактима и дугорочним односима са запосленима и заједницом лакше реализују принципе друштвено одговорног пословања.

Према Фридману постоји само, и само једна друштвена одговорност предузећа - да користи ресурсе и да се ангажује у конципирању активности на увећању свог профита, тако дуго док остаје у оквиру правила игре, онај који се, тако рећи, ангажује у отвореној и слободној конкуренцији без варке и подвале (Stanford, 2006). Многи сматрају да друштвено одговорно понашање произилази из страха од негативне слике у јавности и да велике друштвено одговорне компаније „глуме добротине“. Посматрајући туризам као комплексну делатност, уочава се да ће туристи увек изабрати оно предузеће које има висок степен ДОП-а. На великим светским сајамским изложбама могу се пронаћи брошуре и водичи који се односе на одговорно пословање и промовишу етичке одморе. На тај начин се туристи, који траже нове доживљаје и садржаје, опредељују управо за оваква предузећа јер сматрају да су она успешна и да ће њихове потребе бити адекватно задовољене. Уколико и дође до пропуста у пружању услуга, оваква предузећа ће се водити етичким принципима.

Јегдић наводи да расте број удружења „зелених потрошача“ и других еколошки пријатељских организација. Зелени маркетинг је постао субдисциплина маркетинга. У туризму је створена посебна категорија потрошача - еко туриста, посебна тржишна „ниша“ - еко туризам, сет принципа са три кључна критеријума:

- 1) уважавање природних атракција,
- 2) образовна мотивација и
- 3) еколошка и социјална одрживост, портфолио нових производа алтернативног туризма, ради се на подмлађивању дестинација и производа масовног туризма, „озелењавању производа“ и др. Предузећа све више поштују троструку доњу границу (енгл. triple bottom line) одрживости (Jegdić, 2009).

У Водичу за одговорно предузетништво (United States Agency for International Development - USAID, 2010) наведено је да без обзира на условљавајуће факторе,

одговорно пословање за компаније представља начин да се оствари конкурентска предност на тржишту и повећање профита кроз:

- Повећање продаје привлачењем клијената са већом друштвеном и еколошком свешћу,
- Унапређење квалитета производа и услуга,
- Смањење трошкова ефикаснијом употребом ресурса,
- Олакшан приступ финансирању,
- Привлачење и задржавање најбољих радника,
- Стварање нових пословних прилика иновативношћу,
- Стварање поверења и побољшање репутације.

Иако је друштвено одговорно пословање као концепт потекло од великих компанија, мала и средња предузећа пропорционално могу остварити све погодности које из оваквог пословања проистичу, усвајајући његове принципе (USAID, 2010). Друштвено одговорно предузеће према овом водичу, који је намењен и малим и средњим предузећима, подразумева одговорност према запосленима, пословном окружењу, животној средини и локалној заједници.

На основу свега наведеног може се уочити да пословање малих и средњих туристичких предузећа, ослоњеног на принципе ДОП-а и зеленог маркетинга, може довести пре свега до бољег имиџа предузећа. Самим тим пословање малих и средњих предузећа на овим основама води ка побољшаној економској ефикасности и смањењу трошкова пословања. Такође, оно води ка оптимизацији потрошње извора енергије и повећању свести свих учесника у туристичкој дестинацији о важности вођења рачуна о животној средини и одговорној потрошњи ресурса. На овај начин ће мала и средња туристичка предузећа утицати на побољшање сопствене репутације и унапређење позиција у друштву и заједници.

6.8. ТЕНДЕНЦИЈЕ И ТРЕНДОВИ БУДУЋЕГ РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ И ЊИХОВ УТИЦАЈ НА ПРИМЕНУ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ОДНОСА

Туризам је једна од најбрже растућих привредних грана у свету, која у великој мери доприноси привредном расту, запошљавању, страним инвестицијама, као и економској и социјалној стабилности државе. Туристичка привреда је уједно и покретач других привреда и делатности комплементарних туризму. Савремени трендови развоја туристичке привреде у вези су са бројним факторима који утичу на промене у туристичкој тражњи и понуди. Према томе, превасходно би требало анализирати промене у туристичкој тражњи, а самим тим и у понуди, чији су најважнији сегмент туристичко-угоститељска предузећа.

Демографске промене у свету доводе до тога да се туристичка тражња и понуда усмеравају ка новим просторним целинама које располажу новим туристичким ресурсима. Раст светског становништва такође повећава тржишне сегменте потрошача са издиференцираним обележјима и дефинисаном економском моћи.

Светска туристичка организација (енгл. World Tourism Organization - UNWTO) у својим извештајима за 2014. годину наводи да су међународни доласци туриста порасли за 5% у 2013. години и достигли рекордних 1.087 милиона долазака, упркос глобалним економским изазовима. Међународни резултати у туризму били су изнад

свих очекивања, са додатних 52 милиона туриста који су путовали по свету у 2013. години (UNWTO, 2014).

Талерб Рифај (Taleb Rifai), генерални секретар Светске туристичке организације, изјавио је да је сектор туризма показао изузетну способност да се, упркос дуготрајним економским и геополитичким изазовима, прилагоди променама тржишних услова, подстичући раст и отварање нових радних места широм света. Заиста, туризам је био међу неколико сектора који је донео позитивне вести многим привредама, додао је он. Позитивни резултати у 2013. години и очекивано побољшање услова који су последица глобалне економске кризе у 2014. години, представљају погодно тло за још једну позитивну годину за међународни туризам (UNWTO, 2014).

Посматрајући савремено туристичко тржиште, уочава се да су жеље, потребе и захтеви различитих категорија туриста ти који диктирају нове трендове у туризму, односно нове облике туристичких кретања. На мотиве кретања све више утичу социолошки, психолошки и културолошки фактори. Туристичка потреба постаје све комплекснија и ослања се на доживљаје. Током XX века преовладала је појава масовног туризма, базирана на колективизацији туристичке потребе, док XXI век доноси нове промене које у центар туристичких кретања стављају индивидуалне потребе. Резултат индивидуализације туриста доводи до појаве нових и савременијих облика туризма и утиче на усклађивање малих и средњих туристичких предузећа са овим тенденцијама. Ово прилагођавање туристичко-угоститељске привреде и МСП сектора испољава се, пре свега, на различите нивое диференцирања и стандардизације услуга и производа.

Тако рецимо када се посматрају хотелијерска мала и средња туристичка предузећа, диференцирање њихове понуде зависи, пре свега, од мотива доласка госта. Према томе, она би требало да своју понуду рашчлањују према сезонској концентрацији туриста, када се посматра понуда у оквиру дестинација са природним предностима за боравак (језера, реке и др.). Мала и средња хотелијерска предузећа код којих мотив доласка није искључиво у вези са рекреацијом и стационарним боравком гостију, те код којих боравак није одређен сезоном, своју понуду требало би да усклађују са захтевима и потребама туриста. Ово подразумева прилагођавање различитим врстама туризма и мотивима доласка, где се диференцирање објеката за смештај испољава кроз утврђивање различитих критеријума и бројних фактора.

Сектору угоститељства припада и ресторатерство, те је неопходно да мала и средња ресторатерска предузећа такође имају своју издиференцирану понуду, у складу са потребама гостију. Најпре је неопходно утврдити која циљна група посећује који ресторан и на основу тога утврдити услужни, односно производни концепт и изабрати најбољу локацију објекта. При томе, најважније од свега је базирати се на потребе потрошача који имају све префињенији укус.

Како за хотелијерска, тако и за ресторатерска мала и средња туристичка предузећа, требало би имати у виду да савремене тенденције налажу повећање квалитета услуга, обезбеђење ланца вредности за потрошача и унапређен менаџмент људских ресурса. Исто тако, ова предузећа морају имати чврсте релације са понудом која је карактеристична за туристичку дестинацију у којој обављају своју пословну активност. Самим тим, од малих и средњих угоститељских предузећа очекује се

примена релација маркетинга тоталног односа који подразумева управљање односима са потрошачима, дугорочне и стабилне односе, интеракције и мреже са свим кључним стејкхолдерима. Ово подразумева и имплементацију маркетинга заснованог на информацијама, интерног маркетинга, као и друштвено одговорног пословања и „зеленог маркетинга“.

Савремени услови пословања доводе до тога да се само кроз синергетске ефекте пословања свих учесника туристичке привреде могу постићи ефикасни резултати пословања. На основу стратегије развоја одређене дестинације, може се утицати на повећање атрактивности свих садржаја који подразумевају прилагођавање угоститељских предузећа и њихових објеката новим облицима туризма, кроз диференцијацију према тржишним сегментима. Ово значи прилагођавање и рашчлањивање хотелијерских и ресторатерских објеката према услугама намењеним тржиштима масовног или индивидуалног туризма. Диференцирање би требало спровести по различитим категоријама: од објеката ниске, средње и прве класе до луксузних објеката који настају као продукт потреба гостију. Инвестициона улагања, у будућем развоју светског туризма, такође захтевају реконструкцију (Milenković, 2006). Овакав правац пословања малих и средњих туристичких предузећа утицаће и на повећање страних инвестиција, при чему се могу остварити механизми за бољи стандард и квалитет предузећа, као и већег профита.

Када је реч о осталим туристичким предузећима и предузетницима, од којих је највећи број оних који се баве резервацијом смештаја и посредништом у пружању туристичких услуга - тур-оператори и туристичке агенције, неспорно је да и они своју понуду морају прилагодити захтевима потрошача, односно клијената. Међутим, да би се уклопила у глобалне трендове пословања, ова мала и средња туристичка предузећа имају много мање задатака пред собом него угоститељска предузећа. Осим што своју понуду морају обликовати према потребама савременог и захтевног туристе у погледу специјализоване понуде, њихов основни задатак је да се прилагоде савременим трендовима у погледу сектора информационих технологија (ИТ). Овај сектор је данас највише подложен променама и иновацијама, те је неопходно да туристичке агенције и остали буду у току са новим трендовима у погледу резервације, промоције и продаје дате дестинације.

Интернет и веб су несумњиво унели револуцију у маркетинг и донели бројне могућности варијација елементима маркетиншког микса, истовремено стварајући услове за појаву нове врсте маркетинга назване „веб маркетинг“. Међусобном интеракцијом, веб маркетинг и туризам су креирали снажну и нераскидиву везу. Поред значајног утицаја на промоцију туристичког производа, веб маркетинг је постао алат којим се и креирају сами туристички производи. Веб је значајно утицао на промену коришћења класичног маркетинга и на начин на који се креирају елементи маркетиншког микса. Производ, цена, место продаје и промоција често су обједињени на једној веб-страни, пред очима потенцијалног купца, у његовом дому. Веб као најпопуларнији део Интернета, чини кључно место на којем су сконцентрисане маркетиншке активности, првенствено промоција и продаја. Веб је у великој мери редефинисао односе између туриста, туристичких агенција, туристичких организација и других субјеката туристичке привреде. Новостворени однос омогућава нове приступе и начине обогаћивања туристичких информација и услуга. Веб маркетинг је првенствено утицао на олакшану промоцију туристичких

производа. Истовремено, алати веба се могу користити за креирање нових туристичких производа. Ти нови туристички производи могу у појединим случајевима да буду и сам садржај туристичког веб-сајта. Могу се разликовати две основне позиције у односима веб маркетинга и туристичког производа. Прва позиција подразумева заједничку употребу алата класичног и веб маркетинга у креирању, а потом и промоцији конкретног туристичког производа. Друга основна позиција подразумева да веб маркетинг у потпуности креира и промовише туристички производ. У том случају је углавном сам садржај туристичког веб-сајта представљен као производ (Станков и др., 2012).

Све те промене су у тесној вези са техничко-технолошким процесима, а нарочито дејством информационих система. Те технологије на будућност светског туризма утичу двојачко:

- 1) на микронивоу технологија ће повезати цело предузеће и омогућити ефективно и брзо управљање; и
- 2) на макронивоу информационе технологије омогућиће дијагоналну интеграцију индустрије туризма кроз унапређење производње, дистрибуције и продаје комплексног туристичког производа (Milenković, 1999).

Иако имају много мање задатака који ће их довести до позиционирања на светском тржишту, тур-оператори и туристичке агенције морају имати стечено знање и савремене системе, како би могли да задовоље софистициране захтеве савременог туристе. Они морају да омогуће својим клијентима додатне активности, као и могућност избора више аранжмана и дестинација и буду ефикасне и квалитетне у пружању сопствених услуга. Брзи проток информација, савремени резервациони системи, ефикасна презентација дестинација и виртуелни доживљаји, представљају најважнији елемент понуде ових предузећа. Уколико поседују знање из области информационих технологија, рутину обављања оваквих послова и обучен кадар, мала и средња туристичка предузећа регистрована за пружање посредничких и услуга резервације, биће конкурентна на тржишту, без обзира на своју величину.

Када туристичка тржишта буду достигла своју зрелост, константно растућа конкуренција ће приморати мала и средња туристичка предузећа да идентификују и примене модерне методе маркетинга и менаџмента. Посебно је значајан маркетинг тоталног односа који подразумева управљање маркетиншким активностима, на начин да се остваре дугорочни стабилни односи са свим учесницима на туристичком тржишту, одговори захтевима софистицираног туристе, уз смањење трошкова и повећање профита.

Према Дулчићу (2001) раст и развој туристичких предузећа, на мултинационалном тржишту, требало би да обухвати следеће елементе:

- економија обима варира у зависности од контролисаних и неконтролисаних фактора туристичког развоја;
- способност финансирања високобуџетних кампања, због тога што се на светском нивоу појављују многи развијени фондови за туристичку активност;
- способност дисперзије ризика на новим диверсификованим тржиштима;
- укључивање нових маркетинг концепција;
- активно коришћење техничко-технолошког напретка;

- оптимизација коришћења туристичких ресурса и њихова дисперзија по различитим сезонским и вансезонским интервалима;
- рационално понашање на међународном тржишту хуманих туристичких ресурса;
- стварање конкурентске предности у односу на остале учеснике у дистрибуцији светског туристичког производа;
- управљање развојем туризма у будућности препустити оним менаџерима који, осим знања, креативности и вештине, имају и више расположивог времена за те послове;
- стварати истакнуте и препознатљиве марке и брендове туристичке понуде на светском туристичком тржишту.

Сходно наведеним констатацијама улога маркетинга тоталног односа, односно 30 релација, које је поставио шведски аутор Гумесон (2008), више је него неопходна за успешан раст и развој туристичког МСП сектора. Овај концепт у складу је са актуелним захтевима туристичког тржишта и савременог и софистицираног туристе чија ће имплементација у пословне активности довести до креирања конкурентности, не само малих и средњих туристичких предузећа, него и Војводине као туристичке дестинације.

Пословање малих и средњих туристичких предузећа, према принципима маркетинга тоталног односа, утицаће на убрзани развој туристичке привреде и њој комплементарних делатности које ће довести до видљивих економских ефеката. У наредном поглављу докторске дисертације биће истражена досадашња примена маркетинга тоталног односа у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, како би се на основу референтних резултата истраживања могли одредити будући правци раста и развоја комплетне туристичке привреде Војводине.

IV ДЕО

7. ИСТРАЖИВАЊЕ УСПЕШНОСТИ ДОСАДАШЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ КОНЦЕПТА И КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Истраживање у докторској дисертацији било је мотивисано проблематиком утврђивања примене маркетинга тоталног односа од стране малих и средњих туристичких предузећа у Војводини и релација које су њиме дефинисане. Прегледом актуелне литературе, при чему је акценат стављен на теоријску формулацију шведског аутора Гумесона, опредељење за конструкцију и спровођење истраживања ишло је у правцу утврђивања основних 30 релација. Оне чине маркетинг тоталног односа на основу којих су се добиле основне претпоставке за истраживање овог феномена. Током 2011. и 2012. године прегледана је различита литература на основу које су постављене основне претпоставке и циљеви истраживања рада. Првенствено је било неопходно упознати се са проблематиком која је у процесу писања пријаве докторске дисертације била у складу са најновијим научним и стручним достигнућима у свету и код нас. Литература је тада била савремена, релевантна, са акцентом на појединачним истраживањима публикованим у водећим научним часописима из дате области. Уколико се узме у обзир ширина анализиране теме, важно је нагласити да су у фокус стављене три научне дисциплине. У истраживање су укључени преглед и анализа теоријских формулација којима су представљене теорије маркетинга односа (Grönroos, 1997; Gummesson, 2008; Kotler, 2003;), теорије малих и средњих туристичких предузећа (Thomas, 2004; Ateljevic & Page, 2009; Jones & Haven-Tang, 2005; Shepherd & Wicklund, 2005; Lee Ross & Lashley, 2009) и теорије интерног маркетинга (Varey & Lewis, 2002; Ahmed & Rafiq, 2002). Котлер (2003) је пре свих препознао да је маркетинг тоталног односа једино подобан тамо где су успостављене дуготрајне везе, једнако значајне и вредне да се као такве одрже.

Изузетан значај дао је Гумесон (2008) у свом приступу маркетингу односа, где се маркетиншка логика окреће у правцу 30 релација, у односу на претходну логику маркетинг микса. Метода „истраживање за столом“ (енгл. desk research) и дедуктивна метода, базиране су на прегледу и конструкцији ставки потребних за утврђивање и развој скала које ће представљати 30 релација из прегледа литературе овог научника.

Теорија сумира и организује постојећа знања, обезбеђује основу за израду предвиђања, и пружа радно објашњење о неком феномену. Постоји реципрочна веза између теорије и конструкције истраживања. Емпиријска питања изведена на основу теорије, доводе до специфичних хипотеза, а затим и до дизајна експеримената. Закључци извршених огледа тада или подржавају или не подржавају теорију. Сама теорија не може доказати да је нешто истинито, иако се у принципу то не може побити. Заправо, теорија може бити одбачена само ако истраживања покажу да нису развијене доследне прогнозе о одређеном феномену. У већини случајева, из теорије се развија одређено предзнање које се узима у обзир када се истражује неки феномен. Теорија је корисна у тој мери да се из ње могу генерисати истраживања која повећавају наше разумевање предмета истраживања (Goodwin, 2010).

Узевши у обзир теоријске формулације Гумесона, путем истраживања успешности примене маркетинга тоталног односа, утврђена је и примена традиционалног концепта маркетинга. Овај аутор кроз садржину четири димензије релација маркетинга тоталног односа предвиђа и примену концепта традиционалног маркетинга. Кроз класичне маркетинг релације (P1-P3), до сада обрађиване у теорији маркетинга, приказана је, а истовремено и утврђена, примена маркетинг концепта који је био предмет досадашњих дискусија и расправа у теорији маркетинга.

7.1. СВРХА АНКЕТНОГ ИСТРАЖИВАЊА И ИСТРАЖИВАЊА ПУТЕМ ИНТЕРВЈУА

На основу прегледа наведене литературе током 2011. године, обезбеђене су основне претпоставке о теоријској области маркетинга тоталног односа и одређен је основни извор релевантне теме за проучавање. Базични извор предмета докторске дисертације „Примена маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини“ представљало је треће издање Гумесонове књиге „*Total Relationship Marketing*”. Он је први дао допринос развоју теорије 30 Р (30 Relations) у којој се маркетиншка логика окреће у правцу 30 релација, у односу на претходну логику маркетинг микса. Метода „истраживање за столом“ (енгл. desk research) подразумевала је и преглед литературе других аутора који су се бавили феноменом маркетинга односа или релацијског маркетинга. Многи аутори (видети III део дисертације) маркетинг односа поистовећују са управљањем односима са потрошачима, ретенционим маркетингом, маркетингом лојалности и интерним маркетингом. Због тога су се приликом конструкције инструмената истраживања - анкетног упитника, узела у обзир истраживања и осталих аутора која дефинишу маркетинг односа, управљање односима са потрошачима и интерни маркетинг. Истовремено, примењен је и квалитативни метод истраживања, како би се добио свеобухватнији преглед о појединачним областима, као што је интерни маркетинг.

Теоријски приступ Гумесона и лично интересовање кандидата, водило је до коначног одређења да се кроз теорију 30 релација испита њихова примена у пословању малих и средњих туристичких предузећа. Такође, намера је била конструисати концептуални оквир истраживања и на овај начин објаснити основна питања која ће се проучавати, одредити основни фактори, варијабле и претпостављени односи између њих. Следећа фаза истраживачког процеса подразумевала је дефинисање питања, проблема и хипотеза докторске дисертације.

7.1.1. ПРЕДМЕТ, ЦИЉЕВИ, ПРЕТПОСТАВКЕ И ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

Предмет истраживања докторске дисертације „Примена концепта маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини“ су мала и средња туристичка предузећа, односно анализа узрочно-последичних веза између савременог концепта маркетинга тоталног односа и перформанси малих и средњих туристичких предузећа на територији Војводине. Циљ је био анализирати специфичности маркетинга малих и средњих туристичких предузећа и истаћи значај примене маркетинга тоталног односа у њиховом пословању.

У докторској дисертацији желело се доћи до одговора на следећа питања:

- 1) Да ли мала и средња туристичка предузећа у Војводини примењују концепт маркетинга тоталног односа?
- 2) Да ли ширина и тип односа и кооперација предузетих од стране малих и средњих туристичких предузећа укључују истовремено интер и интрарелацијске односе у предузећима?
- 3) Колико је концепт маркетинга тоталног односа супериорнији у односу на класичну маркетинг концепцију изражену кроз маркетинг микс „4П“?
- 4) Да ли су примену одређене маркетинг стратегије у малим и средњим туристичким предузећима, употребљене у циљу евалуације средстава маркетинга тоталног односа, уважили сви запослени у малим или средњим туристичким предузећима?
- 5) Које релације су најчесталије у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини?
- 6) Да ли се примена концепта маркетинга тоталног односа разликује у односу на тип малих и средњих туристичких предузећа?
- 7) Да ли социо-демографске карактеристике менаџера или предузетника имају модификујуће ефекте на примену концепта маркетинга тоталног односа у малим и средњим туристичким предузећима?

Циљ истраживања је компарација теоријски присутних релација описаних у литератури, са њиховом присутношћу на туристичком тржишту и пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Један од циљева је утврђивање најбитнијих релација за мала и средња туристичка предузећа, као и ставова запослених о присутним релацијама у предузећима и примени интерног маркетинга као значајног сегмента маркетинга тоталног односа.

Специфични циљеви рада су испитивање утицаја примене концепта маркетинга тоталног односа на унапређење тржишне позиције малих и средњих туристичких предузећа у Војводини и одступања од оптималних резултата његове примене. Истовремено, намера је била истражити утицај социо-демографских карактеристика менаџера/предузетника на примену концепта маркетинга тоталног односа у сврху остварења унапређења тржишне позиције сопственог туристичког предузећа.

Значај проучавања примене маркетинга тоталног односа може се сагледати на теоријском и практичном нивоу. У теоријском смислу, истраживање може допринети сазнању да ли је овај концепт шведског аутора могуће применити у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Такође, рад може пружити скроман допринос расветљавању дилеме да ли ће његова примена позитивно утицати на перформансе, раст и развој предузетничког сектора. У практичном смислу, највећи значај овог истраживања јесте тај што оно може пружити податке о карактеристикама малих и средњих предузећа у туристичком сектору које до сада нису испитиване. Ти резултати, заједно са подацима о повезаношћу са савременим маркетинг концептом, могу олакшати планирање оперативних маркетинг планова и стратегија за унапређење туристичке привреде у Републици Србији.

7.1.2. ПРЕДМЕТ, ЦИЉЕВИ, ПРЕТПОСТАВКЕ И ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА ПРИМЕНЕ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА

Основни предмет истраживања интерног маркетинга који представља значајан сегмент маркетинга тоталног односа, јесте испитивање примене овог концепта у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. Истовремено, требало је утврдити да ли и који корелати интерног маркетинга могу бити претпоставке за његову примену. Полазне основе за спровођење квалитативног истраживања биле су теоријске формулације аутора Ахмеда и Рафика (2002). Према њима, интерни маркетинг представља планску активност која подразумева да се кроз маркетиншки приступ, усмерен на мотивисање запослених, спроведу и интегришу организационе стратегије упућене на оријентацију ка клијентима (Ahmed & Rafiq, 2002).

Истраживањем интерног маркетинга желело се доћи до одговора на следећа питања:

- 1) Да ли су запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини упознати са интерним маркетингом и правцима његове примене?
- 2) Да ли се примењује концепт интерног маркетинга у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини?
- 3) Може ли концепт интерног маркетинга утицати на повећање задовољства запослених?
- 4) Који сегменти интерног маркетинга су највише примењивани у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини?
- 5) Могу ли задовољни запослени у туристичким предузећима позитивно утицати на туристу?

Циљ истраживања је компарација теоријски присутних садржаја интерног маркетинга, описаних у проучаваној литератури, са њиховом присутношћу на туристичком тржишту и пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

Како је интерни маркетинг у докторској дисертацији посматран као интегрални део маркетинга тоталног односа, а чији је основни и крајњи циљ сатисфакција потрошача, циљеви другог дела истраживања били су усмерени на указивање значаја концепта интерног маркетинга у динамичном туристичком окружењу и пословању малих и средњих предузећа. Исто тако, савремена схватања маркетинг концепта потврђују све већи значај партиципативних форми управљања туристичким предузећем. Последица тога је развој интерног маркетинга - релације са запосленима, који представља релације између запослених и предузећа. Задовољство запослених је данас предмет истраживања у оквиру интерног маркетинга и менаџмента људских ресурса, са јасним импликацијама на квалитет услужног сусрета.

Значај проучавања примене интерног маркетинга може се сагледати на теоријском и практичном нивоу. Теоријски смисао истраживања интерног маркетинга допринеће спознаји о степенима и могућностима његове примене у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Такође, овај сегмент анализе може пружити скроман допринос расветљавању дилеме шта заправо подразумева примена интерног маркетинга у туристичким предузећима. У

практичном смислу, највећи значај у истраживању јесте што ће се добити квалитетни подаци о правцима примене интерног маркетинга у целокупном туристичком сектору. Они могу утицати на повећање задовољства запослених у малим и средњим предузећима, а самим тим и на постизање сатисфакције код крајњег корисника - туристе.

7.2. ОБУХВАТ, СУБЈЕКТИ И МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

С обзиром на комплексност истраживања које је започето током 2012. године, а завршено 2014. године, у овом одељку дисертације биће приказани обухват, субјекти и методологија истраживања која се односи на примену маркетинга тоталног односа и интерног маркетинга, као саставног дела маркетинга односа. Сам истраживачки процес, путем квалитативних и квантитативних метода, односно примарних и секундарних истраживања, обухватио је укупно **675 испитаника**.

За проучавање *примене маркетинга тоталног односа* испитани су ставови власника, менаџера и запослених на пословима маркетинга (**345 испитаника**) у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, а на основу расположивих података Агенције за привредне регистре (АПР, 2013). На запосленима у малим и средњим туристичким предузећима (**330 испитаника**) спроведено је истраживање о *примени и познавању интерног маркетинга*. Сходно наведеном, у наредним одељцима биће дат преглед истраживачког процеса, према врсти и темама истраживања.

7.2.1. ОБУХВАТ И СУБЈЕКТИ ИСТРАЖИВАЊА

Први задатак у докторској дисертацији „Примена маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини” био је да се дефинишу и развију мерне скале које показују *познавање и примену 30 релација/односа* на којима је заснован *маркетинг тоталног односа*. **Други задатак** је био одређивање узорка, односно броја испитаника на којима ће бити спроведено истраживање. Испитанике су чинила микро, мала и средња туристичка предузећа у Војводини, односно њихови представници: власници, менаџери и запослени на пословима маркетинга у предузећима. На овај начин тестираће се првих шест истраживачких хипотеза докторске дисертације.

Осим тога, неопходно је било проверити и седму истраживачку хипотезу која се односи на *примену концепта интерног маркетинга* и ставове и мишљења запослених о његовој примени у предузећима у којима раде. У складу са предметом проучавања, установљена су два истраживачка процеса у докторској дисертацији која су се односила на конструисање три инструмента проучавања:

- **Квантитативно истраживање мишљења и ставова испитаника** (власника, менаџера и запослених на пословима маркетинга) о *примени концепта маркетинга тоталног односа* у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.
- **Квалитативно и квантитативно испитивање** мишљења и ставова запослених у малим и средњим предузећима у Војводини о *примени концепта интерног маркетинга* у предузећима.

Субјекти истраживања у докторској дисертацији одређени су предметом анализе који се односи на испитивање концепта маркетинга тоталног односа и интерног маркетинга. Субјекти истраживања су практично мала и средња предузећа. *Мала и средња туристичка предузећа представљају туристичка и угоститељска предузећа која имају до 250 запослених и директно или индиректно се укључују у пружање услуга домаћим или страним туристима.* Она су носиоци туристичке понуде, креатори туристичких производа и због тога би она требало да буду конкуритивна на туристичком тржишту. Да би се одржала, постала и остала конкуритивна на туристичком тржишту, мала и средња предузећа морају развити савремен, ефикасан и ефективан приступ унапређењу сопственог пословања који ће им обезбедити конкуритивне предности у туристичком сектору.

Као што је већ наведено у претходним одељцима дисертације, за потребе истраживања испитанике су чинили менаџмент или маркетинг менаџмент малих и средњих туристичких предузећа. Испитанике за истраживање у вези са применом маркетинга тоталног односа представљали су: власници, менаџери (врхунски, средњи и нижи менаџмент) и запослени на неодређено време, односно повремено запослени на пословима маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

Истраживање концепта интерног маркетинга спроведено је на запосленима у малим и средњим туристичким предузећима. Испитивање њихових ставова и мишљења о примени основних принципа интерног маркетинга и утврђивање њиховог задовољства применом овог концепта, чини важан сегмент употребе маркетинга тоталног односа, уопште. Због неадекватних статистичких извора (Републички завод за статистику нема податке о укупном броју запослених у малим и средњим туристичким предузећима, него само о броју запослених у хотелијерству и угоститељству), за потребе узорковања били су коришћени доступни подаци из публикације Општине и региони у Републици Србији (РЗС, 2014), приказани у табели 20. План узорковања за оба истраживања приказан је у одељку *Узорци* докторске дисертације, где су објашњени величина и структура узорака за сва три истраживачка процеса.

Табела 20. Запослени у сектору услуга смештаја и исхране у 2013. години

Регион Војводине		Број запослених у сектору
Област у којој су запослени	Западнобачка област	189
	Јужнобанатска област	387
	Јужнобачка област	1420
	Севернобанатска област	141
	Севернобачка област	406
	Средњебанатска област	188
	Сремска област	213
Укупан број запослених у сектору услуга и смештаја:		2804

Извор: Републички завод за статистику (2014)

7.2.2. МЕТОДИ ИСТРАЖИВАЊА

Програм истраживања докторске дисертације „Примена маркетинга тоталног односа у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини“ подразумевао је следеће фазе:

- Дефинисање проблема и предмета истраживања докторске дисертације
- Преглед и прикупљање теоријске грађе и документације о малим и средњим туристичким предузећима и теорији маркетинга
- Одабир истраживачког метода
- Проучавање и анализа теоријске грађе и документације о малим и средњим туристичким предузећима и теорији маркетинга
- Израда упитника и развијање скала за истраживање
- Емпиријско истраживање (анкетирање и интервјуисање испитаника у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини)
- Анализа, статистичка обрада и тумачење емпиријске грађе (сумирање резултата и података добијених анкетним истраживањем)
- Провера хипотеза и доношење закључака
- Писмена израда докторске дисертације

Кроз ове фазе проучавања, са методолошког аспекта, примењено је примарно и секундарно истраживање за обе наведене истраживачке области. Примарна истраживања су квалитативна истраживања, и то:

- Квалитативна истраживања путем разговора у фокус групама и панел-дискусије са експертима за потребе развијања инструмента истраживања примене маркетинга тоталног односа у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини и
- Квалитативна истраживања у виду полуструктурисаног дубинског интервјуа за потребе истраживања примене интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

Квалитативна истраживања за потребе развијања првог инструмента истраживања, била су спроведена ради утврђивања проблема у вези са истраживачком облашћу маркетинга тоталног односа и сагледавања на који начин су субјекти у истраживању видели проблеме приликом његове примене. Основни задатак првог блока квалитативних истраживања био је примена квалитативних метода на основу којих ће се испитати и „прочистити“ мерни инструменти. У складу са наведеним, приказ основних смерница и резултата прелиминарних истраживања маркетинга тоталног односа биће представљени у оквиру одељка инструменти истраживања, где ће бити објашњени основни поступци примарних истраживања и дат приказ анкетног упитника у вези са применом маркетинга тоталног односа у туристичким предузећима у Војводини.

Када је квалитативно истраживање путем полуструктурисаног дубинског интервјуа у питању, потребно је нагласити да квалитативна метода омогућава дубљи приступ истраживању и добијање „шире слике“ о предмету анализе. Управо због тога је урађена квалитативна анализа података друге истраживачке области - примена интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, чији ће резултати бити приказани у резултатима прелиминарне анализе података.

Секундарно истраживање подразумевало је квантитативно истраживање путем анкетних упитника, развијених на основу прелиминарних квалитативних анализа. Прегледом бројних истраживачких радова и теорије, утврђено је да постоји велики број оних на тему маркетинга тоталног односа, као и на тему интерног маркетинга. Ипак, уочено је да не постоје стандардизовани анкетни инструменти за мерење ставова и перцепције испитаника о примени 30 Р маркетинга, нити интерног маркетинга, као што је то обрађено у овој докторској дисертацији. Идентификовани инструменти у теорији су прилагођени исто тако и конкретним домицилним условима туристичког пословања предузећа.

7.2.3. ВЕЛИЧИНА И СТРУКТУРА УЗОРАКА

Циљну популацију у истраживању чинила су мала и средња предузећа у Војводини која представљају предузетници и привредна друштва. Према званичним подацима Агенције за привредне регистре (АПР, 2013), у Војводини је током 2013. године регистровано укупно 567 привредних друштава и 2358 предузетника чија је делатност у вези са туризмом. Ови подаци служили су за креирање величине узорка.

За анкетно истраживање примене маркетинга тоталног односа примењен је диспропорционални стратификован узорак, где су туристичка предузећа класификована по групама на основу делатности коју обављају. Узорачке јединице за истраживање маркетинга тоталног односа чине следећи испитаници: власници, менаџери (сви нивои менаџмента) и запослени на пословима маркетинга.

Многи аутори заступају различите теорије о величини узорка. Већина заговора теорију да није важна величина узорка већ количник броја субјеката у истраживању и броја ставки - питања (варијабли). Пожељно је да количник буде 10 према 1, односно 10 случајева (опсервација) за сваку ставку за коју треба применити технику факторске анализе (Nunnally, 1978). Међутим, пошто је то изразито велик узорак за истраживање у овом раду, односно да је укупна постојећа популација за истраживање 2925 (АПР, 2013), а да варијабли има укупно 67 (након избацивања одређених ставки скале применом факторске анализе), за коначно одређење величине узорка примењена су мишљења и других аутора и Раософт калкулатор (енгл. Raosoft calculator). Поједини аутори тврде да је истраживач мирнији када за факторску анализу има најмање 300 случајева (Tabachnick & Fidell, 2007), док други сматрају да је довољно по пет случајева за сваку ставку скале, да би се применила експлоративна факторска анализа (Bryant & Yarnold, 1995; Gorsuch, 1983). Уважавајући мишљење ових аутора, у дисертацији је узет узорак од **345 испитаника** и након провере његове величине путем Раософт калкулатора (енгл. *Raosoft Calculator*), препоручена величина узорка на нивоу поузданости од 95% износила је 341 испитаника, што показује да је узорак за овај део истраживања у докторској дисертацији адекватан.

Квалитативна истраживања се спроводе на малим узорцима до 100 испитаника, мада конкретно не постоје правила о величини узорка у квалитативном истраживању. Величина узорка зависи од тога шта желимо да сазнамо, шта је намера истраживања, шта је основно, шта може бити корисно и шта се реално може учинити у оквиру расположивог времена и средстава (Patton, 1990). У складу са наведеним, за узорак квалитативних истраживања примене интерног маркетинга,

узето је **37 испитаника** са којима су обављени *дубински интервјуи*. Узорачке јединице су чинили запослени у испитаним малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

Међутим, за квантитативно истраживање мишљења запослених о примени концепта интерног маркетинга било је такође потребно одредити репрезентативни узорак, иако не постоје адекватни статистички подаци о укупном броју запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. У складу са овом чињеницом, једини валидни податак који се могао применити за утврђивање актуелне популације за други део истраживања, јесу подаци Републичког завода за статистику приказани у табели 20.

Они показују да је у сектору услуга смештаја и исхране у 2013. години било укупно 2804 запослена (РЗС, 2014). Пошто не постоје други релевантни подаци за истраживање ове области, укупан узорак износио је **330 испитаника**, односно запослених у малим и средњим туристичким предузећима. Препоручена величина узорка добијена путем Раософт калкулатора на нивоу поузданости од 95%, износила је 338 испитаника, што показује да је узорак за овај део истраживања такође адекватан. Да је узорак прикладан, потврђује став Стивенса који сматра да је за истраживања у друштвеним наукама потребно по 15 субјеката по предиктору за поуздану једначину, када се примењује мултипла регресија (Stevens, 1996, p. 72), какав је случај у овом делу истраживања.

Табакник и Фидел (Tabachnik & Fidell, 2007, p. 123) дају формулу за израчунавање величине узорка која узима у обзир број независних променљивих: $N > 50 + 8m$ (где је m = број независних променљивих). Када је зависна променљива асиметрична, потребно је још више случајева. За постепену регресију потребно је по 40 анализираних случајева за сваку независну (Pallant, 2009).

На основу ставова наведених аутора утврђена је адекватност величине узорка за истраживање интерног маркетинга. Међутим, због неадекватних статистичких показатеља за овај сегмент истраживања (при чему се испитивало мишљење запослених о примени концепта интерног маркетинга), примењена је метода случајног узорка.

7.2.4. ПОСТУПЦИ И ПРОЦЕСИ ИСТРАЖИВАЊА

У овом одељку дисертације описани су реализовани поступци и процеси истраживања. Истраживачки поступци у овом раду представљају облике и специфичности самог процеса којима се желело доћи до закључака о примени маркетинга тоталног односа и интерног маркетинга у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Пошто су за спровођење истраживања, како је већ наглашено, примењена и квалитативна и квантитативна истраживања, наредни одељци показују неопходне поступке и процесе примењене током истраживања. Даље ће бити приказана два основна поступка у истраживању, затим процеси који су им претходили, као и они који су реализовани током оба истраживања.

7.2.4.1. ПОСТУПАК И ПРОЦЕС АНКЕТНОГ ИСТРАЖИВАЊА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

На основу прегледа и анализе литературе, опредељење кандидата ишло је у правцу развоја модела који се састоји од четири скале и 30 подскала. Скале у предвиђеном моделу мерења представљају четири димензије релација: класичне, специјалне, мега и нано-релације, које је теоријски утемељио Гумесон (2008, р. 37), док подскеале са својим ставкама представљају саме релације тј. односе којих укупно има 30. Свака од предвиђене четири скале има одређени број фактора (прва скала три фактора, друга скала четрнаест, трећа скала шест и четврта скала седам фактора), на основу којих су одређене припадне структуре подскала - релација. Класичне маркетинг релације (P1-P3) представљају релације које су до сада обрађиване у теорији маркетинга. Специјалне маркетинг релације (P4-P17) делимично презентују аспекте класичних релација, уз неке новине (нпр. купац као члан и друге). Мега-релације (P18-P23) основа су за маркетинг релације економије и друштва, обухватајући активности мега-маркетинга (лобирање, јавно мишљење, политичку моћ), мега-алијансе (велике корпорације и удружења која карактеришу нову етапу маркетинга) и социјалних односа (као што су пријатељство и етничка припадност). Нано-релације (P24-P30) су релације путем којих се спајају тржишне релације са релацијама унутар предузећа.

Припрема упитника започела је након прегледа литературе и проучавања релација и њихових димензија, а на основу Гумесонове теоријске концептуализације. Имајући у виду теоријске поставке овог научника, за сваку од описаних 30 релација првенствено је састављен сет питања анкетног упитника (најчешће су за одређену релацију узета минимум два питања), што представља скале са малим бројем ставки (мањи од 10). Мерна скала до сада није тестирана нити потврђена у литератури овог научника, нити је као униформна скала развијана од стране других аутора који су се бавили феноменом маркетинга тоталног односа. Због тога је за израду релевантних показатеља примене 30 релација од стране туристичких предузећа, било веома важно примерено одабрати мерне скале (формулисаних питања и понуђених одговора у табели). Истовремено, требало је утврдити конзистентност одговора испитаника и поузданост саме скале.

Првенствено је развијан део упитника који се односи на примену 30 релација, са укупно 102 ставки, односно питања (енгл. items). Потом су развијани делови упитника који су се односили на карактеристике микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, односно на социо-демографске специфичности испитаника (власника, менаџера и запослених у предузећима на пословима маркетинга). Подаци у вези са особинама предузећа односили су се на ставке којима ће се добити валидне информације о локацији, типу, величини предузећа, годинама пословања предузећа и делатности коју обављају. Добијени подаци омогући ће добро пројектовани део упитника који ће дати увид у класификацију туристичких предузећа и основне смернице о њиховом целокупном пословању. Када су социо-демографске карактеристике у питању, основни задатак био је утврдити да ли ове особине утичу на моделовање примене маркетинга тоталног односа. Овакав упитник развијен је за потребе тестирања првих шест хипотеза, постављених у докторској дисертацији.

Анкетно истраживање неопходно за утврђивање мишљења и ставова испитаника о примени концепта маркетинга тоталног односа спроведено је на територији Аутономне Покрајине Војводине и било је у складу са подацима Агенције за привредне регистре (АПР, 2013). Анкетни упитници су првенствено дистрибуирани путем електронске поште, слањем онлајн (енгл. *online*) верзије анкетног упитника.

Ово истраживање започело је половином маја 2014. године, при чему је малим и средњим туристичким предузећима послат линк за онлајн попуњавање упитника. Након првобитног слања на укупно 1278 адреса малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, коначан број примљених попуњених анкета износио је 38, што представља 2,97% добијених одговора. Слање упитника је понављано на сваких недељу дана, али је број одговора испитаника и даље био врло мали, што показује општу незаинтересованост испитаника да учествују у оваквом истраживању. Такође, одговори испитаника добијених писменим путем показали су да анкетни упитник захтева приказивање пословних тајни и да због тога не постоји воља да се одговара на одређена питања. Након оваквих сугестија, измењен је концепт питања на која испитаници нису хтели да дају одговор и означена су као необавезна. На овај начин пружена је могућност да се на питања која се односе на пословни промет и пословну имовину предузећа, да одговор само уколико испитаници то желе. Процес анкетирања испитаника на овај начин настављен је и у наредних недељу дана, међутим, број добијених одговора се и даље није значајно повећао.

Републику Србију су у мају 2014. године задесиле поплаве и на 67 адреса хотела у Војводини послат је анкетни упитник са молбом да ће за сваки одговорени упитник бити прослеђена порука на број 1003 којим се помаже угроженима од поплава, што је кандидаткиња и редовно чинила. Од укупно 67 хотела одговоре је дало њих 11. Како је уочено да код испитаника не постоји воља нити расположење за попуњавање анкетног упитника, након коначног броја од 91 одговора, започето је теренско анкетирање малих и средњих предузећа по Војводини. Последњег дана августа 2014. године добијен је коначан број одговора од 345 испитаника. Ова чињеница показује да постоји општа незаинтересованост власника, менаџера и запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини за истраживањем, као и за применом савременог концепта маркетинга и усвајањем нових знања. Неразумевање самог концепта маркетинга тоталног односа или неспровођење уопште маркетинг концепта у свом раду и пословању, био је веома значајан фактор који је утицао на слабији одзив испитаника.

7.2.4.2. ПОСТУПАК И ПРОЦЕС АНКЕТНОГ ИСТРАЖИВАЊА ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА

За потребе реализације другог сегмента истраживања спроведено је **квалитативно истраживање методом дубинског интервјуа**, због испитивања карактеристика и примене интерног маркетинга, важних за ову тему. Током децембра 2013. године састављен је неструктурисани интервју, да би се потом током детаљније разраде приступило методи израде полуструктурисаног интервјуа од 40 питања.

Наведена питања категорисана су у четири теме због бољег разумевања основних области интерног маркетинга. Разрађене теме, утврђене на основу прегледа литературе и шире формулисане, односиле су се на:

- 1) Мишљење и искуство у примени интерног маркетинга
- 2) Едукацију запослених у циљу прилагођавања савременим процесима пословања
- 3) Подршку менаџмента запосленима и
- 4) Унапређење међусобних интеракција и задовољства запослених.

Ове тематске области садржале су више аспеката. Самим тим разрађено је више садржаја истраживања проблема, фокусираних на ове области интерног маркетинга.

Да би сазнали каква су искуства и ставови запослених у примени концепта интерног маркетинга од стране менаџмента, као и какве су потребе и услови у којима раде, односно каква очекивања од власника или менаџмента имају запослени, спроведено је квалитативно истраживање путем полуструктурисаног интервјуа запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. Такође, истраживањем је утврђено колико су запослени задовољни, мотивисани и лојални, као и у којој мери се едукују, добијају подршку својих надређених и успостављају добре међуљудске односе унутар предузећа.

Одговори добијени путем полуструктурисаног интервјуа представљају покушај да се кроз квалитативну методу истраживања сазна да ли су запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини упознати са применом интерног маркетинга, односно да ли су задовољни његовом применом, чиме би се потврдила или одбацила седма истраживачка хипотеза докторске дисертације. Истовремено, кроз бољу спознају ове шире теме, покушао се добити структурни увид у различиту примену концепта или тематских области интерног маркетинга, утврђеног на основу типа и величине предузећа и социо-демографских карактеристика запослених у истраженим предузећима.

Да би се осигурали што поузданији резултати и закључци и проверила седма хипотеза, у раду је примењен метод који подразумева елементе **примарног и секундарног истраживања**. Емпиријско прикупљање података у примарном истраживању изведено је путем полуструктурисаног интервјуа на пригодном узорку од 37 испитаника. Сви испитаници су запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, и они су пре припреме упитника били подељени у четири групе: предузећа која пружају услуге смештаја, туристичке агенције, ресторани и остала туристичка предузећа.

Дубински интервју обављен је у периоду од марта до јуна 2014. године, а резултати и анализе снимљених интервјуа коришћени су приликом формулације изјава за мерни инструмент. Овако формиран анкетни упитник је дистрибуиран и квантитативно истраживање овим путем спроведено је у периоду од јуна до септембра 2014. године.

За оба анкетна истраживања у општем упутству, испитаници су били замољени да пажљиво прочитају питања, искрено одговоре на њих, као и да попуне сваку обавезну ставку. Учесници су такође били уверени да ће одговори бити третирани као анонимни и поверљиви и да ће подаци бити искоришћени искључиво у научне сврхе. Од испитаника се није тражило да у упитнику напишу своја имена или

називе предузећа, да би се смањила могућност давања социјално пожељних одговора.

7.2.5. ВАРИЈАБЛЕ

Као што је већ наведено, за потребе истраживања маркетинга тоталног односа након обављених прелиминарних истраживања, развијен је нови упитник. Њиме се практично испитивала оријентација менаџера и власника туристичких предузећа на примену маркетинга тоталног односа. Да би се стекао увид о ставовима, мишљењима и оријентацији на примену маркетинга тоталног односа, испитане су везе између зависних и независних варијабли постављених у анкетном упитнику.

Групу зависних варијабли за потребе истраживања чиниле су:

- Скале које представљају примену четири димензије маркетинга тоталног односа (класичних, специјалних, мега и нано-маркетинг релација) и
- Субскеле које одражавају примену сваке појединачне маркетинг релације.

Ради утврђивања мишљења и ставова испитаника који представљају испитана туристичка предузећа, осим социо-демографских особина испитаника, истражен је и утицај независних варијабли које се односе на карактеристике самих предузећа.

Истраживање примене интерног маркетинга и перцепција ставова и мишљења запослених о примени у њиховим предузећима, након прелиминарних истраживања, обављено је путем конституисаног анкетног упитника о примени интерног маркетинга. Сврха је била истражити мишљење запослених о примени концепта интерног маркетинга и његових сегмената у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. За тестирање последње истраживачке хипотезе (која ће бити приказана у наредном одељку дисертације), зависне варијабле су представљале скалу познавања интерног маркетинга и скалу примене интерног маркетинга. Независне варијабле су, као и код првог истраживања, чиниле социо-демографске карактеристике испитаника - запослених у малим и средњим предузећима у Војводини и специфичности испитаних предузећа. Детаљнији приказ анкетних упитника, припадних скала и варијабли, биће приказане у одељку *Инструменти истраживања*.

7.2.6. ХИПОТЕЗЕ

На основу прегледа литературе и конструкције концептуалног оквира истраживања, постављене су следеће истраживачке хипотезе, тестиране за изразу докторске дисертације:

- X 1: Мала и средња туристичка предузећа у Војводини примењују концепт маркетинга тоталног односа у свом пословању*
- X 2: Постоје разлике у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на величину предузећа*
- X 3: Постоје разлике у примени маркетинга тоталног односа у односу на тип предузећа*
- X 4: 30 теоријски присутних релација нису једнако заступљене у пословању малих и средњих туристичких предузећа него зависе од бројних фактора*
- X 5: Социо-демографске карактеристике предузетника/менаџера утичу на*

моделовање примене концепта маркетинга тоталног односа, те они размишљају по основу принципа нове маркетинг логике и не воде се спознајама стеченим наступом на туристичком тржишту у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

X 6: Релације малих и средњих туристичких предузећа у Војводини у великој мери зависе од бројних фактора као што су географска локација, искуство, квалификација, историјат и развојни пут предузећа

X 7: Запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини упознати су са применом интерног маркетинга, као једним од сегмената маркетинга односа и задовољни су применом истог

Управо на основу формулисаних предмета, циљева и хипотеза истраживања донесена је одлука о обухвату, субјектима и методологији истраживања, као и обради и анализи података.

7.2.7. ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА

Инструменти истраживања у докторској дисертацији, подразумевала су примену методолошки осмишљених средстава који су омогућили прикупљање података у складу са постављеним истраживачким задацима и циљевима. Како је већ наведено, у раду су коришћене две истраживачке методе: квалитативни и квантитативни метод, те су сходно томе употребљени и различити инструменти истраживања. За прикупљање података о примени маркетинга тоталног односа коришћена је анкета или анкетни упитник. За истраживање примене интерног маркетинга, осим анкете, примењен је полуструктурисани интервју. За прелиминарна истраживања коришћени су неструктурисани интервјуи. У даљем тексту биће дат детаљнији опис истраживачких инструмената.

7.2.7.1. ИНСТРУМЕНТ ЗА ИСПИТИВАЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

У претходним одељцима дисертације наведено је да је након прегледа и анализе литературе, опредељење за развој мерног инструмента првог дела истраживања водило у правцу конструкције модела састављеног од четири скале и тридесет подскала. Скале у предвиђеном моделу мерења представљају четири димензије релација: класичне, специјалне, мега и нано-релације које је теоријски утемељио Гумесон, док подскале са својим ставкама представљају саме релације тј. односе, којих укупно има 30. Свака од предвиђених скала у анкетном упитнику имала је одређени број фактора (прва скала три фактора, друга скала четрнаест, трећа скала шест и четврта скала седам фактора), на основу којих су одређене припадне структуре подскала - релација.

Како мерне скале нису тестиране, нити потврђене у литератури од стране Гумесона, нити су други аутори који су тестирали одређене сегменте маркетинга тоталног односа развили униформну скалу која ће испитати свих 30 релација маркетинга тоталног односа, неопходно је било примерено одабрати мерне скале. У одељку дисертације који се односи на процесе и поступке истраживања, наведено је како је прегледом литературе развијен првобитни упитник од 102 ставке. Накнадно су развијани остали делови анкете који су обухватили социо-демографске карактеристике и особине истражених предузећа.

За потребе развоја и проверљивости скала спроведена су квалитативна и квантитативна истраживања која су прошла одређене фазе истраживачког процеса, препоручене од стране многих методолога (Churchill, 1979; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Разлог за коришћење обе технике истраживања су њихове предности. Квантитативна метода истраживања омогућава анализу података из великог узорка, изражавање података нумеричким вредностима и објективније резултате, док квалитативна метода нуди дубљи приступ истраживању и добијање „шире слике“ о предмету проучавања.

Код експлораторних истраживања, правци деловања истраживача нису унапред познати у довољној мери, а основни задатак истраживача је да утврди шта би подаци требало да покажу и како се најбоље прикупљају. Код оваквог типа истраживања уобичајено је спровођење прелиминарне квалитативне методе, да би се утврдило који се проблеми јављају у вези са истраживачком облашћу, како их субјекти у истраживању виде и на који начин би требало спроводити испитивање. Ово ће особи која саставља упитник помоћи да утврди која питања треба поставити и на који начин их формулисати или редефинисати, како би их они најбоље разумели и на тај начин придобили тражене информације (Brace, 2004).

Према препоруци аутора, који су се бавили тематиком развијања мерних скала (Churchill, 1979; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Brace, 2004) урађена су квалитативна истраживања, **путем разговора у фокус групама**. Фокус групе реализоване су током септембра и октобра 2013. године са власницима и менаџерима (врхунски, средњи и нижи менаџмент) малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Испитивање путем фокус групе одвијало се током трајања 46. Међународног сајма лова, риболова, спорта и туризма „ЛОРИСТ 2013“ у периоду од 2. до 6. октобра 2013. године, где су менаџери, власници и остали запослени у малим и средњим туристичким предузећима били учесници и излагачи на овој манифестацији.

Фокус групе представљају захвалан метод за квалитативно и дубинско истраживање теме од интереса. Метод фокус групе је, осим што је послужио у „пречишћавању“ првобитно постављене скале (редукцији нејасних ставки у упитнику, формулисаном на основу прегледа литературе), употребљен и за добијање података о реакцијама испитаника на питања и њиховом основном предзнању о истраживаној области. Фокус група састојала се од 10 представника малих и средњих туристичких предузећа, и то: једног власника туристичке агенције, једног топ-менаџера туристичке агенције (директора), једне менаџерке продаје хотела (средњи менаџмент), једне шефице рецепције хотела (нижи или средњи менаџмент), једне заменице директора аквапарка (топ-менаџмент), једног власника винарије, једног менаџера продаје у винарији (топ-менаџмент) и једног маркетинг менаџера у винарији (средњи менаџмент), једног руководиоца одељења за туризам у предузећу за управљање туристичком дестинацијом и једног запосленог на пословима продаје у туристичкој агенцији (нижи менаџмент). Учесници у дискусији фокус групе пажљиво су изабрани и представљају репрезентативни сегмент испитаника, с обзиром на то да су у дискусију укључена микро, мала и средња туристичка предузећа и сви нивои запослених (почев од власника предузећа до запослених на најнижој лествици менаџмента).

У дискусији путем фокус група размењена су различита мишљења и ставови лица која су релевантни представници МСП сектора у туризму, и на основу тога кандидат је био упознат са различитим искуствима, перспективама и аргументима о маркетингу тоталног односа. Истовремено, овај метод помогао је да се обимно пројектован анкетни упитник смањи са 102 на 83 питања, при чему су нејасна, лоше формулисана и питања непримерена за домаће услове пословања, избачена из упитника. Током развоја дискује утврђено је да испитаници нису упознати са самом терминологијом концепта маркетинга тоталног односа, али да су се након објашњења и даљег тока разговора могле установити релације чија је примена заступљена у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Метод фокус групе омогућио је и дубљи увид у проблематику пословања ових предузећа, природу пословања, као и њихова сазнања о овом маркетинг концепту. Од учесника у дискусији добијене су значајне смернице о досадашњим маркетинг средствима примењиваним у пословању и о спознајама стеченим наступима на туристичком тржишту.

Јасно је било да већина испитаника није упозната са термином маркетинга тоталног односа и да је већина заузела став да овај концепт није у потпуности примењив у пословању малих и средњих туристичких предузећа. Исто тако, учесници у фокус групи су били сличног става да би нова логика маркетиншког размишљања у значајној мери утицала на унапређење пословања њихових предузећа. Утврђен је још један заједнички став испитаника да се током последње две деценије туристичко тржиште изузетно променило, те да тражња иде у правцу нових неистражених тржишта. У томе се управо огледа конкурентност Војводине као туристичке дестинације, али и да целокупан сектор туристичке привреде мора усвојити нове логике, како тржишта, тако и маркетинг концепта. Учесници дискусије су рекли да су знање о примени традиционалног маркетинг концепта углавном стекли наступом на туристичком тржишту, затим на основу сопственог искуства и дугогодишњег бављења туристичком делатношћу. Такође су истакли да би ово знање требало унапредити и ускладити са савременим трендовима.

Начин размишљања испитаника показао је су њихова досадашња знања о концепту маркетинга била адекватно примењива приликом успостављања рада њиховог предузећа и развоја самог пословања. Испитаници су сматрали да у савременим условима пословања постоји реална потреба за тражењем нових маркетиншких стратегија које ће учинити и дестинацију и предузећа конкурентнијим на тржишту. Након формирања нове скале маркетинга тоталног односа, односно скале 30 Р, путем избацивања нејасних питања и питања која се не могу применити на услове пословања малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, а на основу предлога добијених дискусијом у фокус групи, добиле су се јасније смернице који ће подаци бити прикупљени и утврђена су питања релевантна за тематску област. На овај начин избегло се трошење времена свих који су укључени у истраживање, с једне стране аутора, а са друге стране испитаника.

Даље „пречишћавање“ скале реализовано је кроз **панел-дискусије са експертима**, како препоручују неки аутори (Саго & Гарсиа, 2007). Од стране експерата (које су чинили доктори наука из области маркетинга, социологије и туризма) урађена је ревизија питања и добијено је укупно 70 ставки, распоређених у четири скале и 30 подскала. Експерти су предложили да се избаци укупно 13 питања из првобитног упитника, док су скале остале непромењене јер оне представљају четири димензије

релација: класичне, специјалне, мега и нано-релације, чији је теоријски конструкт одредио Гумесон (2008). Уважено је и мишљење експерата да се свака појединачна скала, приликом провере поузданости и одређивања припадне структуре подскала - релација, подели на број фактора (на овај начин фактори представљају број релација унутар једне димензије релација). Након панела експерата, коначан упитник, приказан у табели 21, формиран је у децембру 2013. године и садржао је 70 питања (ставки) распоређених у наведене четири истражене димензије релација (скала).

Табела 21. Конструкција и садржај упитника

СКАЛА	КЛАСИЧНЕ МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈЕ	3 ФАКТОРА	30 ПОДСКАЛА	70 ПИТАЊА (СТАВКИ)
	СПЕЦИЈАЛНЕ МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈЕ	14 ФАКТОРА		
	МЕГА-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈЕ	6 ФАКТОРА		
	НАНО-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈЕ	7 ФАКТОРА		

Извор: Сопствена истраживања кандидата

Током марта и априла 2014. године, спроведено је **пилот-истраживање** којим је тестирано укупно 30 питања анкетног упитника, али у три димензије, што значи да је тестиран само одређен број скала које припадају овим димензијама. На већем узорку биће тестиране остале, распоређене у класичне, специјалне, мега и нано-релације. Маркетинг тоталног односа представља релације, интеракције и мрежу (Gummesson, 2008), те је овом приликом било тестирано укупно 30 скала, у наведене три димензије.

Ово истраживање спроведено је ради утврђивања релација, интеракције и мрежа између кључних стејкхолдера културног туризма у руралним подручјима Војводине. Анкетни упитници били су упућени туристичким организацијама, туристичким агенцијама, музејима, галеријама, малим и средњим предузећима која пружају услуге смештаја и исхране, организаторима манифестација, невладином сектору, произвођачима, односно свима који представљају кључне „играче“ ове дестинације.

Пилот-анкетним истраживањем потврђена је поузданост тестираних скала на мањем броју испитаника и у различитим димензијама (овакав упитник пласиран је на укупно 327 субјекта и на њега је одговорио 91 испитаник, што представља 28,4% враћених одговора). За потребе пилот-истраживања проверене су поузданости ових 30 постављених скала Кронбаховим коефицијентом алфа (енгл. Cronbach's alpha). За сваку од три компоненте (димензије: релације, интеракције и мреже) коефицијент се кретао у распону од 0,857 до 0,898, који се сматрају прихватљивим за основна истраживања (Nunnally, 1978). Узевши у обзир да су све вредности α биле преко 0,85, коришћени конструкти сматрани су поузданим и ове скале су узете у обзир за даљи развој упитника и добијање релевантних резултата истраживања (Pavlović i Medić, 2015). Анкетни упитник састављен за пилот-истраживање, приказан је у прилогу 1.

Иако мере у друштвеним наукама нису увек универзално исправне за све апликације, развој валидних скала је бескрајан процес, боља мерења могу само повећати квалитет маркетинг истраживања и теорије (Churchill & Peter, 1980). У

складу са њиховим препорукама и у недостатку досадашње развијене скале за истраживање примене маркетинга тоталног односа, сматрало се драгоценим развијање мерних скала које ће се бавити овом проблематиком. У докторској дисертацији праћен је процес развоја скала, састављен од појединих фаза развоја и проверљивости скала. Оваквим процесом бавили су се многи аутори (Churchill, 1979; Caro & Garcia, 2007; Chu & Murrmann, 2006; McMullan, 2005; Millan & Esteban; 2004) и прихваћен је у бројним студијама.

Следећи кораци у тестирању мерног инструмента били су утврђивање његове поузданости и спровођење факторске анализе како би се утврдиле међусобне везе у скупу променљивих. Резултати спроведених анализа приказани су у одељку *Резултати прелиминарне анализе података*, а мерни инструмент, односно анкетни упитник за испитивање примене маркетинга тоталног односа у малим и средњим туристичким предузећима, са 70 ставки приказан је у прилогу 2.

7.2.7.2. ИНСТРУМЕНТ ЗА ИСПИТИВАЊЕ ПРИМЕНЕ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА

У одељку докторске дисертације под називом *Методи истраживања* већ је наглашено да су за потребе испитивања сазнања и примене интерног маркетинга, спроведена примарна и секундарна истраживања, која ће подразумевати квалитативну и квантитативну обраду података. За квалитативну обраду података, чији ће подаци бити приказани у одељку *Резултати квалитативне обраде података дубинског интервјуа*, примењен је полуструктурисани интервју.

Полуструктурисани интервју сличан је разговору и флексибилнији је, могуће је заобилазити теме и контролисати разговор усмеравајући га у жељеном правцу уз претходну припрему. За неструктурисани интервју није потребна припрема и постоји могућност да испитаник преусмери ток разговора (Fossey et al., 2002).

Протокол интервјуа садржао је четрдесет питања. Свим испитаницима постављана су иста питања која су током разговора прилагођавана у зависности од ситуације испитаника. Код структурисаног интервјуа постављена питања су затвореног типа и самим тим је смањена могућност прилагођавања ситуацији. Управо из овог разлога коришћен је полуструктурисани интервју. Протокол интервјуа приказан је у Прилогу 3.

Након спроведених дубинских (полуструктурисаних) интервјуа у примарном истраживању, а на основу добијених квалитативних података и карактеристичних одговора испитаника, формиран је анкетни упитник за запослене у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. На овај начин се у секундарном истраживању, осим квалитативне обраде података, добила и квантитативна обрада података у вези са облашћу интерног маркетинга, као дела концепта маркетинга тоталног односа. Примарна и секундарна истраживања интерног маркетинга омогућила су добијање адекватних података потребних за тестирање седме хипотезе.

Уводни део анкетног упитника односио се на утврђивање социо-демографских специфичности запослених у малим и средњим туристичким предузећима и основне карактеристике испитаних предузећа. Први део упитника састојао се од ставки, односно десет изјава о познавању и примени интерног маркетинга, али исто

тако и о појединачној примени припадајућих сегмената интерног маркетинга, које су утврђене на основу прегледа референтне литературе из ове области. Други део упитника за интерни маркетинг састојао се од 33 ставке које одражавају основне принципе интерног маркетинга и показују његову примену.

Ставке у оба дела анкетног упитника мерене су петостепеном Ликерт скалом (енгл. Lickert scale), када је у питању слагање са датим изјавама, или су код одређених ставки испитаници имали прилику да заокруже један или више понуђених одговора. Упитник за испитивање примене интерног маркетинга приказан је у прилогу 4.

7.2.8. СТАТИСТИЧКА ОБРАДА ПОДАТАКА

Подаци добијени овим истраживањима обрађени су у статистичким пакетима SPSS 19.0 и Statistica 12. Коришћени су следећи поступци:

- За тестирање нормалности дистрибуције варијабли коришћени су графички прикази расподеле података из пакета Statistica 12, мере централних вредности (M - аритметичка средина, Me - медијана и Mod - модус), као и SW-тест значајности (Shapiro - Wilk p). Прегледом графичких приказа узете су у обзир и мере скјунис и куртозис. Прихватљивим вредностима ових показатеља сматрају се оне у опсегу од -1 до 1 (Tabachnik & Fidell, 2007).
- За утврђивање поузданости мерних скала примењен је Кронбахов коефицијент алфа (Cronbach's alpha - α)
- За испитивање структуре скала маркетинга тоталног односа, која се први пут користи у виду униформне скале, коришћена је експлоративна факторска анализа;
- За утврђивање степена изражености варијабли у испитаним узорцима, коришћени су дескриптивни статистички показатељи (фреквенције, проценти, кумулативни проценти, аритметичка средина, медијана, модус, стандардна девијација и квартилне вредности);
- За утврђивање значајности добијених разлика између група коришћен је Т-тест (t-test) и хи-квадрат (Chi square - χ^2), као и једнофакторска анализа варијансе - АНОВА. Величина ефекта изражена је коефицијентом ета квадрат (η^2), према Коеновом критеријуму (Cohen's effect size criteria). Коен класификује 0,01 као мали ефекат, 0,06 као средњи и 0,14 као велики ефекат (Pallant, 2009).
- За утврђивање степена у коме предикторске варијабле предвиђају критеријумске, коришћен је поступак мултипле регресионе анализе;
- За утврђивање утицаја предикторских варијабли на критеријумске варијабле примењен је генерализовани линеарни модел и то код варијабли које су имале нелинеарна обележја и асиметричну расподелу података. Допринос утицаја предикторских варијабли одређен је на основу p вредности Валдове статистике (Wald statistics), а значајност је утврђена на нивоу $p < 0,05$. Индекс подесности модела (енгл. The goodness-of-fit index - GFI) употребљен је за процену погодности модела. За избор погоднијег модела коришћен је Акаикеов критеријум (енгл. Akaike's information criterion - AIC). Према Хуу (Hu, 2007) бољи је онај модел који има мању вредност Акаике индекса. Акаикеовим критеријумом за избор модела добија се модел са што мањим бројем параметара, боље прилагођеним оригиналним подацима (Чобановић и Николић-Ђорић, 1995).

7.3. РЕФЕРЕНТНИ РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Статистичка обрада података путем наведених програмских пакета, дала је референтне резултате истраживања. На основу добијених података тестиране су постављене истраживачке хипотезе докторске дисертације. Резултати истраживања биће употребљени за препоруке за унапређење пословања малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, као и за будуће правце примене маркетинга тоталног односа који ће довести до унапређења конкурентности предузећа и дестинације.

У овом одељку дисертације првенствено ће бити приказани резултати прелиминарне анализе података, а потом ће бити приказани резултати истраживања према постављеним хипотезама. На овај начин ће бити направљена добра основа за даља опсежнија истраживања маркетинга тоталног односа и свих његових сегмената.

7.3.1. РЕЗУЛТАТИ ПРЕЛИМИНАРНЕ АНАЛИЗЕ ПОДАТАКА

Прелиминарна анализа података употребљена је у сврхе утврђивања поузданости мерних инструмената, редукције неадекватних ставки у мерним скалама, дескриптивне анализе података и добијања квалитетнијих резултата истраживања, чиме ће се добити свеобухватнија слика о ставовима и мишљењу испитаника о примени интерног маркетинга. У наставку је приказана поузданост мерних скала у упитнику којим се истраживао маркетинг тоталног односа. Поузданост је утврђена Кронбаховим коефицијентом алфа. Затим следи приказ факторске анализе за постављене скале маркетинга тоталног односа. Дескриптивном статистиком испитане су основне карактеристике обе групе испитаника, предузећа и осталих испитаних варијабли. Дубински интервју је средство за истраживање прелиминарних квалитативних истраживања интерног маркетинга.

7.3.1.1. ПОУЗДАНОСТ МЕРНИХ ИНСТРУМЕНАТА

Поузданост (енгл. *reliability*) мерне скале показује степен њене отпорности на случајне грешке. Поузданост скале се може оценити њеном унутрашњом сагласношћу. Најчешће се употребљава Кронбахов коефицијент алфа (*Cronbach's Alpha*), који представља просечну корелацију између свих вредности на скали. Износ тог показатеља је наравно између 0 и 1, при чему већи број (више корелација) показује већу поузданост (Pallant, 2009).

За потребе провере поузданости скала посматране су вредности Кронбахове α , показатеља њених вредности ако се одређене ставке избаце из скале (енгл. *Cronbach's Alpha if Item Deleted*) и корелација ставки са укупним скором на скали (енгл. *Corrected Item-Total Correlation*), при чему је утврђена интерна сагласност скале која представља степен сродности ставки од којих се скала састоји. Кронбахова α један је од најчешће употребљаваних показатеља који се користи за проверу унутрашње конзистентности ставки на скали. У идеалном случају Кронбахов коефицијент алфа требало би да буде већи од 0,7 (DeVellis, 2003). Резултати анализе поузданости скале показују да скале употребљене за конструкцију класичних, специјалних, мега и нано-маркетинг релација имају задовољавајући ниво поузданости, као што је приказано у табели 22.

Табела 22. Показатељи поузданости скала тестираних Кронбаховим α коефицијентом

Скале	Cronbach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1 - односи са туристима	.871	.687	.851
		.701	.844
		.786	.810
		.728	.834
P2 - односи понуђач – туриста - конкрент	.745	.605	-
		.605	-
P3 - канали дистрибуције	.869	.769	-
		.769	-
P4 - односи са стално и повремено запосленим маркетарима	.637	.319	.859
		.495	.495
		.670	.342
P5 - услужни сусрет	.854	.746	-
		.746	-
P6 - вишеструки купац - вишеструки добављач	.922	.857	-
		.857	-
P7 - односи са купчевим купцима	.864	.771	-
		.771	-
P8 - блиски односи	.781	.654	-
		.654	-
P9 - однос према незадовољном купцу	.917	.858	-
		.858	-
P10 - монополски односи	.898	.816	-
		.816	-
P11 - купац као члан	.773	.630	-
		.630	-
P12 - Е-релације	.765	.454	.846
		.672	.607
		.688	.579
P13 - неперсонални односи	.895	.810	-
		.810	-
P14 - некомерцијални односи	.808	.677	-
		.677	-
P15 - зелени маркетинг и друштвено одговорно пословање	.861	.718	.821
		.824	.723
		.673	.864
P16 - односи према закону	.894	.816	.830
		.749	.888
		.814	.829
P17 - однос према криминалу	.715	.557	-
		.557	-
P18 - личне и социјалне мреже	.821	.765	.663
		.469	.970
		.843	.594
P19 - прави купац није увек на тржишту	.802	.670	-
		.670	-
P20 - односи са удружењима	.716	.558	-
		.558	-
P21 - однос према знању	.746	.603	-
		.603	-

Наставак: Табела 22. Показатељи поузданости скала тестираних Кронбаховим α коефицијентом

P22 - алијансе	.878	.770	.825
		.743	.850
		.801	.803
P23 - однос према медијима	.927	.865	-
		.865	-
P24 - тржишни механизми унутар предузећа	.711	.552	-
		.552	-
P25 - однос са интерним купцем	.949	.935	.897
		.815	.988
		.958	.875
P26 - однос оперативног менаџмента и маркетинга	.807	.678	-
		.678	-
P27 - односи са тржиштем запослених	.855	.783	.753
		.715	.815
		.697	.827
P28 - дводимензионална матрица односа	.863	.759	-
		.759	-
P29 - однос према екстерним испоручиоцима маркетинг услуга	.876	.780	-
		.780	-
P30 - однос према власницима и финансијерима	.893	.807	-
		.807	-

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

Резултати анализе мерне поузданости скала указују да су употребљене подскеле које испитују примену 30 релација у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини у 97% случајева показале су задовољавајући ниво поузданости. Чак 29 подскела које испитују наведене релације имало коефицијент Кронбахова α већи од 0,7 (кретао се у распону од 0,711 до 0,949), док је једна скала, којом је мерена четврта релација са три ставке имала коефицијент Кронбахова α мањи од 0,7.

Како су скале, постављене у истраживању, кратке (имају мање од 10 ставки које их мере), у даље разматрање и анализу узета је и ова скала, јер је израчуната средња вредност корелације између ставки (прва колона табеле Inter-Item Correlation: Mean) износила 0,457 што представља коефицијент корелације изнад 0,3. Показатељ Кронбахова α када би се ставка избацила из скале која чини четврту релацију, указао је да би ову ставку требало избацити из скале јер би тада Кронбахова α износила 0,859.

Међутим, опредељење кандидата ишло је у правцу провере скале путем експлораторне факторске анализе која представља редуccionу технику и којом ће се утврдити прикладност скупа података везаних за величину узорка и везе између променљивих. На овај начин испитане су и припадне ставке свих 30 подскела које чине скале четири истражене димензије релација: класичне, специјалне, мега и нано-релације, задате на основу Гумесонове теоријске формулације. Исто тако ће се на основу резултата факторске анализе, донети одлука о избацивању или задржавању ставки одређених скала чији је показатељ Кронбахова α ако се ставка избрише (енгл. Cronbach's Alpha if Item Deleted) већи од коефицијента Кронбахова α , што значи да би се избацивањем ових ставки подскела повећала њихова поузданост (табела 21).

За потребе даље обраде података испитана је поузданост скала за све четири димензије TRM. Кронбахова α за скалу класичних маркетинг релација, која се састојала од осам ставки износила је 0,831. Скалу специјалних маркетинг релација чине 32 ставке и Кронбахова α ове скале износила је 0,900. Овај коефицијент за 14 ставки мега-маркетинг релација био је на нивоу поузданости од 0,832, док је за нано-релације, односно скалу од 16 ставки, износио 0,858.

7.3.1.2. ФАКТОРСКА АНАЛИЗА

Факторска анализа има неколико функција. Њена основна функција је да омогући истраживачу да одреди колико се латентних варијабли налази у једном сету ставки. Она такође даје и објашњење варијација између релативно много изворних варијабли, уз коришћење неколико нових варијабли (фактора). Трећа сврха факторске анализе је да дефинише суштински садржај или смисао фактора (латентних варијабли) који се рачуна за већи сет истражених ставки (De Vellis, 2003).

Истраживање концепта маркетинга тоталног односа у малим и средњим предузећима у Војводини, које је засновано на испитивању 70 ставки (питања и одговора у анкетном упитнику), и кроз које се испитује примена 30 релација (варијабли) распоређених у четири димензије релација, било је неопходно анализирати путем експлораторне факторске анализе. Тако би се добила конкретнија објашњења и редуковале одређене испитиване ставке након истражених показатеља поузданости скала коефицијентом Кронбахова α и других показатеља.

Ауторка Палант наводи да се факторска анализа разликује од других техника, јер она није намењена за тестирање хипотеза, нити може рећи да ли се једна група значајно разликује од друге. SPSS је сматра техником за „смањење количине података“. Она прима велики скуп променљивих и тражи начин да те податке сажме помоћу мањег броја фактора или компонената. То се ради проналажењем „гомила“ или група у међукорелацијама скупа променљивих. Истраживачи који се баве развојем и вредновањем тестова и скала много је употребљавају (Pallant, 2009, p. 181).

С обзиром на то да је факторска анализа заправо техника међузависности којом се добија група ставки (питања у упитнику) које су сличне, јавила се потреба за њеном применом у истраживању докторске дисертације. Факторска анализа служила је за анализирање употребе 30 релација маркетинга тоталног односа, при чему је у истраживању постављено 70 питања, те се овом техником заправо покушао пронаћи модел односа између ових ставки. Мерна скала се састоји из четири скале истраживања (класичне, специјалне, мега и нано-релације) и 30 подскала које су распоређене на основу задатих фактора. Фактори представљају основни мотив по коме су подскеле распоређене у четири димензије релација - скале.

У докторској дисертацији коришћена су концептуална знања базирана на Гумесоновој теорији маркетинга тоталног односа. Овај аутор је релације разврстао у класичне, специјалне, мега и нано-релације (Gummesson, 2008) на следећи начин:

- Класичне маркетинг релације обухватају три релације
- Специјалне маркетинг релације обухватају 14 релација

- Мега-маркетинг релације обухватају шест релација
- Нано-маркетинг релације обухватају седам релација.

За потребе израде анкетног упитника пошло се од ових унапред постављених критеријума и било је неопходно утврдити да ли ставке у упитнику - варијабле, спадају у формулисане подскеле (релације којих има 30 и чија се примена желела истражити), односно да ли постоји међузависност између варијабли које припадају једној групи релација (подскала) и коначно, да ли је могуће открити шаблон, односно основну замисао по којем су подскеле разврстане у ове групе фактора. Један од основних циљева истраживања био је да се истраже групе истих исказа испитаника, које би изражавале основну идеју првенствено појединачних 30 релација, а затим и самих група: класичних, специјалних, мега и нано-релација. Због тога је ова техника била добар основ за усвајање суштинских димензија концепта маркетинга тоталног односа.

Међутим, факторска анализа има и своја ограничења:

- С обзиром на то да постоји много техника којима може да се изведе факторска анализа, не постоји сагласност која од њих је најбоља.
- Субјективни аспект у истраживању је веома изражен (приликом одлуке колико фактора, коју ротацију фактора применити и за колику статистичку значајност факторских оптерећења изабрати), и он доводи до великог размимоилажења у ставовима истраживача
- Проблем поузданости је присутан (Hair et al., 2009).

За потребе истраживања докторске дисертације техника факторске анализе примењена је у сврху коначног елиминисања ставки (питања у анкетном упитнику). Експлораторна факторска анализа састојала се из следећих корака:

- Путем Кајзер-Мајер-Олкиновог теста адекватности узорка (енгл. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy - КМО) и Бартлетовог теста сферичности (енгл. Bartlett's Test of Sphericity) утврђено је да ли је факторска анализа заиста најприкладнија техника за анализу ставки - питања која се односе на релације груписане у четири димензије. Истовремено је показатељ КМО и показатељ адекватности узорка. Резултати ових тестова за све скале које су подвргнуте поступку факторске анализе приказани су у табели 23.
- Извршено је издвајање (екстракција) фактора. Екстракција је спроведена методом максималне веродостојности (енгл. maximum likelihood), јер је број фактора одређен за све четири димензије релација
- Урађена је косоугла Промакс ротација фактора (енг. Promax with Kaiser normalization), да би се лакше протумачили резултати унапред одређених фактора, односно утврдило да се релације разликују, али да ставке које их представљају нису потпуно независне једна од друге.

Претпоставка за примену факторске анализе била је да је скала примене маркетинга тоталног односа композитног карактера и да је састављена од четири подскеле. Први део представља примену класичних маркетинг релација и она се мери помоћу три компоненте или фактора: примена прве релације маркетинга тоталног односа (четири ставке), примена друге релације (две ставке) и примена треће релације (две ставке).

Други део представља примену специјалних маркетинг релација, које се мере помоћу 14 задатих компоненти: примена четврте релације (три ставке), примена пете маркетинг релације (две ставке), примена шесте маркетинг релације (две ставке), примена седме маркетинг релације (две ставке), примена осме релације (две ставке), примена девете релације (две ставке), примена десете релације (две ставке), примена једанаесте релације (две ставке), примена дванаесте релације (три ставке), примена тринаесте релације (две ставке), примена четрнаесте релације (две ставке), примена петнаесте релације (три ставке), примена шеснаесте релације (две ставке), примена седамнаесте релације (две ставке). Трећи део представља примену мега-маркетинг релација, који се мере помоћу шест задатих компоненти или фактора: примена осамнаесте релације (три ставке), примена деветнаесте релације (две ставке), примена двадесете релације (две ставке), примена двадесет прве релације (две ставке), примена двадесет друге релације (три ставке) и примена двадесет треће релације (две ставке).

Четврти део који представља примену нано-маркетинг релација, мерен је помоћу седам компонентни: примена двадесет четврте релације (две ставке), примена двадесет пете релације (три ставке), примена двадесет шесте релације (две ставке), примена двадесет седме релације (три ставке), примена двадесет осме релације (две ставке), примена двадесет девете релације (две ставке) и примена тридесете релације (две ставке).

Табела 23. Подобности скала за поступак факторске анализе

Скале	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity
Класичне маркетинг релације	.814	.000
Специјалне маркетинг релације	.813	.000
Мега-маркетинг релације	.757	.000
Нано-маркетинг релације	.785	.000

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

Кајзер-Мајер-Олкинов и Бартлетов тест (табела 23) су показали да су испуњени услови за спровођење поступка факторске анализе. Вредност КМО показатеља за све четири скале кретао се од 0,757 до 0,814, што премашује препоручену вредност 0,6. Бартлетов показатељ је значајан ($p < 0,05$) за све четири скале, те је факторска анализа оправдана.

Даља анализа биће приказана матрицама склопа (енгл. Pattern Matrix) за сваку појединачну димензију маркетинга тоталног односа. Елементе матрице склопа представљају факторска оптерећења која одговарају коефицијентима регресије појединачних варијабли у сваком фактору или компоненти.

Елементи матрице склопа могу бити већи од 1. Матрице склопа послужиле су да би се утврдила факторска оптерећења сваке ставке, како би се из скале избациле оне које имају факторска оптерећења у два или више фактора.

Табела 24. Матрица склопа скале класичних маркетинг релација

Ставке	Компонента		
	1	2	3
KR1P	.877		
KR1D	.813		
KR1T	.887		
KR1C	.812		
KR2P			.849
KR2D			.928
KR3P		.885	
KR3D		.974	

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

Конечан резултат прегледом матрице склопа (табела 24) експлораторне факторске анализе, упућује на закључак да скала употребљена за мерење класичних маркетинг релација има висока факторска оптерећења у сва три задата фактора. Ставке прве класичне маркетинг релације (питања кодирана KR1P, KR1D, KR1D и KR1C за програм SPSS) имају висока факторска оптерећења на фактору 1, ставке друге класичне маркетинг релације (питања KR2P и KR2D) имају висока факторска оптерећења на фактору 3, док ставке треће класичне маркетинг релације (питања KR3P и KR3D) имају висока факторска оптерећења на фактору 2. Резултати факторске анализе подржавају коришћење ставки прве, друге и треће класичне маркетинг релације, као јединствену скалу класичних маркетинг релација и показују оправданост факторске анализе.

Табела 25. Матрица склопа скале специјалних маркетинг релација

Ставке	Компонента													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
SR4P							.345				.596			
SR4D							.836							
SR4T							.963							
SR5P					.882									
SR5D					.901									
SR6P										.915				
SR6D										.880				
SR7P										.935				
SR7D										.821				
SR8P														.934
SR8D														.773
SR9P								.934						
SR9D								.970						
SR10P						.955								
SR10D						.939								
SR11P			.971											
SR11D			.921											
SR12P			.404	.572										
SR12D				.875										
SR12T				.946										
SR13P									.891					
SR13D									.937					
SR14P												.865		
SR14D												.727		
SR15P		.766												
SR15D		.938												
SR15T		.908												
SR16P	.906													
SR16D	.883													
SR16T	.933													
SR17P													.863	
SR17D													.896	

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

Резултати експлораторне факторске анализе за скалу специјалних маркетинг релација, приказани у табели 25, упућују на закључак о оправданости ове методе. Специфични резултати факторске анализе добијени су за четврту специјалну маркетинг релацију, чија се прва ставка (SR4P) пуни по основу два фактора, односно има значајна факторска оптерећења у факторима 7 и 11. Друге две ставке (питања) четврте специјалне маркетинг релације, имају висока факторска оптерећења на фактору 7. У складу са овим резултатом и показатељима поузданости скала, где је Кронбахова α била 0,637 што је мање од 0,7, док је показатељ Кронбахова α ако се ставка избрише (енгл. Cronbach's Alpha if Item Deleted) износио 0,859 за исту ставку, питање означено у бази SR4P неће бити разматрано током даље анализе референтних резултата.

Факторска анализа специјалних маркетинг релација указала је на још једну неправилност ставки скале специјалних релација, која је мање значајна него неприпадност ставки четврте релације. Ипак, због коефицијената поузданости скале и оправданости факторске анализе, ставка дванаесте маркетинг релације такође неће бити укључена у референтне резултате истраживања. Наиме, тврдња SR12P се приближно једнако пуни на факторима 3 и 4, док остале тврдње које припадају дванаестој релацији имају високо факторско оптерећење на фактору 4. Пошто је приликом провере поузданости скала показатељ Кронбахова α ако се ставка избрише за ову тврдњу био 0,846, а Кронбахова α дванаесте релације 0,765, опредељење је ишло у правцу избацивања SR12P из даље анализе. Резултати факторске анализе за осталих 12 скала специјалних релација (укупно 30 ставки, након две избачене), показали су своју оправданост.

Табела 26. Матрица склопа скале мега-маркетинг релација

Ставке	Компонента					
	1	2	3	4	5	6
MR18P		.960				
MR18D		.608		.399		
MR18T		.969				
MR19P				.927		
MR19D				.862		
MR20P						.963
MR20D						.743
MR21P					.948	
MR21D					.807	
MR22P	.884					
MR22D	.806					
MR22T	.996					
MR23P			.969			
MR23D			.978			

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

За потребе додатних тестирања и провере хипотеза, на основу резултата факторске анализе (табела 26) утврђено је да ће из даље анализе бити избачена једна ставка скале мега-маркетинг релација, на основу задатих шест фактора. Ставка MR18D има висока факторска оптерећења на факторима 2 и 4, те сходно овоме неће бити узета у даља разматрања, јер ће избацивањем ове ставки из скале, према показатељу Кронбахова α ако се ставка избрише (енгл. Cronbach's Alpha if Item Deleted), бити знатно повећана са 0,821 на 0,970.

Табела 27. Матрица склопа скале нано-маркетинг релација

Ставке	Компонента						
	1	2	3	4	5	6	7
NR24P						.928	
NR24D						.830	
NR25P	.996						
NR25D	.834						
NR25T	1.013						
NR26P							.930
NR26D							.882
NR27P		.846					
NR27D		.979					
NR27T		.786					
NR28P					1.022		
NR28D					.839		
NR29P			.902				
NR29D			.970				
NR30P				.956			
NR30D				.946			

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

Прегледом табеле 27 уочава се да се све ставке подскала пуне по 7 задатих фактора и да свака подскала има висока факторска оптерећења у једном од ових фактора. У складу са овим резултатом, сва питања анкетног упитника у вези са нано-маркетинг релацијама биће уврштена у даљу анализу. На основу факторске анализе и провере поузданости скала за даљу обраду и анализу података биће примењен коначан упитник са укупно 67 ставки, које одражавају примену маркетинга тоталног односа.

7.3.1.3. ПРИКАЗ РЕЗУЛТАТА ДЕСКРИПТИВНЕ АНАЛИЗЕ ПОДАТАКА

У наставку ће бити приказани резултати дескриптивне статистике који су добијени из анкетног упитника маркетинга тоталног односа и исто тако резултати који се односе на истраживање интерног маркетинга. У оба истраживања дескриптивна статистика је употребљена за анализу карактеристика малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, карактеристика испитаника и зависних варијабли.

7.3.1.3.1. Резултати дескриптивне анализе истраживања примене маркетинга тоталног односа

Дескриптивна статистика коришћена је за:

- Анализу карактеристика испитаних малих и средњих туристичких предузећа у Војводини,
- Анализу социо-демографских карактеристика испитаника које представљају власници, менаџери (врхунски, средњи и нижи менаџмент) и запослени на пословима маркетинга.
- Утврђивање нормалности и расподеле зависних варијабли које су коришћене за даљу обраду података. Зависне варијабли су представљале просечне аритметичке средине за сваку појединачну маркетинг релацију и просечне аритметичке средине за сваку димензију маркетинга тоталног односа.

7.3.1.3.1.1. Карактеристике испитаних малих и средњих туристичких предузећа добијених на основу истраживања маркетинга тоталног односа

За потребе истраживања примене маркетинга тоталног односа, прикупљено је укупно 345 правилно попуњених анкетних упитника. Они су коришћени у статистичкој обради програма SPSS 19.0 и Statistica 12 и употребљени су и за даљу анализу података. У табели 28 приказан је преглед дескриптивне статистике која се односи на карактеристике испитаних малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

Табела 28. Преглед основних карактеристика испитиваних предузећа

Варијабле	Фреквенције	Процентуално учешће	Валидни %	Кумулативни %
Локација				
Западнобачка област	25	7.2	7.2	7.2
Јужнобанатска област	17	4.9	4.9	12.2
Јужнобачка област	184	53.3	53.3	65.5
Севернобанатска област	20	5.8	5.8	71.3
Севернобачка област	26	7.5	7.5	78.8
Средњобанатска област	19	5.5	5.5	84.3
Сремска област	54	15.7	15.7	100.0
Административни центар или насеље у општини/граду				
Административни центар	277	80.3	80.3	80.3
Насеље	68	19.7	19.7	100.0
Тип организације предузећа				
Привредно друштво	157	45.5	45.5	45.5
Предузетник	188	54.5	54.5	100.0
Претежна делатност предузећа				
Путничке агенције, тур-оператори, остале услуге резервације и делатности повезане са њима	70	20.3	20.3	20.3
Делатности ресторана и покретних угоститељских објеката, услуге припремања и послуживања пића	127	36.8	36.8	57.1
Хотели и сличан смештај	58	16.8	16.8	73.9
Одмаралишта и слични објекти за краћи боравак, остали смештај, делатност кампова	45	13.0	13.0	87.0
Производња вина од грозђа	23	6.7	6.7	93.6
Остале делатности	22	6.4	6.4	100.0
Пословање предузећа				
Независно	295	85.5	85.5	85.5
Део је веће компаније	50	14.5	14.5	100.0
Дужина пословања предузећа				
Мање од годину дана	3	0.9	0.9	0.9
1-10 година	222	64.3	64.3	65.2
11-20 година	71	20.6	20.6	85.8
21-50 година	46	13.3	13.3	99.1
Преко 50 година	3	0.9	0.9	100.0
Број запослених у предузећу				
1-10	244	70.7	70.7	70.7
11-50	83	24.1	24.1	94.8
51-250	16	4.6	4.6	99.4

Наставак: Табела 28. Преглед основних карактеристика испитиваних предузећа

Преко 250	2	.6	.6	100.0
Класификација предузећа по величини				
Микро	239	69.3	69.3	69.3
Мало	84	24.3	24.3	93.6
Средње	22	6.4	6.4	100.0
Ангажман власника				
Уопште није ангажован	12	3.5	3.5	3.5
Делимично је ангажован	37	10.7	10.7	14.2
У потпуности је ангажован	296	85.8	85.8	100.0
Укупно:	345	100.0	100.0	

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

Већина испитаних предузећа (53,3%) налази се у Јужнобачкој области у региону Војводине, затим следи Сремска област са укупно 15,7% предузећа, те Севернобачка област са 7,5% и Западнобачка област са 7,2%, док је најмањи број испитаних предузећа био у Севернобанатској (5,8%) и Средњобанатској области (5,5%). Ово указује на чињеницу да у туристичко-угоститељској делатности предњачи Јужнобачка област и то претежно Град Нови Сад, што је установљено и на основу података Агенције за привредне регистре (АПР, 2013). Занимљива је чињеница да је релативно мали број испитаних предузећа у Севернобачкој области, где се налазе Суботица и Палић, који после Новог Сада представљају најпосећенију туристичку дестинацију у Војводини, а исто тако спадају у првих пет дестинација у Републици Србији. Овакав податак запажен је и у укупној узорачкој популацији, а установљен је током анализе података АПР (2013). Једино одступање које се појављује у истраживању када је величина узорка у питању јавља се код броја истражених предузећа у Јужнобанатској области, где је установљено да је укупан број привредних субјеката (привредних друштава и предузетника који обављају делатност из регистра туризма) релативно велик, јер се Јужнобанатска област налази на трећем месту по броју субјеката. Ова чињеница у истраживању указује на невољност представника туристичких предузећа да одговорају на анкетне упитнике или одају своје пословне податке. Управо због тога је примена диспропорционалног стратификованог узорка оправдана за даљи ток истраживања у дисертацији.

Највећи број малих и средњих истражених предузећа бави се ресторатерством, односно обавља делатности ресторана и покретних угоститељских објеката, услуге припремања и послуживања пића. Ова предузећа чине 36,8% укупно истражених предузећа, затим следе туристичке агенције и тур-оператори, као и предузећа која обављају остале услуге резервације и делатности повезане са њима (20,3%). На трећем месту налазе се хотели и сличан смештај који чине 16,7% испитаних предузећа. За њима следе одмаралишта и слични објекти за краћи боравак, остали смештај, делатност кампова (13% узорка), производња вина од грозђа (6,7%) и предузећа регистрована за остале делатности (6,4%). Због лакше обраде података било је неопходно груписати предузећа у мање групе, али дескриптивна статистика показује да највећи број малих и средњих туристичких предузећа обавља пре свега делатности ресторана и покретних угоститељских објеката. Након тога следе делатности туристичких агенција и сличних услуга, што се поклапа са подацима узорачке популације и оправдава примену диспропорционалног стратификованог узорка. У остала предузећа груписана су она која су регистрована за обављање следећих уочених делатности: делатности арена и стадиона; инвестиције и

маркетинг менаџмент туристичке дестинације; изнајмљивање и лизинг опреме за спорт и рекреацију; превоз путника унутрашњим пловним путевима; консалтинг у туризму; израда и продаја сувенира; нега и одржавање тела; лов, траперство и одговарајуће услужне делатности; слатководне аквакултуре и трговина на велико и мало.

Како мала и средња туристичка предузећа чине привредни субјекти (привредна друштва и предузетници) који обављају делатности из области туризма и угоститељства, на основу података дескриптивне статистике може се видети да 45,5% чине привредна друштва, док 55,5% истражених предузећа чине предузетници. При томе 85,5% испитаних малих и средњих предузећа у Војводини послује независно, док је 14,5% део веће компаније.

Дужина пословања испитаних предузећа креће се у распону од мање од једне године до 110 година. Просечна дужина пословања предузећа ($M=10,79$) износи 11 година. Највише испитаних предузећа (64,3%) послује у временском периоду од једне до 10 година.

На основу карактеристика као што су број запослених, пословна имовина и годишњи пословни промет, одређена је класификација сваког испитаног предузећа и добијени су следећи резултати: највећи број испитаних туристичких предузећа у региону Војводине чине микропредузећа (69,3%), затим мала (24,3%) и на крају средња (6,4%). Код већине истражених предузећа (85,8%) власник је у потпуности ангажован у управљању и вођењу фирми, што указује на још један параметар приликом дефинисања предузетништва и МСП сектора, типичан за мала и средња предузећа.

7.3.1.3.1.2. Социо-демографске карактеристике власника, менаџера и запослених на пословима маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини

Социо-демографске карактеристике власника, менаџера (врхунски, средњи и нижи менаџмент) и запослених на пословима маркетинга и опис ових карактеристика путем дескриптивне статистике, био је неопходан за утврђивање података који показују да ли од њихових социо-демографских особина зависи примена и уопште познавање концепта маркетинга тоталног односа. Опис дескриптивне статистике социо-демографских карактеристика испитаника који представљају сâмо предузеће приказан је у табели 29.

Табела 29. Приказ социо-демографских карактеристика испитаника

Варијабле	Фреквенције	Процентуално учешће	Валидни %	Кумулативни%
Пол				
Мушко	196	56.8	56.8	56.8
Женско	149	43.2	43.2	100.0
Старост испитаника				
21-30	59	17.1	17.1	17.1
31-40	112	32.5	32.5	49.6
41-50	94	27.2	27.2	76.8
51-60	71	20.6	20.6	97.4
Преко 60 година	9	2.6	2.6	100.0

Наставак: Табела 29. Приказ социо-демографских карактеристика испитаника

Положај у предузећу				
Запослени - извршилац	24	7.0	7.0	7.0
Нижи менаџмент	15	4.3	4.3	11.3
Средњи менаџмент	47	13.6	13.6	24.9
Врхунски менаџмент	73	21.2	21.2	46.1
Власник	179	51.9	51.9	98.0
Остало	7	2.0	2.0	100.0
Образовање испитаника				
средња школа	113	32.7	32.7	32.7
виша школа	80	23.2	23.2	55.9
факултет	121	35.1	35.1	91.0
више од 4 године факултета (мастер, магистар, доктор наука)	31	9.0	9.0	100.0
Струка испитаника				
Економиста	66	19.1	19.1	19.1
Менаџмент	74	21.4	21.4	40.6
Туризмолог	56	16.2	16.2	56.8
Угоститељски техничар	39	11.3	11.3	68.1
Остало	110	31.9	31.9	100.0
Радно искуство у туризму				
0-10 година	216	62.6	62.6	62.6
11-20	79	22.9	22.9	85.5
21-30	43	12.5	12.5	98.0
Преко 30 година	7	2.0	2.0	100.00
Укупно:	345	100.0	100.0	

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, SPSS 19.0

Дескриптивни профил испитаника приказан у табели 29 показује да од укупног броја испитиваних субјеката 56,8% чине мушкарци, а 43,2% чине жене. Већина испитаника је старости између 31 и 50 година (59,7%). Подаци који се односе на положај у предузећу показују да је испитано највише власника малих и средњих туристичких предузећа (51,9%), затим менаџера (врхунски, средњи и нижи менаџмент чини 39,1%) и на крају осталих 9% испитаника чине запослени и остала лица која су повремено или привремено запослена у предузећима на пословима маркетинга.

Што се тиче образовног профила испитаника, може се видети да је 35,1% испитаника завршило факултет, док 32,7% испитаника има завршену средњу школу. Са вишом школом има 23,2% испитаника, док је најмањи број оних са завршеним последипломским студијама и они чине 9% узорка. Анализа струке испитаника показала је да је највећи број учесника анкете (50,1%) стекло образовање из делатности сродних туризму (пре свега економија и менаџмент), 28,4% испитаника је из туристичко-угоститељске струке, док је 21,5% остале струке. Овај податак добијен је када су се варијабле свеле на мањи број. Међутим, подаци о струци испитаника показују следеће: највише је испитаника који су образовање и струку стекли из осталих делатности, јер су они под ставком остало уписивали и економиста у туризму, кувар, правник, агроекономиста и друге образовне профиле, те је по овом основу разврстана струка испитаника на туристичко-угоститељску струку, струку сродних делатности (где су сврстани

економија и менаџмент) и остале струке (као што су грађевински инжењери, архитекте, правници и сл).

Даљим прегледом образовног профила из табеле 29 може се утврдити да је највећи број испитаника (31,9%) из струке осталих делатности. Узимајући у обзир претходно наведену чињеницу да су испитаници у ово поље уносили чак и струку која спада у наведену туристичко-угоститељску, може се рећи следеће: економска (19,1%) и менаџерска (21,4%) струка предњачи у односу на туристичку (16,2%) и угоститељску (11,3%) струку, што се закључује на основу анализе података испитаника. У прилог овоме иде и чињеница да највећи број испитаника (62,6%) ради у туризму од неколико месеци до десет година, што значи да су се ови испитаници бавили неким другим послом и да се туристичко-угоститељском делатношћу баве од када је утврђена њена експанзија и бенефити који произилазе из бављења овим послом. Исто тако, утврђено је да је већина предузећа регистрована за обављање других делатности, те се налазе под другом шифром пословања која нема додирних тачака са туризмом и угоститељством. Један део испитаника (22,9%) има између 21 и 30 година радног искуства у туризму, док је најмањи број оних (12,5%) који имају преко 30 година професионалног искуства у туризму.

Овакви резултати могу се тумачити на више начина. Чињеница да најмањи број испитаника има радно искуство преко 30 година указује на то да је већина туристичких предузећа, која су некада пословала у Војводини, више не постоји и да је туристичко-угоститељска привреда Војводине уништена. Међутим, охрабрује чињеница да се многа мала и средња предузећа у Војводини региструју за обављање туристичко-угоститељске делатности и да послују до десет година. Ова чињеница указује на нове трендове не само у Војводини, него и у Србији, као и да се све више улаже у туризам јер се у последњих десет година значајна пажња посвећује туристичкој привреди.

7.3.1.3.1.3. Дескриптивна анализа зависних варијабли истраживања примене маркетинга тоталног односа

Природа истраживања концепта маркетинга тоталног односа наметнула је питање обраде и анализе података зависних варијабли добијених на основу 345 веродостојно попуњених упитника од стране власника, менаџера и запослених на пословима маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. За потребе анализе података приступило се израчунавању аритметичке средине и осталих мера централне тенденције употребе сваке појединачне релације, као и сваке димензије релација, на основу којих су обрађени и анализирани подаци. Као што је већ наведено, за сваку релацију појединачно дат је графички приказ и израчунате су мере средњих вредности да би се утврдила нормалност расподеле података и удео примене појединачне релације и сваке од четири димензије маркетинга тоталног односа.

При анализи дескриптивних показатеља пошло се од варијабли које представљају компоненте примене 30 релација. Ради добијања потпуније слике о дистрибуцији скорова испитаних варијабли коришћени су Колмогоров-Смирнов тест, Шапиро-Вилков тест одступања од нормалне дистрибуције, као и мера скјунис и графикон расподеле. Добијени распон скорова, аритметичка средина, стандардна девијација,

скјунис и оба теста значајности одступања од нормалне дистрибуције за сваку појединачну релацију приказани су у табели 30.

Табела 30. Дескриптивни показатељи за 30 релација маркетинга тоталног односа

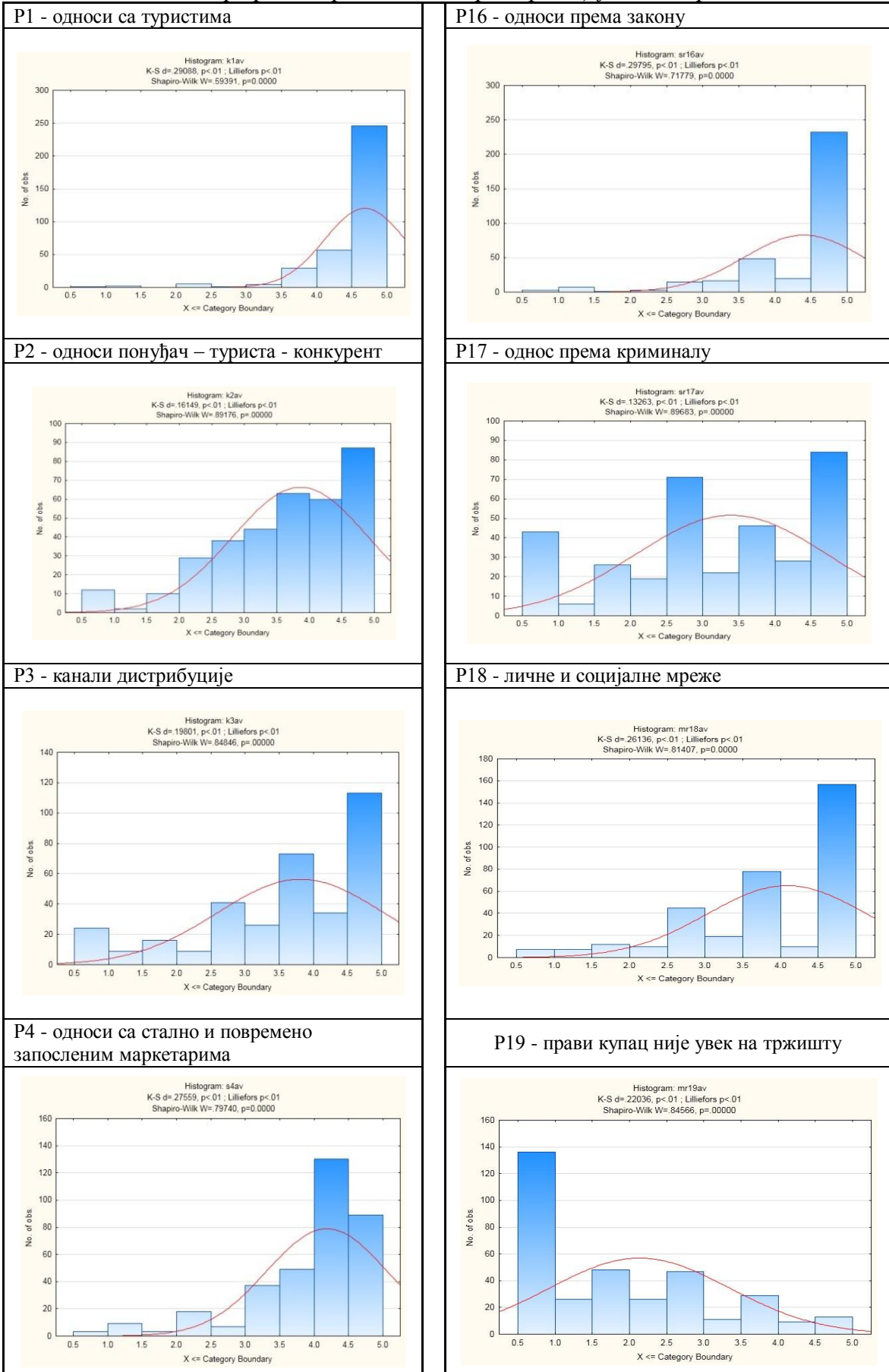
Скале	Опажен min-max	AS	SD	Sk	K-S	S-W
P1- односи са туристима	1.00-5.00	4.69	0.57	-3.29	0.29	0.59
P2 - односи понуђач – туриста - конкуренти	1.00-5.00	3.86	1.04	-0.86	0.16	0.89
P3 - канали дистрибуције	1.00-5.00	3.81	1.22	-0.94	0.20	0.85
P4 - односи са стално и повремено запосленим маркетинга	1.00-5.00	4.19	0.87	-1.59	0.28	0.90
P5 - услужни сусрет	1.00-5.00	4.38	0.87	-1.81	0.27	0.74
P6 - вишеструки купац - вишеструки добављач	1.00-5.00	3.91	1.17	-0.88	0.19	0.85
P7 - односи са купчевим купцима	1.00-5.00	4.58	0.77	-2.44	0.35	0.62
P8 - блиски односи	1.00-5.00	4.39	0.80	-1.67	0.24	0.77
P9 - однос према незадовољном купцу	1.00-5.00	3.57	1.19	-0.59	0.18	0.89
P10 - монополски односи	1.00-5.00	3.41	1.25	-0.64	0.15	0.89
P11 - купац као члан	1.00-5.00	2.81	1.44	0.15	0.15	0.89
P12 - Е-релације	1.00-5.00	3.55	1.30	-0.57	0.15	0.89
P13 - неперсонални односи	1.00-5.00	4.13	1.06	-1.28	0.24	0.80
P14 - некомерцијални односи	1.00-5.00	3.14	1.36	-0.21	0.12	0.91
P15 - зелени маркетинг и друштвено одговорно пословање	1.00-5.00	4.32	0.81	-1.75	0.23	0.79
P16 - односи према закону	1.00-5.00	4.40	0.83	-2.08	0.30	0.72
P17 - однос према криминалу	1.00-5.00	3.40	1.34	-0.40	0.13	0.90
P18 - личне и социјалне мреже	1.00-5.00	4.09	1.06	-1.04	0.26	0.81
P19 - прави купац није увек на тржишту	1.00-5.00	2.14	1.21	0.77	0.22	0.85
P20 - односи са удружењима	1.00-5.00	3.14	1.17	-0.14	0.12	0.95
P21 - однос према знању	1.00-5.00	3.99	0.99	-0.93	0.17	0.88
P22 - алијансе	1.00-5.00	2.98	1.25	0.11	0.14	0.93
P23 - однос према медијима	1.00-5.00	3.31	1.40	-0.36	0.15	0.89
P24 - тржишни механизми унутар предузећа	1.00-5.00	2.95	1.28	-0.00	0.10	0.93
P25 - однос са интерним купцем	1.00-5.00	4.12	1.04	-1.33	0.20	0.80
P26 - однос оперативног менаџмента и маркетинга	1.00-5.00	3.93	1.03	-0.89	0.17	0.88
P27 - односи са тржиштем запослених	1.33-5.00	4.19	0.89	-1.16	0.19	0.84
P28 - дводимензионална матрица односа	1.00-5.00	3.91	1.08	-1.00	0.19	0.86
P29 - однос према екстерним испоручиоцима маркетинг услуга	1.00-5.00	2.62	1.33	0.41	0.16	0.90
P30 - односа према власницима и финансијерима	1.00-5.00	3.36	1.22	-0.56	0.20	0.86

Аритметичке средине (AS), стандардне девијације (SD), коефицијент асиметрије - Скјунис (Sk), Колмогоров Смирнов тест (K-S), $p < 0.01$, Шапиро-Вилков тест (S-W), $p < 0.05$

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, Statistica 12.

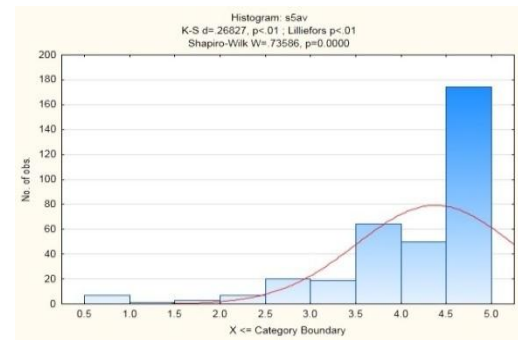
Графикони расподеле скорова за сваку појединачну релацију приказани су у табели 31. На основу ове табеле може се видети расподела скорова и утврдити природа расподеле сваке појединачне релације маркетинга тоталног односа, односно утврдити да ли су оне нормалне, позитивно или негативно асиметричне.

Табела 31. Графикони расподеле скорова релација 30Р маркетинга

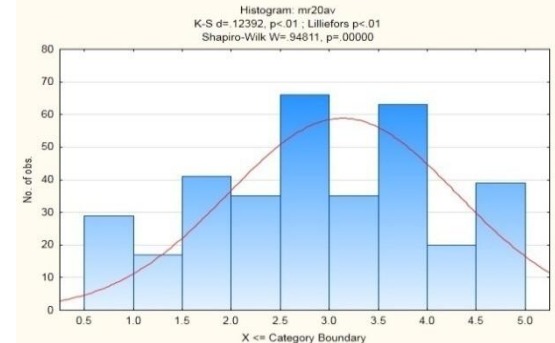


Наставак: Табела 31. Графикони расподеле скорова релација 30Р маркетинга

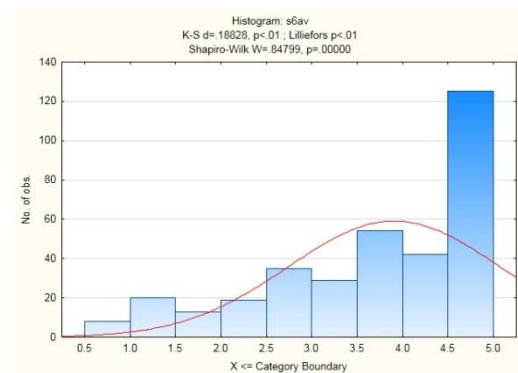
P5 - услужни сусрет



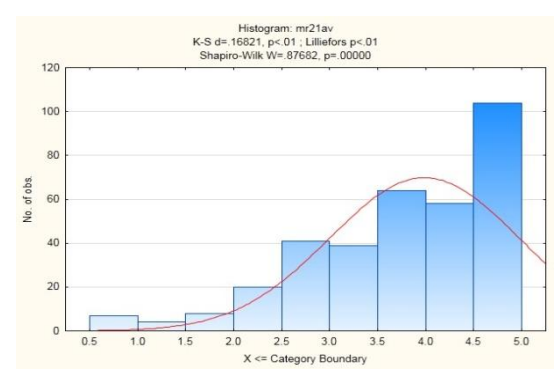
P20 - односи са удружењима



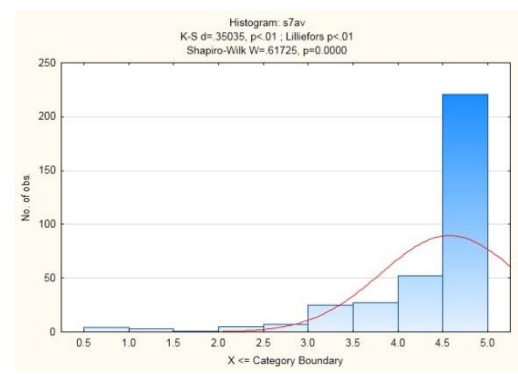
P6 - вишеструки купац - вишеструки добављач



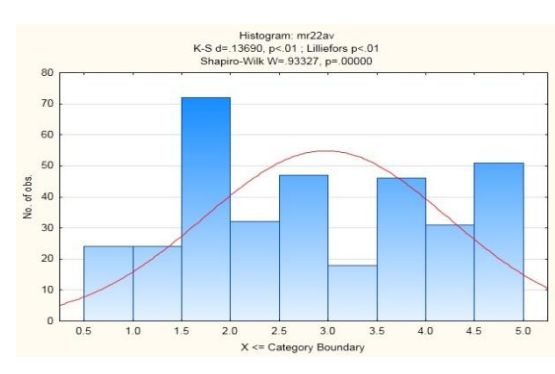
P21 - однос према знању



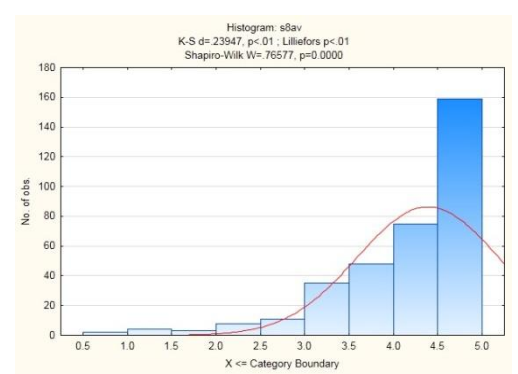
P7 - односи са купчевим купцима



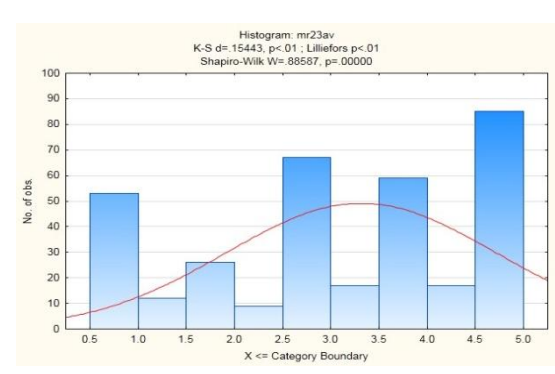
P22 - алијансе



P8 - блиски односи

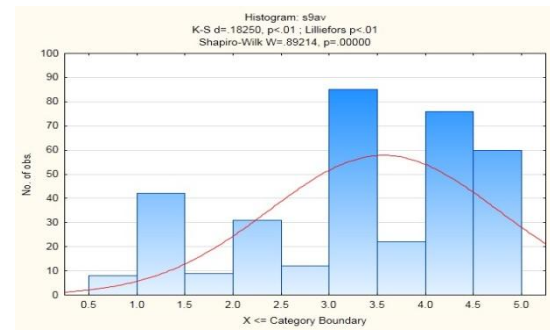


P23 - однос према медијима

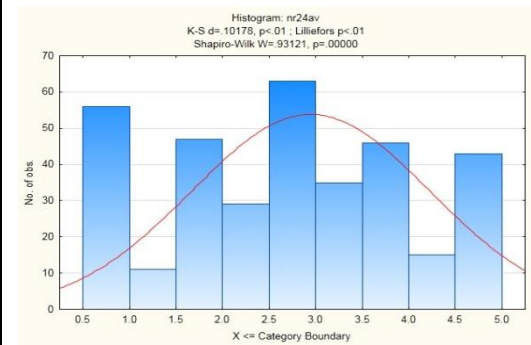


Наставак: Табела 31. Графициони расподеле скорова релација 30Р маркетинга

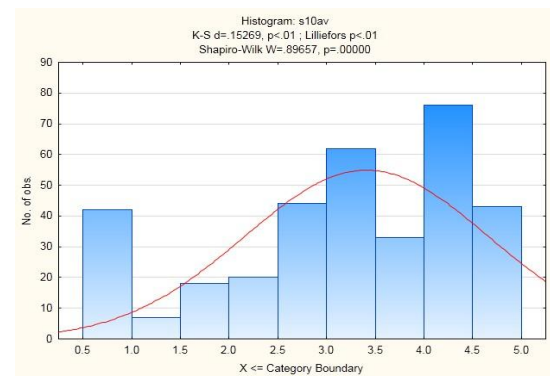
P9 - однос према незадовољном купцу



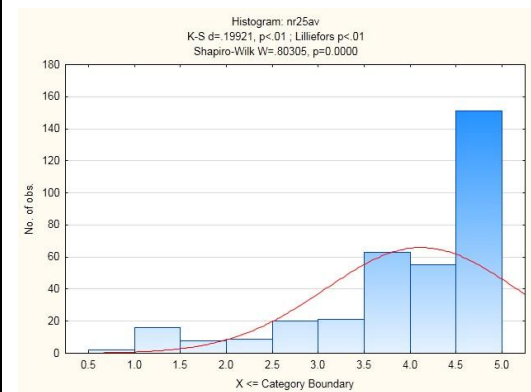
P24 - тржишни механизми унутар предузећа



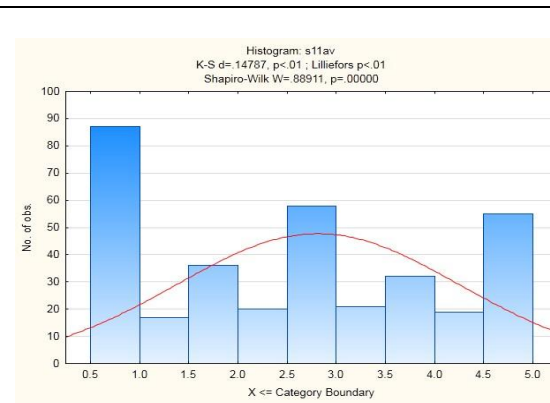
P10 - монополски односи



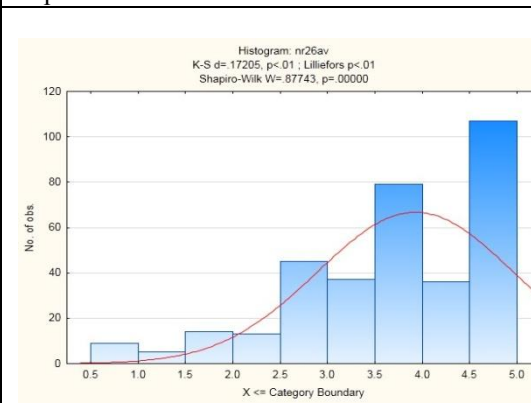
P25 - однос са интерним купцем



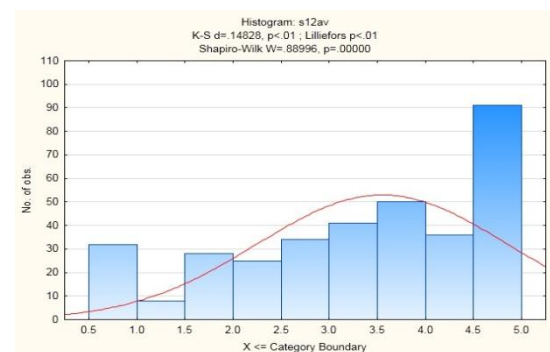
P11 - купац као члан



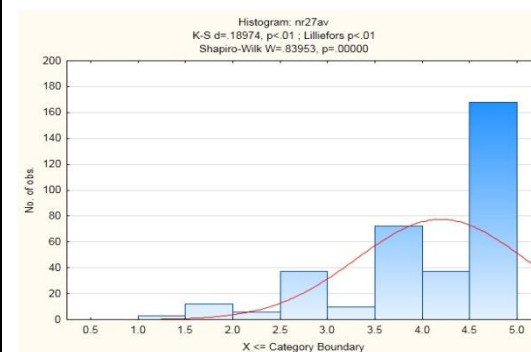
P26 - однос оперативног менаџмента и маркетинга



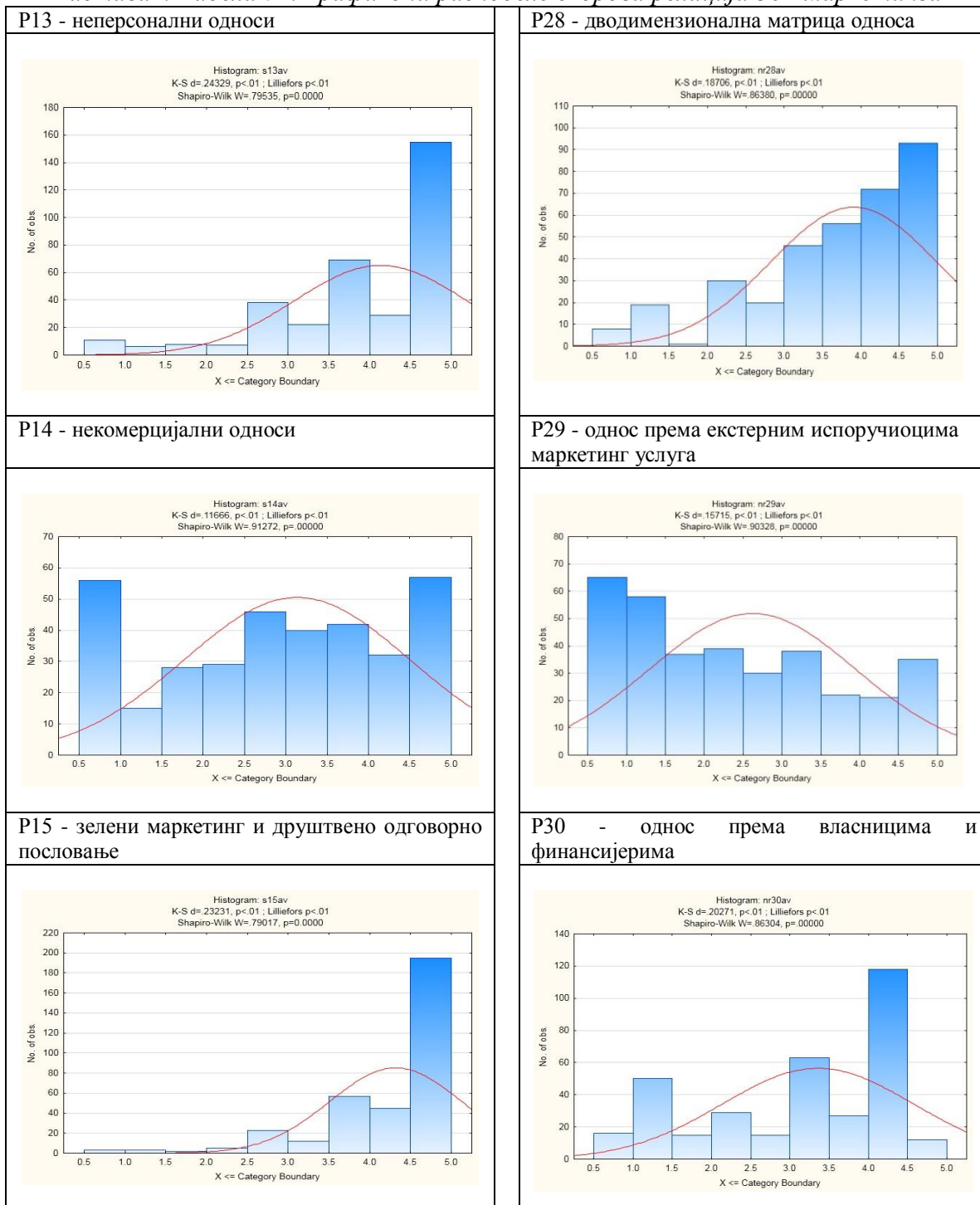
P12 - Е-релације



P27 - односи са тржиштем запослених



Наставак: Табела 31. Графициони расподеле скорова релација 30Р маркетинга



Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, Statistica 12.

Прегледом табела 30 и 31 уочава се да већина зависних варијабли (које одражавају примену релација маркетинга тоталног односа) имају негативно асиметричну расподелу података. Варијабле P11 - купац као члан (кодирана као s11av), P19 - прави купац није увек на тржишту (nr19av) и P29 - однос према екстерним испоручиоцима маркетинг услуга (nr29av) су позитивно асиметричне. У складу са нормалношћу расподеле скорова су примењене технике за статистичку обраду података.

Као што је за сваку појединачну релацију извршена дескриптивна анализа, исто тако је урађено и за појединачне димензије маркетинга тоталног односа, које представљају класичне маркетинг релације, специјалне маркетинг релације, мега-маркетинг и нано-маркетинг релације. Варијабле употребљене за ове четири димензије кодирани су ознакама KAV, SAV, MAV и NAV ради лакше обраде у коришћеним статистичким програмима. Исте мере су примењене за дескриптивну анализу, као и за сваку појединачну релацију маркетинга тоталног односа. Резултати су приказани у табели 32 и графиконима у наставку.

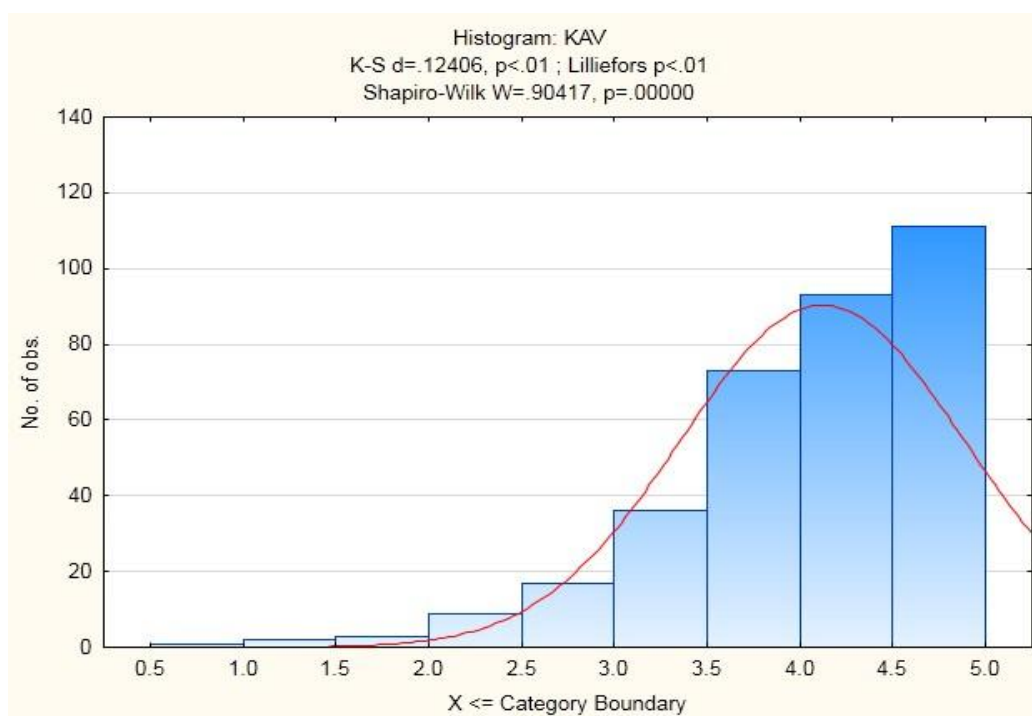
Табела 32. Дескриптивни показатељи за четири димензије 30 Р маркетинга

Скале	Опажен min-max	AS	SD	Sk	K-S	S-W
Класичне маркетинг релације	1.00-5.00	4.12	0.76	-1.19	0.12	0.90
Специјалне маркетинг релације	1.49-5.00	3.87	0.59	-0.67	0.05	0.97
Мега-маркетинг релације	1.33-5.00	3.27	0.76	-0.01	0.03	0.99
Нано-маркетинг релације	1.64-5.00	3.58	0.69	-0.32	0.04	0.99

Аритметичке средине (AS), стандардне девијације (SD), коефицијент асиметрије - Скјунис (Sk), Колмогоров Смирнов тест (K-S), $p < 0.01$, Шапиро-Вилков тест (S-W), $p < 0.05$

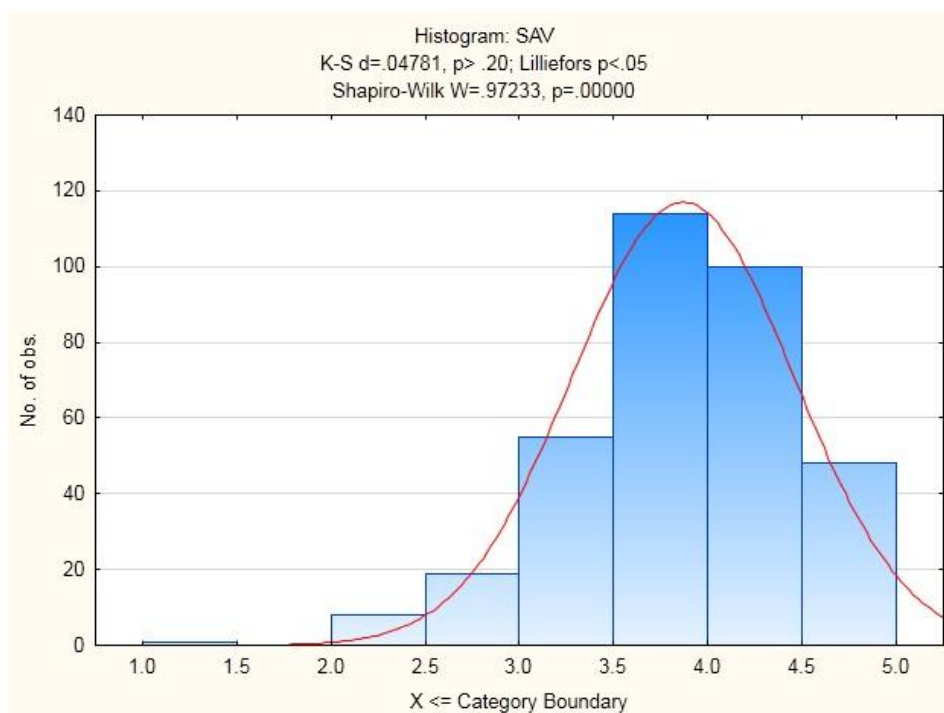
Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, Statistica 12.

Скала класичних маркетинг релација састоји се од три компоненте, односно прве три релације маркетинга тоталног односа. На основу табеле 32 и графикона 4 у наставку закључује се да је одступање од нормалне дистрибуције значајно и да ова варијабла има негативну асиметрију расподеле података.



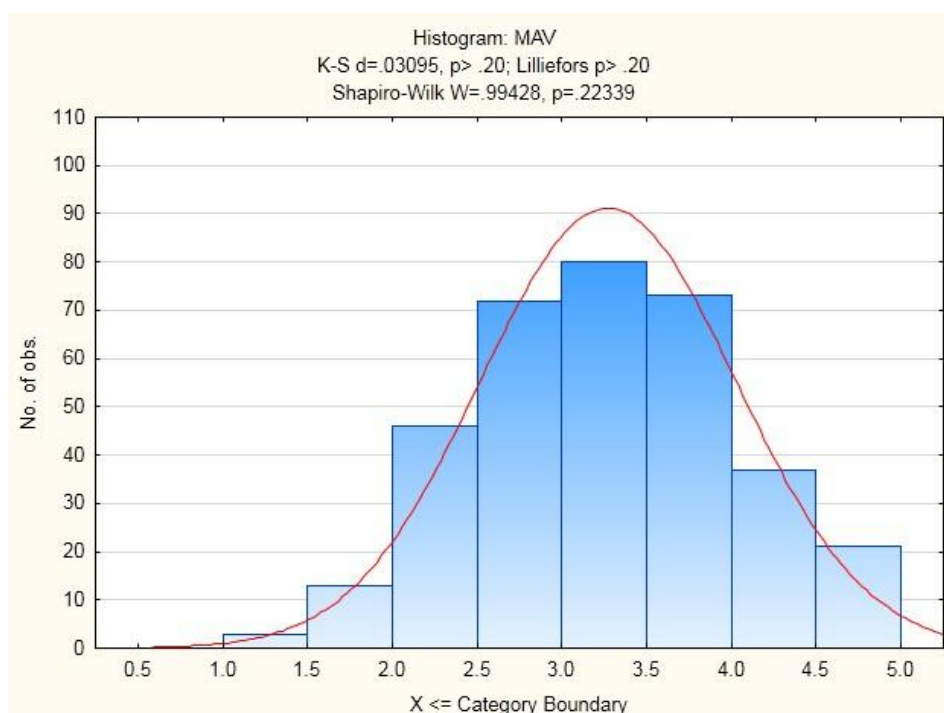
Графикон 4. Расподела скорова класичних релација

Скала специјалних маркетинг релација састоји се од подскала 14 релација, односно компоненти скале и на основу графичког приказа, тестова и мера скјунис и куртозис утврђено је да одступање од нормалне вредности није значајно и да су мере скјунис и куртозис у опсегу прихватљивих (графикон 5).



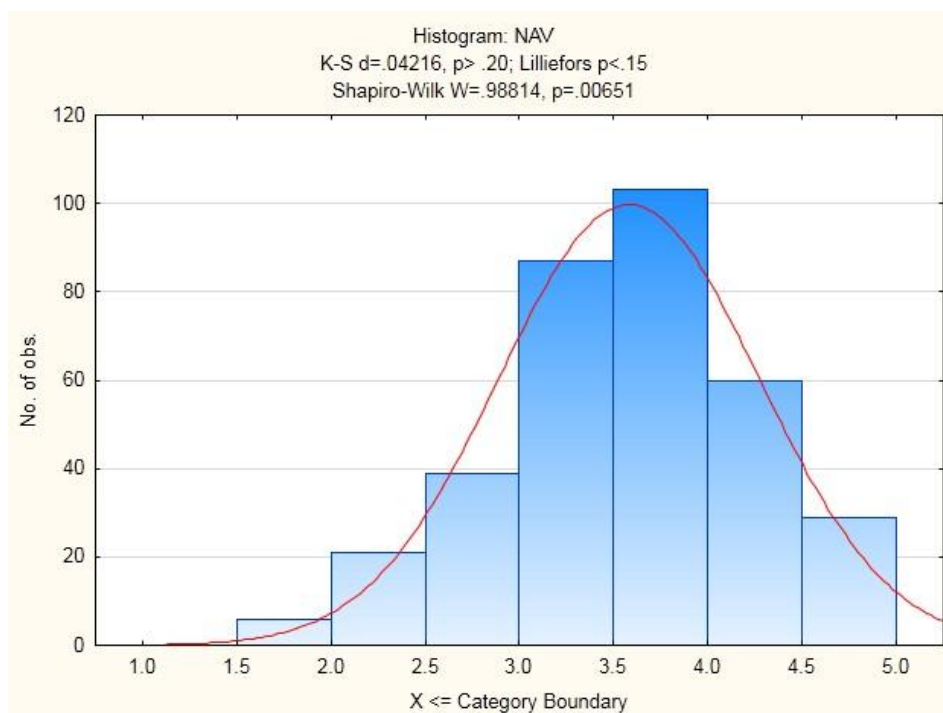
Графикон 5. Расподела скорова специјалних релација

Исти је случај и са димензијом мега-релација маркетинга тоталног односа која се састоји од шест компоненти, односно релација. На графикону 6 може се уочити да ова димензија има нормалну расподелу скорова.



Графикон 6. Расподела скорова мега-релација

Последња скала нано-релација се састоји од седам компоненти. Она такође има нормалну расподелу података и графикон 7 то и показује.



Графикон 7. Расподела скорова нано-релација

7.3.1.3.2. Резултати дескриптивне анализе истраживања примене интерног маркетинга

Описани статистички показатељи коришћени су за прикупљање информација и описивање узорка у истраживању примене интерног маркетинга. Пре свега, анализирани су фреквенције независних варијабли које се односе на опис делатности, локацију и облик пословања малих и средњих туристичких предузећа. Исто тако су анализирани фреквенције социо-демографских карактеристика испитаника које представљају запослени у испитаним туристичким предузећима. За потребе тумачења резултата истраживања израчунате су мере централне тенденције за две зависне варијабле које представљају познавање и примену интерног маркетинга. Ове две варијабле примењене су за тестирање седме истраживачке хипотезе. Дескриптивна статистика обрађена је статистичким софтвером SPSS 19.0 и програмским пакетом Statistica 12. Други програм омогућава бољи графички приказ резултата и то је разлог за представљање резултата путем оба софтвера.

7.3.1.3.2.1. Карактеристике испитаних малих и средњих туристичких предузећа у Војводини

Као што је већ наведено, дескриптивна анализа коришћена је за опис карактеристика малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, истражених у сврху утврђивања примене интерног маркетинга. За потребе овог рада прикупљено је укупно 330 правилно попуњених анкетних упитника коришћених у статистичкој обради програма SPSS 19 и Statistica 12 и употребљених за даљу анализу података. У табели 33 приказан је преглед дескриптивне статистике која се односи на карактеристике малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

Табела 33. Преглед основних карактеристика испитиваних предузећа

Варијабле	Фреквенције	Процентуално учешће	Валидни %	Кумулативни%
Локација				
Западнобачка област	45	13.6	13.6	13.6
Јужнобанатска област	7	2.1	2.1	15.8
Јужнобачка област	165	50.0	50.0	65.8
Севернобанатска област	14	4.2	4.2	70.0
Севернобачка област	27	8.2	8.2	78.2
Средњобанатска област	41	12.4	12.4	90.6
Сремска област	31	9.4	9.4	100.0
Тип организације предузећа				
Привредно друштво	155	47.0	47.0	47.0
Предузетник	175	53.0	53.0	100.0
Претежна делатност предузећа				
Путничке агенције, тур-оператори, остале услуге резервације и делатности повезане са њима	52	15.8	15.8	15.8
Делатности ресторана и покретних угоститељских објеката, услуге припремања и послуживања пића	140	42.4	42.4	58.2
Хотели и сличан смештај	98	29.7	29.7	87.9
Одмаралишта и слични објекти за краћи боравак, остали смештај, делатност кампова	20	6.1	6.1	93.9
Остале делатности	20	6.1	6.1	100.0
Број запослених у предузећу				
1-10	209	63.3	63.3	63.3
11-50	96	29.1	29.1	92.4
51-250	25	7.6	7.6	100.0
Укупно:	330	100.0	100.0	

Извор: анкетно истраживање интерног маркетинга, SPSS 19.0

Половина испитаних предузећа (50,0%) налази се у Јужнобачкој области у региону Војводине, затим следи Западнобачка област са укупно 13,6% предузећа, те Средњобанатска област са 12,4%, Сремска област са 9,4% и Севернобачка област са 8,2%, док је најмањи број испитаних предузећа био у Севернобанатској (4,2%) и Јужнобанатској области (2,1%). Ово указује на чињеницу да у туристичко-угоститељској делатности предњачи Јужнобачка област и то претежно Град Нови Сад, што је установљено и на основу података Агенције за привредне регистре из 2013. године (АПР, 2013). Занимљива је чињеница да је релативно мали број испитаних предузећа у Севернобачкој области, где се налазе Суботица и Палић, који после Новог Сада представљају најпосећеније туристичке дестинације у Војводини, а исто тако спадају у првих пет дестинација у Републици Србији. Овакав податак, који је запажен и у укупној узорачкој популацији, установљен је током анализе података АПР (2013). Једино одступање које се појављује у истраживању, када је величина узорка у питању, јавља се код броја истражених предузећа у Јужнобанатској области, где је утврђено да је укупан број привредних субјеката (привредних друштава и предузетника који обављају делатност из регистра туризма) релативно велик, јер се Јужнобанатска област налази на трећем месту по броју субјеката. Ова чињеница поткрепљује тврдње установљене и током

истраживања маркетинга тоталног односа да запослени, исто као и представници менаџмента туристичких предузећа, нерадо одговорају на анкетне упитнике.

Највећи број малих и средњих истражених предузећа бави се угоститељском делатношћу, односно обавља делатности ресторана и покретних угоститељских објеката, услуге припремања и послуживања пића. Ова предузећа чине 42,4% укупно истражених предузећа, затим следе хотели и сличан смештај који чине 29,7% испитаних предузећа. На трећем месту се налазе туристичке агенције и тур-оператори са предузећима која обављају остале услуге резервације и делатности повезане са њима (15,8%). За њима следе одмаралишта и слични објекти за краћи боравак, остали смештај, делатност кампова и предузећа регистрована за остале делатности која имају исти удео у броју испитаних предузећа од 6,1%. Због лакше обраде података, било је неопходно груписати предузећа у мање група, али дескриптивна статистика показује да највећи број малих и средњих туристичких предузећа обавља пре свега делатности ресторана и покретних угоститељских објеката, а потом следе делатности туристичких агенција и сличних услуга и хотели и сличан смештај, што се поклапа са подацима узорачке популације. За ову анализу су винарије и вински подруми, који су регистровани за обављање делатности производња вина од грожђа, груписани у остале делатности.

Мала и средња туристичка предузећа чине привредни субјекти (привредна друштва и предузетници) који обављају делатности из области туризма и угоститељства. Статистички параметри при анализи интерног маркетинга показују да 47% чине привредна друштва, док 53% истражених предузећа чине предузетници.

За потребе анализе статистичких параметара који представљају примену интерног маркетинга, у обзир је узет број запослених у предузећу, те су на основу овог критеријума предузећа подељена на микро, мала и средња. На основу табеле 33 уочава се да је испитано највише предузећа која имају од једног до десет запослених (63,3%), затим следе предузећа која имају од 11 до 50 запослених и на крају предузећа која имају од 51 до 250 запослених. Из ове групе је забележено једно средње туристичко предузеће које је имало 230 запослених.

7.3.1.3.2.2. Социо-демографске карактеристике запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини

Социо-демографске карактеристике запослених, приказане путем дескриптивне статистике, послужиле су за утврђивање података који показују да ли од ових карактеристика зависи примена и уопште познавање концепта интерног маркетинга. Опис дескриптивне статистике социо-демографских карактеристика испитаника који представљају само предузеће приказан је у табели 34. Неопходне је нагласити и код овог истраживачког дела да су за потребе истраживања примене интерног маркетинга испитани запослени у микро, малим и средњим туристичким предузећима, јер се примена овог концепта испитала на основу њиховог мишљења, искуства и ставова.

Табела 34. Приказ социо-демографских карактеристика запослених

Варијабле	Фреквенције	Процентуално учешће	Валидни %	Кумулативни %
Пол				
Мушко	148	44.8	44.8	44.8
Женско	182	55.2	55.2	100.0
Старост испитаника				
18-30	176	53.3	53.3	53.3
31-40	92	27.9	27.9	81.2
41-50	38	11.5	11.5	92.7
Преко 50	24	7.3	7.3	100.0
Радно место				
Back office; маркетинг; продаја; остало	67	20.3	20.3	20.3
Послови одржавања и хигијене објеката	13	3.9	3.9	24.2
Послови припреме пића и послуживања	121	36.7	36.7	60.9
Послови припреме хране	21	6.4	6.4	67.3
Руководиоци сектора; менаџери	49	14.8	14.8	82.1
Рецепција	59	17.9	17.9	100.0
Образовање испитаника				
основна школа	6	1.8	1.8	1.8
средња школа	188	57.0	57.0	58.8
виша школа	23	7.0	7.0	65.8
факултет	103	31.2	31.2	97.0
више од 4 године факултета (мастер, магистар, доктор наука)	10	3.0	3.0	100.0
Струка испитаника				
Туристичко-угоститељска	149	45.2	45.2	45.2
Сродне струке	72	21.8	21.8	67.0
Остале струке	109	33.0	33.0	100.0
Радно искуство у туризму				
0-5 година	145	43.9	43.9	43.9
6-10	84	25.5	25.5	69.4
11-20	65	19.7	19.7	89.1
Преко 20 година	36	10.9	10.9	100.0
Радни стаж у предузећу				
0-5 година	251	76.1	76.1	76.1
6-10	51	15.5	15.5	91.5
11-15	14	4.2	4.2	95.8
Преко 15 година	14	4.2	4.2	100.0

Извор: сопствена истраживања аутора, SPSS 19.0

Дескриптивни профил испитаника приказан у табели 34 показује да од укупног броја испитиваних субјеката 44,8% чине мушкарци, а 55,2% жене. Најмлађи испитаник имао је 18, а најстарији 63 године. Већину запослених (53,3%) у малим и средњим туристичким предузећима чини млада популација, што указује да туризам и туристичко предузетништво представљају перспективне активности за подстицање и запошљавање младих. Са друге стране, туризам се може посматрати као делатност у којој се не могу остварити значајни приходи по основу сталног

запослења, односно као радно место са ког се не одлази у пензију. Овакав профил структуре запослења може бити погодан само младима којима посао у овом предузећу представља само тренутни извор прихода, током или након студирања, док чекају стабилније пословне прилике. Међутим, узевши у обзир да је следећа старосна група која је најзаступљенија (27,9%) у структури запослених од 31 до 40 година, ове претпоставке треба проверити накнадним тестирањима. Мали је проценат (11,5%) испитаника који имају између 41 до 50 година, а најмањи број испитаника је преко 50 година (7,3%), што указује на чињеницу да се са места запослења у малим и средњим туристичким предузећима ретко дочека пензионисање.

Приказ радних места и позиција испитаника указује на следеће податке: највећи број испитаника (36,7%) запослен је на пословима припремања пића и послуживања и њих су чинили бармени, точиоци пића, шанкери и конобари; затим следе испитаници који раде у администрацији, маркетингу продаје (20,3%); те запослени на рецепцији (17,9%) и руководиоци сектора, управници, менаџери, шефови сале са 14,8%; док је било најмање испитаника на пословима припреме хране (6,4%) и одржавања хигијене (3,9%).

Анализом струке запослених уочава се да је највећи број испитаника своје образовање стекао из туристичко-угоститељске струке (45,2%), затим следе запослени који су осталих струка (33%) и на крају се налазе испитаници који имају струку делатности сродних туризму (пре свега економија и менаџмент).

На основу степена образовања закључује се да је највећи број испитаника завршио средњу школу (57%), што може поткрепити чињеницу да се млада популација запошљава у туристичко-угоститељској делатности која им представља тренутно осигурање прихода. Исто тако се може тумачити да је висок ниво испитаника средњег образовања који нису имали перспективу даљег усавршавања и због тога раде на овим радним местима. Ове претпоставке могу послужити за тестирање оваквих истраживачких питања у будућности. За потребе докторске дисертације у даље разматрање ће се узети у обзир анализа која је важна за тестирање седме истраживачке хипотезе. Даљи преглед степена образовања указује на значајан удео испитаника који су завршили факултет (31,2%), док су мали удели испитаника који имају завршену вишу школу (7%), последипломске студије (3%) и основну школу (1,8%). Ради лакше обраде података у даљој анализи ће степен образовања бити подељен на две групе, од којих ће прву чинити испитаници са основном и средњом завршеном стручном спремом, а другу групу испитаници са вишом и високом стручном спремом.

Дескриптивном статистиком утврђено је и укупно радно искуство запослених у малим и средњим предузећима. На основу ове поделе утврђено је да највећи број испитаника (43,9%) послује од неколико месеци до пет година у туризму и угоститељству, док 25,5% испитаника ради од шест до десет година, а мањи је број запослених чије је радно искуство од 11 до 20 година (19,7%) и преко 20 година (10,9%). Када је у питању радни стаж запослених, уочава се следеће: највише испитаника (76,1%) у предузећу ради од неколико месеци до пет година, мали је проценат оних који су запослени у предузећу између шест и десет година (15,5%), док најмање запослених у испитаним предузећима има радни стаж у распону од 11

до 15 година и преко 15 година са подједнаким учешћем у основном скупу испитаника од 4,2%.

7.3.1.3.2.3. *Дескриптивна анализа зависних варијабли истраживања примене интерног маркетинга*

Истраживање примене концепта интерног маркетинга подразумевало је обраду и анализу података зависних варијабли добијених на основу 330 веродостојно попуњених упитника од стране запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. За потребе анализе података приступило се израчунавању аритметичке средине и осталих мера централне тенденције, како би се утврдио распоред нормалности расподеле две зависне варијабле примењене за даљу обраду и анализу података и тестирање седме истраживачке хипотезе. Да би се истражило у којој мери су запослени упознати са самим термином интерни маркетинг и како оцењују примену у сопственом предузећу (а самим тим се то одражава и на задовољство применом), првенствено је урађена дескриптивна анализа, при чему су добијени резултати за варијабле ПОЗНАВАЊЕ ИМ и ПРИМЕНА ИМ.

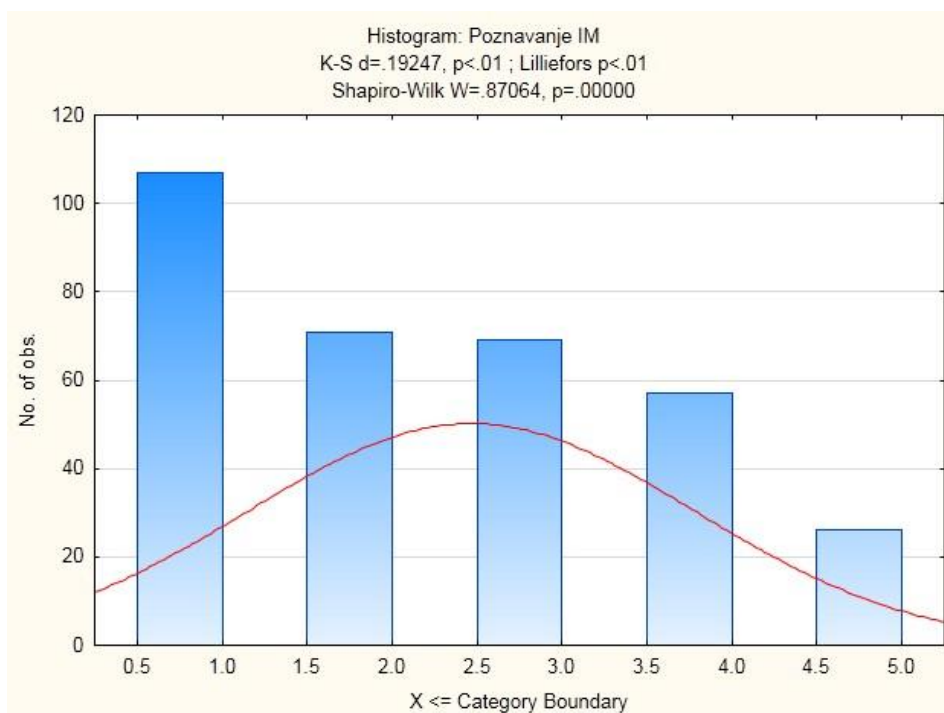
Ради добијања потпуније слике о дистрибуцији скорова испитаних варијабли коришћени су Колмогоров-Смирнов тест, Шапиро-Вилков тест одступања од нормалне дистрибуције, као и мера скјунис и графикон расподеле. Добијени распон скорова, аритметичка средина, стандардна девијација, скјунис и оба теста значајности одступања од нормалне дистрибуције за ове две зависне променљиве, приказани су у табели 35.

Табела 35. Дескриптивни показатељи скала Познавање ИМ и Примена ИМ

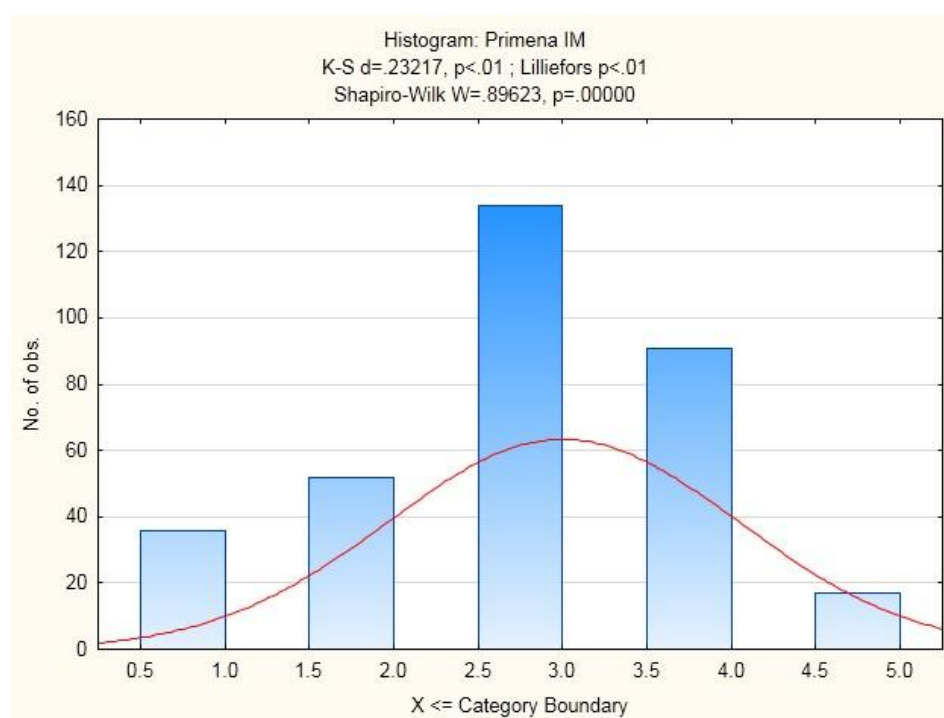
Скале	Опажен min-max	AS	SD	Sk	K-S	S-W
Познавање ИМ	1.00-5.00	2.47	1.31	0.40		
Примена ИМ	1.00-5.00	3.00	1.04	-0.32		
Аритметичке средине (AS), стандардне девијације (SD), коефицијент асиметрије - Скјунис (Sk), Колмогоров Смирнов тест (K-S), $p < 0.01$, Шапиро-Вилков тест (S-W), $p < 0.05$						

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа, Statistica 12.

Графички прикази 8 и 9 показују расподелу скорова за ове две зависне варијабле. На основу нормалности расподеле примениће се одређене статистичке технике неопходне за истраживање интерног маркетинга.



Графикон 8. Распoдела варијабле Познавање ИМ



Графикон 9. Распoдела варијабле Примена ИМ

За израчунавање основних статистичких показатеља анализирane су вредности скале *Познавање ИМ* из анкетног упитника, односно скала која одржава познавање самог термина интерног маркетинга, представљена петостепеном Ликертовом скалом, са следећим вредностима: 1 - уопште нисам упознат, 2 - нисам упознат, 3 - делимично сам упознат, 4 - упознат сам и 5 - у потпуности сам упознат. Дескриптивна анализа показала је позитивну асиметрију ове скале (графикон 8).

Скала *Примена ИМ* из анкетног упитника која представља степен примене интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини чије оцене на петостепеној Ликертовој скали значе следеће: 1 - уопште се не примењује, 2 - не примењује се, 3 - делимично се примењује, 4 - примењује се и 5 - у потпуности се примењује. Резултати дескриптивне статистике приказани графиком 9 указују на нормалну расподелу скорова ове зависне варијабле.

7.3.1.4. РЕЗУЛТАТИ КВАЛИТАТИВНЕ ОБРАДЕ ПОДАТАКА ПУТЕМ ДУБИНСКОГ ИНТЕРВЈУА

У овом делу истраживачког процеса и за потребе тестирања седме истраживачке хипотезе, основни циљ је био испитивање примене интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у региону Војводине. Како до сада у Републици Србији у туристичком сектору није утврђен степен примене ове савремене маркетиншке концепције, одређење за истраживање путем квалитативне, а потом и квантитивне методе, нашло је своје оправдање.

Квалитативно истраживање спроведено путем дубинског интервјуа, имало је за циљ испитивање ставова запослених у малим и средњим туристичким предузећима о интерној маркетиншкој пракси. Слично истраживање спровео је Шама (Shamma, 2012) у свом раду „*Истраживање примене интерног маркетинга: пример Египта*“, који је дубински интервју спровео на 10 испитаника: менаџера људских ресурса, маркетинг директора и извршних директора десет водећих компанија, различитих делатности, углавном из области услужног сектора.

Истраживање из докторске дисертације и Шамино истраживање имају различите перспективе због тога што је интерни маркетинг за потребе истраживања у докторској дисертацији, посматран са аспекта запослених, док је Шама (2012) своје истраживање спровео у сврхе испитивања ставова менаџера и оних који руководе предузећем. Међутим, за утврђивање степена разумевања и примене интерног маркетинга у анализу прве тематске области уважена је формулација прва три питања дубинског интервјуа овог аутора, јер она практично доприноси утврђивању истих проблема у квалитативним истраживањима. Квалитативним методом су се могла испитати лична мишљења и искуство запослених и добити дубљи увид не само у примену интерног маркетинга, него и у степен њиховог задовољства и лојалности предузећу који се не може испитати квантитативним методама.

Полуструктурирани интервју садржао је четрдесет питања. У периоду од децембра 2013. године до марта 2014. године, на основу прегледа теоријских конструката о интерном маркетингу, припремљена су питања интервјуа. Интервјуисања су обављена у периоду од марта до јула 2014. године. Свим испитаницима постављена су иста питања, према протоколу интервјуа, која су током разговора модификована у зависности од спремности испитаника да одговаре на питања или од прикладности постављања одређених питања за положај или област рада испитаника. Ово се пре свега односи на оне који се баве породичним послом, па њима одређена питања из припремљеног протокола интервјуа није било потребно постављати, јер се она подразумевају. Исти случај код прилагођавања питања разговорима, био је и код испитаника који су на нека питања одговарали негацијом, те су у том смислу питања била прилагођена у односу на позитиван или негативан одговор, што се може видети у резултатима истраживања.

Просечно трајање интервјуа било је 24 минута (најдужи 53 минута и 42 секунде и најкраћи седам минута и 52 секунде). Истраживања су спроведена у Новом Саду, Берлину, Вршцу, Руми, Суботици, Палићу и Зрењанину на српском језику. Истраживачу је дозвољено снимање, те су разговори забележени дигиталним диктафоном и касније транскрибовани. Саговорници за интервју бирали су путем „методе снежне кугле“ (енгл. snowball method), што значи да су неки испитани на основу личних познанстава, док се до других испитаника дошло путем препорука. Лична познанства нису утицала на квалитет интервјуа, осим што је у тим случајевима рад био олакшан. За овакав вид истраживања веома је битно успоставити и имати потпуно поверење саговорника, имајући у виду да интервјуисани дају врло личне информације, као и да износе ставове у вези са предузећем у којем раде. Током вођења разговора у обзир су узети и страх и подозрење интервјуисаних приликом давања одговора који се тичу међуљудских односа у предузећима, као и поштовање пословних тајни сваког предузећа. На почетку разговора јављали су се проблеми као што су страх, суздржаност, нестрпљење и нервоза, међутим током разговора успостављено је поверење и интервјуи су се несметано одвијали од почетка до краја са свим испитаницима. Код оних који су изабрани путем препорука, такође је на почетку разговора било мало отпора према питањима, као и код давања одговора на она питања за која су сматрали да се понављају, али је сваки интервју завршен до краја, чак и најкраћи.

Како је предмет истраживања врло деликатан, комплетан утисак је да је поверење успостављено са свим испитаницима, да је велики број саговорника приступио истраживачу са пуним поверењем и давао искрене одговоре о интерном маркетингу предузећа у којима су запослени, као и да се код трећине испитаника јавило одушевљење и заинтересованост за ову тему након обављених разговора. У складу са овим, анонимност испитаника је посебно заштићена (како им је наведено и у протоколу интервјуа и пре почетка самог разговора), те се у докторској дисертацији не наводе њихови лични подаци, нити било која друга референца правних (предузећа) и физичких лица са њима у вези или поменутих у интервјуима. Из истог разлога, транскрипти нису приказани у прилозима докторске дисертације, него су кроз резултате истраживања дати само значајни цитати који представљају специфичне одговоре испитаника за сваку појединачну тему.

У раду је коришћен пригодни узорак, N=37, односно 14 мушких и 23 женских испитаника, запослених у предузећима у Војводини која пружају услуге смештаја, туристичким агенцијама, ресторанима и осталим туристичким предузећима (винарије, сувенирнице, предузећа која пружају консултантске услуге и друга). Социо-демографске карактеристике интервјуисаних лица приказане су у табели 36.

Табела 36. Социо-демографске карактеристике интервјуисаних

Варијабла	Карактеристике
Пол:	14 мушких и 23 женска испитаника
Године старости:	Најмлађа интервјуисана особа имала је 25, а најстарија 63 године старости. Већина интервјуисаних (54%) налази се у старосној доби од 25 до 35 година старости, потом следе испитаници старости између 36 и 45 година (30%). Најмањи број оних који су пристали да учествују у интервјуу било је старосне доби од 46 до 55 година (11%) и преко 55 година (5%). Просечна старост учесника у дубинском интервјуу је 36 година.
Стручна спрема:	Интервјуисана лица су завршила најнижи степен образовања - средњу школу, док је највиши степен образовања био доктор наука.

Наставак: Табела 36. Социо-демографске карактеристике интервјуисаних

	Највише њих завршило је факултет (51%), мањи број је завршио средњу (22%) и вишу школу (16%), док је најмањи број запослених, учесника у интервјуу, био са дипломом мастера/магистра наука (8%) и један испитаник (3%) са академским звањем доктора наука.
Радно искуство:	Интервјуисани су имали од месец дана до 35 година радног искуства. Просечно радно искуство испитаника је 12 година.
Радна позиција:	Положај запослених у предузећима у којима су интервјуи обављени био је следећи: један административни радник, три агента продаје, један директор маркетинга, три конобара, један маркетинг менаџер, један запослени на пословима маркетинга и продаје, два менаџера хотела и ресторана, три менаџера, четири менаџера продаје, два запослена на рецепцији, два сарадника у маркетингу, један предузетник, један припремач пица, један продавац, један радник на шалтеру агенције, три шефа кухиње, продаје и рецепције, један супервизор, два управника ресторана и хотела, четири запослена извшиоца у маркетингу и продаји.
Време проведено у предузећу:	Најмање времена проведеног у предузећу имала је испитаница која је у предузећу запослена месец дана, а највише испитаник запослен у предузећу 17 година. Просечан број година проведених у предузећу је пет година.

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

У табели 37 приказане су карактеристике предузећа у којима су испитаници запослени. На основу ове две табеле може се уочити комплексност квалитативног истраживања, јер су у обзир узете различите социо-демографске карактеристике испитаника, као и карактеристике самих предузећа.

Табела 37. Карактеристике предузећа у којима су интервјуисани запослени

Седиште предузећа:	13 предузећа из Новог Сада, три предузећа из Суботице, шест предузећа из Вршца, два предузећа из Зрењанина, два предузећа из Сремских Карловаца, четири предузећа са Палића, једно из Хајдукова, једно са Келебије, једно из Врдника, једно из Ирига, једно из Бачког Петровца, једно из Руме, једно из Кањиже
Тип организација предузећа:	10 предузетника и 27 привредних друштава
Претежна делатност коју предузеће обавља:	Предузећа која пружају услуге смештаја - 10 (осам хотела и сличног смештаја, једно одмаралиште и слични објекти за краћи боравак, једно - остали смештај), 10 - туристичке агенције (шест делатност путничких агенција, четири делатност тур-оператора), девет ресторана и покретних угоститељских објеката и осам осталих туристичких предузећа (четири којима је делатност производња вина од грозђа, два СЗР за израду и продају сувенира, једно консултантске активности у вези са управљањем предузећем и једно управљање развојем туристичког простора)
Величина предузећа:	20 микро предузећа, 11 малих предузећа и шест средњих предузећа

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Леонард Бери (Berry, 1983) је први употребио термин интерни маркетинг, дефинишући га као „примену теорије и праксе маркетинга у услуживању екстерних купаца на начин који укључује: запошљавање и задржавање најбољих кадрова и њихову спремност да на најбољи начин ураде свој посао (Little & Marandi, 2003).

По Бредлију (Bradley, 2005) интерни маркетинг је у блиској вези са менаџментом људских ресурса и са начином на који организација развија своју специфичну културу. Сам концепт подразумева извршење таквих задатака менаџмента људских ресурса, који се тичу мотивације запослених и креирање кадрова који ће остварити највиши ниво ефикасности у односима.

Ахмед и Рафик (2002) сматрају да интерни маркетинг представља планску активност која подразумева да се кроз маркетиншки приступ, усмерен на мотивисање запослених, спроведу и интегришу организационе стратегије усмерене на оријентацију ка клијентима. Они су идентификовали пет основних елемената који представљају примену интерног маркетинга (Ahmed, Rafiq, 2002, p. xxviii):

1. Мотивација и сатисфакција запослених
2. Оријентација на купца и сатисфакција купца
3. Интерфункционална координација и интеграција
4. Маркетиншки приступ свему наведеном
5. Имплементација специфичних корпоративних или функционалних стратегија.

Гумесон (2008) у својој теорији маркетинга тоталног односа, интерни маркетинг сматра изузетно важном димензијом примене овог концепта, сугеришући да интерни маркетинг у ширем смислу мора бити интерактиван. Традиционални путеви интерног масовног маркетинга (као што је дистрибуција формалних белешки и интерних новина) постају недовољни, тако да је неопходно додати социјалну димензију. Ова Гумесонова поставка подразумева да прилагођавање променама мора бити процес на који у значајној мери утичу искуство и способности менаџера да управљају запосленима, али зависи и од степена спремности кадрова да се едукују, усавршавају и прилагођавају савременим променама.

Основни смисао концепта интерног маркетинга, имплементираног у маркетингу односа, је да се унутар предузећа адекватним третманом запослених заправо подиже продуктивност и морал, што има за резултат боље односе са купцима. На основу консултоване литературе и испитивања карактеристика предузећа, протокол интервјуа састојао се од следећих тематских области:

1. Мишљење и искуство запослених у примени концепта интерног маркетинга
2. Едукација запослених у циљу прилагођавања савременим процесима пословања
3. Подршка менаџмента запосленима
4. Унапређење међусобних интеракција и задовољства запослених.

Испитаницима су постављана основна питања и потпитања која су се наметнула током вођења интервјуа. Путем анализе садржаја утврђени су карактеристични и специфични одговори запослених у малим и средњим туристичким предузећима. За карактеристичне одговоре дат је табеларни приказ, док су специфични одговори приказани цитатом.

Код одређених карактеристичних питања било је неопходно дати субјективну оцену тачности одговора, као што је познавање интерног маркетинга, што је и приказано у неким табелама. Резултати квалитативних истраживања обрађени су по тематским областима интервјуа и такав преглед резултата приказан је у наставку.

7.3.1.4.1. Резултати квалитативног истраживања о примени концепта интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини

Прва тема интервјуа односила се на мишљење и искуство запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини о примени концепта интерног маркетинга. Циљ прве тематске области био је да се истражи знање запослених о интерном маркетингу, утврди њихово познавање самог термина, као и ставови и мишљење у вези са применом концепта у предузећима у којима су запослени. Тема је обухватила четири основна питања и три потпитања. За потребе даље анализе података и добијања референтних резултата истраживања, добијени одговори систематизовани су на карактеристичне и специфичне одговоре. Карактеристични одговори подељени су на јаке позитивне, позитивне, колебајуће, негативне и јаке негативне одговоре, да би се одредио удео испитаника који су давали наведене типове одговора, док су поједини специфични одговори, значајни за квалитативну обраду и анализу садржаја, наведени у даљем тексту.

- Да ли сте упознати са термином интерног маркетинга? -

Табела 38 показује најфреквентније карактеристичне одговоре у вези са познавањем термина интерног маркетинга. Прво питање дубинског интервјуа имало је за циљ утврђивање познавања самог термина интерног маркетинга, на основу мишљења запослених у малим и средњим туристичким предузећима о овом концепту.

Табела 38. Карактеристични најфреквентнији одговори на прво питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора	Претпостављена тачност одговора:
Јаки позитивни	“Апсолутно”	1	Анализом садржаја утврђено је да је испитаница која сматра да је апсолутно упозната са термином интерног маркетинга, заиста то и потврдила својом изјавом.
Позитивни	“Да”; “Јесам”; “Упознат/а сам”; “То знам”; “Па, да, са термином да”; “Претпостављам да то значи, оно, наравно...”; “Па, јесам, не оно нешто опширно”	7	Мишљење је да су само три испитанице упознате са термином, од свих осам испитаника који су дали позитивне одговоре.
Колебајући	“Више нисам упознат, него што сам упознат”; “Нисам сигуран”; “Не знам”; “Делимично”; “Па, можда јесам, али не знам да ли сам упозната”; “Шта ја знам, отприлике јесам”; “Можда и јесам, а не знам да се тако зове”; “Врло, да кажем, онако скромно”	12	Анализом интервјуа утврђено је да ниједан испитаник, који се колебао у вези са сопственим знањем о термину, у ствари не зна шта термин значи.
Негативни	“Не”; “Нисам”; “Не. Шта то значи?”; “Не толико”	16	Сви испитаници који су дали негативне одговоре се заиста нису сусретали са термином интерног маркетинга у току свога рада.
Јаки негативни	“Уопште нисам упознат”; “Никако”; “Никако нисам упознат/а”; “Ја заиста нисам упозната”	1	

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Велики број испитаника (46%) није упознат са термином интерног маркетинга и по овом питању изјаснило се негативно. Један део испитаника (32%) није био сигуран шта овај термин представља и истовремено су тражили појашњење појма да би на питање могли да одговоре. На основу анализе дубинског интервјуа, претпоставка је да ни овај проценат испитаника, након прочитане дефиниције појма, није знао шта је то интерни маркетинг. Само четири испитаника је упознато са термином и они су исказали своје мишљење о значењу овог концепта, које је било делимично или у потпуности тачно. Они који сматрају да су упознати са термином интерног маркетинга било је најмање (24%). Наиме, од укупног удела испитаника који су сматрали да су упознати са термином интерног маркетинга, само њих четворо (што представља 11% од укупног броја испитаника) дало је ближе одреднице термина, док се за осталих пет испитаника који су дали позитивне одговоре, испоставило да немају развијену представу о терминологији интерног маркетинга и да су дали неискрене одговоре због страха од непознавања посла и ради прикривања сопственог незнања.

Приликом анализе транскрибованих интервјуа, јавља се и претпоставка да петоро наведених испитаника није добро разумело питање, јер су давали описне одговоре који се односе на појам маркетинга и интернет маркетинга. Четири испитанице које су дале позитивне одговоре и ближа одређења концепта интерног маркетинга су под овим термином сматрале интерну комуникацију у предузећу и односе међу запосленима, што је заиста и тачно, јер је потврђено у референтној литератури из ове области. Занимљив је одговор испитанице која сматра да у предузећу које се бави породичним бизнисом, интерни маркетинг мора да постоји, јер он обухвата и бригу о запосленима и мотивацију запослених, те је као такав подразумеван у оваквим предузећима. Ова претпоставка је узета као прецизнија одредница појма интерни маркетинг.

“Једино што ја могу да кажем је, да се ту сукобљавају две теорије, јер имате рецимо комуникацију интерну, значи са запосленима која би могла да се води преко HR (енгл. Human resource) менаџера или преко маркетинг менаџера и ПР менаџера.” (Испитаница 12/2014, запослена на пословима маркетинга у хотелу).

“То је комуникација између запослених у предузећу, генерално. То знам.” (Испитаница 16/2014, запослена на пословима менаџера у туристичкој агенцији).

“Претпостављам да то значи, оно наравно, интерно сама реч каже, у кругу предузећа, вероватно како да се запослени организују међу собом како би што бољи производ изашао.” (Испитаница 17/2014, менаџер продаје у туристичкој агенцији).

“Када имате породични бизнис, то аутоматски подразумева пружање подршке и мотивацију запослених и самим тим се подразумева да у једном предузећу постоји и тимски рад. Све је то интерни маркетинг.” (Испитаница 35/2014, волонтерка у радњи за продају и израду сувенира).

Одговори испитаница 12/2014 и 17/2014 доказују теоријску формулацију више аутора, која предвиђа развијање интерне комуникације у предузећу. Она је један од

сегмената развоја менаџерских вештина и вештина запослених, које се тичу пре свега менаџмента људских ресурса, усмереног у сврхе развијања одговорности и функционалне партиципације (Grönroos, 1990; Gilmore & Carson, 1995; Dunne & Barnes, 2000). Став испитанице 17/2014 у складу је са Котлеровом теоријом интерног маркетинга, према којој је задатак интерног маркетинга ангажовање, обучавање и мотивисање запослених који желе да задовоље потрошача у потпуности (Kotler, 2003).

Генерални закључак је да запослени у малим и средњим туристичким предузећима нису упознати са самим термином интерног маркетинга, те стога и нису имали мишљење о овом концепту јер за обављање њихових радних задатака овај термин није од значаја. Испитанице које су дале специфичне, потпуне и делимичне одговоре о интерном маркетингу и његовој примени су високо образоване и испуњавају своје радне задатке из области маркетинга и менаџмента. Битно је нагласити да је испитаница број 12/2014 запослена у хотелу (средње туристичко предузеће) у познатој туристичкој дестинацији у Војводини, испитаница број 16/2014 у туристичкој агенцији (мало туристичко предузеће) у истој дестинацији, испитаница број 17/2014, такође у туристичкој агенцији (микро туристичко предузеће) водеће туристичке дестинације у Војводини. У том смислу оправдано је њихово познавање термина и примена интерног маркетинга током испуњавања радних задатака и пословних обавеза. Испитаница 35/2014 је старија особа која волонтира у породичном предузећу и њено познавање термина је ретко и драгоцено за даљу разраду проблема истраживања. Осталим испитаницима прочитана је дефиниција и дата ближа одредница термина интерног маркетинга како би се сâм процес интервјуисања могао несметано одвијати.

- Да ли се концепт интерног маркетинга примењује у Вашем предузећу? -

Истраживање је даље текло у правцу утврђивања мишљења запослених о примени интерног маркетинга и начинима његове примене у малим и средњим туристичким предузећима. Како су сада испитаници били упознати са термином интерног маркетинга, износили су своја мишљења о различитим видовима примене концепта у њиховим предузећима. У изнетим ставовима уочена је одређена диференција с обзиром на типове и величину предузећа, као и на основу облика организовања предузећа. Садржајни одговори омогућили су да се установе одређене правилности у мишљењима и ставовима интервјуисаних о примени (делимичној или потпуној) интерног маркетинга. Табела 39 показује ставове запослених о примени овог концепта.

Табела 39. Карактеристични најфреквентнији одговори на друго питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	“Наравно да се примењује”; “Апсолутно да”; “Да, апсолутно”; “Наравно”; “То да, сигурно”	5
Позитивни	“Да”; “Примењује се”; “Да, рецимо”; “Па, наравно, да...”; “Па, да, колико је могуће”; “Па, у принципу, па могуће, да, ‘ајде да’”; “Па, искрено, да”; “Па, да, примењује се”; “Па, мислим да, да”	14
Колебајући	“Делимично”; “Делимично, али је само делимично”; “Можда. Делимично”	9

Наставак: Табела 39. Карактеристични најфреквентнији одговори на друго питање дубинског интервјуа

Негативни	“Више се не примењује, него што се примењује”; “Не”	5
Јаки негативни	“Не, уопште”; “Овде се не спроводи, уопште”; “Нажалост, не”; “Ми уопште нисмо фирма за то”	4

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Мишљење испитаника о примени концепта интерног маркетинга је подељено: половина испитаника (51%) дала је јаке позитивне и позитивне одговоре у вези са применом овог концепта у њиховом предузећу, док је њих деветоро (24%) дало јаке негативне и негативне одговоре о примени интерног маркетинга. Истоветни удео испитаника се колебао о примени концепта и сматрао да се он делимично примењује у њиховом предузећу. Овим поводом, да би се добили детаљнији и квалитетнији подаци, испитаници су одговарали на потпитање које се односи на видове примене интерног маркетинга, од којих је највећи број испитаника навео да се овај концепт у њиховом предузећу примењује на следеће начине:

- Кроз бонусе, финансијску подршку и награђивање запослених,
- Пружањем подршке запосленима од стране надређених
- Обуком запослених
- Обезбеђивањем бољих услова рада
- Организовањем тим билдинга (енгл. team building), заједничких ручкова и скупова у време одређених празника
- Успостављањем добре комуникације између свих нивоа запослених у предузећу
- Бригом о запосленима и пружањем подршке запосленима и по питању решавања личних проблема
- Успостављањем блиских односа са запосленима
- Стварањем “осећаја припадности” предузећу
- Ефективном разменом информација
- Кроз изградњу добрих међуљудских односа
- Кроз тимски рад.

На основу прегледа литературе и одговора испитаника, може се донети генерални закључак да се интерни маркетинг примењује, али на различите начине. Примена овог концепта није потпуна, али се на основу одговора из интервјуа уочава да су поменуте све карактеристичне активности које интерни маркетинг подразумева. Анализирајући знање испитаника, практично су се потврдиле све разматране теоријске садржине, почевши од Беријевог концепта запошљавања и задржавања најбољих кадрова и њихову спремност да на најбољи начин ураде свој посао (Betty et al., 1976), до пет сегмената интерног маркетинга који су поставили Ахмед и Рафик (2002).

Специфични одговори испитаника дали су комплекснији увид у примену концепта интерног маркетинга и осим горе наведених начина примене, могу се извући и закључци да начин примене интерног маркетинга у великој мери зависи од типа предузећа из којих су интервјуисани запослени, као и од личних особина самих менаџера и власника. Када се анализирају одговори испитаника, може се закључити да највећи број туристичких агенција своје запослене унапређује кроз стимулансе и бонусе, као и организовањем разних студијских путовања (енгл. study tours) и

слањем на стручне сајамске манифестације. Процент од продаје је такође специфичан вид мотивације за испитанике - запослене у туристичким агенцијама. Оно што је специфично за хотеле је да запослени добијају сезонске карте и друге попусте за одређене услуге хотела - пропуснице за базене, бонове за ручкове, разне погодности од пословних партнера и слично. Запосленима се такође обезбеђује адекватна унформа и пружа обука и едукација за одређене врсте радних места (конобар, бармен, кувар). Ситуација је слична и са ресторанима: запослени функционишу као тим, добијају одређене награде и похвале за свој рад, унапређује им се радно окружење и амбијент и пружа могућност обуке и едукације. Остала предузећа (винарије, сувенирнице, предузеће за управљање дестинацијом) навела су сличне начине примене интерног маркетинга, где је фокус био на обуци запослених (посебно за одређена занимања, као што је енолог, када је реч о винаријама) и на унапређењу радних вештина и способности.

Неопходно је истаћи да је током истраживања утврђена и примена интерног маркетинга која се одвијала у правцу пружања подршке запосленима, мотивације, решавања проблема запослених и успостављања блиских односа са запосленима. Ове активности интерног маркетинга, испитаници су током разговора приписивали заслугама својих менаџера и власника и објаснили да зависе од личних особина њихових менаџера или власника и њихове спремности и воље на овакав вид подршке. Скоро сви испитаници су мотивацију и пружање подршке запосленима приписивали својим надређенима, тако да се овај резултат истраживања не издваја по типу предузећа. Запажено је да једино мала и средња предузећа организују тим билдинге (енгл. team building) и веће скупове, док су остали видови примене приписани личним особинама и вољи надређених и не зависе од величине и типа предузећа. Добра комуникација и ефективна размена информација, као значајан вид испољавања интерног маркетинга, биле су битни фактори који су запажени код највећег броја испитаника запослених у хотелима. Поједини испитаници навели су да за њих важан део примене интерног маркетинга подразумева сама могућност да се обрате надређенима, који су увек спремни да их саслушају и уваже њихово мишљење.

Значајна је група испитаника која се бави породичним бизнисом, јер су се у њиховим одговорима могле утврдити значајне специфичности у вези са применом интерног маркетинга. Ову групацију испитаника представљају запослени у микропредузећима, која имају до 10 запослених и најчешће у њима раде чланови породице и по потреби сезонски радници. Како је већ наведен одговор испитанице 35/2014 са својим сазнањем о термину интерног маркетинга, у даљој анализи биће уважени њени ставови. Осећај припадности самом предузећу, мотивација и брига о запосленима се апсолутно подразумевају као вид испољавања интерног маркетинга, јер предузеће функционише као и породица која је укључена у пословне активности. Испитаница 35/2014 је запослена као волонтерка, помаже синовима у испуњавању пословних задатака и њихова пословна активност се развија као и ентитет породице. На основу њеног одговора запажено је да се интерни маркетинг апсолутно примењује у предузећу, јер су запослени задовољни, а самим тим је задовољан и екстерни купац. Исто мисли и испитаник 28/2014 коме помаже породица, у смислу развоја и унапређења посла, јер су они мотивисани постојањем њиховог предузећа од чијег раста и развоја зависи и егзистенција читаве породице. Сви испитаници који се баве породичним бизнисом мисле да је њихово предузеће специфично по питању примене интерног маркетинга, јер се његова примена

подразумева сама по себи у оваквим предузећима. У складу са тим, онима који се баве породичним бизнисом, питања у наставку интервјуа су прилагођена, у зависности од потребе потврђивања одређених делова проблема интерног маркетинга.

Анализом садржаја дубинског интервјуа дошло се до свеобухватног закључка. Концепт интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини се примењује. Примена овог концепта испољава се на различите начине које потврђује и консултована научна литература из ове области. ***Испитаници су препознали разне видове примене концепта интерног маркетинга, што говори о његовој делимичној употреби у малим и средњим туристичким предузећима Војводине.*** Подаци из интервјуа показују да примена концепта зависи од више фактора, од којих су кључни: облик организовања предузећа, величина предузећа и личне особине менаџера или власника предузећа.

Основна претпоставка интерног маркетинга у којој се већина аутора слаже је да задовољни запослени у предузећу могу позитивно утицати на купца, клијента или туристу. Интерни маркетинг је планска активност која подразумева маркетиншки приступ усмерен на мотивацију запослених, са циљем имплементације и интеграције организационих стратегија које подразумевају оријентацију на потрошача (Ahmed & Rafiq, 2002).

- *Да ли, по Вашем мишљењу, задовољни запослени у предузећу могу да изврше позитиван утицај на купца/ клијента/ туристу? –*

У том смислу испитаницима је постављено питање које се односило на претходне претпоставке. Скоро сви (97%) су ово потврдили, јаким позитивним одговорима. Само један испитаник (3%) дао је негативан одговор и није се сложио са наведеном претпоставком. Специфични одговори који се издвајају ишли су у правцу потврде ове претпоставке и препричавања неких личних искустава, мишљења и ставова испитаника.

На овај начин утврђени су основни фактори који утичу на задовољство запослених у истраженим малим и средњим предузећима. Потврђени су и практични примери на основу којих се може видети шта је потребно запосленима да буду задовољни на свом радном месту. Испитаници су на ово питање давали значајне специфичне одговоре, чијом анализом је утврђено да је запосленима у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, за потпуну сатисфакцију на послу, најважније следеће:

- Позитивна радна атмосфера
- Похвала од стране надређених
- Мотивација запослених и тимски рад
- Добро плаћен посао
- Добри међуљудски односи
- Подршка од надређених у испуњавању пословних задатака.

Интерни маркетинг подразумева да предузеће има квалитетан кадар и да се у одабиру запослених руководи искључиво квалитетом. Основна претпоставка

интерног маркетинга је заправо став који су први заступали Сасер и Арбајт (Sasser & Arbeit, 1976) да су запослени у некој организацији њихово прво тржиште.

- Да ли сматрате да Ваше предузеће запошљава и задржава најбоље кадрове и руководи се искључиво квалитетом у избору кадрова?-

На последње питање прве теме дубинског интервјуа, којим се испитало мишљење запослених о томе да ли њихово предузеће запошљава најбоље кадрове и руководи се искључиво квалитетом у избору кадрова, већина испитаника одговарала је позитивним и колебајућим одговорима. Удео испитаника од 16% сматра да њихово предузеће не запошљава квалитетан кадар и да се не руководи искључиво квалитетом у одабиру запослених. Ово питање се није могло поставити предузетницима који се баве породичним бизнисом, из разлога што имају или једног запосленог или су запослени чланови породице. Већина испитаника (51%) дала је позитивне одговоре и сматра да се њихово предузеће води искључиво квалитетом у избору кадрова. Осталих 33% испитаника дало је колебајуће одговоре и сматрају да су им поједине колеге квалитетне, док неке нису. Испитаници су такође навели да је постојећи кадар у предузећу затечен и да на основу тога они не могу проценити да ли се предузеће води политиком квалитета када се ради о избору кадрова.

7.3.1.4.2. Резултати квалитативних истраживања о едукацији запослених у циљу прилагођавања савременим процесима пословања

Греј (Gray, 2006) и Цампетаки и Мустаки (Zampetakis & Moustakis, 2007) сматрају да су обука и усавршавање један од три елемента интерног маркетинга који су најчешће примењивани у пракси. Вари (Varey, 2001) тврди да је интерни маркетинг процес континуиране обуке која ће унапредити знање пружаоца услуга о сопственим услугама и шансама и развити им свест о тржишним могућностима и маркетиншким вештинама.

Друга тема дубинског интервјуа односила се на испитивање ставова запослених у малим и средњим туристичким предузећима о едукацији, односно обуци и стручном усавршавању које им пружа предузеће. Циљ ове теме је био да се истражи мишљење испитаника о квалитету едукација, континуитету у учењу и обуци запослених, као и о количини сазнања које запослени добијају у виду неформалног образовања и значају истог за обављање и испуњавање њихових свакодневних пословних задатака.

Листа питања се састојала од пет основних питања са два потпитања. Прва четири питања постављена су свим испитаницима, док су потпитања постављена у зависности од њихових позитивних или негативних одговора током разговора. Последње питање, усмерено на утврђивање иницијативе за самосталним усавршавањем од стране запослених, постављено је испитаницима који су изјавили да менаџмент не улаже у њихову едукацију, као и оним испитаницима који су претходно рекли да пружају иницијативу за самосталним усавршавањем.

- *Да ли Ваше предузеће, односно топ менаџмент улаже у едукацију запослених? -*

Табела 40 показује најфреквентније карактеристичне одговоре у вези са мишљењем и искуством запослених у погледу улагања надређених у едукацију запослених. Велики број испитаника (68%) сматра да њихово предузеће улаже у едукацију запослених, док подједнаки број испитаника даје колебајуће и негативне одговоре (16% се колебало, 16% дало негативне одговоре).

Табела 40. Карактеристични најфреквентнији одговори на пето питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	“Максимално”; “Наравно”	5
Позитивни	“Па, да”; “Могу да кажем да”; “Да”; “Улажу”; “У задње време је то почело”; “Може се рећи”	20
Колебајући	“Па, ево, делимично, да”; “Па, улаже, али не знам сад колико”; “Колико може”; “На мишиће се све ради, нема баш праве”; “Делимично”	6
Негативни	“За сада, не”; “Нисмо ишли на семинаре, не”; “Не, морам да кажем не”; “Није до сада”	6
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Начини на које предузеће улаже у едукацију, испитивани су кроз шесто питање. Одговори на ово питање добијени су већ приликом постављеног питања о едукацији, при чему су испитаници, који су се изјаснили да се улаже у њихову едукацију, изложили и модалитете усавршавања и обуке. Девет испитаника (24%) одговорило је позитивним одговорима и указало на начине едукације, док је шест испитаника (16%) одговорило негативно.

Добијени одговори испитаника показују да се **едукација и стручно оспособљавање кадрова одвија на више начина**. Они су наводили следеће начине усавршавања:

- Семинари, радионице, радне обуке, радни тренинзи и сл.
- Обуке у предузећу од стране стручних лица,
- Слање на сајмове, конференције и остале стручне догађаје,
- Обука од стране надређених или искуснијих колега,
- Слање на студијска путовања и инфо туре.

Одговори испитаника указали су на различите модалитете едукација, стручног усавршавања и обука које зависе од потреба и типова предузећа. Када се анализирају предузећа која пружају услуге смештаја (хотели и сличан смештај, одмаралишта и други објекти за краћи боравак и остали смештај), установљено је да њихови запослени најчешће имају потребу за обуком стручног особља као што су кувари, конобари, рецепција и они који се баве продајом. Ова предузећа су својим запосленима најчешће организовала или их слала на обуке из угоститељства (НАССР система, обуке из кулинарства за куваре, обуке за бармене и сл.). У неким предузећима која пружају услуге смештаја запослени су обучавани за интернет

маркетинг, за рад на рачунару и енглески језик. Исто тако, један испитаник је навео да њихово предузеће пружа ин хаус тренинге (енгл. in house training), за врхунски и средњи менаџмент, али да се у последње време јавља потреба за боље организованом едукацијом запослених који су у сталном контакту са гостима: конобари, рецепционари и остало угоститељско особље. Испитаници запослени у предузећима која пружају услуге смештаја, такође су давали одговоре да су, када је то било могуће, ишли и на обуке у вези са финансијама, информационим технологијама (ИТ), и заштитом животне средине. Углавном су на овакве семинаре ишли запослени у средњим туристичким предузећима која пружају услуге смештаја.

Када су ресторани и остали покретни угоститељски објекти у питању, на основу дубинског интервјуа може се закључити да су до сада њихови запослени обучавани из области НАССР стандарда и кулинарства, односно за бармене и конобаре (слично као хотелска предузећа). Исто тако, скоро сви испитаници запослени у ресторанима рекли су да су у њихова предузећа довођени сомелијеи (фр. sommelier), који су запослене обучавали за пружање услуга и слагања вина и хране. Већину испитаника, запослених у ресторанима, надређени или искусније колеге свакодневно саветују или обучавају за однос према госту. Они их упућују у основе бонтона и дају друге инструкције како да квалитетно услуже госта.

Према одговорима испитаника запослених у туристичким агенцијама, уочено је да су они обуку спроводили путем слања запослених на курсеве из области Галилео (Galileo CRS) и Амадеус (Amadeus CRS) система, авио-резервација и других резервационих система, као и на студијска путовања и инфо туре које служе за упознавање са производима које агенције нуде. Поједини испитаници имали су обуку за грчки и енглески језик, како би што боље обављали своје пословне задатке, а неки су похађали и курсеве за туристичке водиче и пратиоце.

Остала мала и средња туристичка предузећа, као што су винарије, сувенирнице и специфична предузећа која се баве управљањем туристичком дестинацијом и консултантским услугама из области туризма, едукацију запослених прилагодила су потребама предузећа. Према одговорима испитаника, винарије своје запослене најчешће обучавају путем слања на бројне скупове, конференције, стручне сајмове, као и на сајмове туризма ради стицања нових сазнања. Винарије најчешће редовно ангажују енолога који запосленима пружа стручну обуку из области винарства и виноградарства. Исто тако, постоје и бројна студијска путовања намењена запосленима у винаријама, која су ови испитаници наводили као значајан вид едукације.

Када су у питању запослени у сувенирницама, уочава се да је за њих најважније оно што науче када учествују на сајмовима, фестивалима и манифестацијама, мада је једна испитаница навела да јој је предузеће платило курс енглеског језика. Испитаница запослена у предузећу које пружа консултантске услуге из области туризма, навела је да ју је предузеће слало на разне семинаре, радионице из области туризма и на курсеве за писање пројеката. Слична ситуација је са предузећем које управља туристичком дестинацијом, где су запослени, посебно они који се баве грађевинарством, похађали бројне курсеве из области управљања пројектима, пројектовања, као и јавних набавки.

- *Да ли је то процес који се у Вашем предузећу обавља повремено или је едукација саставни део пословне политике предузећа? -*

Методом полуструктурисаног интервјуа испитано је да ли се едукација у туристичким предузећима одвија континуирано или повремено. Део испитаника сматра да је едукација саставни део корпоративне културе њихових предузећа, а део да се едукација одвија повремено и по потреби (табела 41). Испитаницима који су сматрали да њихово предузеће не улаже у едукацију запослених, ово питање није било постављено.

Табела 41. Карактеристични најфреквентнији одговори на седмо питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Позитивни	“Едукација је саставни део пословне политике предузећа”; “Одвија се стално”	11
Негативни	“Не могу да кажем да се одвија стално”; “Одвија се повремено”; “Одвија се по потреби”; “Стихијски”	20

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Анализом одговора 31 испитаника који сматрају да њихово предузеће улаже у едукацију запослених, утврђено је да 65% испитаника сматра да је едукација процес који се у њиховом предузећу одвија повремено и по потреби, док је 35% испитаника изјавило да је едукација континуирани процес и саставни део пословне политике предузећа. Занимљиво је да испитаници који се баве породичним бизнисом сматрају да се едукација у њиховим предузећима одвија непрестано. Они који су се изјаснили да се обука запослених у њиховим предузећима дешава повремено, рекли су да у Србији још увек не постоји довољно развијен систем едуковања туристичко-угоститељских радника. Већина сматра да би се едукација у њиховим предузећима одвијала константно када би понуда радионица, обука, курсева и сертификованих курсева била већа.

- *Да ли Вам сазнања која на тај начин стичете помажу у испуњавању Ваших пословних задатака? -*

Мишљења испитаника о квалитету едукације које им њихово предузеће пружа, као и ставови запослених о значају едукације за испуњавање пословних задатака, приказани су у табели 42.

Табела 42. Карактеристични најфреквентнији одговори на осмо питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	“Наравно”, “Па, наравно”; “Да, веома”; “Да, помажу у свим задацима”; “Сигурно да”	7
Позитивни	“У принципу, да”; “Да”; “Помажу”;	20
Колебајући	“Па, знате како, зависи”; “Не знам”;	4
Негативни	-	0
Јаки негативни	-	

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Из табеле 42 се уочава да највећи број испитаника сматра да им едукација/обука коју им предузеће пружа или на које их шаље, помаже у испуњавању пословних задатака (23% испитаника дало је јаке позитивне одговоре, 64% дало је позитивне одговоре, док се 13% испитаника колебало), а негативних није било. Испитаници који су дали позитивне одговоре, тврдили су да су им многе едукације и обуке служиле за спровођење пословних активности, а највише испитаници запослени у предузећима која пружају услуге смештаја. Разлог томе су специфичне обуке угоститељских радника: конобара, куvara, рецепционара, посебно значајне за контакт са гостом и за потпуну сатисфакцију потрошача. Испитаници који су запослени у винаријама, такође су сматрали да су им одређене обуке биле значајне за испуњавање пословних задатака, посебно оних које се односе на саму производњу вина.

Генерално, испитаници сматрају да им свако ново сазнање или иновација помаже у испуњавању пословних задатака, јер на свакој едукацији или обуци може да се чује нешто ново или да се упознају занимљиве личности, чак и када едукација не испуни њихова очекивања. Исто тако, један број испитаника је нагласио да постоје неке обуке које нису у директној вези са њиховом струком, али представљају прилику да се чује нешто ново, добије одређено самопоуздање, упознају са новим трендовима, иако нису из области њиховог пословања. Испитаници који су се колебали у одговорима сматрају да се неке ствари боље науче у пракси, него било којим видом едукације. Занимљив је и одговор једне испитанице која сматра да су запослени већ остварени стручњаци који имају одређено искуство у испуњавању пословних обавеза, те да се приликом анализе неких од спроведених обука, запослени осећају помало подцењено, јер су сва та сазнања имали и раније.

Општи закључак је да неформални видови образовања, на које надређени шаљу своје запослене, њима помажу у испуњавању пословних задатака, али исто тако, испитаници су навели да квалитет едукације мора бити на вишем нивоу. Они мисле да је врло битно да предавачи буду савремени, да владају материјом и да знају да на занимљив начин пренесу своја знања и искуство.

У оквиру друге тематске области испитивана је индивидуална иницијатива запослених за стручном обуком. Ово питање било је првенствено намењено испитаницима који сматрају да њихово предузеће не улаже у едукацију запослених. Циљ је био утврдити да ли се они едукују или усавршавају самоиницијативно, односно о свом трошку. Значајно је истаћи да је лична иницијатива за усавршавањем уочена и у предузећима која већ организују стручно усавршавање својих запослених. Ови испитаници изјавили су да то раде у циљу унапређења својих способности и вештина, а самим тим и за успешније пословање предузећа у коме раде. Међутим, приликом спровођења интервјуа, одређени број испитаника, који сматра да њихово предузеће улаже у едукацију запослених, навео је исто тако примере да запослени самостално пружају иницијативу за стручним усавршавањем, упућену надређенима или то обављају о сопственом трошку.

Испитаници су наводили бројне разлоге за самоиницијативно усавршавање које они виде као улагање у сопствени напредак. Други су имали намеру да унапреде личне вештине из области маркетинга и менаџмента, као и односа према клијенту због лакшег испуњавања пословних обавеза. Исто тако, испитаници су навели да су показали иницијативу или се самостално усавршавали из области продаје

производа предузећа, полагали курсеве за туристичке водиче и пратиоце или су учили стране језике. Значајно је нагласити да се испитаници запослени у ресторанима, најчешће сами усавршавају и прате савремене трендове путем интернета. Испитаници са колебајућим одговорима (21%) сматрали су да иницијатива за самосталним усавршавањем зависи најпре од амбиција запослених. Они сматрају да неки запослени желе да се усавршавају, док други не желе да напредују у погледу развоја сопствених вештина. Код дела испитаника (21%) не постоји иницијатива запослених за додатним усвршавањем и за иновацијама у смислу неформалног образовања, те у њиховом случају едукација зависи од програмских активности предузећа на усавршавању запослених.

7.3.1.4.3. Резултати квалитативних истраживања о подршци менаџмента запосленима

Подршка менаџмента запосленима, као трећа тема дубинског интервјуа имала је за циљ испитивање мишљења и ставова запослених, као и утврђивање степена и начина подршке коју надређени (власници и менаџери) пружају запосленима у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. За испитивање ове теме коришћен је дубински интервју састављен од 14 питања. Тема је, практично, обухватила три подтеме, при чему се прва односила на бригу и подршку запосленима, друга на могућности које надређени пружају запосленима за самостално доношење одлука и извршавање пословних активности, а трећа на испитивање мотивације запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

- *Да ли се у Вашем предузећу односе према Вама као према екстерним клијентима? -*

Након поновног упућивања испитаника на суштину маркетинга тоталног односа, према коме је екстерни клијент стављен у средиште пажње и тежи се успостављању дугорочних и блиских односа са екстерним клијентима, циљ је био утврдити однос према интерним клијентима, односно запосленима. У том смислу испитаницима је постављено питање да ли се у предузећу према њима надређени односе као према екстерним купцима или клијентима. У табели 43 представљени су добијени одговори на десето питање интервјуа.

Табела 43. Карактеристични најфреквентнији одговори на десето питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	“У потпуности јесте”; “Да, дефинитивно”; “Наравно ”; “Да, дефинитивно да”	7
Позитивни	“Да”; “Према мени, да”; “Могу да кажем да жели, да, да се води рачуна”; “Боре се, труде се”; “Тако је”	23
Колехајући	“Па, могао бих да кажем 50% да јесте, 50% да није тако”; “Нисам сигуран”	2
Негативни	“Не”;	5
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Већина испитаника (81%) након увода у трећу тематску област и постављеног првог питања теме, дала је позитивне одговоре потврдивши да се надређени према њима опходе као према екстерним клијентима. Они сматрају да њихови надређени желе да задрже најбоље кадрове, да имају вољу да што боље упознају запослене, као и да се труде да развију дугорочне и блиске односе са њима. Генерално, одговори испитаника на прво питање су били позитивни, јер највећи број њих сматра да их надређени третирају као екстерне купце.

Током вођења интервјуа даљи ток разговора је морао бити прилагођен у смислу да испитаницима нису постављана сва питања, будући да се баве породичним бизнисом и да су запослени у предузећу, најчешће само власник и чланови породице. Овим испитаницима постављана су само нека од питања треће тематске области. Они су сматрали да подршка запосленима у сваком смислу постоји и да њихови запослени имају третман, сличан члану породице. Испитаницима који се баве породичним бизнисом из ове тематске области постављено је питање о начину мотивације чланова породице да истрају и развију пословну активност породичне фирме, као и питање које се односи на утврђивање фактора који њих лично највише мотивишу у послу.

За анализу је веома важно навести да је само један испитаник изјавио да он своје запослене третира као клијенте, због тога што и они долазе у његов ресторан и клуб и троше свој новац на истом месту где га и зараде. На тај начин овај испитаник изнео је битну чињеницу, да су заправо запослени у његовом предузећу третирани као интерни купци. Гумесон (2008), на основу чијег теоријског конструкта је спроведено истраживање у овој докторској дисертацији, у двадесет петој релацији 30Р маркетинга, описује однос са интерним купцем који подразумева посматрање других запослених у предузећу као клијената, односно купаца. Суштина ове поставке базирана је на претпоставци да ће запослени, уколико су у сопственом предузећу истовремено и конзументи услуга или производа које продају, сигурно остварити већи учинак у односима са својим екстерним купцима.

Испитаници који су дали колебајуће одговоре (њих 5%) наводили су да се двоструки третман примењује када је у питању подршка запосленима у њиховим предузећима. Један специфичан одговор испитаника 1/2014 запосленог у туристичкој агенцији, поткрепљује ову тврдњу:

“Па, то бих могао половично да одговорим 50% да јесте, а 50% да није. Оно што сам рекао малопре, мислим да се последњих година баш и нису трудили да неке људе, који су отишли из фирме и који су се врло брзо запослили у другим предузећима, што по мени значи да су били квалитетни, нису се потрудили, да их задрже рецимо такве. Да ли сад они хоће да се баве нашим проблемима приватним? Мислим да не, да ми запослени нисмо ни очекивали тако нешто, рецимо, од њих. Рецимо да они не решавају наше проблеме као што ни ми њихове проблеме не можемо можда решити. Али оно што ја знам сигурно, да они људи који сада раде код нас и који су радили и раније су увек били лојални компанији. Значи, то је оно што могу са сигурношћу да кажем.”

Негативне одговоре дало је 14% испитаника који сматрају да запослени нису третирани од стране менаџмента на исти начин као екстерни клијенти, нити ће то

икада бити. Разлоге за то ови испитаници сагледавају, пре свега, из угла финансијског аспекта, што значи да не постоји довољно средстава у предузећу да се ови принципи интерног маркетинга остваре. Испитаници још наводе да запослени који су на најнижој лествици менаџмента, нису третирани као екстерни клијенти, док они запослени који представљају врхунски, виши и средњи менаџмент имају повлашћен третман.

- *Да ли се надређени укључују у решавање проблема запослених, како на послу, тако и личних? -*

У пословним односима шири се пракса да се надређени укључују у решавање проблема запослених, како при обављању пословних активности, тако и у решавању личних проблема. У складу са тим, испитаницима је постављено питање о подршци коју им пружају надређени и требало је да наведу сопствено искуство и праксу у њиховом предузећу (табела 44).

Табела 44. Карактеристични најфреквентнији одговори на једанаесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Апсолутно нам пружају подршку за решавање проблема“; „Моје је одлично“	5
Позитивни	“Да”; “Па, јесте, тако је и то је сасвим у реду”; “Јесте, да”; “Па, буде. Па да. Наравно”	21
Колебајући	“Нисам сигуран”; “Пословно све решавамо заједно, а личне свако свој”; “Не знам шта да ти кажем”; “Да. Меша се у све и свашта. Чак се меша и у приватан живот. У сваком погледу, и у позитивном и у негативном.”; “Е, па сад, зависи који је ниво. Не знам”; “Умеју они да се умешају, али умеју и да закомпликују”	6
Негативни	“Не пружају нам подршку за решавање проблема”; “Ту не постоји”	3
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Искуство већине испитаника, које се тиче подршке надређених за решавање, како пословних, тако и личних проблема, је позитивно (74% је дало јаке позитивне и позитивне одговоре). Ови испитаници наводили су да њихово предузеће функционише као једна мала фамилија и да за проблеме са којима су се сусретали наилазе на разумевање својих надређених. Послодавци су овим испитаницима увек пружили подршку за решавање проблема, било пословних, било личних. Примери подршке решавања личних проблема били су бројни: надређени су учествовали у помоћи запосленима када су били у тешким животним ситуацијама, слали су им поклоне за важне животне догађаје, помагали им у лечењу, финансијски их помагали у решавању дугова и слично.

Када су у питању пословне активности и проблеми који свакодневно могу настати, испитаници наводе да су се њихови надређени поставили људски и професионално, били су отворени за комуникацију и спремни да их саслушају, као и да су им пружили свесрдну помоћ у решавању пословних проблема. Међу овим испитаницима се налазе и они који до сада нису тражили од надређених да учествују у решавању њихових проблема, али сматрају да би њихови надређени,

уколико би од њих била тражена оваква врста подршке, сигурно помогли и у решавању проблема личне природе.

Испитаници који су се колебали (17%) или сматрали да њихови надређени делимично учествују у решавању њихових проблема, изјаснили су се да власници, менаџери и други надређени колико им помажу у решавању проблема, толико знају и да им одмогну. Један испитаник сматра да се његов власник меша у све, почев од свакодневних пословних активности, преко приватног живота, а да је то непотребно. Испитаника који су се изјаснили негативно било је 9% и на основу њихових одговора могло се закључити да овај број запослених никада не добија подршку од својих надређених и да је незадовољан постојећом ситуацијом у предузећу у ком ради.

- *Да ли, према Вашем искуству, брига о запосленима значајно утиче на креирање добрих међусобних дугорочних односа? -*

Следеће питање, постављено само испитаницима који се не баве породичним бизнисом (укупно 35), односило се на мишљење и искуство запослених о томе да ли брига о запосленима значајно утиче на креирање добрих међуљудских односа. Током анализе дубинског интервјуа, већи број испитаника (71%) дао је карактеристичне позитивне, колебајуће и негативне одговоре, приказане у табели 45.

Табела 45. Карактеристични најфреквентнији одговори на дванаесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„То, сигурно“; „Да, дефинитивно“; „Па свакако да, да“; „Да, наравно“; „У сваком случају, да“; „Свакако, то је прво и основно“	8
Позитивни	“Да”; “Утиче, да”; “Како не”; “Како да не”; “Па да, да”; “Тако је”	25
Колебајући	„Када би се тако радило, сигурно би утицало“	1
Негативни	“Не”	1
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Интерпретирани одговори показују да је 94% испитаника одговорило позитивним и јаким позитивним одговорима, што указује на чињеницу да већина сматра да брига о запосленима може итекако да утиче на креирање добрих међуљудских односа у предузећу, а да се на овај начин унапређује и развија и сама фирма. Иако сматра да постоји брига о запосленима, један део испитаника изразио је став да није битно да ли ће запослени бити само добро плаћени, него је битно да постоји и сама брига о њему, да би био задовољан.

Испитаницима из туристичких агенција највише недостаје вишак слободних дана и смета им када се не поштују државни празници. Занимљиво је да су запослени наилазили на отпор власника или менаџера, уколико би им рецимо предложили исплату дневница за службено путовање или годишњи одмор. Најчешће су добијали одговоре да се то може добити само у јавним предузећима. Наводили су да је веома важно како се надређени понаша према њима, и да ће они, ако их

послодавац довољно цени, поштује и уважава, то вратити кроз задовољство послом и бољом продуктивношћу.

Генерално, сви испитаници сматрају да брига о запосленима подразумева бољи третман запослених, уважавање од стране надређених и успостављање блиских односа где предузеће функционише као једна породица. Према ставовима испитаника на овим основама се може изградити међусобно поверење, интерна комуникација и блиски односи у предузећу, а самим тим ће се кроз унапређење задовољства запослених унапредити и пословање и обезбедити развој и раст предузећа.

- Да ли је, по Вашем мишљењу, пружање подршке запосленима саставни део корпоративне културе Вашег предузећа? -

Даље се желело утврдити да ли је пружање подршке запосленима саставни део корпоративне културе предузећа у којима су испитаници запослени (табела 46). На ова питања су одговорили сви, укључујући и оне који се баве породичним бизнисом.

Табела 46. Карактеристични најфреквентнији одговори на тринаесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Апсолутно јесте“; „Како да не, мора бити“; „Јесте и то најважнији елемент“; „Свакако“	8
Позитивни	“Јесте”; “Нашег, да”; “Без тога не може”; “Па да, да јесте”; “Па можда би могло да се каже да јесте”; “Па, мислим, наравно”; “Па, јесте, ‘ајде да кажем да јесте”	20
Колебајући	„Нисам сигуран“; „Не схватам поенту“; „Делимично“	6
Негативни	“Сматрам да треба да буде саставни део, али није”; “Па није приоритет, није саставни део”	3
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Велики број испитаника (76%) сматра да је пружање подршке запосленима саставни део корпоративне културе њихових предузећа. Забележени одговори показују да испитаници мисле да подршка запосленима мора да буде део корпоративне културе предузећа и да се према запосленима менаџмент мора опходити у том духу. Једино се на тај начин могу остварити дугорочни планови сваког предузећа, а посебно туристичко-угоститељских, јер се они одражавају на крајњег корисника, госта или туристу. Испитаници сматрају да подршку добијају свакодневно и код испуњавања пословних задатака, као и приликом решавања приватних проблема. Исти је случај у одговорима испитаника као и код претходног питања - они испитаници који нису тражили подршку за решавање приватних проблема, сматрају да би је сигурно добили од својих надређених уколико би им таква помоћ затребала. Када су испитаници из породичне винарије и сувенирнице у питању, они сматрају да њихово предузеће мора функционисати и функционише на овој основи, где корпоративна култура предузећа апсолутно подразумева пружање подршке запосленима - члановима породице.

Шест испитаника (16%) је дало колебајуће одговоре. У том смислу специфичан је одговор испитаника 8/2014 у коме је он на следећи начин објаснио своју дилему поводом пружања подршке запосленима од стране надређених:

“То је неко сад незгодно питање. Не могу рећи не, зато што на неки начин јесте та идеја. Знаш оно? Да ту будемо релативно срећни и да се људи задрже. Осетиш да си ти ту на неки начин пожељан, али са друге стране не могу да кажем ни да, зато што не постоји нешто конкретно што се заиста ради. Да сад, знаш оно типа добро смо радили па ‘ајмо сада сви заједно на летовање. Значи знам како то неке друге компаније раде да стално имаш тај неки тим билдинг да сви оно сад, не знам, сплаваримо заједно да би ми видели да смо типа пожељни. Значи немамо са те стране, али са друге стране, та нека могућност директног контакта са власником, отворени разговори где ти видиш да он те заиста цени, да цени то што се ради и да си на неки начин пожељан, није тотално не, али ето више рецимо да не, јел’ нема тог неког јасног приказа: да, то је то, наша корпоративна политика!”

Најмањи број испитаника (8%) мисли да корпоративна култура њиховог предузећа не подразумева пружање подршке запосленима. Испитаници сматрају да би предузеће требало да пружа подршку запосленима (која представља саставни део културе предузећа), али да то није тако у њиховом случају. Једна испитаница, запослена у предузећу регистровано за пружање услуга смештаја, мисли да то зависи и од запослених и да они сами не размишљају у овом правцу, тј. да не користе предности које би им се можда пружиле када би њихови надређени имали то на уму (да им је подршка потребна).

- Да ли сте код Ваших надређених осетили разумевање за Ваше проблеме? -

Даљи ток интервјуа ишао је у правцу утврђивања разумевања надређених за проблеме запослених у малим и средњим предузећима. Табела 47 показује одговоре, мишљења и ставове испитаника у вези са петим питањем треће теме полуструктурисаног интервјуа.

Табела 47. Карактеристични најфреквентнији одговори на четрнаесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Мислим да је понекад чак и претерано разумевање“; „Апсолутно за све“	2
Позитивни	“Што се тиче посла, да”; “Да”; “Па, јесам. Јесам, дефинитивно”; “Да, да, јесам”; “Па да, са тог гледишта, стварно имамо разумевања”; “Јесам”; “Лично ја јесам. Могу да кажем у своје име да јесам”; „Да, али ту морамо рећи да често они то само саслушају и оно као, знаш... Тебе смо запослили да ти те проблеме решиш.”; “Па, јесам, увек. И никад није проблем да саслушају, да донесем неку одлуку, шта, како ћемо даље да радимо.”; “Тврдим да, да. Можете их питати”; “Па, да”	28
Колебајући	„Од неких да, од неких не“; „Како, кад“; „Нисам сигуран“	3
Негативни	“Не”;	2
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Велики број испитаника (86%) је код надређених наилазио на разумевање за своје проблеме. Испитаници са позитивним и јаким позитивним одговорима су нагласили да је разумевање за њихове проблеме, било пословне, било личне природе, увек било присутно код њихових надређених, менаџера или власника. Испитаници са колебајућим одговорима (9%), рекли су да некад наиђу на разумевање, некад не. Исто тако, испитаник 14/2014 запослен у хотелу, сматра да од својих надређених, односно директорице хотела, увек наиђе на разумевање за проблеме, док од власника хотела никад није добио разумевање за своје проблеме. Два испитаника (6%), нису никада наишла на разумевање својих надређених за решавање проблема. Испитаницима који се баве породичним бизнисом ово питање није било постављено.

- *Да ли је то утицало на повећање Ваше мотивисаности за рад и лојалност предузећу? -*

Ово питање дубинског интервјуа било је у вези са претходним питањем. Одговарали су само они испитаници који су у претходном питању дали позитивне одговоре. Питањем се желело утврдити да ли је разумевање за проблеме, на које су наилазили запослени од стране надређених, утицало на повећање њихове мотивисаности за рад и лојалности предузећу. Најфреквентнији одговори приказани су у табели 48.

Табела 48. Карактеристични најфреквентнији одговори на петнаесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Па, наравно“; „Свакако“; „Па сигурно да да“; „Сигурно“; „У сваком случају“; „Увек утиче“; „Наравно, то увек“	9
Позитивни	“Да”; “Па, јесте, како није”; “Јесте”; “Како да не”	15
Колебајући	„Између осталог“; „Један од разлога“; „Све зависи“; „Некад да, некад не“	4
Негативни	“Не”; “Не могу да кажем да је то утицало”	2
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Највећи број испитаника (80%), који је наишао на разумевање својих надређених за проблеме, одговорио је да је овакав гест у потпуности и значајно утицао на повећање њихове мотивисаности за рад и лојалности предузећу. Ставови испитаника су да се такав однос гради годинама, да се човек осећа уваженим када га неко разуме, као и да се на тај начин ствара однос поверења. Ови испитаници сматрају да су подршка, разумевање, добра комуникација и неговање оваквог односа најзначајнији фактори који утичу на мотивацију и лојалност предузећу. Колебајуће одговоре дали су испитаници (13%) који сматрају да ови фактори нису једини утицали на мотивисаност и лојалност запослених, него су ту и позитивно радно окружење и добра радна атмосфера. Један испитаник сматра да је то ипак питање личности, односно индивидуална ствар, и да неком и када се пружи подршка неће бити захвалан, мотивисан и лојалан. Два испитаника (7%) сматрају да мотивација запослених не зависи од тога да ли ће од надређеног добити подршку, разумевање или похвалу. Ови испитаници мисле да њихова лична природа, изазови и дуготрајност у послу утичу на мотивацију, посвећеност и лојалност предузећу.

- Да ли сте укључени у доношење пословних одлука и активности?-

Тема која се односила на утврђивање подршке запосленима, имала је подтему којом се желело утврдити у којој мери и на које начине су запослени у малим и средњим туристичким предузећима укључени у доношење пословних одлука и активности. Првенствено је утврђено да ли су и на који начин испитаници укључени у доношење пословних одлука, односно да ли им надређени пружају подршку у испуњавању пословних задатака. Одговори испитаника на ово питање приказани су у табели 49.

Табела 49. Карактеристични најфреквентнији одговори на шеснаесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Наравно“	1
Позитивни	“Па. сада већ да”; “Да”; “Јесам, да, укључена сам”; “Јесам”; ”У суштини да”; “Могу да кажем да јесам”	28
Колебајући	„Делимично“; „Делом јесам, да“; “У једном делу да”;	4
Негативни	“Не”;	2
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Велики број испитаника (83%) изјаснио се да је укључен у доношење пословних одлука и активности. Ови испитаници дали су позитивне одговоре и сматрају да учествују у доношењу одлука и спровођењу пословних активности значајних за целокупно предузеће. Ипак од ових испитаника 24% њих одговорило је да су укључени у доношење одлука у вези са делокругом њихових пословних активности, али онолико колико им дозволе надређени. Колебајуће одговоре дало је 11% испитаника који су изјавили да су делом укључени у процес одлучивања, будући да су у могућности да одлуке доносе само у области својих активности. Најмањи број испитаника (8%) оцењује да нису у могућности да учествују у доношењу одлука.

Укљученост испитаника у доношење пословних одлука остваривана је на различите начине. Већина се саветује са својим надређенима и изражава своје мишљење, а крајњу одлуку о пословним активности доносе у договору са менаџерима и власницима. Када су стратешке одлуке у питању, испитаници само дају своје мишљење, док одлуке у вези са оперативним свакодневним активностима, доносе самостално. Две испитанице изјасниле су се да оне заједно са својим директором доносе одлуке и да кроз свакодневну комуникацију и размену идеја долазе до заједничког решења. Двојица испитаника (један запослен у туристичкој агенцији, други у винарији) потпуно самостално доносе одлуке у вези са продајом и ценама аранжмана туристичке агенције и промотивним активностима винарије.

На основу одговора испитаника, уочава се да запослени у туристичким агенцијама у Војводини најчешће доносе одлуке у вези са ценом туристичких аранжмана, ласт минут понудом (енгл. last minute), начинима плаћања и промотивним активностима предузећа. У предузећима која пружају услуге смештаја (хотели, мотели, одмаралишта, и др.), запослени доносе одлуке или учествују у њиховом доношењу,

када се ради о услугама које се пружају гостима, условима да се оне пруже, ценама услуге, пласману услуге, уређењу и одржавању простора. Према подацима из интервјуа, запослени у ресторанима доносе одлуке у вези са понудом хране и пића, менија, као и о томе шта је најисплативије пласирати гостима ресторана. Испитаници запослени у осталим туристичким предузећима (винарије, консултантско предузеће и предузеће за управљање дестинацијом) одлуке доносе у зависности од њихових пословних активности. Испитаници су се изјаснили да одлучују о правцима промотивних активности у винаријама, о распореду одржавања и концепту радионица и семинара у предузећу за пружање консултантских услуга и о правцима деловања сектора за туризам у предузећу које се бави управљањем туристичком дестинацијом.

Претходна анализа дубинских интервјуа показала је да запослени тј. испитаници добијају подршку својих надређених како на пословном тако и на личном плану. Исто се може рећи и када се ради о подршци за испуњавање пословних задатака. Запослене најчешће подржавају надређени на начин да увек буду заштићени од стране менаџмента уколико настане неки проблем и имају њихову помоћ у решавању тих проблема. Тројица испитаника (од којих су двојица запослена у туристичким агенцијама, док је трећи запослен на пословима маркетинга у винарији) сматрају да такође добијају подршку својих надређених, али да се у решавању значајних проблема од њих очекује да то ураде, и зато подршку надређених виде само као привидну, односно техничку, како је то и навео испитаник 3/2014. Супротно томе је искуство једне испитанице 6/2014 која се изјаснила да уколико настане неки проблем, то решава њен директор. Испитаница 4/2014 запослена у предузећу регистровано за пружање услуга смештаја, подршку свог директора види у похвалама које јој он пружа за добро обављен посао.

Велики број испитаника дели мишљење да се у њиховим предузећима заједнички доносе одлуке у вези са извршавањем пословних задатака, као и да од надређених увек добијају подршку и бивају питани за мишљење. Такође, надређени износе своје мишљење када је то потребно и на тај начин се гради међусобно поверење и тимски рад. Значајно је нагласити да се запослени на овај начин осећају уваженим и добијају додатно самопоуздање.

На основу разговора са испитаницима показало се да им је подршка надређених у испуњавању пословних задатака, као и мишљење надређених како да реше одређене ситуације, веома значајна. На тај начин они самопотврђују своје ставове о начину решавања практичних проблема и подстичу их да ефективније обављају пословне задатке.

- *Да ли су Ваши надређени способни да мотивишу Вас и друге запослене у предузећу на преданији ангажман? -*

Даљом анализом интервјуа добијена су мишљења испитаника о способности њихових надређених да их мотивишу на преданији ангажман. У табели 50 изложена су та мишљења.

Табела 50. Карактеристични најфреквентнији одговори на деветнаесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Апсолутно“; „У потпуности су способни“; „Свакако“	3
Позитивни	“Способни су”; “Да”; “Мислим да”; “Па, јесу, да”; “Јесте”; “Па, ја мислим да да”; “Па, колико је у њиховој моћи и могућности, да”; “Мислим да су способни”	24
Колебајући	„Па, сматрам да је способан да то уради, ал’ он то не ради.“	1
Негативни	“Нису способни”; “Нису финансијски способни”; “Дефинитивно су у могућности. А да ли су способни? Мислим да не”	7
Јаки негативни		0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Већина испитаника (77%) сматра да су њихови надређени способни да их мотивишу на преданији ангажман. Ипак, међу овим испитаницима има оних који су навели да су њихови менаџери, директори, шефови или власници способни да их мотивишу до оне мере колико је у њиховој моћи. Испитаници су као најчешће видове мотивације од стране надређених наводили финансијске стимулације, али исто тако сматрају да их надређени мотивишу када им омогуће више слободних дана. При одговору на ово питање поједини испитаници су навели шта њих мотивише у послу. Једна испитаница (16/2014) је сматрала да запослени морају да се угледају на надређене у извршавању пословних задатака приликом пословног ангажмана и да учећи од надређених изграђују свој однос према послу. Она мисли да уколико се надређени залаже за развој и унапређење пословних активности, он заправо на тај начин мотивише свог запосленог на преданији ангажман. Испитаница 4/2014 мисли да надређени мора бити миран и сталожен и спреман да саслуша проблеме својих запослених. На тај начин он их мотивише на преданији ангажман. Испитаник 11/2014 дао је колебајући одговор, јер сматра да његов надређени јесте способан, али да он не мотивише своје запослене.

Препорука за будућа истраживања је формулисање питања на начин да се добије одговор да ли су надређени спремни да мотивишу своје запослене и да ли то чине у свом пословању. Један део испитаника (20%) навео је да њихови надређени нису способни да мотивишу своје запослене на преданији ангажман и само њима је постављено питање којим се желело утврдити зашто испитаници то мисле. Разлоге за то испитаници су видели у недостатку финансијских средстава за задовољење потреба запослених и мотивацију на такав начин. Они сматрају да надређени не разумеју потребе и жеље запослених или да их оне не интересују, као и да тренутна ситуација на тржишту диктира нова правила према којима они немају потребу да мотивишу запослене. Такође верују да надређени имају став да су сви заменљиви, јер је велики број незапослених у Србији. У прилог овоме следе мишљења двојице испитаника са специфичним одговорима:

“Мислим да нису способни да сагледају сваки аспект деловања сваког радника, па на тај начин нису у могућности да разумеју проблематике са којима се свако поједино место може сусрести и онда мислим да би сам топ-менаџмент и власници требали да буду упућенији шта сваки од радника ради и са којим проблемом он може да се сусретне, да би могли да

га разумеју и адекватно мотивишу, да негде нешто помогну, итд.”
(Испитаник 8/2014, запослен у винарији)

“Ситуација тренутна на тржишту рада, диктира једну непопуларну струју размишљања, а то је да ако ви нешто не можете или нисте спремни или у нечему имате одређене тренутне лимите увек ће неко доћи да вас замени, сви су просто заменљиви. Не обавља се сад та нека мотивација на високом нивоу и зато сам на самом почетку и рекао да се делимично спроводи та квалитативна селекција кадрова јер у условима у којима је тридесет посто незапослених, просто има неко ко је увек спреман да ради за мање пара, више него ви.” (Испитаник 3/2014, запослен у туристичкој агенцији)

Три испитаника нису хтели да дају своје мишљење о овом питању, иако сматрају да њихови надређени нису способни да мотивишу запослене на преданији ангажман. Изјавили су да је то чињеница и да не желе да наводе разлоге због којих своје надређене сматрају неспособним за мотивацију запослених.

- *Наведите конкретне примере начина на које су Вам надређени пружили подршку или Вас мотивисали у Вашем послу? -*

Током даљег разговора са испитаницима желело се утврдити шта је највише мотивисало запослене на преданији ангажман. Због тога су од њих тражени конкретни примери мотивације од стране надређених. На ово питање одговоре је дало укупно 65% испитаника. Осталих 35% су већ током разговора одговорили на ова питања или нису могли да се сете конкретних примера како су их надређени мотивисали до сада. Анализом садржаја установљени су следећи ***начини на који надређени мотивишу своје запослене у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини:***

- Највише испитаника запослених у ове четири категорије предузећа изјаснило се да су их надређени мотивисали финансијским стимулансима за добро обављен посао или бонусима и повећањем плате;
- Испитаници су такође одговарали да им је важно и давање слободних дана од стране надређених за њихове потребе или када није сезона у којој је повећан обим посла, те да су их надређени мотивисали на овај начин;
- Подршка запосленима, став и понашање надређених су исто тако мотивисали запослене на преданији ангажман
- Указана пажња запосленима, као и брига о запосленима су значајни фактори који се истичу у овом делу истраживања;
- Одређени број испитаника навео је да су их надређени мотивисали и кроз организовање дружења, вечера и прослава на којима се могу разменити мишљења (слично тим билдинзима код великих компанија)
- За једну групу испитаника било је најважније да у предузећу постоје добри међуљудски односи.

У складу са горе наведеном анализом, уочавају се разни начини мотивисања запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, од чега за сада најзначајнији фактор представља финансијска подршка запосленима, док за њом следе разумевање запослених, подршка запосленима, добра комуникација унутар предузећа и добри међуљудски односи, као и став и понашање надређених.

- *Који су, по Вашем мишљењу основни разлози због којих Ваши надређени настоје да Вас мотивишу? -*

На основу овог питања, које се односило на мишљење запослених о томе зашто (разлози) их власници или менаџмент мотивишу, такође су се могли конкретизовати одређени одговори и одредити припадност појединим скуповима одговора. У том смислу испитаници сматрају да их надређени мотивишу из следећих разлога:

- веће продуктивности запослених
 - успешнијег пословања
 - виших прихода предузећа и
 - задовољства запослених, а кроз то и подстицање сатисфакције клијената предузећа.
- *Шта за Вас лично представља најзначајнији подстицај и мотивацију у послу?-*

Последње питање треће тематске области интервјуа имало је за циљ утврђивање фактора који утичу на мотивацију и подстицај у послу. Ово питање је било постављено свим испитаницима, чак и онима који имају сопствени тј. породични посао, због специфичности њихових предузећа.

Табела 51 показује најчешће добијене карактеристичне одговоре, груписане по категоријама (и фреквентности). Испитаници су наводили више фактора који утичу на мотивацију и подстицај у послу, те је сходно томе систематизовано више група одговора.

Табела 51. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет треће питање дубинског интервјуа

Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Лична природа и васпитање	2
Задовољство и љубав према послу који радим	4
Финансијски стимуланси, бенефити од посла, плата, бонуси и сл.	9
Став и понашање надређеног	2
Добри међуљудски односи у предузећу	10
Тимски рад и остварење заједничких циљева	3
Могућност напредовања и усавршавања на послу	4
Изазов	3
Добра и отворена комуникација са надређенима	4
Задовољан клијент (гост, туриста, путник)	3
Подршка од стране надређених	2
Похвала и признање за добро обављен посао	2
Блиски и фамилијарни односи у предузећу	2
Уважавање	3

Наставак: Табела 51. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет треће питање дубинског интервјуа

Заједнички постигнути резултати и успех	4
Међусобно разумевање	1
Тренутно стање у земљи мотивише ме да чувам и поштено радим свој посао	1
Радна атмосфера и амбијент	1
Укупан број забележених одговора	60

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Добијени одговори испитаника показали су да највећу вредност и лични фактор мотивације запослених у микро, малим и средњим туристичким предузећима представљају добри међуљудски односи у предузећу, јер је 17% одговора испитаника везано за ову ставку. Исто тако је уочено да 15% одговора показује да су запосленима важне финансијске стимулације, бенефити од посла, плата, бонуси и сл. Након тога следи исти број одговора од по 7%, који указује да запослене мотивише задовољство и љубав према послу који раде, могућност напредовања и усавршавања на послу, добра и отворена комуникација са надређенима и заједнички постигнути резултати и успех.

7.3.1.4.4. Резултати квалитативних истраживања о унапређењу међусобних интеракција и задовољству запослених

Последња тема дубинског интервјуа која се односила на утврђивање међусобних интеракција и задовољства запослених, састојала се од три подтеме и 17 питања. Питања постављена испитаницима запосленим у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, подељена у три групе, односила су се на задовољство запослених, радно окружење, међусобну сарадњу и поверење запослених, комуникацију међу запосленима у предузећу и испитивање лојалности предузећу. Код четврте теме интервјуа запажен је пад концентрације испитаника и недостатак воље да даље одговарају на питања. Испитаници су навели да је у интервјуу превише питања и да се нека питања понављају. Сходно њиховим могућностима, са питањима се наставило у односу на вољу и спремност испитаника да на њих одговарају. Уколико нису желели да одговарају, та питања им нису била постављана. Овај недостатак допуњен је интерпретацијом других питања истих подтема.

- Да ли сте задовољни послом и условима рада у Вашем предузећу? -

Циљ је био утврдити задовољство испитаника послом који раде и условима рада у њиховом предузећу. У табели 52 приказани су најфреквентнији карактеристични одговори на ово питање.

Табела 52. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет четврто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Наравно“; „Апсолутно“; „Јако“; „Јесам, изузетно“	4
Позитивни	“Па, рецимо јесам”; “Јесам”; “Да”; “Генерално да”	20
Колебајући	“Делимично јесам”; “Па, у принципу и да и не”	9
Негативни	“Увек може боље”	4
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

- *Молим Вас да ми опишете како Ви видите своје радно окружење?* –

Своје радно окружење описало је 81% испитаника, док осталих 11% то нису учинили наводећи да им је питање у почетку било нејасно, а уз то су се изговарали журбом и обавезама на радном месту. Такође су тврдили да има превише питања у интервјуу. Три испитаника (8%) није одговорило због тога што имају само једног запосленог у предузећу и претпоставља се да сами креирају своје радно окружење.

У погледу описа пословног окружења запажено је да у одговорима испитаника не постоје разлике у односу на тип предузећа. У центру описа свог пословног окружења они су ставили односе са колегама. Највећи број испитаника своје пословно окружење описивао је кроз односе са колегама, надређенима, спољним сарадницима и пословним партнерима. Из њихових описа радног окружења, које они виде као позитивно, произилазе добри међуљудски односи, подршка између колега, тимски рад, међусобно поверење, компромиси, позитивна радна атмосфера, мотивисаност, разумевање, дружење и заједничка интересовања колега. Из њихових одговора било је очигледно да испитаницима прија оваква врста односа и интеракција у предузећу. Поједини сматрају да позитивно радно окружење са насмејаним колегама чини да њихови клијенти буду задовољни и да на тај начин остварују позитиван приступ према клијентима. Они су навели да се таква атмосфера, уз тимски рад и међусобно поверење, гради свакодневно у њиховом предузећу и да је то предуслов који чини да и њихови купци буду задовољни. Запослени у туристичкој агенцији и винарији су навели да њихово радно окружење представља и однос са клијентима на терену, који подразумева сталну интеракцију са другим пословним сарадницима (добављачима, дистрибутерима и другима). Они су навели да је то њихово радно окружење и да га они посматрају кроз константну интеракцију са људима изван предузећа, где се исто успостављају добри међуљудски односи, гради поверење и стреми ка тимском раду. Један испитаник запослен у винарији и испитаница запослена у хотелу своје позитивно радно окружење приписују својим способностима и умећима. Они сматрају да су сами себи креирали радно окружење које им одговара, захваљујући сопственом раду и оствареним резултатима. Само је један испитаник, запослен у ресторану, изразио своје незадовољство радним окружењем и изнео да је у његовом предузећу стално присутно незадовољство запослених и непријатна радна атмосфера, што указује на само пропадање и лоше управљање предузећем.

- *Да ли у Вашем предузећу постоји тимски рад?* –

Наредно питање односило се на утврђивање постојања и изградње тимског рада у предузећима у којима су испитаници запослени. На ово питање добијени су следећи карактеристични одговори, приказани у табели 53.

Табела 53. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет шесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Апсолутно да“; „Наравно“;	10
Позитивни	“Постоји”; “Да”; “Да, постоји”; “Да, да, да, то је обавезно”; “Постоји, мора да постоји”	25

Наставак: Табела 53. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет шесто питање дубинског интервјуа

Колебајући	-	0
Негативни	“Не”	2
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

На основу одговора испитаника закључује се да тимски рад у малим и средњим туристичким предузећима постоји, јер је 95% испитаника одговорило позитивним и јаким позитивним одговорима на ово питање. Сви испитаници који су дали позитивне одговоре исто тако су се изјаснили да су резултати који произилазе из тимског рада бољи, те да они чине да њихово предузеће успешније послује. Два испитаника, запослена у туристичким агенцијама, сматрају да тимски рад код њих не постоји. Испитаник 3/2014, који за ову агенцију ради привремено, изјаснио се да тимски рад не постоји и да је он морао да се прилагоди запосленима који су већ били стално запослени у овом предузећу. Запослена у туристичкој агенцији, која је супруга власника агенције, рекла је да тимски рад никад није постојао у њеној агенцији, а прошло је много њих који су били запослени у агенцији и да она не види реалне разлоге за непостојање тимског рада у овој агенцији.

- Да ли је међусобно поверење изграђено у предузећу у којем сте запослени? -

Циљ даљег разговора и квалитативне анализе био је утврђивање да ли је у малим и средњим туристичким предузећима изграђено међусобно поверење између запослених на свим нивоима, укључујући и менаџмент и власнике, као и мишљење испитаника о њиховој комуникацији са надређенима. У складу са овим, испитаници су се на питања у вези са комуникацијом са надређенима изјаснили да су њихови надређени увек отворени за дијалог и да увек имају времена да их саслушају. Пошто је слично питање било постављено и код пружања подршке запосленима, овим питањима потврђене су претпоставке да су запослени задовољни својом комуникацијом са надређенима. О томе сведоче одговори 86% испитаника, који су се изјаснили да имају добру комуникацију са својим надређенима, као и да менаџери или власници увек налазе времена да их саслушају. Мали део испитаника наилази на неразумевање својих надређених или ови немају времена да их саслушају. На основу овога може се закључити да су власници и менаџери малих и средњих туристичких предузећа у Војводини свесни да су запослени највећа вредност њиховог предузећа.

То потврђују и Рајт, Мекмехан и Меквилијамс (Wright, McMahan & McWilliams, 1994), који сматрају да менаџмент, данас, мора да посвети једнаку пажњу како интерној, тако и екстерној „публици“, и да професионалци који су задужени за комуникацију морају да препознају значај интеграције интерних порука са оним порукама, на основу којих екстерно комуницирају (Dolphin, 2005). Кала (Kalla, 2005), дефинише интерне комуникације као све формалне и неформалне комуникације које су интерно позициониране на свим нивоима једне организације, док их Орзини (Orsini, 2000) представља на шири начин као свеобухватне начине међусобног комуницирања људи унутар организације.

Међусобно поверење између запослених, укључујући и све нивое менаџмента, веома је важно за успешно пословање предузећа. У том смислу, неопходно је било утврдити мишљење испитаника да ли је у њиховом предузећу изграђено међусобно поверење. Питање није постављено предузетницима који воде породични посао, јер се подразумева да такво поверење у њиховим породичним фирмама постоји, будући да су запослени чланови породице.

Табела 54. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесето питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Апсолутно да“; „Наравно“;	5
Позитивни	“Постоји”; “Изграђено је поверење”; „Па, мање више да“; „Јесте, да“; „Гради се сваки дан“; „Па, јесте“; „Па, да, у принципу да, може да се каже“	21
Колебајући	„Не могу да кажем ни да јесте ни да није“; „Па, шта ја знам, не знам“; „Делимично“	4
Негативни	“Не постоји”; „Између свих није“	4
Јаки негативни	„Никако не постоји“	1

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Разговор са испитаницима показао је да већина (74%) сматра да међусобно поверење између свих запослених постоји у њиховом предузећу (табела 54). Међутим, чак и они испитаници који су дали позитивне одговоре, мисле да то поверење није апсолутно и безрезервно и да би се оно још требало унапредити. Поједини испитаници су наводили да се такво поверење свакодневно изграђује, као што је испитаница 12/2014 навела да се у њиховом хотелу то поверење гради причом, разговорима и састанцима приликом примопредаје смена. Испитаник 1/2014 је и данас пријатељ са својим бившим колегама, који су некада радили са њим и изградили одређену врсту поверења и блиских односа. Испитаници су се такође изјашњавали (испитаник 10/2014 запослен у винарији и испитаница 9/2014 запослена у ресторану) да је у малим предузећима, као што су њихова, такво поверење изграђено, јер су радници једноставно упућени једни на друге, често се виђају и сарађују. Они сматрају да се у оваквим предузећима подразумева да постоји међусобно поверење. Скоро сви испитаници који су дали позитивне одговоре, сматрају да међусобно поверење, како међу запосленима, тако и са менаџерима и власницима, треба да се негује, унапређује и свакодневно ради на његовом успостављању и побољшању. Један део испитаника (11%) се колебао по питању постојања поверења међу свим нивоима запослених у предузећу. Ова група испитаника није са сигурношћу могла да потврди да у њиховом предузећу постоји међусобно поверење, али није ни негирала његово постојање. Ови испитаници, односно испитанице запослене претежно у предузећима која пружају услуге смештаја, сматрају да је поверење нешто што треба градити дугорочно и наводиле да га у њиховим предузећима треба унапредити. Исто тако испитанице које су дале колебајуће одговоре, оградиле су се изјавама да не могу да гарантују за постојање поверења ван њиховог сектора, јер не знају какви су односи међу запосленима у другим секторима предузећа. Може се закључити да микро и мала предузећа подразумевају односе у којима је изграђено међусобно поверење између запослених, као и поверење између запослених и надређених, док је ситуација са

средњим предузећима, која имају више запослених и више сектора, мало другачија, јер запослени нису у честим контактима, не виђају се свакодневно и међу њима не постоје чврсте и блиске везе и односи.

Негативне одговоре дало је 15% испитаника. Они сматрају да у њиховом предузећу не постоји међусобно поверење, нити међу запосленима, нити са менаџерима и власницима. Карактеристично је да су негативне одговоре дали они испитаници који су и на претходна питања (која су се тицала интерне комуникације и међусобних интеракција у предузећу) давали негативне одговоре. То указује да они нису задовољни односима и интеракцијама у предузећу у ком раде, као и да њихова предузећа не послују добро, што се одражава на целокупан колектив у коме влада неповерење, фрустрација и незадовољство. Интересантно је да одређена предузећа, која важе или су некад важила за успешна, у тренутку интервјуисања, на основу исказа њихових запослених, показују сасвим супротно: запослени су незадовољни, не добијају плате, нису саслушани од својих надређених, а самим тим нису ни уважени. Међутим, субјективни доживљај стечен приликом интервјуисања, упућивао је на овакво стање у одређеним еминентним туристичким предузећима која имају дугу традицију пословања и изграђен бренд и која су исто тако годинама успешно пословала у најпосећенијим туристичким дестинацијама у Војводини. Истовремено, стечен је утисак да се овакво тренутно стање у предузећима не одражава на задовољство гостију и овакву лошу и нарушену атмосферу је тешко било запазити, посматрано из перспективе туристе, госта или клијента.

- *Да ли примећујете разлике у примени система награђивања и санкционисања у Вашем предузећу? –*

Даљим током интервјуа намера је била испитивање система санкционисања и награђивања у предузећима, посматраног из угла запослених. Њима су практично била постављена три питања којима се одступило од протокола интервјуа, а који је подразумевао два питања о разликама у примени система награђивања и санкционисања и утврђивања разлика уколико оне постоје. Међутим, ток разговора са сваким испитаником понаособ, био је усмерен на испитивање функционисања система награђивања и санкционисања у њиховом предузећу. Неки испитаници су кроз једно питање изнели своје мишљење о наградама и санкцијама које се примењују у њиховом предузећу и описали те разлике уколико оне постоје.

Већина испитаника је на питање да ли постоје разлике у награђивању и санкционисању, дала одговоре и опише система награђивања и санкционисања у њиховим предузећима. Само два испитаника су издвојила разлике које се јављају у примени система санкционисања и награђивања. Испитаник 1/2014 запослен у туристичкој агенцији навео је да разлике у њиховом предузећу постоје, у смислу да када новозапослени дође у предузеће и добро уради један или два посла, он добије награду за то, мислећи да је то нека почетна стимулација. При том се запослени који дуже раде у предузећу осећају занемарено у односу на оне који су се тек запослили. Њему није јасан такав гест власника агенције и не разуме да ли они на тај начин хоће да мотивишу новозапослене, за које постоји могућност да ће убрзо отићи из фирме, док се са друге стране ствара јаз према постојећим запосленима који се осећају запостављено и увређено. Указујући на те разлике у награђивању и третману новозапослених и можда занемаривања потреба постојећих радника, испитаник је такве поступке својих надређених оценио као непромишљене. Он је

истакао да систем санкционисања у њиховој агенцији не постоји, него да када се деси неки пропуст, запослени, барем ови старији и лојални предузећу, сами измирују дугове настале приликом пропуста у извршавању пословних задатака. Друга испитаница, запослена у предузећу за пружање услуга смештаја, која је јасно описала разлике у примени система санкционисања и награђивања, навела је да је претходно руководство, тј. директор предузећа правио разлике у награђивању, у смислу да је оне које је више волео награђивао, док су други запослени били запостављени. Испитаница 4/2014 навела је да се у њиховом предузећу руководство променило и да се те разлике сада не испољавају (од стране тренутног директора), јер се више пажње усмерава на потребе запослених.

Мишљење трећине испитаника (34%) је да у њиховом предузећу постоји само систем награђивања и они до сада нису осетили никакве мере санкционисања за одређене пропусте или грешке у послу које су направили. Ови испитаници су наводили да у њиховом предузећу постоји систем награђивања путем новчаних надокнада, награда или бонуса, односно стимулација на плату и углавном се испољавају када се оствари успех предузећа или се добро обаве поједини пословни задаци. Испитаници су били награђени добијањем слободних дана и могло се закључити да овом броју испитаника, који најчешће ради у приватним предузећима, чак и до шест радних дана у недељи, оваква награда представља значајан стимуланс. Показало се да испитаници знају да цене овај систем награђивања код својих надређених.

Исти је број испитаника (12 испитаника - 34%), који сматрају да у њиховим предузећима постоји систем награђивања, али исто тако и санкционисања. Чак су се одређени испитаници изјаснили да је то позитивно, јер кад постоји систем награђивања, мора постојати и систем санкционисања, како би предузеће успешно функционисало. Они мисле да је овакав систем пожељан, јер се на тај начин ствара мотивација запослених и дисциплина, уколико дође до неких пропуста у пословању. Награде и санкције се углавном испољавају у материјалном, тј. финансијском смислу, где се запослени награђују путем новчаних надокнада за добро обављен посао, али им се у случају пропуста исто тако скидају процентуални износи са личног дохотка. Ова група испитаника сматра да је такав систем давања награда и санкција у њиховим предузећима поштен и праведан. Тамође мисле да не постоје разлике и повластице у односу на симпатије менаџмента према појединим запосленима, него је у принципу све базирано на резултатима који настају у току пословања. Овакав закључак је једноставно очекиван када се ради о малим и средњим туристичким предузећима у приватном власништву, јер су за њихово функционисање најважнији резултати који проистичу из заједничког пословања, а не приврженост или симпатије према запосленима.

Испитаница 18/2014 дала је специфичан одговор, који се осим питања о награђивању и санкционисању запослених односио и на посматрање запослених као интерних купаца. Иако испитаница (менаџерка ресторана) првенствено није разумела питање у смислу разлика које се јављају, у вези са претходно изреченом констатацијом о привржености и симпатијама према запосленима, одговорила је да разлике у систему награђивања и санкционисања постоје. Ово је посматрала из аспекта видљивих ефеката који проистичу из пословања, и дала значајан одговор који посматра још један аспект интерног маркетинга. Наиме, ова испитаница је навела да разлике постоје јер уколико запослени или она добро обаве посао,

награде су различите. Иако овим одговором није добијен жељени одговор по питању разлика у примени система награђивања и санкционисања запослених, дошло се до занимљиве чињенице да она својим запосленима пружа могућност да преко добављача или на други начин буду стимулирани у смислу попушта или поклона, те самим тим они користе услуге сопственог предузећа и тако постају интерни купци свог предузећа. Ово је трећа испитаница која је кроз разговор истакла важност да се запослени посматрају као интерни купци свог предузећа, што треба детаљније обрадити током будућих истраживања. Осталих 32% испитаника изјаснило се да у њиховом предузећу не постоји нити систем награђивања, нити санкционисања и нису се посебно изјашњавали о разлозима њиховог непостојања.

- Да ли сматрате да у Вашем предузећу постоји ефективна размена информација између запослених на свим нивоима? -

Даљи разговор са испитаницима на основу припремљеног протокола интервјуа, упућивао је на истраживање принципа размене информација у предузећу и њеној ефективности. Циљ је био утврдити правила или норме у свакодневној пословној комуникацији међу запосленима и уопште установити начин на који она функционишу. Одговори испитаника о постојању ефективне размене информација у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини приказани су у табели 55.

Неки аутори указују на то да би ефикасна интерна комуникација требало да има три основна циља (Spitzer & Swider, 2003):

- 1) да су информације путем којих је комуницирано са аудиторијумом запослених, схваћене и прихваћене од њих у односу на садржај, намеру, релевантност и ваљаност самих порука;
- 2) циљеви комуникације, који укључују мотивисање, усмеравање, информисање или придобијање аудиторијума запослених, морају бити утемељени код већине запослених
- 3) и крајњи резултат унапређеног интерног дијалога огледаће се постизањем побољшања у једној или више суштинских компоненти успеха: квалитету производа, продаји, профитабилности, перформанси радне снаге и задовољства запослених, и коначно, сатисфакцији крајњих купаца.

Табела 55. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет треће питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Константно“; „Да, сигурно“;	4
Позитивни	„Да“ “Постоји””; „Па, постоји“; „Јесте, да“; “Да, колико је то нормално“; „Сматрам да“	19
Колебајући	„Па, на томе се може још порадити“;	1
Негативни	“Не постоји””; „Па, не“; „Па, не у потпуности“ ; „Не више него да“; „Не у потпуности“	10
Јаки негативни	„Никад не постоји у малим предузећима“	1

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Прегледом најфреквентнијих одговора, утврђено је да већина испитаника (66%) мисли да у њиховом предузећу постоји ефективна размена информација између

запослених на свим нивоима. Истовремено је уочено да је размена информација устаљена и најчешће усмена, или писмена путем електронске поште. Испитаници су сматрали да је веома важно постојање ефективне размене информација, поготово у хотелским и угоститељским објектима, јер уколико дође до пропуста у размени информација, може доћи и до пословних промашаја. Неки испитаници сматрају да је размена информација у њиховим предузећима стихијска и да се одвија у зависности од тренутне ситуације. Испитаници који су сматрали да у њиховом предузећу не постоји ефективна размена информација између запослених на свим нивоима, као препреке интерне комуникације у својим предузећима навели су централизовано доношење одлука од стране менаџмента, сујету и безобразлук менаџера, као и непостојање међусобног поверења запослених. Исто тако једна испитаница запослена у ресторану сматра да на ефективну размену информација утиче радно време, које представља основну препреку за одвијање протока интерних информација у предузећу. Друга испитаница запослена у предузећу за управљање туристичком дестинацијом, мисли да неразумевање људи о потреби ефективне интерне комуникације и размене информација заправо представља највећу препреку у унапређењу међусобних интеракција у предузећу.

- *Располажете ли свим релевантним информацијама које се односе на понуду Вашег предузећа, односно на понуду која је део Вашег пословног задатка? -*

Следеће питање које се односило на интерну комуникацију запослених у микро, малим и средњим туристичким предузећима у Војводини требало је да путем одговора добије квалитативну оцену и утврди мишљење интервјуисаних о томе да ли располажу свим релевантним информацијама које се односе на понуду предузећа у коме су запослени. Мишљења испитаника приказана су у табели 56.

Табела 56. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет шесто питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Свакако располажем“; „Да, дефинитивно“; „Како да не“; „Да, да, наравно“; „Да, апсолутно све“	11
Позитивни	„Па, могу да кажем углавном да имам“; „Верујем да, да“; „Да“; „Да, да, да. Углавном. Ја да“; „Да и још учим“; „Па, да, располажем“	23
Колебајући	„Па, како кад“	1
Негативни	-	0
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Квалитативна анализа истраживања показује да 97% испитаника оцењује да располажу релевантним информацијама које се односе на понуду њиховог предузећа, односно на понуду која је део њиховог пословног задатка. Овом анализом нису били обухваћени испитаници који воде породични посао, јер се сматра да су они и креатори понуде и информација својих предузећа.

- *Како оцењујете лојалност колега Вашем предузећу? А како сопствену? -*

Последњи сегмент дубинског интервјуа и теме која испитује међусобне интеракције и задовољство запослених у испитаним предузећима у Војводини,

односила се на утврђивање степена лојалности запослених. Испитаници су дали квалитативну оцену сопствене лојалности, као и лојалности својих колега и исказали шта су најважнији фактори који на то утичу у микро, малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. Испитивање лојалности није спроведено за предузетнике који се баве породичним бизнисом, јер се подразумева да су они у потпуности лојални својим предузећима. Ипак, постављено им је питање које се односило на факторе утицаја на лојалност запослених предузећу. Првенствено је анализирано мишљење испитаника о лојалности њихових колега предузећу и одговори су забележени у табели 57.

Табела 57. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет седмо питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Изузетно“	8
Позитивни	„Добро“, „Највишом оценом“, „Задовољавајуће“, „Лојални су“, „Оцењујем их као лојалне предузећу“	17
Колебајући	„Па, сад то стварно не знам“, „Па, како који“, „Не бих могла сад тачно да кажем“, „Зависи, како ко...“	10
Негативни	„Не мислим да су људи нешто претерано лојални“, „Нису лојални“	2
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Анализа одговора указује да 68% испитаника сматра своје колеге лојалним предузећу у коме су запослени. Ово питање било је постављено и испитаницима који се баве породичним бизнисом и који су послодавци запосленима. Једна испитаница која води породични посао сматра да њени запослени и колеге уопште нису лојални њеном предузећу, док су два испитаника одговорила да су њихови запослени лојални предузећу. Један део испитаника (27%) није могло са сигурношћу да потврди за своје колеге да су лојални и сматра да то зависи од карактера особе. Ово најбоље осликава одговор испитаника запосленог у ресторану и који је своје мишљење о лојалности колега описао на следећи начин:

“Од 0 до 5, један део фирме са нулом, а други део са петицом. Део радника долази на посао, а не зна зашто долази на посао. Једна особа која код нас ради у предузећу долази на посао да цео дан седи на рачунару, на Фејсбуку и да игра игрице, то јој је посао, шефица хотела и шефица продаје, игра игрице на Фејсбуку цео дан, другим речима, не зна свој посао да ради. Добијају плату и то леп део колача добију. Они што раде не добијају плату.” (Испитаник 11/2014)

Када се ради о сопственој лојалности предузећу, већина испитаника сматра себе веома лојалним. Овај податак се може видети на основу одговора приказаних у табели 58. Овог пута на питање нису одговорали испитаници који се баве породичним пословањем.

Табела 58. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет осмо питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	„Па, мислим да сам врло лојална предузећу“; „Одлично“; „Ја мислим да сам претерано лојалан предузећу“; „Наравно, увек, свим срцем за фирму.“; „Лојалност десетка. Посвећен тотално фирми да би фирма радила, да би функционисала.“; „Потпуна“	14
Позитивни	„Лојалан/а сам“; „Она је такође задовољавајућа, као код колега“; „Посвећен/а сам фирми“	21
Колебајући	-	0
Негативни	-	0
Јаки негативни	-	0

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Од 35 испитаника у табели 58 се може видети да је 100% испитаника дало јаке позитивне и позитивне одговоре или високо оценило своју лојалност предузећу. Испитаници су као и на претходно питање дали чак и квантитативне оцене, јер су лојалност оцењивали оценама од 1 до 5. Ако су оцењивали оценом 4, такви одговори уврштени су у табелу као позитивни одговори, а ако су оцењивали највишом оценом на скали, ови одговори су узети у разматрање као јаки позитивни одговори. Важно је нагласити да испитаници своју лојалност посматрају кроз призму опхођења према свом предузећу, јер током обављања свакодневних задатака они желе да буду савршени и посматрају предузеће као да је у њиховом власништву. Самим тим они своје пословне задатке обављају најефикасније и најефективније што могу. Приликом давања одговора, одређени број испитаника је нагласио да је веома незахвално оцењивати сопствену лојалност, али да себе свакако сматрају потпуно лојалним предузећу. У прилог овоме иде и одговор испитаника 1/2014 у коме је он своју лојалност описао на следећи начин:

“Лојалност значи, брига за клијента. Ја сам доста прецизан, волим неке ствари да доста издефинишем. Не волим да губим клијенте. Максимално ћу се заложити за сваког клијента. Мени је ту профит фирме на првом месту. Значи не могу да радим испод цене или за џабе, што неке колеге воле, само да би узеле посао. Мени је лојалност пре свега да ако неку информацију добијем приватно ја ћу њу искористити за фирму, а никад нисам био у позицији да ме нека друга фирма врбовала тако да кажем јер то је мени нека нелојалност сад. Рецимо ко што неки кажу, резервишу карту на кажу сад отиђите тамо рецимо у другу агенцију, па тамо купите карту, то раде људи. То је мени лојалност ако радиш у једној фирми онда радиш за добробит те фирме.”

- *Да ли би сте нетачно представили неки производ Вашег предузећа само у циљу продаје истог? -*

Да би се утврдило до које мере су испитаници лојални својим предузећима, постављено им је питање да ли би нетачно представили неки производ предузећа, искључиво у циљу продаје истог. На претпоследње питање дубинског интервјуа, односно четврте теме, добијени су карактеристични најфреквентнији одговори приказани у табели 59. Они указују да запослени у малим и средњим предузећима у

Војводини, односно већина испитаника (78%) не би никада нетачно представила неки производ, јер су последице које се јављају оваквим поступком неповољне за пословање и имиџ предузећа.

Табела 59. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет девето питање дубинског интервјуа

Подела одговора	Карактеристични најфреквентнији одговори	Број одговора
Јаки позитивни	-	0
Позитивни	„Понекад, да“	2
Колебајући	“Па, можда и бих. Не могу да кажем ни да, ни не”; “Па, не верујем, не знам.”; “Нисам сигуран/на”;	6
Негативни	„Па, не бих“; „Не бих“; „Не“; „Мислим да не“	20
Јаки негативни	„Не. Никако.“; „Не, никад не бих лажно представио/ла“; „Не. Никада. Нисмо до сад, нити ћемо“; “Нема шансе, никада, никада”	9

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

Добијени су и одређени специфични одговори у којима испитаници наводе најзначајније разлоге због којих не поступају са представљањем производа сопственог предузећа на овај начин. Ово питање постављено је свим интервјуисаним лицима, а специфични одговори испитаника из различитих типова предузећа на следећи начин описују виђење и могуће последице које се јављају, ако се нетачно представи производ сопственог предузећа. Разлог представљања специфичних одговора из сваке групе предузећа је што сваки тип испитаних предузећа производи и продаје различите производе и услуге.

“Не. Због тога што сматрам да тако нешто не може да донесе никакве резултате. Моја је политика да само квалитетан производ може једног дана да има заиста неку будућност на тржишту. Било шта друго је сувише кратког даха и без обзира што може да донесе неке тренутне успехе, може да кошта много више предузеће на крају. Имамо конкретан пример у предузећу, јер је 2010. година била јако лоша година за кадарку, као сорту. Била је лоша и за друге винаре али за кадарку као сорту је била катастрофа година. Ми смо имали јако леп принос, али лошег квалитета и једноставно смо покушали да направимо вино. Схватили смо да је тај квалитет лошији од оног, на шта смо били навикли то мало купаца што смо имали и потпуности задржали целокупан род у бурадима у подруму и вршили пласман по четири пута нижој цени искључиво ринфузно људима којима кажемо апсолутно тачну информацију: ово је вино 2010. године које није флаширано, то није вино, које је у редовној продаји, али јесте солидно, коректно вино за цену по којој се продаје.” (Испитаник 8/2014)

“Не. Радије приступам томе да просто привучем тачно оног госта или да комуницирам са гостом, за кога сматрам да је заиста прави гост за нас. Просто, не треба претеривати јер јако је изграђен тај укус потрошача и знају тачно шта да траже у хотелима са четири звездице и шта су доживели, где су доживели и зато негде заиста причамо само оне ствари које сматрамо да би човек могао ту реално да доживи. Увек је све ствар импресије, не можете ви да одушевите 100% све госте, али одушевљење постоји.” (Испитаница 12/2014)

“Мислим да не, због тога што, ми рецимо, кад нама неко дође на шалтер, сад да вам опишем тај сам поступак продаје, ми имамо јако пуно слика у компјутеру од свих кућа које продајемо и то су све наше слике. Ту сам већину слика, ових новијих, ја правила јер најчешће идем у Грчку за разлику од осталих запослених у агенцији, тако да ми те слике стављамо и у каталог. Прошле године смо имали слику у каталогу са празним базеном хотела, јер смо га тад сликали у фебруару кад је хотел био празан, чак нисмо ни то хтели да допунимо у фотошопу ту воду, јер ето тако смо га забележили и просто га тако продајемо. Наравно, он је био пун преко лета. Али стварно се трудимо да ништа не улепшавамо. Тако како је, такве фотографије употребљавамо и у каталогу и на сајту, нема ништа у фотошопу и онда самим тим ви кад људима покажете - слика вреди више од хиљаду речи. Онда кад ви њима кажете, ту ћете бити смештени, таква ће Вам бити соба, они кажу једноставно хоћу или нећу. Ако им се то не свиђа нудите им нешто скупље а боље, тако да нема неког претераног улепшавања. Наравно, ту су увек трикови у продаји којима се користите да би продали, увек изговорите цену по особи, а не укупну цену јер ће им то тако изгледати боље, мада је то плус и плус, $1+1=2$. Али неког претераног улепшавања у смислу лагања - не.” (Испитаница 17/2014)

“Не. Зато што су квалитет и поштење на првом месту према госту. Са храном је тако. Може ту пуно да се муља и да се замуља, да се прода нешто што није то, да се прекрије сосом и ово и оно. Али имао сам доста проблема у Русији када сам радио, директор је рекао ‘ајде узмемо овај Тиле па ћемо уваљати, као то један од 100 ће препознати, али некако наш систем је овде да ћемо радити баи за тог стотог који ће препознати. И не само зато што ће олајати или нешто, него зато што и ових 99 ће се подсвесно осетити превареним, не мистификујем пуно.” (Испитаник 21/2014)

“Не. Зато што после тога не бих, мислим аутоматски се прави негативна реклама, јер то што ми радимо је врло специфично. Ако кажемо да ћемо да урадимо неку обуку или нешто да напишемо, ако се види да обука нема резултат, да није оно што смо ми рекли да ће бити, онда после тога ће кренути негативна прича, нећемо ником више продати. Не продајемо туристичке аранжмане па да можеш оно да нацифраш, да ставиш другу слику и не знам ни ја шта, него или знаш да урадиш или не знаш да урадиш. И у принципу ако не знамо онда се трудимо да позовемо неког ко зна или не прихватимо посао.” (Испитаница 23/2014)

- Шта мислите да је најважнији фактор који утиче на недовољну лојалност запослених у Вашем предузећу? -

Последње питање четврте теме дубинског интервјуа односило се на утврђивање најважнијег фактора који утиче на нелојалност запослених предузећима. Ово питање је првенствено било намењено само оним испитаницима који су се изјаснили да они сами или њихове колеге нису лојални предузећу. Да би се добили квалитативни подаци о факторима који утичу на лојалност запослених, током вођења разговора са испитаницима, ово питање је било прилагођено и онима који

су давали позитивну оцену лојалности, а за које је процењено да имају стрпљење, вољу и мотивацију да одговоре на сва питања у интервјуу.

Као што је већ наведено, већина испитаника невољно је пристајала на интервју и на почетку давала површне одговоре, али је било испитаника који су желели да одговоре на сва постављена питања и којима је тема дубинског интервјуа била врло интересантна. На ово питање укупно је одговорило 24 испитаника (65%), при чему су издвојени најважнији фактори који утичу на лојалност/нелојалност запослених у испитаним предузећима. Половина испитаника одредила је факторе лојалности, а половина нелојалности. У табели 60 дат је преглед груписаних карактеристичних одговора који се односе на **факторе лојалности**, а који су селектовани на основу мишљења и ставова испитаника о лојалности запослених.

Табела 60. Фактори који утичу на лојалност запослених

Фактори лојалности	Најфреквентнији одговори
Начин размишљања и лична природа запосленог (карактер, ментални склоп, васпитање)	7
Међусобна повезаност	2
Искреност	1
Подршка	1
Задовољство радним местом, условима пословања	3
Мотивација	2
Адекватна примена награђивања и санкционисања	2
Блиски односи између свих нивоа запослених, осећање заједништва	3
Зарада и остали финансијски аспекти	4
Уважавање запослених	1
Укупно забележених одговора:	26

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

На основу података из интервјуа, могли су се уочити фактори који утичу на то да запослени нису лојални својим предузећима. Фактори су приказани у табели 61.

Табела 61. Фактори који утичу на нелојалност запослених

Фактори нелојалности	Најфреквентнији одговори
Незадовољство радним местом	2
Незадовољство условима пословања	2
Незадовољство платом и финансијским условима	7
Лична фрустрација	1
Тешка ситуација у предузећу	1
Неуважавање запослених (похвале, признања)	1
Међуљудски односи у предузећу и однос надређених према запосленима	2
Укупно забележених одговора:	16

Извор: квалитативна истраживања путем обављеног интервјуа

7.3.1.4.5. Резиме квалитативног истраживања

Спроведено квалитативно истраживање техником дубинског интервјуа је, као што је раније наведено, примењено да би се добио дубљи увид и шира слика о степену примене интерног маркетинга, као и његовим саставним компонентама и факторима који утичу на његову примену. Оваква истраживања нису до сада спроведена у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, те су добијени резултати значајни и могу се применити и у практичном и у теоријском смислу. Ово квалитативно истраживање је и послужило за конструисање инструмента за спровођење квантитативних истраживања. На основу прегледа резултата сваке појединачне теме спроведеног интервјуа, могу се извући следећи закључци:

- Већина запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини нема јасну представу и основно предзнање шта интерни маркетинг и његова примена заправо представљају.
- Након упућивања испитаника у основне компоненте примене интерног маркетинга, половина запослених у малим и средњим туристичким предузећима сматрају да се у њиховим предузећима концепт интерног маркетинга примењује, док се друга половина запослених изјаснила да се овај концепт примењује делимично или се не примењује у њиховим предузећима.
- Интерпретацијом и пребројавањем одговора утврђено је да се интерни маркетинг у малим и средњим туристичким предузећима, најчешће примењује на следеће начине:
 - 1) Кроз бонусе и финансијску подршку запосленима,
 - 2) Пружањем подршке запосленима од стране надређених
 - 3) Обуком запослених
 - 4) Обезбеђивањем бољих услова рада
 - 5) Организовањем тим билдинга, заједничких ручкова и скупова у време одређених празника
 - 6) Успостављањем добре комуникације између свих нивоа запослених у предузећу
 - 7) Бригом о запосленима и пружањем подршке у решавању личних проблема
 - 8) Успостављањем блиских односа са запосленима
 - 9) Стварањем “осећаја припадности” предузећу
 - 10) Ефективном разменом информација
 - 11) Кроз изградњу добрих међуљудских односа
 - 12) Кроз награђивање запослених
 - 13) Кроз тимски рад
- Велики број запослених сматра да се у малим и средњим туристичким предузећима улаже у едукацију, стручно усавршавање и обуку запослених, али исто тако сматра да је за туристичко-угоститељску делатност потребно много више улагања у оспособљавање и унапређење кадрова. У едукацију запослених у малим и средњим туристичким предузећима улаже се на следеће начине:

- 1) Семинарима, радионицама, радним обукама, радним тренинзима и сл.
 - 2) Довођењем стручних лица у предузеће да одржи обуку
 - 3) Слањем на сајмове, конференције и остале стручне догађаје
 - 4) Обуком од стране надређених или искуснијих колега
 - 5) Слањем на студијска путовања и инфо туре
- Већина запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини од својих надређених има велику подршку, како у решавању пословних, тако и у решавању личних проблема. Најзначајнији подстицај и мотивацију на послу запосленима представљају: задовољство и љубав према послу; финансијски стимулаци, бенефити од посла; плата; бонуси; став и понашање надређеног; добри међуљудски односи у предузећу; тимски рад и остварење заједничких циљева; могућност напредовања и усавршавања на послу; пословни изазови; отворена комуникација са надређенима; задовољни купци; подршка надређених; уважавање, похвале и признање за добро обављен посао; заједнички постигнути резултати и успех; радна атмосфера и амбијент; блиски и фамилијарни односи у предузећу.
 - Ефективна размена информација одвија се у већини малих и средњих туристичких предузећа у Војводини и скоро сви запослени у малим и средњим туристичким предузећима располажу релевантним информацијама које се односе на понуду предузећа.
 - Запажен је висок степен лојалности запослених у испитаним малим и средњим предузећима, а најзначајнији фактори који утичу на лојалност запослених су: међусобно поверење, повезаност и искреност запослених и надређених; подршка коју надређени пружају својим запосленима; задовољство радним местом, атмосфером и условима пословања; праведан систем награђивања и санкционисања запослених и уважавање запослених; блиски односи у предузећу и осећај заједништва. Међутим, као најзначајнији фактор лојалности предузећу издвојиле су се личне особине запослених, које су резултат васпитања и менталног склопа запослених.

7.3.2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА ПРЕМА ПОСТАВЉЕНИМ ХИПОТЕЗАМА

На основу теоријског концепта и резултата прелиминарних истраживања приступило се тестирању постављених истраживачких хипотеза. Хипотезе у докторској дисертацији су већ претходно објашњене и у овом одељку биће дат преглед резултата.

7.3.2.1. ПРОВЕРА ПРИМЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Теоријска поставка маркетинга тоталног односа или 30 Р маркетинга према шведском аутору Гумесону (2008), базирана је на примени 30 релација маркетинга тоталног односа, које су систематисане у четири димензије: класичне, специјалне, мега и нано-маркетинг релације. Примена сваке појединачне релације или димензије, према овом аутору представља заправо примену концепта маркетинга тоталног односа (Gummesson 2008). У складу са наведеним, за проверу примене маркетинга тоталног односа биће проверена примена сваке димензије маркетинга

тоталног односа, на основу чега ће прва истраживачка хипотеза бити прихваћена или одбачена.

Прва хипотеза тестирана је путем мера централне тенденције, на основу које је утврђена учесталост одговора и мере просечних вредности одговора. Наиме, израчунате су аритметичке средине аритметичких средина појединачних ставки које одражавају примену релација (распоређених у четири димензије модела 30 Р: класичне, специјалне, мега и нано-релације), а затим модус и медијана. За тестирање прве хипотезе примењени су квантили, мере на основу којих се прецизније може утврдити расподела одговора испитаних малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

Класичне маркетинг релације представљају:

- 1) Односе између малих и средњих предузећа и купаца (туристи, посетиоци, гости)
- 2) Односе у троуглу мала и средња предузећа-купци-конкуренти
- 3) Канали дистрибуције.

Прочишћен анкетни упитник се (након тестирања поузданости коефицијентом Кронбахова α и факторске анализе) ради утврђивања примене класичних маркетинг релација, као примарног сегмента маркетинга тоталног односа, састојао од ставки приказаних у табели 62.

Табела 62. Скала класичних маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе

Ставке	Подскеле – фактори
У свом пословању схватамо шта су потребе клијената и имамо на уму оно што је у њиховом најбољем интересу.	КР 1 - одговори на прве четири ставке одражавају примену прве класичне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
За наше пословање ефикасније и ефективније је одржавање добрих односа са постојећим купцима.	
Одговарамо на потребе клијента адекватном услугом.	
Свог клијента третирамо као индивидуу и трудимо се да га што боље упознамо.	
Циљ нашег предузећа је да оствари добру сарадњу са својим конкурентима, као и јавним институцијама зарад унапређења успешности пословања.	КР 2 - одговори на две ставке одражавају примену друге класичне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Ступамо у заједничке савезе, алијансе или друге облике умрежавања са својим конкурентима зарад остварења вишег циља.	
Дистрибуцију својих услуга вршимо кроз константну интеракцију са свим учесницима у каналима дистрибуције.	КР 3 - одговори на ове две ставке одражавају примену треће класичне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Процес дистрибуције наших услуга омогућава нашим клијентима да бирају где и од кога ће добити вредност коју желе.	

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа

Тотал варијабле за израчунавање показатеља представљале су аритметичке средине аритметичких средина датих одговора на скали од 1 до 5, где 1 представља

апсолутно неслагање са тврдњама у вези са применом одређене релације, а 5 апсолутно слагање са наведеним тврдњама.

Статистички показатељи у вези са првом димензијом релација - класичне релације, јасно показују примену прве три релације у анкетираним предузећима у Војводини. Просек просечних вредности одговора анкетираних предузећа (ознака KAV у табели 63) за ову димензију је 4,12. Дакле, може се закључити да је просечан одговор у вези са ставкама које се односе на ову димензију релација најближи оцени 4 на коришћеној петостепеној Ликертовој скали, односно одговору „слажем се“, који се односи на тврдње у вези са применом прве три релације маркетинга тоталног односа. И други статистички показатељи такође говоре у прилог овом закључку, поготово у контексту да је најфреквентнија просечна оцена (модус) 5, док је средња позициона вредност (медијана) 4,25, која представља и други квантил. Анализа параметара за сваку ставку ове скале такође сугерише исте закључке где су високе вредности статистичких показатеља карактеристичне и за просек сваке класичне релације (табела 63).

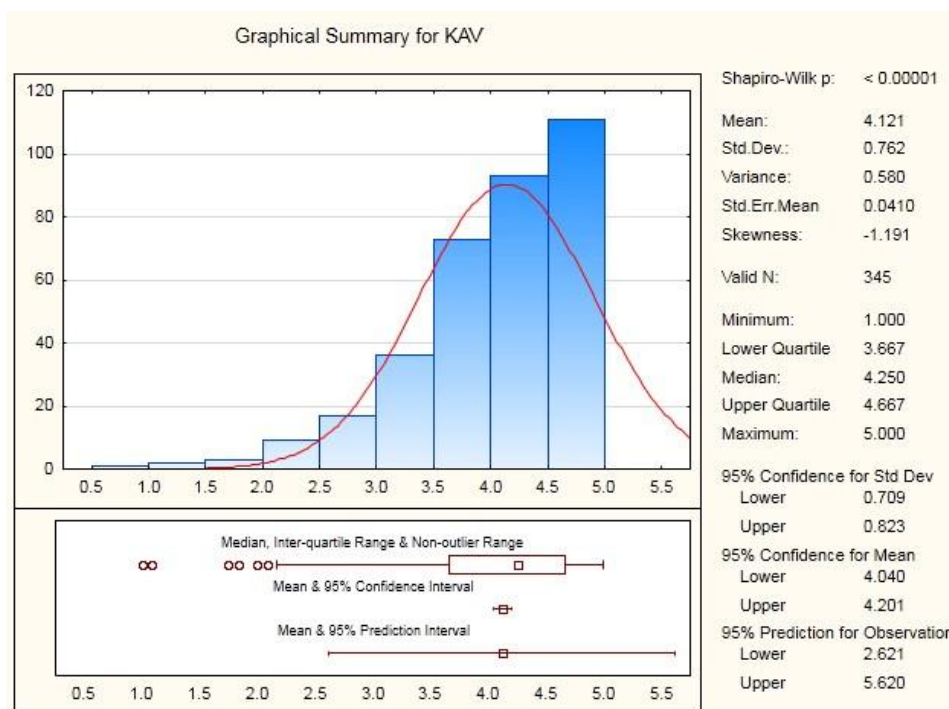
Табела 63. Показатељи мера просечних вредности за класичне маркетинг релације

		k1av	k2av	k3av	KAV
N	Valid	345	345	345	345
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4.69	3.86	3.81	4.12
	Mode	5	5	5	5
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5
Percentiles	25	4.50	3.00	3.00	3.67
	50	5.00	4.00	4.00	4.25
	75	5.00	5.00	5.00	4.67

Извор: анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Прецизнији резултат добијен је анализом квантила, који статистичка обележја деле на четири једнака дела. На основу резултата, приказаних у табели и графикана у наставку, закључује се следеће: 25% добијених одговора у вези са применом класичних маркетинг релација има вредност мању или једнаку оцени 3,67, што је најближе оцени 4 на петостепеној Ликертовој скали и одговору „слажем се“, док је 25% добијених одговора имало вредност једнаку или вишу од 4,67, што је најближе оцени 5, односно одговору „апсолутно се слажем“.

Према томе, јасна је примена класичних маркетинг релација од стране малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. У горе наведеној табели приказане су вредности за сваку појединачну класичну маркетинг релацију (обележене k1av, k2av и k3av), као и за тотал варијаблу, која представља укупну примену класичних маркетинг релација, обележену у табели 62 ознаком KAV. Графикон 10 приказује распоред по квантилним вредностима и дат је у наставку. Он јасно потврђује примену класичних маркетинг релација од стране испитаних микро, малих и средњих туристичких предузећа, јер се уочавају високе оцене, како за ставке сваке појединачне релације, тако и за просечну оцену укупне примене класичних маркетинг релација. Ово значи да испитана предузећа у потпуности примењују класичне маркетинг релације у свом пословању.



Графикон 10. Приказ средњих и квартилних вредности класичних релација

Специјалне маркетинг релације, како је наведено у претходним одељцима дисертације, делимично представљају аспекте класичних релација, уз неке новине (нпр. купац као члан и друге). Према теоријском концепту аутора Гумесона (2008), специјалних маркетинг односа има највише - укупно 14 и означене су од P4-P17. Сходно наведеном, за утврђивање примене специјалних релација маркетинг односа коришћена је скала са ставкама приказана у табели 64.

Табела 64. Скала специјалних маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе

Ставке	Подскеле - фактори
Сви запослени у нашем предузећу утичу на креирање односа са клијентима (туристима, посетиоцима, гостима).	CP 4 - одговори на ове ставке одражавају примену прве специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Сви запослени у нашем предузећу се стално или повремено баве маркетиншким активностима	
Маркетиншке активности нашег предузећа усмерене су на места услужног сусрета (рецепција, продајни пулт туристичке агенције, ресторанска сала, интернет, и сл.) где су сви учесници који креирају понуду предузећа повезани у циљу унапређења односа са клијентима.	CP 5 - одговори на две ставке одражавају примену друге специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Места услужног сусрета чине утицај на наше односе са купцима и преко њих учвршћујемо своје односе са њима, задржавамо их и стимулишемо на позитивне препоруке.	
Успостављање добрих односа и комуникације са другим предузећима постало је основа нашег пословања.	CP 6 - одговори на ове ставке одражавају примену треће специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Мрежа контаката унутар нашег предузећа, лична и професионална, постала је део наших маркетиншких активности.	
На исти начин као са сопственим клијентима, трудимо се да задовољимо потребе клијената наших клијената (нпр. ако сте хотел, а гости су вам дошли преко туристичке агенције, онда су они клијенти ваших клијената).	CP 7 - одговори на две ставке одражавају примену четврте специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на

Наставак: Табела 64. Скала специјалних маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе

Од својих клијената добили смо више пута похвале и признања јер смо одговорили на захтеве и удовољили потребама њихових клијената.	петостепеној Ликертовој скали
Сви запослени, укључујући и виши менаџмент, контактирају са клијентима нашег предузећа, покушавајући да их што боље упознају.	СР 8 - одговори на две ставке одражавају примену пете специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Наше предузеће је усмерено на остваривање што ближих односа са својим клијентима.	
У нашем предузећу постоје запослени/одељење које се бави решавањем проблема незадовољних купаца.	СР 9 - одговори на ове ставке одражавају примену шесте специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Са незадовољним клијентима увек заједнички решавамо проблем.	
Током свог рада често се сусрећемо са монополским управљањем од стране већих предузећа.	СР 10 - одговори на две ставке одражавају примену седме специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Наше предузеће је успело да превазиђе монополско пословање већих предузећа, на начин остваривања добрих међусобних односа са њима и удруживања.	
Чланске картице за клијенте и погодности програма лојалности користимо ради задржавања клијената.	СР 11 - одговори на ове ставке одражавају примену осме специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
„Купац као члан“ нашег предузећа је маркетиншки подухват којим унапређујемо њихову лојалност и промовишемо дугорочне релације са њима.	
Значајан број клијената нас пронађе преко интернета.	СР 12 - одговори на две ставке одражавају примену девете специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на
Велики број клијената наше услуге резервише путем интернета.	
Путем нашег препознатљивог брэнда остварујемо позитивне релације и комуникацију са тржиштем.	СР 13 - одговори на две ставке одражавају примену десете специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Успели смо да унапредимо сопствено пословање и остварили значајне резултате захваљујући свом препознатљивом брэнду.	
Наша маркетинг стратегија подразумева укључење свих који доприносе креирању адекватне туристичке понуде, а посебно невладиних организација, волонтера и осталих представника цивилног сектора.	СР 14 - одговори на ове ставке одражавају примену једанаесте специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Наше пословање усмерено је на остваривање некомерцијалних релација са цивилним сектором, тако што често помажемо разне акције невладиних организација, као и да смо великим делом укључени у помагање хуманитарних акција и бројних спортских и других манифестација.	
Наше пословање ослања се на принципе друштвено одговорног пословања.	
Наше предузеће води рачуна о очувању животне средине.	СР 15 - одговори на три ставке одражавају примену дванаесте специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
„Зелени маркетинг“ посматрамо као шансу за стицање конкурентне предности и одрживо пословање.	
Наш однос са клијентима базиран је на примени и поштовању правних аспеката пословања.	
Правни саветник нам служи за бољу процену последица које утичу на дугорочну сарадњу и успостављање високих етичких стандарда.	СР 16 - одговори на три ставке одражавају примену тринаесте специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Првенствено путем преговора покушавамо да решимо неки правни проблем са којим се суочавамо.	
Упознати смо с тим да у нашем сектору постоји нерегуларно пословање.	СР 17 - одговори на ове ставке одражавају примену четрнаесте специјалне релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Свесни смо да у нашој делатности постоје актери који су се сусрели са криминогеним структурама.	

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа

Специјалне маркетинг релације нашле су такође своју примену у пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. На основу статистичких показатеља закључује се да је просек просечних вредности одговора у вези са применом специјалних релација анкетираних предузећа 3,87. Из овог податка се види да су одговори испитаника (власника, менаџера и запослених на пословима маркетинга) у вези са ставкама које се односе на ову димензију релација најближи оцени 4 на коришћеној петостепеној Ликертовој скали, односно одговору „слажем се“, што потврђује примену специјалних маркетинг релација.

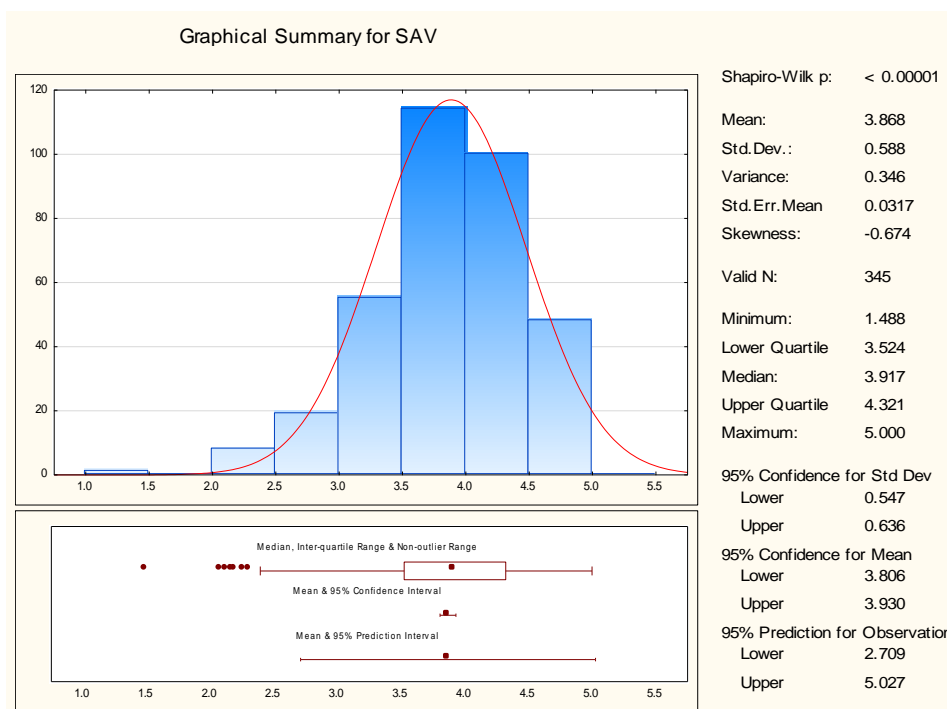
Други статистички показатељи, такође иду у прилог овом закључку јер је најфреквентнија просечна оцена (модус) 4, док је средња позициона вредност (медијана) 3,92. Анализа параметара за сваку појединачну специјалну маркетинг релацију у већини случајева сугерише исте закључке где 11 од укупно мерених 14 релација има високе вредности статистичких показатеља (табела 65). Релације 11, 14 и 17 (обележене у табели ознакама s11av, s14av и s17av) имају просек просека мањи од 3,5 што значи да је примена ових релација: P11 - купац као члан, P14 - некомерцијални односи и P17 - однос према криминалној мрежи; мање препозната и заступљена у пословању испитаних туристичких предузећа. Међутим, како просек просека специјалних маркетинг релација износи 3,87, која је у овом случају тотал варијабла, намеће се закључак да се специјалне маркетинг релације примењују од стране испитаника и заступљене су у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

Табела 65. Показатељи мера просечних вредности за специјалне маркетинг релације

		s4av	s5av	s6av	s7av	s8av	s9av	s10av	s11av	s12av	s13av	s14av	s15av	s16av	s17av	SAV
N	Valid	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345	345
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.18	4.38	3.91	4.58	4.39	3.57	3.41	2.81	3.55	4.13	3.14	4.32	4.40	3.40	3.87
Mode		4.5	5	5	5	4	4.5	1	4.5	5	5	5	5	5	4	4.07
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.49
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	25	4.00	4.00	3.00	4.50	4.00	2.50	2.50	1.00	2.50	3.50	2.00	4.00	4.00	2.50	3.52
	50	4.50	5.00	4.00	5.00	4.50	3.50	3.50	3.00	4.00	4.5	3.00	4.67	4.67	3.50	3.92
Percentiles	75	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.50	4.50	4.00	5.00	5.00	4.50	5.00	5.00	4.50	4.32

Извор: анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Резултати добијени анализом квантила приказани на графикону 11 указују на следеће: 25% добијених одговора у вези са применом специјалних маркетинг релација имају вредност 3,52 или мању, што је најближе оцени 4 на петостепеној Ликертовој скали и одговору „слажем се“, док је 25% добијених одговора имало вредност 4,32 и више, који такође највише одговара истом одговору. Резултати указују на то да одговори испитаника, који представљају слагање са применом специјалних маркетинг релација, јасно указују на примену ове димензије релација маркетинга тоталног односа.



Графикон 11. Приказ средњих и квартилних вредности специјалних релација

Статистички показатељи у вези са трећом димензијом релација показују да заступљеност примене мега-маркетинг релација у пословању анкетираних предузећа у Војводини, није на нивоу примене који су имале прве две димензије маркетинга тоталног односа. Ставке ове прочишћене скале дате су у табели 66.

Табела 66. Скала мега- маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе

Ставке	Подскале - фактори
Лични контакти и мреже могу бити значајнији него искуство сарадника и професионалне мреже.	МР 18 - одговори на ове ставке одражавају примену прве мега-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Наша познанства значајно су утицала на унапређење нашег пословања	
У нашем пословању своју стварну „борбу“ не успостављамо на самом тржишту, него своја тржишта освајамо помоћу значајне интервенције моћних фактора и личности.	МР 19 - одговори на ове ставке одражавају примену друге мега-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Лобирање је значајан фактор и ангажујемо лобисте из разних кругова и других центара моћи, како би смо унапредили своје пословање.	
Успоставили смо облик организованих и уговорених односа са свима који утичу на унапређење туристичке понуде.	МР 20 - одговори на ове ставке одражавају примену треће мега-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Удруживања су део стратегије нашег предузећа јер опстају изнад тржишних односа и дневне маркетинг праксе.	
У свом пословању укључујемо се у савремене токове знања и стручног усавршавања.	МР 21 - одговори на ове ставке одражавају примену четврте мега-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Остварујемо добре међусобне односе са пословним агенцијама, институцијама за едукацију/обуку и подршку пословању, као и јавним ауторитетима у циљу унапређења нашег знања.	

Наставак: Табела 66. Скала мега- маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе

Наше предузеће успешније послује удружено са осталим актерима у туризму.	МР 22 - одговори на ове ставке одражавају примену пете мега-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Успостављамо међусекторска партнерства, јер су она најбољи начин за побољшање конкурентности.	
Чланови смо кластера, асоцијација и других мрежа у вези са облашћу нашег пословања.	
Изузетно значајне су нам релације са медијским кућама, јер оне продају наше производе и омогућавају нам стварање брэнда.	МР 23 - одговори на ове ставке одражавају примену шесте мега релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Путем медија успостављамо односе блискости и поверења са потрошачима који су удаљени.	

Извор: анкетно истраживање маркетинга тоталног односа

Просек просечних вредности одговора анкетираних предузећа (ознака MAV у табели 67) за ову димензију је 3,27. Из тог податка се може закључити да је просечан одговор који се односи на ову димензију релација најближи оцени 3 на коришћеној петостепеној Ликертовој скали, односно одговору „неутралан сам, нисам сигуран, не знам“, у вези са применом ових шест релација маркетинга тоталног односа. И други статистички показатељи такође указују на исто, узевши у обзир да је најфреквентнија просечна оцена (модус) 3.

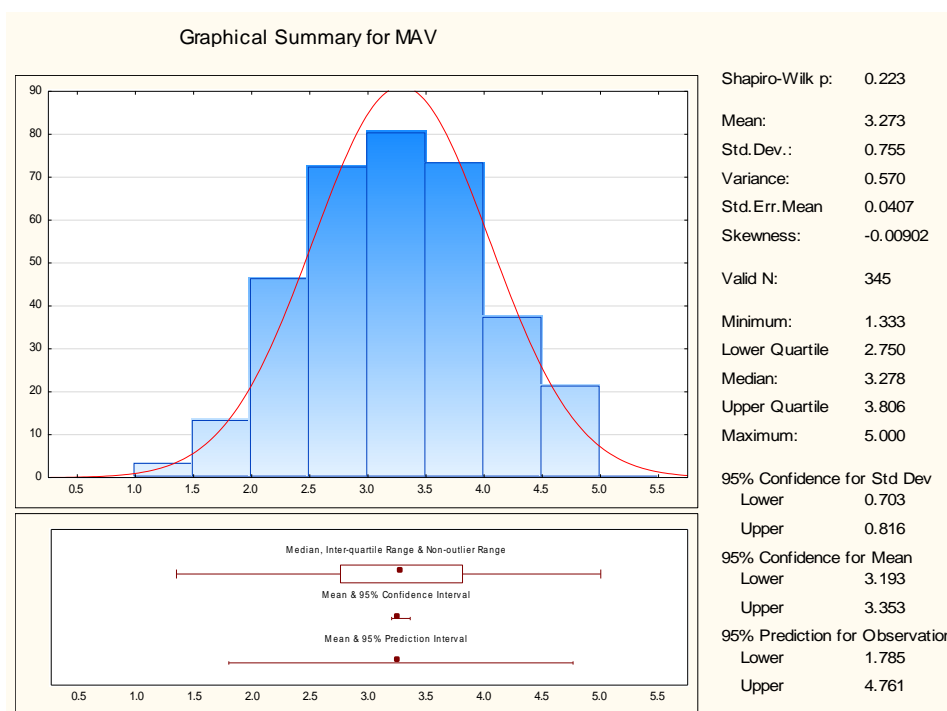
Анализа параметара за сваку ставку ове скале такође сугерише исте закључке где су ниже вредности статистичких показатеља карактеристичне и за просек појединих мега-релација (табела 67). Ово би значило да за релације, које је Гумесон (2008) дефинисао као релације - постављене један степен изнад релација које се јављају на тржишту и које представљају односе према целокупном друштву, није доказано да их испитана предузећа још увек примењују у довољној мери. Међутим, прецизнијом анализом квартилних вредности (графикон 12) уочава се следеће: 25% добијених одговора у вези са применом мега-маркетинг релација имају вредност нижу или једнаку 2,75, што је најближе оцени 3 на петостепеној Ликертовој скали; 50% добијених одговора (медијана) је изнад вредности 4, а 50% је испод ове вредности, док је 25% добијених одговора имало вредност већу или једнаку 3,81, која више одговара оцени 4.

Сходно овом резултату, могло би се узети у обзир тумачење да је примена мега-маркетинг релација у пословању испитаних туристичких предузећа заступљена, али не у довољној мери као што је то био случај са претходним димензијама. Примена мега-релација највише се исказује кроз личне и социјалне мреже које успостављају испитани власници, менаџери и запослени у малим и средњим предузећима (или осамнаесту релацију маркетинга тоталног односа, означену као mr18av у табели 67) и односе према знању, тј. научно-образовним институцијама, који су најчешћи разлог удруживања (ово је двадесет прва релација обележена ознаком mr21av у табели 67).

Табела 67. Показатељи мера просечних вредности за мега-маркетинг релације

		mr18av	mr19av	mr20av	mr21av	mr22av	mr23av	MAV
N	Valid	345	345	345	345	345	345	345
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.09	2.14	3.14	3.99	2.98	3.31	3.27
Mode		5	1	3	5	2	5	3
Minimum		1	1	1	1	1	1	1.33
Maximum		5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	3.5	1	2	3.5	2	2	2.75
	50	4	2	3	4	3	3.5	3.28
	75	5	3	4	5	4	4.50	3.81

Извор: анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.



Графикон 12. Приказ средњих и квартилних вредности мега-релација

Нано-маркетинг релације нашле су своју примену у пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Анализа примене последње димензије релација састојала се од ставки, прочишћеног анкетног упитника, односно скале у табели 68.

Табела 68. Скала нано-маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе

Ставке	Подскале - фактори
Унутрашња организација нашег предузећа усмерена је на децентрализовано пословање и доношење одлука.	MP 24 - одговори на ове ставке одражавају примену прве нано-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Свако одељење нашег предузећа самостално доноси одлуке о својим активностима и сноси последице за своје поступке.	
Стручно особље је укључено у пословне одлуке и активности.	MP 25 - одговори на три ставке одражавају примену друге нано-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној
Добри међуљудски односи и упућеност на	

Наставак: Табела 68. Скала нано-маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе

заједничку сарадњу су фактори који су се у нашем пословању истакли као веома значајни.	Ликертовој скали
Своје запослене и остале сараднике посматрамо као интерне купце	
Менаџмент маркетиншки приближава визију предузећа запосленима.	МР 26 - одговори на ове ставке одражавају примену треће нано-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Управљање квалитетом наших услуга потиче од заједничке међусобне сарадње између оних који управљају предузећем и креирањем производа предузећа и маркетинг сектора.	
Корпоративна култура нашег предузећа подразумева пружање подршке запосленима.	
Према запосленима се опходимо на исти начин као и према нашим клијентима.	МР 27 - одговори на три ставке одражавају примену четврте нано-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Наше управљање предузећем се одвија на начин да привлачимо пажњу, стварамо заинтересованост, креирамо жељу и инспиришемо запослене.	
У нашем предузећу успостављен је хијерархијски систем управљања.	
Сарађујемо са запосленима на изради стратегија, планова и циљева и консултујемо се са њима у оквиру нашег стила руковођења.	МР 28 - одговори на ове ставке одражавају примену пете нано-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Драгоцени су нам спољни сарадници који за нас лобирају, креирају бренд предузећа, баве се телемаркетингом и комуникацијом путем интернета.	
Имамо спољне консултанте за израду стратегија, организације, планирања и истраживања.	МР 29 - одговори на две ставке одражавају примену шесте нано-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали
Стратегија предузећа и управљање предузећем успостављено је искључиво преко власника предузећа.	
Успостављање добре сарадње са потенцијалним инвеститорима је значајно за наше пословање	
	МР 30 - одговори на две ставке одражавају примену седме нано-релације маркетинга тоталног односа мерене на петостепеној Ликертовој скали

Извор: анкетно истраживање путем упитника

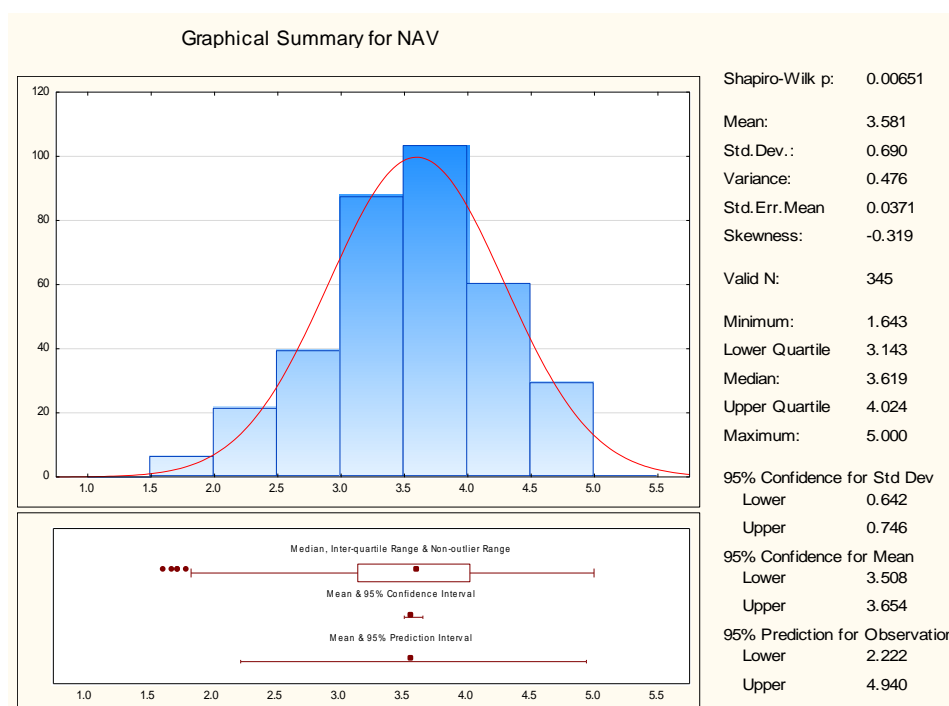
Нано-маркетинг релације нашле су своју примену у пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. На основу статистичких показатеља закључује се да је просек просечних вредности одговора у вези са применом нано-релација анкетираних предузећа 3,58. Уочава се да је просечан одговор у вези са ставкама које се односе на димензију мега-релација најближи оцени 4 на коришћеној петостепеној Ликертовој скали, односно одговору „слажем се“, који се односи на тврдње у вези са применом седам специјалних маркетинг релација. И други статистички показатељи такође иду у прилог овом закључку, поготово у контексту да је најфреквентнија просечна оцена (модус) 3,57, док анализа квартилних вредности показује да је 25% одговора имало оцене ниже или једнаке 3,14. Примену нано-релација оценило је 25% испитаника са оценом вишом или једнаком 4,02, што потврђује примену ове димензије (вредности приказане у табели 69 и на графикону 13).

Анализа параметара за сваку просечну вредност појединачне нано-релације, указује на постојање примене укупно четири релације из нано-димензије, док за три релације није доказано да је у довољној мери примењују испитана предузећа.

Табела 69. Показатељи мера просечних вредности за нано-маркетинг релације

		nr24av	nr25av	nr26av	nr27av	nr28av	nr29av	nr30av	NAV
N	Valid	345	345	345	345	345	345	345	345
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.95	4.12	3.93	4.19	3.91	2.62	3.36	3.58
Mode		3	5	5	5	5	1	4.50	3.57
Minimum		1	1	1	1.33	1	1	1	1.64
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5
Percentiles	25	2.00	3.67	3.25	3.67	3.50	1.50	2.50	3.14
	50	3.00	4.33	4.00	4.33	4.00	2.50	3.50	3.62
	75	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.50	4.50	4.02

Извор: анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.



Графикон 13. Приказ средњих и квартилних вредности нано-релација

На основу свих статистичких показатеља за четири димензије релација маркетинга тоталног односа, закључује се да је просек просечних вредности одговора у вези са применом концепта маркетинга тоталног односа 3,71. Из овог податка уочава се да је просечан одговор, у вези са ставкама које се односе на 30 релација маркетинга тоталног односа, најближи оцени 4 на коришћеној петостепеној Ликертовој скали, односно да показује примену концепта маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. У складу са наведеним, истраживачка хипотеза 1: *Мала и средња туристичка предузећа у Војводини примењују концепт маркетинга тоталног односа у свом пословању се прихвата.*

7.3.2.2. РАЗЛИКЕ У ПРИМЕНИ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ОДНОСУ НА ВЕЛИЧИНУ ПРЕДУЗЕЋА

У раду је постављена хипотеза 2, која гласи:

Постоје разлике у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на величину предузећа.

Анализа разлика у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на величину предузећа спроведена је путем једнофакторске анализе варијансе (АНОВА). Једнофакторском анализом варијансе утврђене су разлике у ниовима примене четири димензије релација маркетинга тоталног односа (класичне KAV, специјалне SAV, мега MAV и нано NAV маркетинг релације) у односу на величину предузећа. Испитана предузећа су чинила три групе микро, мала и средња туристичка предузећа у Војводини. Једнофакторском анализом варијансе утврђено је да не постоји статистички значајна разлика: $F(2,342)$ између микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, када је у питању примена класичних маркетинг релација (табела 70).

Табела 70. Разлике у примени класичних маркетинг релација у односу на величину предузећа

ANOVA					
KAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.722	2	.861	1.489	.227
Within Groups	197.759	342	.578		
Total	199.481	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Код тестирања утицаја величине предузећа на примену специјалних маркетинг релација, применом једнофакторске анализе варијансе утврђена је статистички значајна разлика на нивоу $p < 0,05$ (вредност Sig. у табели 71) у резултатима микро, малих и средњих туристичких предузећа: $F(2,342) = 3,181$, $p = 0,043$.

Иако је утврђена статистички значајна разлика између средњих вредности група предузећа класификованих по величини, величина те разлике изражена помоћу показатеља ета квадрат (η^2), износи 0,02, што према Коеновом критеријуму (Cohen, 1988) показује да је стварна разлика између средњих вредности у три групе предузећа веома мала.

Табела 71. Разлика у примени специјалних маркетинг релација у односу на величину предузећа

ANOVA					
SAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.174	2	1.087	3.181	.043
Within Groups	116.859	342	.342		
Total	119.033	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Накнадна тестирања помоћу Такијевог теста (енгл. Tukey's HSD) - табела 72, указују да се средња вредност примене специјалних маркетинг релација

микропредузећа (M=3,83, Sd=0,58) значајно разликује од средње вредности примене специјалних маркетинг релација малих туристичких предузећа (M=4,01, Sd=0,57). Средња туристичка предузећа не разликују се значајно од других предузећа у примени специјалних маркетинг релација.

Табела 72. Накнадна тестирања утицаја величине предузећа на примену специјалних маркетинг релација

Multiple Comparisons						
SAV						
Tukey HSD						
(I) Klasifikacija preduzeća po veličini	(J) Klasifikacija preduzeća po veličini	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Lower Bound
Mikro	Malo	-.1777*	.0741	.045	-.3522	-.0032
	Srednje	.0551	.1302	.906	-.2514	.3617
Malo	Mikro	.1777*	.0741	.045	.0032	.3522
	Srednje	.2328	.1399	.221	-.0967	.5624
Srednje	Mikro	-.0551	.1302	.906	-.3617	.2514
	Malo	-.2328	.1399	.221	-.5624	.0967

*The mean difference is significant at the 0.05 level.

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Трећу димензију релација маркетинга тоталног односа представљају мега-маркетинг релације. Једнофакторска АНОВА (табела 73) показала је да не постоје разлике у примени мега-маркетинг релација између микро, малих и средњих туристичких предузећа.

Табела 73. Разлике у примени мега-маркетинг релација у односу на величину предузећа

ANOVA					
MAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.889	2	.444	.778	.460
Within Groups	195.363	342	.571		
Total	196.252	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Применом једнофакторске анализе варијансе утврђено је да не постоје разлике међу групама предузећа у примени нано-маркетинг релација које представљају последњу димензију маркетинга тоталног односа. Резултати за нано-маркетинг релације приказани су у табели 74.

Табела 74. Разлике у примени нано-маркетинг релација у односу на величину предузећа

ANOVA					
NAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.300	2	.650	1.369	.256
Within Groups	162.461	342	.475		
Total	163.762	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Једнофакторском анализом варијансе истражен је утицај величине предузећа на нивое примене четири димензије релација маркетинга тоталног односа. Предузећа су по величини класификована у три групе, на основу параметара за класификацију предузећа по величини. Прву групу истражених предузећа чине микропредузећа, другу мала и трећу средња туристичка предузећа. На основу добијених резултата утврђено је да постоје разлике између средњих вредности микро и малих туристичких предузећа, али само код једне димензије релација маркетинга 30 Р. Међутим, стварна разлика у примени специјалних маркетинг релација, изражена преко ета квадрата (η^2) између микро и малих туристичких предузећа је врло мала. За примену осталих димензија маркетинга тоталног односа утврђено је да не постоји статистички значајна разлика између ове три групе туристичких предузећа. На основу добијених резултата уочава се да заправо не постоје статистички значајне разлике у просечним вредностима примене маркетинга тоталног односа између микро, малих и средњих туристичких предузећа те се, истраживачка хипотеза 2: *Постоје разлике у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на величину предузећа - одбацује.*

7.3.2.3. РАЗЛИКЕ У ПРИМЕНИ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ОДНОСУ НА ТИП ПРЕДУЗЕЋА

Циљ тестирања треће истраживачке хипотезе био је утврдити разлике у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на тип туристичких предузећа. Мала и средња туристичка предузећа су приликом испитивања класификована у две групе. Прва класификација туристичких предузећа урађена је на основу облика организовања и регистрације предузећа и то на:

1. привредна друштва и
2. предузетнике

Микро, мала и средња туристичка предузећа класификована су на други начин у односу на делатност коју обављају. На основу делатности, предузећа су подељена у следеће групе:

1. Путничке агенције, тур-оператори, остале услуге резервације и делатности у вези са њима
2. Делатности ресторана и покретних угоститељских објеката, услуге припремања и послуживања пића
3. Хотели и сличан смештај
4. Одмаралишта и слични објекти за краћи боравак, остали смештај, делатност кампова
5. Производња вина од грожђа
6. Остале делатности

Т-тестом независних узорака испитано је да ли постоји статистички значајна разлика у примени маркетинга тоталног односа (израженог кроз димензије класичних, специјалних, мега и нано-маркетинг релација) између туристичких предузећа која су регистрована као привредна друштва и туристичких предузећа, регистрованих као предузетника.

Резултати Т-теста независних узорака (табела 75) показују да између привредних друштава ($M=4,18$, $Sd=0,72$) и предузетника ($M=4,07$, $Sd=0,79$) не постоји

статистички значајна разлика у примени класичних маркетинг релација: $t(343)=1,35$; $p=0,18 > 0,05$.

Табела 75. Разлике у примени класичних маркетинг релација између привредних друштава и предузетника

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KAV	Equal variances assumed	2.445	.119	1.349	343	.178	.111	.082	-.051	.273
	Equal variances not assumed			1.361	340.477	.174	.111	.082	-.049	.271

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

T-тестом независних узорака упоређени су и резултати испитивања примене специјалних маркетинг релација које представљају другу димензију маркетинга тоталног односа, између привредних друштава и предузетника. Уочена је статистички значајна разлика резултата код привредних друштава ($M=3,94$, $Sd=0,55$), односно предузетника ($M=3,81$, $Sd=0,61$): $t(343)=2,20$; $p=0,03 < 0,05$ (обострано). Разлика између средњих вредности обележја по групама (просечна разлика=0,14; 95% CI: 0,02 до 0,26) била је веома мала ($\eta^2=0,01$) према Коену (Cohen, 1988). Разлике у примени специјалних маркетинг релација између група предузећа приказане су у табели 76.

Табела 76. Разлике у примени специјалних маркетинг релација између привредних друштава и предузетника

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SAV	Equal variances assumed	3.705	.055	2.200	343	.028	.139	.063	.015	.264
	Equal variances not assumed			2.221	341.215	.027	.139	.063	.016	.262

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Даљим истраживањем путем T-теста уочене су разлике између привредних друштава и предузетника у примени мега-маркетинг релација, које представљају трећи сегмент примене маркетинга тоталног односа. Резултати T-теста независних узорака (табела 77) показују да између привредних друштава ($M=3,38$, $Sd=0,64$) и предузетника ($M=3,18$, $Sd=0,83$) постоји статистички значајна разлика између средњих вредности примене мега-маркетинг релација: $t(340,33)=2,52$; $p=0,01 < 0,05$ (обострано). Разлика између средњих вредности обележја по групама (просечна

разлика=0,20; 95% CI: 0,04 до 0,36) је веома мала ($\eta^2=0,02$) према Коену (1988) као што је био случај са применом специјалних маркетинг релација.

Табела 77. Разлике у примени мега-маркетинг релација између привредних друштава и предузетника

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
MAV	Equal variances assumed	12.806	.000	2.462	343	.014	.1996	.0811	.0402	.3591
	Equal variances not assumed			2.522	340.330	.012	.1996	.0792	.0439	.3553

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Када је у питању примена четврте димензије маркетинга тоталног односа или нано-маркетинг релација резултати Т-теста независних узорака (табела 78) указују да између привредних друштава (M=3,64, Sd=0,61) и предузетника (M=3,53, Sd=0,75) не постоји статистички значајна разлика између средњих вредности обележја: $t(342,82)=1,44$; $p=0,15 > 0,05$.

Табела 78. Разлике у примени нано-маркетинг релација између привредних друштава и предузетника

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
NAV	Equal variances assumed	8.013	.005	1.414	343	.158	.105	.075	-.041	.252
	Equal variances not assumed			1.440	342.824	.151	.105	.073	-.039	.249

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Анализа разлика у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на класификацију предузећа по основу делатности које обављају, спроведена је путем једнофакторске анализе варијансе (АНОВА). Једнофакторском анализом варијансе тестиране су разлике између средњих вредности обележја по групама (укупно шест група предузећа на основу делатности које обављају) у односу на нивое примене четири димензије релација маркетинга тоталног односа (класичне KAV, специјалне SAV, мега MAV и нано NAV маркетинг релације). Једнофакторска анализа варијансе, показала је да постоји статистички значајна разлика: $F(5,339)=2,72$, на нивоу $p=0,02 < 0,05$ између група испитаних предузећа у Војводини, када је у питању примена класичних маркетинг релација (табела 79).

Табела 79. Разлика у примени класичних маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају

ANOVA					
KAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.688	5	1.538	2.718	.020
Within Groups	191.793	339	.566		
Total	199.481	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Утврђена је статистички значајна разлика између две групе предузећа, подељених на основу делатности које обављају и то између прве (у коју спадају путничке агенције, тур-оператори, остале услуге резервације и делатности у вези са њима) и шесте групе предузећа (остале делатности). Величина разлике, изражена помоћу показатеља ета квадрата (η^2), износи 0,04 и врло је мала на основу Коеновог критеријума (Cohen, 1988). Накнадна поређења помоћу Такијевог теста указују да се средња вредност прве групе предузећа ($M=4,37$, $Sd=0,57$) статистички значајно разликује од средње вредности шесте групе предузећа ($M=3,77$, $Sd=0,89$). Између осталих група није уочена статистички значајна разлика у примени класичних маркетинг релација. Резултати АНОВЕ, приказани у табели 80, указују да постоји статистички значајна разлика: $F(5,339)=3,35$, $p=0,006 < 0,05$ између група испитаних предузећа у Војводини, када је у питању примена специјалних маркетинг релација.

Табела 80. Разлика у примени специјалних маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају

ANOVA					
SAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.602	5	1.120	3.348	.006
Within Groups	113.431	339	.335		
Total	119.033	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Накнадна поређења путем Такијевог теста показују да се средња вредност прве групе предузећа ($M=4,07$, $Sd=0,46$) значајно разликује у примени специјалних маркетинг релација од средње вредности друге групе предузећа ($M=3,74$, $Sd=0,56$). Упркос статистичкој значајности, стварна разлика између средњих вредности шест група предузећа је мала, јер показатељ ета квадрат (η^2) износи 0,05. Испитивање разлика између група предузећа у примени мега-релација спроведено путем једнофакторске анализе варијансе, указује на статистички значајне резултате који су приказани у табели 81.

Табела 81. Разлика у примени мега-маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају

ANOVA					
MAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20.508	5	4.102	7.912	.000
Within Groups	175.744	339	.518		
Total	196.252	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Наиме, код тестирања разлика у групама предузећа на примену мега-маркетинг релација, применом једнофакторске анализе варијансе утврђена је статистички значајна разлика на нивоу $p < 0,05$ (вредност Sig. у табели 81) у резултатима између свих шест група туристичких предузећа: $F(5,339) = 7,91$, $p = 0,000$. Величина статистички значајне разлике између средњих вредности група предузећа класификованих по делатности, у примени мега-маркетинг релација, изражена помоћу показатеља ета квадрат (η^2), износи 0,11, што показује да је стварна разлика у примени мега-маркетинг релација између средњих вредности у шест група предузећа средњег утицаја, према Коеновом критеријуму (Cohen, 1988).

Накнадна поређења помоћу Такијевог теста (табела 82) указују да се средња вредност прве групе предузећа ($M=3,44$, $Sd=0,65$) значајно разликује од средње вредности друге групе туристичких предузећа ($M=3,02$, $Sd=0,79$) када је примена мега-маркетинг релација у питању. Уочена је разлика између средње вредности друге групе туристичких предузећа ($M=3,02$, $Sd=0,79$) и треће групе туристичких предузећа ($M=3,36$, $Sd=0,63$) и разлика између ове групе туристичких предузећа у односу на пету групу туристичких предузећа ($M=3,93$, $Sd=0,57$). Резултати из табеле 81, такође указују на разлике између треће групе туристичких предузећа ($M=3,36$, $Sd=0,63$) у односу на пету групу туристичких предузећа ($M=3,93$, $Sd=0,57$) у нивоима примене мега-маркетинг релација. Разлика у средњим вредностима обележја запажена је и између четврте групе туристичких предузећа ($M=3,29$, $Sd=0,77$) и пете групе туристичких предузећа ($M=3,93$, $Sd=0,57$). Резултати једнофакторске анализе варијансе указали су на разлике у примени мега-маркетинг релација између пете групе туристичких предузећа ($M=3,93$, $Sd=0,57$) и шесте групе туристичких предузећа ($M=3,23$, $Sd=0,74$).

Добијена анализа података указује да путничке агенције, тур-оператори и предузећа која пружају остале услуге резервације, више примењују мега-маркетинг релације које, према Гумесону (2008), представљају основу за успостављање односа економије и друштва, мега-алијансе и социјалне односе. Овакав резултат је очекиван, имајући у виду да су агенције туристичка предузећа на чије пословање и његове ефекте примена мега-релација има значајнију сврху. Кроз удруживања, лобирања, укључивања јавног сектора и социјалних мрежа, њихово пословање може се значајно унапредити, док је за услуге и производе које пружају ресторатерска и слична угоститељска предузећа, најважнији квалитет услуге. Исти је случај са резултатима који указују на уочене разлике у примени мега-маркетинг релација између хотелијерских и ресторатерских предузећа. У пословању хотела и сличних објеката очигледно је да мега-релације представљају важан аспект примене маркетинга тоталног односа, него што је то случај са ресторанским предузећима. Уочено је да винарије и вински подруми, регистровани као предузећа за производњу вина од грозђа, више примењују мега-маркетинг релације него ресторани и остала предузећа која пружају услуге припремања и послуживања пића. Овакав резултат је такође очекиван, будући да на тржишту има мање винарија, него ресторана и да су њима маркетиншке активности које обухватају удруживања, односе према медијима и знању значајније него ресторанима. Ово се може приказати једноставним примером упоређујући односе између ове две групе предузећа. Винаријама је важније да буду удружене са ресторанима и предузећима која пружају услуге припремања и служења пића, него ресторанима да се са њима удружују. Винарије кроз овај вид удруживања унапређују пласман својих производа и тако остварују видљиве економске ефекте.

Међутим, уочава се да хотели и сличан смештај више примењују мега-маркетинг релације него предузећа регистрована за производњу вина од грожђа, док одмаралишта, кампови и слични објекти мање примењују мега-маркетинг релације од винарија или винских подрума. Резултати једнофакторске анализе варијансе показали су да винарије више примењују мега-маркетинг релације од предузећа која су регистрована за обављање осталих делатности.

Табела 82. Накнадна тестирања утицаја величине предузећа на примену мега-маркетинг релација

Multiple Comparisons						
MAV Tukey HSD						
(I) Pretežna delatnost preduzeća	(J) Pretežna delatnost preduzeća	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Putničke agencije; tur-operatori; ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima	Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata; usluge pripremanja i posluživanja pića	.421*	.107	.001	.114	.728
	Hoteli i sličan smeštaj	.086	.128	.985	-.280	.453
	Odmarališta i slični objekti za kraći boravak; ostali smeštaj; delatnost kampova	.153	.138	.877	-.242	.547
	Proizvodnja vina od grožđa	-.491	.173	.054	-.987	.005
	Ostale delatnosti	.211	.176	.838	-.294	.715
Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata; usluge pripremanja i posluživanja pića	Putničke agencije; tur-operatori; ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima	-.421*	.107	.001	-.728	-.114
	Hoteli i sličan smeštaj	-.335*	.114	.041	-.662	-.008
	Odmarališta i slični objekti za kraći boravak; ostali smeštaj; delatnost kampova	-.268	.125	.266	-.626	.090
	Proizvodnja vina od grožđa	-.912*	.163	.000	-1.379	-.444
	Ostale delatnosti	-.210	.166	.804	-.687	.266
Hoteli i sličan smeštaj	Putničke agencije; tur-operatori; ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima	-.086	.128	.985	-.453	.280
	Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata; usluge pripremanja i posluživanja pica	.335*	.114	.041	.008	.662
	Odmarališta i slični objekti za kraći boravak; ostali smeštaj; delatnost kampova	.067	.143	.997	-.343	.477
	Proizvodnja vina od grožđa	-.577*	.177	.016	-1.085	-.068
	Ostale delatnosti	.125	.180	.983	-.392	.641
Odmarališta i slični objekti za kraći boravak; ostali smeštaj; delatnost kampova	Putničke agencije; tur-operatori; ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima	-.153	.138	.877	-.547	.242
	Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata; usluge pripremanja i posluživanja pića	.268	.125	.266	-.090	.626
	Hoteli i sličan smeštaj	-.067	.143	.997	-.477	.343
	Proizvodnja vina od grožđa	-.644*	.185	.007	-1.172	-.115
	Ostale delatnosti	.058	.187	1.000	-.479	.595
Proizvodnja vina od grožđa	Putničke agencije; tur-operatori; ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima	.491	.173	.054	-.005	.987
	Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata; usluge pripremanja i posluživanja pića	.912*	.163	.000	.444	1.379

Наставак: Табела 82. Накнадна тестирања утицаја величине предузећа на примену мега-маркетинг релација

	Hoteli i sličan smeštaj	.577*	.177	.016	.068	1.085
	Odmarališta i slični objekti za kraći boravak; ostali smeštaj; delatnost kampova	.644*	.185	.007	.115	1.172
	Ostale delatnosti	.701*	.215	.015	.086	1.317
Ostale delatnosti	Putničke agencije; tur-operatori; ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima	-.211	.176	.838	-.715	.294
	Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata; usluge pripremanja i posluživanja pića	.210	.166	.804	-.266	.687
	Hoteli i sličan smeštaj	-.125	.180	.983	-.641	.392
	Odmarališta i slični objekti za kraći boravak; ostali smeštaj; delatnost kampova	-.058	.187	1.000	-.595	.479
	Proizvodnja vina od grožđa	-.701*	.215	.015	-1.317	-.086

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Када је примена четврте димензије релација маркетинга тоталног односа у питању, резултати једнофакторске анализе варијансе показали су да не постоје статистички значајне разлике у средњим вредностима обележја између шест група туристичких предузећа. На основу ових резултата (табела 83), закључује се да не постоји статистички значајна разлика: $F(5,339)$ између шест група туристичких предузећа у Војводини распоређених по основу делатности које обављају, када је у питању примена нано-маркетинг релација.

Табела 83. Разлика у примени нано-маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају

ANOVA					
NAV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.871	5	.574	1.210	.304
Within Groups	160.890	339	.475		
Total	163.762	344			

Извор: Анкетно истраживање, SPSS Statistics version 19.0.

Т-тестом независних узорака и једнофакторском анализом варијансе истражене су разлике у нивоима примене четири димензије релација маркетинга тоталног односа, на основу типологије предузећа у односу на облик организовања и делатности коју обављају. На основу добијених резултата Т-теста независних узорака, утврђено је да постоје разлике у примени маркетинга тоталног односа између средњих вредности туристичких предузећа која су према облику организовања подељена у две групе. Разлике се јављају код нивоа примене специјалних и мега-релација маркетинга 30Р. Једнофакторском анализом варијансе утврђене су разлике у нивоима примене класичних, специјалних и мега-релација маркетинга тоталног односа између шест група туристичких предузећа, распоређених на основу делатности коју обављају. Према томе, закључује се да постоје статистички значајне разлике у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на тип предузећа па се трећа истраживачка хипотеза: *Постоје разлике у примени концепта маркетинга тоталног односа у односу на тип предузећа - потврђује.*

7.3.2.4. ТЕСТИРАЊЕ УТИЦАЈА ФАКТОРА ОД КОЈИХ ЗАВИСИ ПРИМЕНА 30 ТЕОРИЈСКИ ПРИСУТНИХ РЕЛАЦИЈА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

У складу са потребама тестирања истраживачких хипотеза, у докторској дисертацији је истражено да ли је 30 релација, постављених од стране Гумесона (2008), једнако заступљено у пословању испитаних предузећа. Испитана је и зависност примене 30 релација маркетинга тоталног односа (представљених просечним аритметичким срединама ставки у вези са сваком појединачном релацијом) у односу на различите факторе, као што су: тип предузећа, године пословања и величина предузећа и друге карактеристике, као и социо-демографске карактеристике менаџера, власника и осталих испитаника који су у предузећима запослени на пословима маркетинга. Ове две групе фактора, чији се утицај желео испитати, дефинисани су као макро и микрофактори туристичких предузећа.

Варијабле макрофактора туристичких предузећа у Војводини чине: дужина пословања предузећа (изражене у годинама), регион у коме послују, односно административна подела (да ли се предузеће налази у административном центру општине/града или у насељу у општини/граду). Варијабле макрофактора такође чине и тип организације предузећа (квалификација предузећа на основу облика организовања или пословања), тип предузећа према делатности коју обављају (подела предузећа у односу на регистровану делатност), самосталност пословања (да ли предузеће послује самостално или је део већег предузећа), класификација предузећа у односу на величину (представља поделу предузећа у односу на критеријуме за категоризацију предузећа на микро, мала и средња предузећа) и ангажман власника (којим је утврђен степен ангажовања власника у предузећу). Варијабле микрофактора испитаних туристичких предузећа чине и социо-демографске карактеристике испитаника: старост, искуство у туризму, пол, положај у предузећу, образовање, струка и систематизација струке у односу на стручну спрему коју су испитаници стекли из туристичко-угоститељске делатности и сродних или других делатности.

Тестирање четврте, пете и шесте хипотезе постављених у докторској дисертацији спроведено је генерализованим линеарним моделом (енгл. Generalized Linear Model). Сврха анализе путем овог модела у докторској дисертацији је утврђивање утицаја независних варијабли (које представљају категоријске и нумеричке варијабле карактеристика малих и средњих туристичких предузећа и социо-демографских карактеристика испитаних менаџера, власника и запослених у предузећу на пословима маркетинга) на примену 30 релација маркетинга тоталног односа (представљених просечним AS - аритметичким срединама ставки које одражавају примену сваке појединачне релације). Оправданост примене генерализованог линеарног модела огледа се у чињеници да већина зависних варијабли (30 релација маркетинга тоталног односа и четири димензије примене релација маркетинга тоталног односа) имају нелинеарна обележја (табела 30 приказана у одељку који се односи на дескриптивну анализу података). Осим тога, у табели 30 се може уочити да већина зависних варијабли (кодирани за потребе статистичке обраде података од klav-NAV) имају асиметричну расподелу података.

Варијабла SAV која представља примену димензије специјалних релација, затим варијабла MAV која представља примену мега-маркетинг релација и на крају варијабла NAV која представља примену нано-маркетинг релација, имају нормалну

или симетричну расподелу. Варијабла $s11av$ представља примену једанаесте специјалне релације - купац као члан, варијабла $nr19av$ представља примену деветнаесте релације - прави купац није увек на тржишту, варијабла $nr22av$ – мега-удружења на промене основних услова маркетинга и $nr29av$ - однос према екстерним испоручиоцима услуга - су позитивно асиметричне. Остале варијабле у табели 30, као што је већ наведено, су асиметричне улево или негативно асиметричне и за њих је израчуната реципрочна вредност. У бази података овако трансформисана варијабла добила је додатну ознаку T и као таква примењена је у моделу и приликом тумачења резултата. Након утврђивања расподеле зависних променљивих, примењен је генерализовани линеарни модел.

Генерализовани линеарни модели према Фоксу (Fox, 2008) састоје се од три компоненте:

- 1) **Компонента случајности** дефинише условну расподелу обележја Y_i (за i -ту од n - независних вредности), за дате вредности независних променљивих у моделу. У оригиналној формулацији расподела за Y_i је члан експоненцијалне фамилије расподела, као што су нормална, Поасонова, биномна, гама или инверзна Гаусова расподела.
- 2) **Линеарни предиктор** је линеарна функција параметара регресије

$$\eta_i = \alpha + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik}$$

- 3) Глатка и инвертибилна **функција везе** $g(\cdot)$, која трансформише очекивање обележја зависне променљиве $\mu_i = E(Y_i)$ у линеарно предвиђање, тј. повезује компоненту систематичности са средњом вредности од:

$$g(\mu_i) = \eta_i = \alpha + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_k X_{ik}$$

Код генерализованог линеарног модела, параметри су претходно дефинисане функције независних променљивих који не морају бити линеарно независни, што значи да могу да садрже квантитативне независне променљиве, трансформације квантитативних независних променљивих, полиномне параметре и друго. Предности генерализованих линеарних модела је то што је структура линеарног предвиђања позната, те је због тога примењен у истраживањима која ће се употребити за тестирање три истраживачке хипотезе. Фокс (2008) указује да се приликом утврђивања утицаја и фитовања постављеног модела, уколико је једна варијабла постављена као зависна, логлинеарни модел редукује модел на биномни или мултиноминални модел.

Подаци из анкетног упитника обрађени су у програмском пакету Statistica 12. Истраживање се састојало из четири корака: постављање модела за сваку појединачну релацију и димензије, оцењивање параметара модела, провера адекватности модела и закључивање и интерпретација резултата.

У моделу је разматрано какав је утицај свих независних променљивих појединачно на сваку од 34 зависне променљиве постављене у докторској дисертацији. За тестирање поузданости и интервале поверења, у разматрање је узета Валдова статистика (енгл. Wald test), при чему је ниво интервала поверења био 95%. На основу дистрибуције расподела зависних променљивих извршен је прикладан избор везе (енгл. link function). У случају негативне асиметрије зависних варијабли, прво

је, као што је већ наведено, израчуната реципрочна вредност сваке зависне варијабле (у резултатима су варијабле приказане са додатним Т и такве употребљене у даљој анализи), а затим примењен генерализовани линеарни модел. У случају варијабли са асиметријом улево (негативна асиметрија) изабране су инверзне Гаусове везе са лог линк (енгл. log link) функцијом. Од укупно 34 зависних варијабли, 27 је имало негативно асиметричну дистрибуцију података, те је за ове варијабле, односно њихове реципрочне вредности, приликом фитовања модела, извршена инверзна Гаусова веза са функцијом везе лог.

У случају асиметрије удесно, у обзир је узета гама (енгл. gamma) расподела са лог линеарном функцијом. Зависне варијабле са позитивном асиметријом обележене ознакама s11av, m19av, m22av и m29av, чија је примена већ претходно објашњена. Нормалну расподелу према табели 10 имају зависне варијабле SAV, MAV и NAV, које представљају примену специјалних маркетинг релација, мега-маркетинг релација и нано-маркетинг релације и за њих је извршен идентичан (енгл. identity) избор везе. Модел је изабран применом АИС критеријума (енгл. Akaike Information Criterion). Акаикеов информациони критеријум (АИС) базиран је на идеји да треба строжије казнити губитак степени слободе услед увођења нових регресора, него што то чини кориговани коефицијент детерминације. Овај критеријум је упоредив са другим, неугњеденим моделима. У случају поређења више модела, бољи ће бити онај модел који има мање вредности за ове критеријуме. Применом АИС критеријума маркиране су независне променљиве (предиктори), који имају највише утицаја на зависне променљиве.

На основу добијених резултата за тестирање четврте истраживачке хипотезе у докторској дисертацији утврђена је зависност примене 30 релација маркетинга тоталног односа, у односу на две групе фактора - претходно дефинисаних као макро и микрофактори. У разматрање су узети резултати који говоре о укупној значајности и ваљаности самог модела, приказани у табелама подесности модела (енгл. Goodness of fit), односно р вредност Валдове статистике у овим табелама у прилогу 4, за сваку од 30 релација и димензије маркетинга тоталног односа. Због обимности резултата у овом прилогу биће наведени резултати за димензије 30 Р маркетинга. На основу резултата може се уочити да је већина модела, како појединачних маркетинг релација, тако и свих димензија, добро уклопљена са подацима према овим индикаторима. У табели 84 налази се преглед утицаја свих независних променљивих макронивоа у одабраним моделима. Ова табела приказује изразе који имају статистичку значајност $p < 0,05$, те самим тим имају приметан и значајан ефекат на модел и на зависне променљиве. Дакле, методом генерализованог линеарног модела издвојиле су се независне променљиве макрофактора које имају ефекте на моделе примене 30 маркетинг релација.

Табела 84. Преглед утицаја независних променљивих - макрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа

Зависне променљиве	Независне променљиве-макро фактори туристичких предузећа	$p < 0.05$	Девијанса за фитоване моделе
k1avT- Однос према туристима	Region	0.0139	0.1312
	Admin	0.0018	
	Delatnost	0.0011	
	Poslovanje	0.0200	

Наставак: Табела 84. Преглед утицаја независних променљивих - макрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа

k2avT- Однос према конкурентима	Delatnost	0.0000	0.4279
	Klasifikpreduzeca	0.0146	
k3avT- Односи према дистрибутерима	Region	0.0356	0.6138
	Admin	0.0032	
	Delatnost	0.0001	
	Poslovanje	0.0098	
	Klasifikpreduzeca	0.0009	
s4avT- Односи стално запослених на пословима маркетинга и запослених који повремено обављају ове активности	Region	0.0003	0.3118
	Poslovanje	0.0404	
s5avT- Услужни сусрет	Region	0.0093	0.3288
	Klasifikpreduzeca	0.0012	
s6avT- Вишеструки купац- вишеструки понуђач	Region	0.0045	0.4814
	Delatnost	0.0002	
	Klasifikpreduzeca	0.0036	
	Angvlasnika	0.0126	
s7avT- Однос са купчевим купцима	Region	0.0034	0.2451
	Admin	0.0025	
	Tiporgpred	0.0380	
	Delatnost	0.0027	
	Poslovanje	0.0181	
	Klasifikpreduzeca	0.0029	
s8avT- Успостављање блиских односа	Godposlovanja	0.0436	0.2343
	Region	0.0314	
	Delatnost	0.0431	
s9avT- Однос према незадовољном купцу	Region	0.0184	0.5413
	Delatnost	0.0313	
	Angvlasnika	0.0081	
s10avT- Монополски односи	Region	0.0000	0.6311
	Tiporgpred	0.0080	
	Delatnost	0.0000	
	Klasifikpreduzeca	0.0028	
	Angvlasnika	0.0233	
s11av- Купац као члан	Region	0.0003	0.2874
	Klasifikpreduzeca	0.0033	
s12avT- Е-релације	Tiporgpred	0.0050	0.6260
	Delatnost	0.0000	
	Poslovanje	0.0031	
s13avT- неперсонални односи	Region	0.0061	0.4966
s14avT- некомерцијални односи	Delatnost	0.0003	0.7242
	Klasifikpreduzeca	0.0045	
	Angvlasnika	0.0234	
s15avT- зелене релације и друштвено одговорно пословање	Admin	0.0166	0.2338
	Klasifikpreduzeca	0.0000	
s16avT- однос према закону	Admin	0.0158	0.2779
	Delatnost	0.0006	
	Poslovanje	0.0035	
	Klasifikpreduzeca	0.0078	

Наставак: Табела 84. Преглед утицаја независних променљивих - макрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа

	Angvlasnika	0.0084	
s17avT- однос према криминалу	Admin	0.0006	0.7204
	Delatnost	0.0006	
	Poslovanje	0.0298	
	Klasifikpreduzeca	0.0054	
mr18avT- личне и социјалне мреже	-	p>0.05	0.4656
mr19av- прави купац није увек на тржишту	Region	0.0191	0.2997
	Delatnost	0.0166	
	Poslovanje	0.0022	
mr20avT- алијансе	Delatnost	0.0000	0.4834
mr21avT- односи базирани на знању	Delatnost	0.0004	0.3652
mr22av- утицај мега удружења на промене односа у маркетингу	Delatnost	0.0002	0.1922
mr23avT- односи према медијима	Admin	0.0484	0.7479
	Delatnost	0.0000	
	Klasifikpreduzeca	0.0090	
nr24avT- тржишни механизми могу бити донети унутар предузећа	Admin	0.0104	0.6385
	Delatnost	0.0443	
nr25avT- однос са интерним купцем	Godposlovanja	0.0015	0.4381
	Region	0.0000	
	Klasifikpreduzeca	0.0116	
nr26avT- однос оперативног менаџмента и маркетинга	Region	0.0030	0.4292
nr27avT- односи према запосленима	Region	0.0158	0.2639
	Klasifikpreduzeca	0.0476	
nr28avT- дводимензионална матрица односа	Region	0.0005	0.4511
	Admin	0.0443	
	Tiporgpred	0.0000	
	Delatnost	0.0075	
	Klasifikpreduzeca	0.0442	
nr29av- однос према екстерним испоручиоцима маркетинг услуга	Region	0.0122	0.2675
	Delatnost	0.0326	
nr30avT- однос према власницима и инвеститорима	Godposlovanja	0.0070	0.6076
	Admin	0.0394	
	Angvlasnika	0.0034	

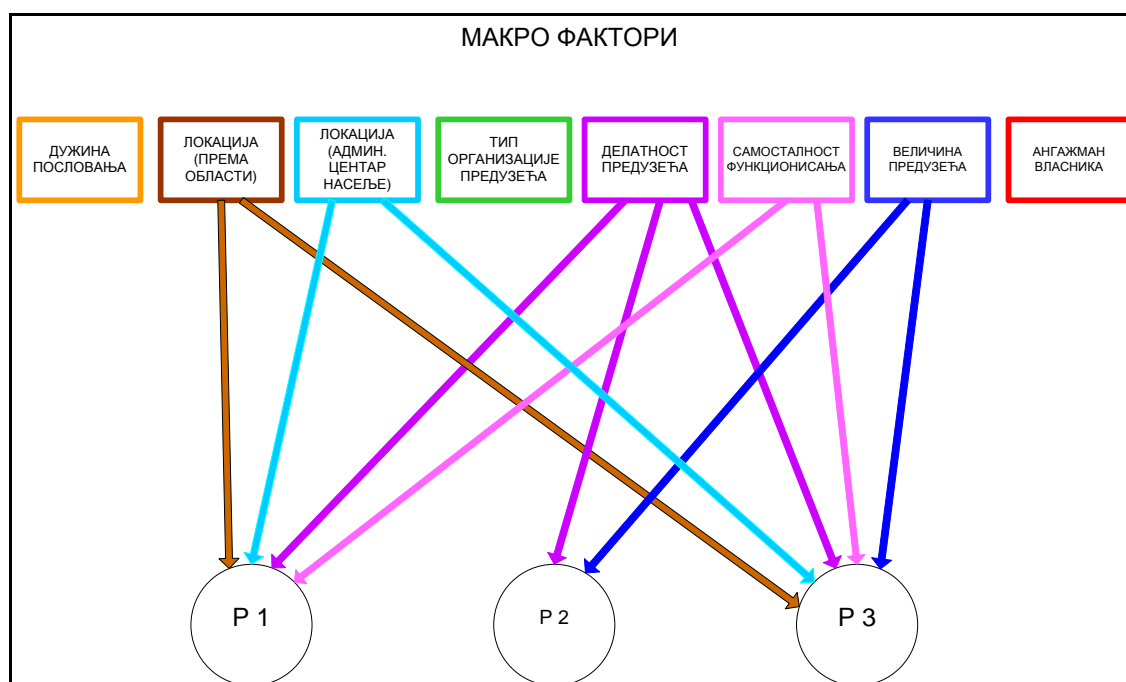
Извор: анкетно истраживање, Statistica 12.

На основу табеле 84 и резултата генерализованог линеарног модела издвојиле су се независне варијабле, тј. макрофактори предузећа, који имају ефекте и на фитоване моделе сваке појединачне релације маркетинга тоталног односа и на саме зависне варијабле које су одраз примене сваке појединачне релације.

Овим се закључује да на примену **прве релације** маркетинга тоталног односа, која представља однос са купцима, значајно утиче локација предузећа, односно регион у коме се предузеће налази. Исто тако је утврђено да на релације са купцима утиче и локација испитаних предузећа у смислу да ли се оно налази у административном центру општине/града или у насељу. Примена прве маркетинг релације такође

зависи од делатности коју предузеће обавља и од тога да ли послује самостално или је део веће компаније, односно њен огранак или пословна јединица.

Однос према конкурентима који представља **друга маркетинг релација** зависи од делатности коју предузеће обавља и величине предузећа (микро, мало и средње предузеће). На **трећу релацију** 30 Р маркетинга утиче локација предузећа (регион у коме се налазе и да ли су смештена у административном центру или у насељу општине/града), затим делатност коју обавља, односно да ли је пословање предузећа независно или зависно, као и његова величина. Резултати о сваком појединачном утицају макрофактора на примену класичних релација могу се приказати сликом 5.



Слика 5. Утицај карактеристика предузећа на примену класичних маркетинг релација

На примену **четврте релације** маркетинга тоталног односа, која представља односе према стално запосленима и повремено запосленима на пословима маркетинга, значајне ефекте има локација предузећа, односно регион у коме оно послује и да ли функционише зависно или независно од другог предузећа. Регион у коме се налазе испитана предузећа величина има значајан утицај на примену **пете релације** маркетинга тоталног односа, која представља односе приликом услужног сусрета.

Шеста релација је одраз односа који се јављају између вишеструких купаца и вишеструких продаваца и утврђено је да на ову зависну варијаблу највише утичу локација предузећа, тј. област у Војводини у којој се налазе, затим делатност коју обављају, као и величина предузећа и степен ангажовања власника. Код **седме маркетинг релације** - однос према купчевим купцима, утврђено је да чак шест независних варијабли имају ефекта на њену примену: локација предузећа у зависности у којој се области предузеће налази, као и да ли је смештено у административном центру општине/града или у насељу. Такође је важан и тип организације предузећа (привредно друштво или предузетник), затим делатност

коју предузеће обавља, начин пословања (да ли послује зависно или независно од другог предузећа) и величина предузећа (микро, мало или средње).

На успостављање блиских односа са купцима и осталим стејкхолдерима, односно примену **осме релације** значајно утиче дужина пословања предузећа, локација, односно област у којој предузеће послује и делатност коју оно обавља. Значајне ефекте на односе према незадовољним купцима - **девету маркетинг релацију**, имају локација предузећа, делатност предузећа и степен ангажовања власника у предузећу.

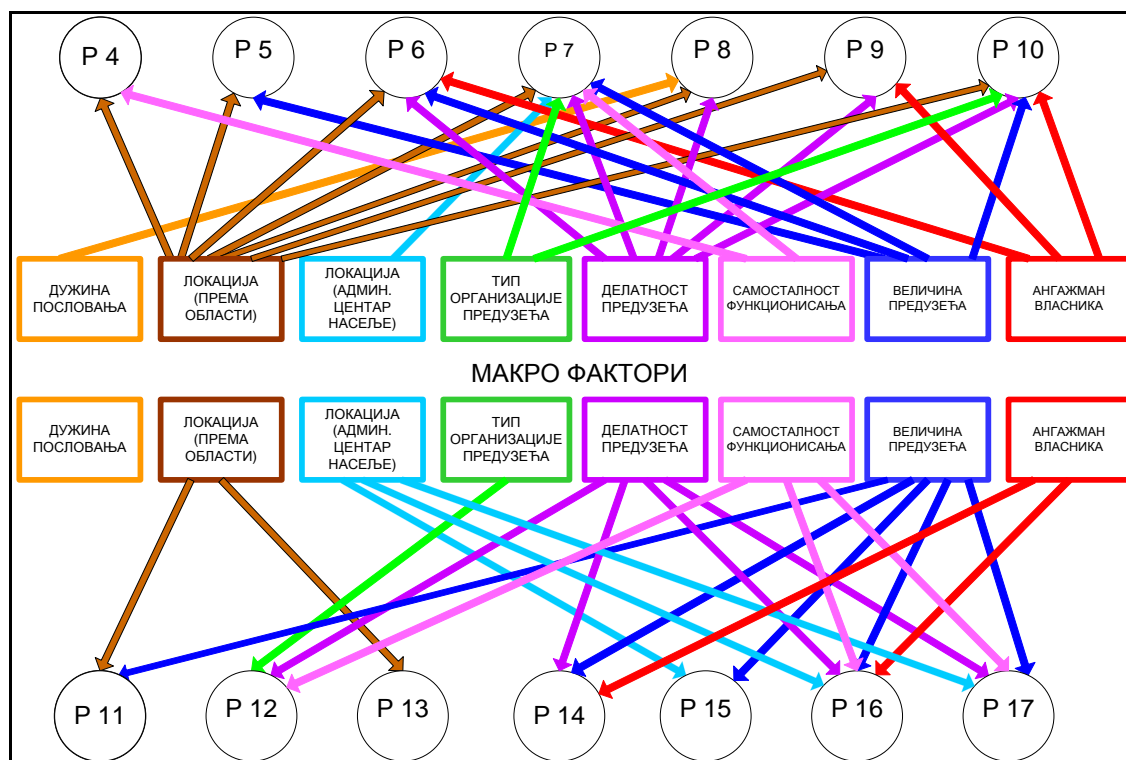
На примену **десете маркетинг релације**, односно монополске релације, утицај имају локација, тип организације предузећа, делатност, величина предузећа и ангажман власника предузећа. **Једанаеста релација** посматра купца као члана предузећа и на њену примену утичу локација предузећа односно област у којој се предузеће налази и величина предузећа.

Однос према информационим технологијама или е-релације представљају примену **дванаесте релације** 30 Р маркетинга и уочено је да су макрофактори туристичких предузећа у Војводини, који значајно утичу на њену примену тип организације предузећа, делатност предузећа и облик пословања у смислу зависног или независног пословања предузећа. Успостављање неперсоналних односа (односи према објектима, симболима и сл.), или примена **тринаесте релације** маркетинга тоталног односа, зависи од локације предузећа.

На некомерцијалне односе, тј. примену **четрнаесте релације** од стране микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини у значајној мери утичу следећи фактори: делатност, величина предузећа и степен ангажовања власника. На “зелене релације” и друштвено одговорно пословање које своју примену имају у **петнаестој релацији**, снажан ефекат имају локација предузећа у односу на то да ли се налазе у административном центру или насељу и величина испитаних туристичких предузећа.

Односи према законским регулативама дефинисани су **шеснаестом релацијом** 30 Р маркетинга, и оне зависе од пет варијабли: локације предузећа у административном центру или насељу, делатности, облика пословања према зависности, величине предузећа и степена ангажовања власника. **Седамнаеста релација** представља однос према криминалу и уочено је да локација предузећа у административном центру или насељу, претежна делатност коју обављају, зависност пословања и величина предузећа имају значајне ефекте на њену примену.

На слици 6 приказано је како одређене специфичности предузећа утичу на примену сваке појединачне специјалне маркетинг релације. Ове специфичности назване су макрофактори, јер посматрају утицај карактеристика предузећа на примену релација.



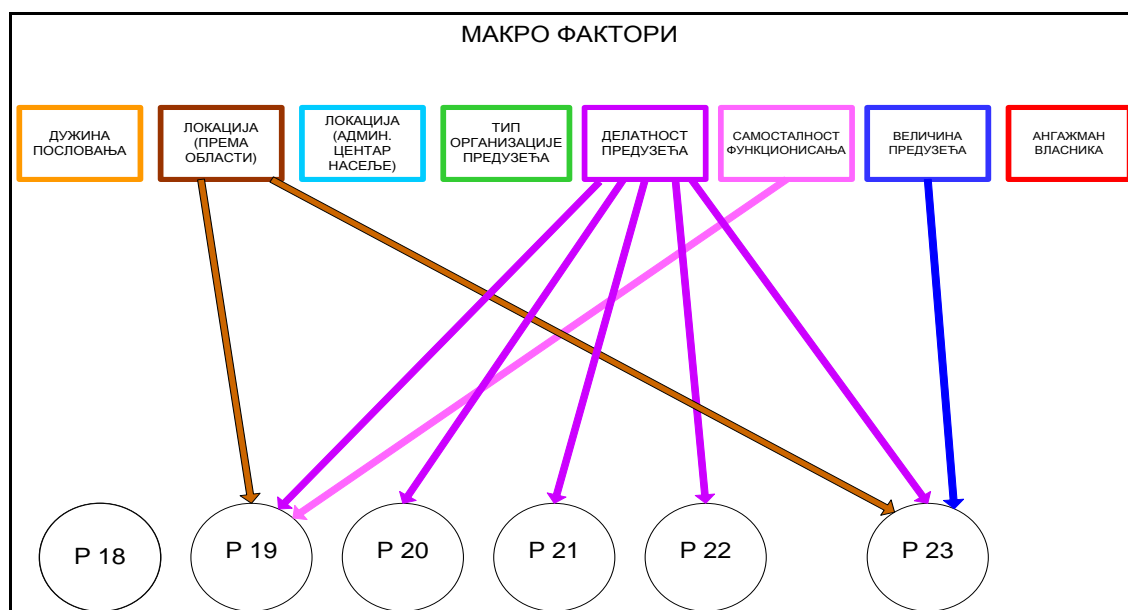
Слика 6. Утицај карактеристика предузећа на примену специјалних маркетинг релација

Остваривање односа путем личних и социјалних мрежа описано је **осамнаестом релацијом** маркетинга тоталног односа. Како за ову релацију није утврђена статистичка значајност ниједне независне варијабле, може се закључити да макрофактори туристичких предузећа не утичу на примену ове маркетинг релације. Овакав закључак је сасвим логичан, будући да се ради о људским факторима на које би требало да утичу социо-демографске карактеристике испитаника. Примена **деветнаесте релације** - прави купац није увек на тржишту, подразумева успостављање односа и ангажовање моћних и утицајних личности и лобирање за промоцију производа, услуга или самих организација. Значајне ефекте на њену примену имају локација предузећа, делатност предузећа и да ли је пословање предузећа зависно или независно.

Двадесета релација посматра алијансе као начин мега-удруживања предузећа ради лакшег пословања и постизања позитивних економских ефеката. Статистичку значајност за примену ове релације показала је делатност испитаних туристичких предузећа. Односи које предузећа успостављају са научно-образовним институцијама, агенцијама за обуку и сличним субјектима, дефинисани су **двадесет првом релацијом** из мега-маркетинг димензије. Уочено је да је статистички значајан предиктор примене ове димензије претежна делатност коју предузеће обавља.

Двадесет друга релација објашњава удруживање предузећа у кластере и сличне институције и њихов утицај на промене у маркетинг окружењу. Значајне ефекте на примену ове релације показала је делатност предузећа. Примена **двадесет треће релације** - односи према медијима, зависи од локације предузећа у административним центрима или насељима, делатности предузећа и величине

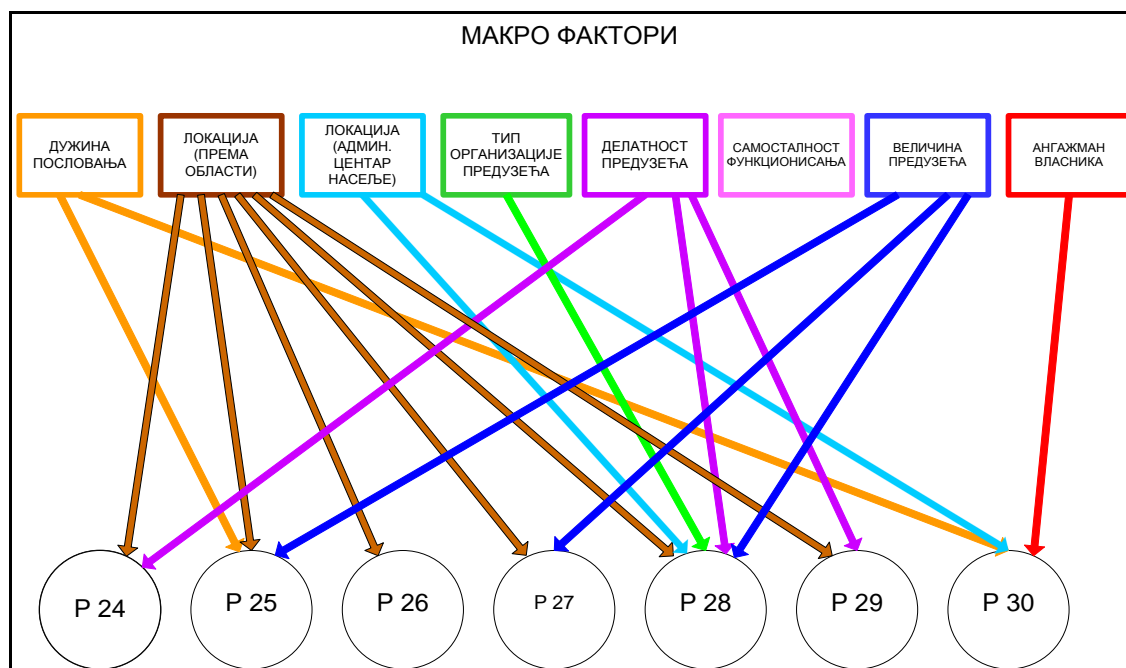
испитиваних туристичких предузећа у Војводини. Утицај макрофактора на мега-маркетинг релације приказан на слици 7.



Слика 7. Утицај карактеристика предузећа на примену мега-маркетинг релација

Претпоставка **двадесет четврте релације** и њене примене да тржишни механизми могу бити донети унутар предузећа, зависи од локације предузећа у административном центру или општини и делатности које предузеће обавља. Статистички значајне ефекте на односе са унутрашњим купцем, односно на примену **двадесет пете релације**, имају локација предузећа по областима у Војводини, дужина пословања, као и величина предузећа. Односе између оперативног менаџмента и маркетинга, односно примену **двадесет шесте релације** маркетинга тоталног односа, најбоље предвиђа локација предузећа дефинисана по областима у Војводини у којима се предузећа налазе и послују.

На основу резултата из табеле 83, уочава се да примена **двадесет седме маркетинг релације** није иста у свим областима у Војводини у којима послују мала и средња туристичка предузећа. То показује статистичка значајност варијабле регион, као и да на ову релацију, која подразумева односе са запосленима као једног дела интерног маркетинга, утиче величина предузећа. **Двадесет осма релација** упућује на успостављање дводимензионалне матрице односа. Најзначајнији предиктори који имају статистичку значајност на модел примене двадесет осме релације маркетинга тоталног односа су локација предузећа, начин организовања предузећа, делатност и величина предузећа. На односе према екстерним испоручиоцима услуга - **двадесет девету релацију**, највише утичу локација предузећа по областима у којој се предузеће налази и делатност коју предузећа обављају. Значајне ефекте на односе према власницима, инвеститорима и финансијерима - **тридесету релацију** маркетинга 30 Р имају дужина пословања, локација предузећа и степен ангажовања власника. Резултати генерализованог линеарног модела о утицају макрофактора на примену нано-релација приказани су на слици 8.



Слика 8. Утицај карактеристика предузећа на примену нано- маркетинг релација

За утврђивање фактора који утичу на примену 30 Р маркетинга у обзир су узети и микрофактори предузећа. Они заправо подразумевају социо-демографске карактеристике менаџера, власника и маркетара у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

Табела 85. Преглед утицаја независних променљивих - микрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа

Зависне променљиве	Независне променљиве - макрофактори туристичких предузећа	p<0.05	Девијанса за фитоване моделе
k1avT - Однос према туристима	Polozaj	0.0155	0.1476
	Obrazovanje	0.0446	
k2avT - Однос према конкурентима	Iskustvoturizm	0.0113	0.4436
k3avT - Односи према дистрибутерима	Iskustvoturizm	0.0000	0.6585
	Struka	0.0257	
	Turnetur	0.0196	
s4avT - Односи стално запослених на пословима маркетинга и запослених који повремено обављају ове активности	Starost	0.0026	0.3083
	Iskustvoturizm	0.0236	
	Polozaj	0.0045	
	Obrazovanje	0.0128	
	Struka	0.0061	
	Turnetur	0.0066	
s5avT - Услужни сусрет	Starost	0.0258	0.3383
	Iskustvoturizm	0.0004	
s6avT - Вишеструки купац - вишеструки понуђач	Iskustvoturizm	0.0098	0.5325

Наставак: Табела 85. Преглед утицаја независних променљивих - микрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа

s7avT - Однос са купчевим купцима	Polozaj	0.0055	0.2730
	Obrazovanje	0.0294	
s8avT - Успостављање блиских односа	Iskustvoturizm	0.0052	0.2362
	Polozaj	0.0239	
s9avT - Однос према незадовољном купцу	Starost	0.0078	0.5508
	Polozaj	0.0192	
	Obrazovanje	0.0477	
s10avT - Монополски односи	Iskustvoturizm	0.0477	0.6920
	Pol	0.0259	
	Polozaj	0.0161	
	Struka	0.0041	
s11av - Купац као члан	Polozaj	0.0044	0.3072
s12avT - Е-релације	Iskustvoturizm	0.0024	0.6465
	Polozaj	0.0000	
	Obrazovanje	0.0293	
s13avT - неперсонални односи	Iskustvoturizm	0.0002	0.4576
	Polozaj	0.0040	
	Struka	0.0110	
	Turnetur	0.0281	
s14avT - некомерцијални односи	Obrazovanje	0.0337	0.7731
s15avT - зелене релације и друштвено одговорно пословање	Iskustvoturizm	0.0085	0.2649
	Pol	0.0480	
	Obrazovanje	0.0227	
s16avT - однос према закону	Iskustvoturizm	0.0374	0.2991
	Polozaj	0.0000	
s17avT - однос према криминалу	Pol	0.0047	0.7246
	Polozaj	0.0012	
mr18avT - личне и социјалне мреже	Iskustvoturizm	0.0155	0.4526
	Polozaj	0.0474	
mr19av - прави купац није увек на тржишту	-	p>0.05	0.5667
mr20avT - алијансе	-	p>0.05	0.5413
mr21avT - односи базирани на знању	Iskustvoturizm	0.0008	0.3541
	Polozaj	0.0002	
mr22avT - утицај мега удружења на промене односа у маркетингу	Polozaj	0.0007	0.1912
mr23avT - односи према медијима	Iskustvoturizm	0.0015	0.7802
	Polozaj	0.0000	
nr24avT - тржишни механизми могу бити донети унутар предузећа	Polozaj	0.0005	0.6400
nr25avT - однос са интерним купцем	Polozaj	0.0020	0.4532
nr26avT - однос оперативног менаџмента и маркетинга	Pol	0.0492	0.4166
	Polozaj	0.0103	
	Obrazovanje	0.0337	

Наставак: Табела 85. Преглед утицаја независних променљивих - микрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа

nr27avГ - односи према запосленима	Starost	0.0203	0.2567
	Pol	0.0114	
	Obrazovanje	0.0006	
nr28avГ - дводимензионална матрица односа	Iskustvoturizm	0.0247	0.4994
nr29av - однос према екстерним испоручиоцима маркетинг услуга	-	p>0.05	0.2795
nr30avГ - однос према власницима и инвеститорима	Iskustvoturizm	0.0018	0.5890

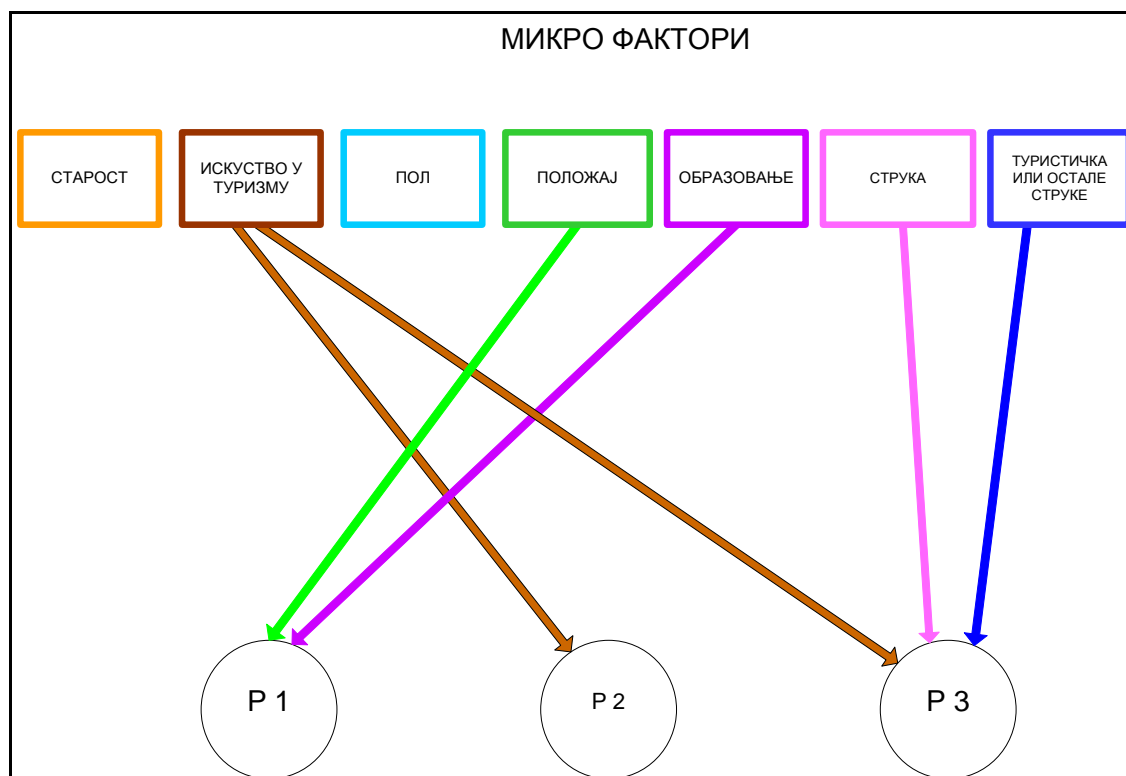
Извор: анкетно истраживање, Statistica 12.

У табели 85 налази се приказ резултата генерализованог линеарног модела, где су се издвојиле независне варијабле назване микрофакторима предузећа, а чине их социо-демографске карактеристике испитаних власника, менаџера и осталих запослених у предузећима који се баве пословима маркетинга. Ове варијабле, пропуштене кроз генерализовани линеарни модел и имају значајност Валдове статистике на нивоу мањем од 0,05, сматрају се релевантним за примену 30 испитаних маркетинг релација.

На основу резултата из табеле 85 може се, дакле, закључити да на примену **прве релације** маркетинга тоталног односа, која представља однос са купцима, значајно утиче положај испитаника, као и степен образовања. Ове две варијабле маркиране су као статистички значајне, од укупно седам варијабли - микрофактора предузећа.

Однос према конкурентнима, тј. **друга маркетинг релација** зависи од искуства у туризму, односно од година рада проведених у туристичкој делатности испитаника - представника малих и средњих туристичких предузећа.

Утицај на **трећу релацију** 30 Р маркетинга, када су социо-демографске карактеристике испитаника у питању, имају године рада проведене у туристичкој делатности, струка испитаника, односно то да ли су испитаници из струке која је у вези са туристичко-угоститељском делатношћу, затим из струке делатности која је сродна туризму или из осталих делатности. Ови резултати приказани су на слици 9.



Слика 9. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену класичних маркетинг релација

Када је у питању примена **четврте релације** маркетинга тоталног односа, која представља односе према стално запосленима и повремено запосленима на пословима маркетинга, значајне ефекте има чак шест микрофактора предузећа: године старости испитаника, искуство у туризму, положај, степен образовања, струка и да ли су испитаници из области која је директно у вези са туристичко-угоститељском делатношћу, струке сродне туризму или осталих струка. Године старости и године проведене у туристичкој делатности имају значајан утицај на примену **пете релације** маркетинга тоталног односа, која представља односе који се јављају приликом услужног сусрета.

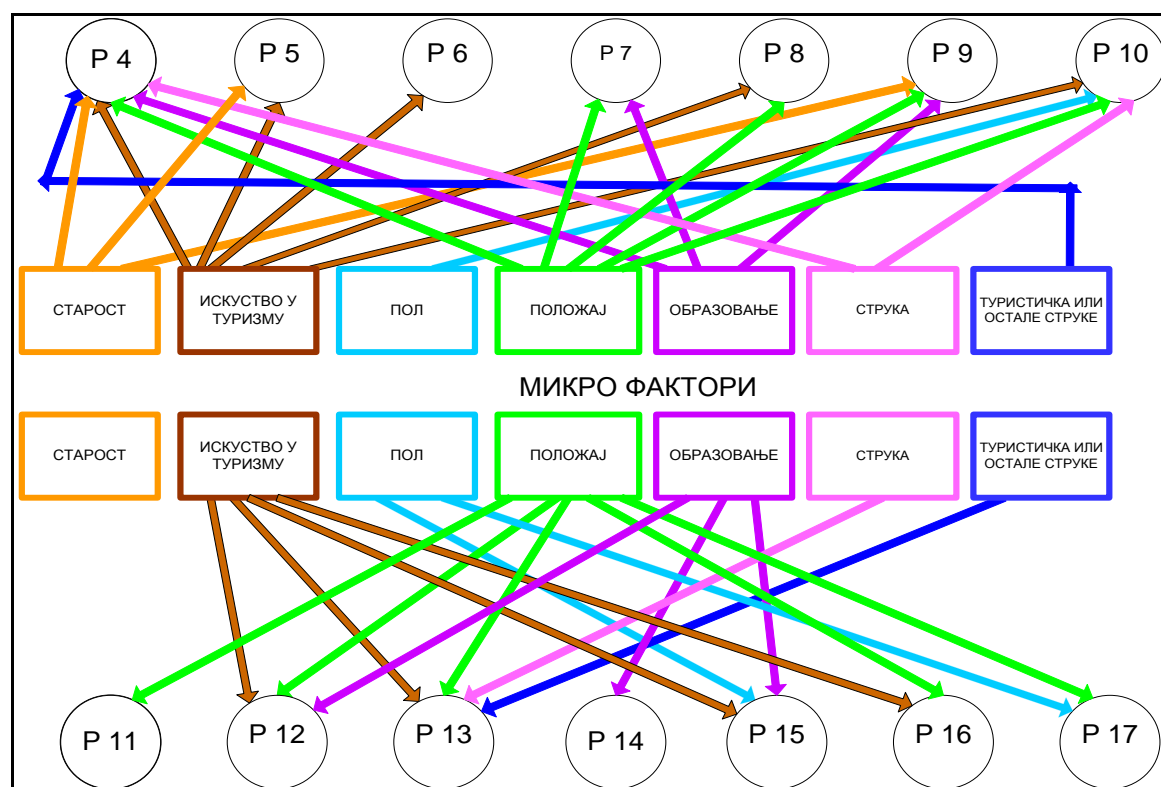
Шеста релација је одраз односа који се јављају између вишеструких купаца и вишеструких продаваца и утврђено је да на ову зависну варијаблу највише утиче искуство у туристичкој делатности, маркирано као једина статистички значајна варијабла за фитован модел примене ове релације. Код **седме маркетинг релације** - однос према купчевим купцима, утврђено је да степен завршене стручне спреме испитаника и положај имају ефекта на њену примену. На успостављање блиских односа са купцима и осталим стејхолдерима, односно примену **осме релације** значајно утичу искуство у бављењу туризмом и положај испитаника у предузећу.

Значајне ефекте на односе према незадовољним купцима - **девету маркетинг релацију**, имају године старости, положај испитаника и њихов степен образовања, док радно искуство у туризму, пол, положај и образовање утичу на примену **десете маркетинг релације**, односно монополске релације. **Једанаеста релација** посматра купца као члана предузећа и на њену примену утиче положај испитаника у предузећу. Однос према информационим технологијама или е-релације представљају примену **дванаесте релације** 30 Р маркетинга и уочено је да су

микрофактори туристичких предузећа у Војводини, који значајно утичу на њену примену - искуство у туризму, положај и степен образовања испитаника.

Успостављање неперсоналних односа (односи према објектима, симболима и сл.), или примена **тринаесте релације** маркетинга тоталног односа, зависи од микрофактора испитаних предузећа, тј. година искуства испитаника у туризму, положаја, струке и од тога да ли они имају стручну спрему из области туризма и угоститељства, туризму сличних струка или осталих струка. Значајан ефекат на остваривање некомерцијалних односа, тј. примену **четрнаесте релације** показао је једино степен образовања испитаника. На “зелене релације” и друштвено одговорно пословање - примену **петнаесте релације**, снажан ефекат имају искуство у бављењу туристичком делатношћу, полна структура испитаника и степен завршене стручне спреме, односно степен њиховог образовања.

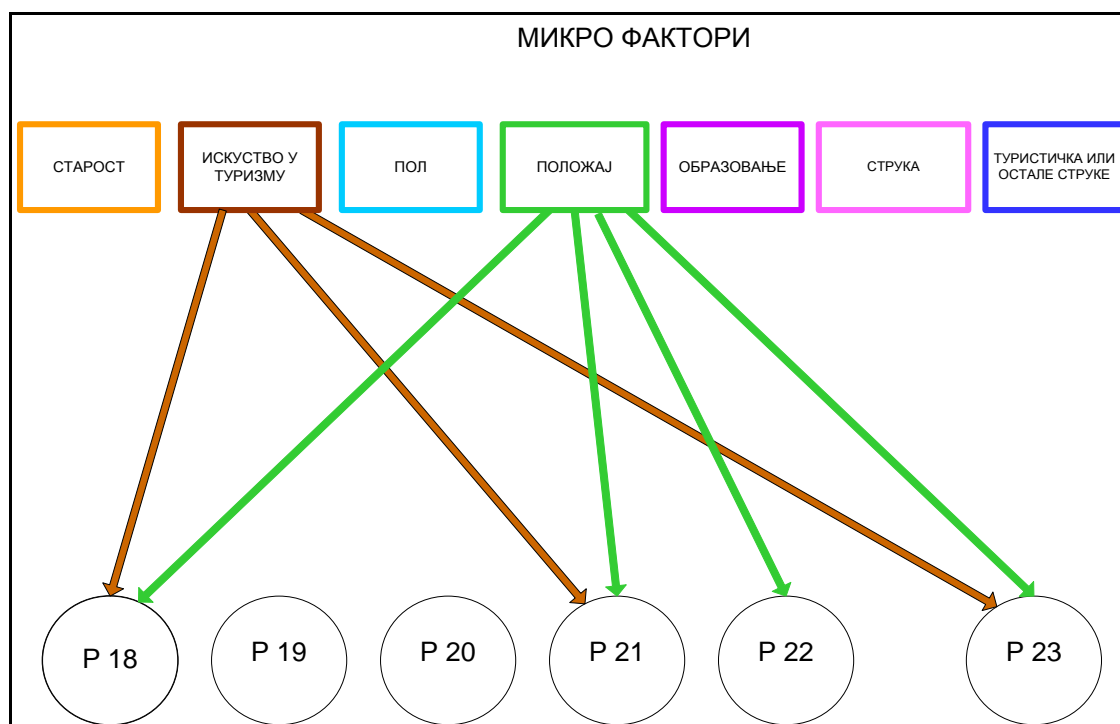
Односи према законским регулативама или закону, детерминисани **шеснаестом релацијом** 30 Р маркетинга, зависе од две варијабле - од искуства у бављењу туризмом и положаја испитаника у предузећу. **Седамнаеста релација** представља однос према криминогеним мрежама и криминалу уопште и уочава се да у фитованом моделу полна структура испитаника и њихов положај у предузећу имају значајне ефекте на њену примену. Слика 10 приказује утицај социо-демографских карактеристика испитаника (менаџера, власника и других запослених на пословима маркетинга) на примену 14 специјалних маркетинг релација.



Слика 10. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену специјалних маркетинг релација

Остваривање односа путем личних и социјалних мрежа описано је **осамнаестом релацијом** маркетинга тоталног односа. За ову релацију није утврђена статистичка

значајност ниједне независне варијабле која спада у макрофакторе предузећа и било је очекивано да одређене социо-демографске карактеристике испитаника имају ефекта на примену ове маркетинг релације. Фитовањем модела за ову релацију, варијабле искуство у туризму (која представља године бављења туристичком делатношћу) и положај испитаника у предузећу, издвојиле су се као променљиве које имају значајан допринос у моделу примене осамнаесте маркетинг релације. У моделу примена **деветнаесте релације**, која објашњава да се прави купац не налази увек на тржишту, нису издвојене променљиве из микрофактора које имају статистички значајног ефекта на модел. Овакав резултат сасвим је оправдан, јер за примену ове релације, која се односи на лобирање и ангажовање моћних и утицајних људи или институција, социо-демографске карактеристике испитаника немају логичну основу и више се тичу пословне политике предузећа. Исти случај запажа се код примене **двадесете релације** која посматра алијансе као начин мега-удруживања предузећа, ради лакшег пословања и постизања позитивних економских ефеката. Статистичку значајност за примену ове релације није имала ниједна независна променљива из области микрофактора предузећа фитоване у моделу. Односи које предузећа успостављају са научно-образовним институцијама, агенцијама за обуку и сличним субјектима, дефинисани су **двадесет првом релацијом** из мега- маркетинг димензије. Уочена су два статистички значајна предиктора примене ове димензије и то: дужина бављења туристичком делатношћу и положај испитаника у предузећу. **Двадесет друга** релација објашњава удруживање предузећа у кластере и сличне институције и њихов утицај на промене у маркетинг окружењу. Значајне ефекте на примену ове релације показао је положај испитаника у предузећу. Примена **двадесет треће релације** - односи према медијима, зависи од искуства у туризму и положаја испитаника у предузећу. Микрофактори испитаних предузећа који утичу на имплементацију мега-релација у пословање малих и средњих туристичких предузећа приказани су сликом 11.

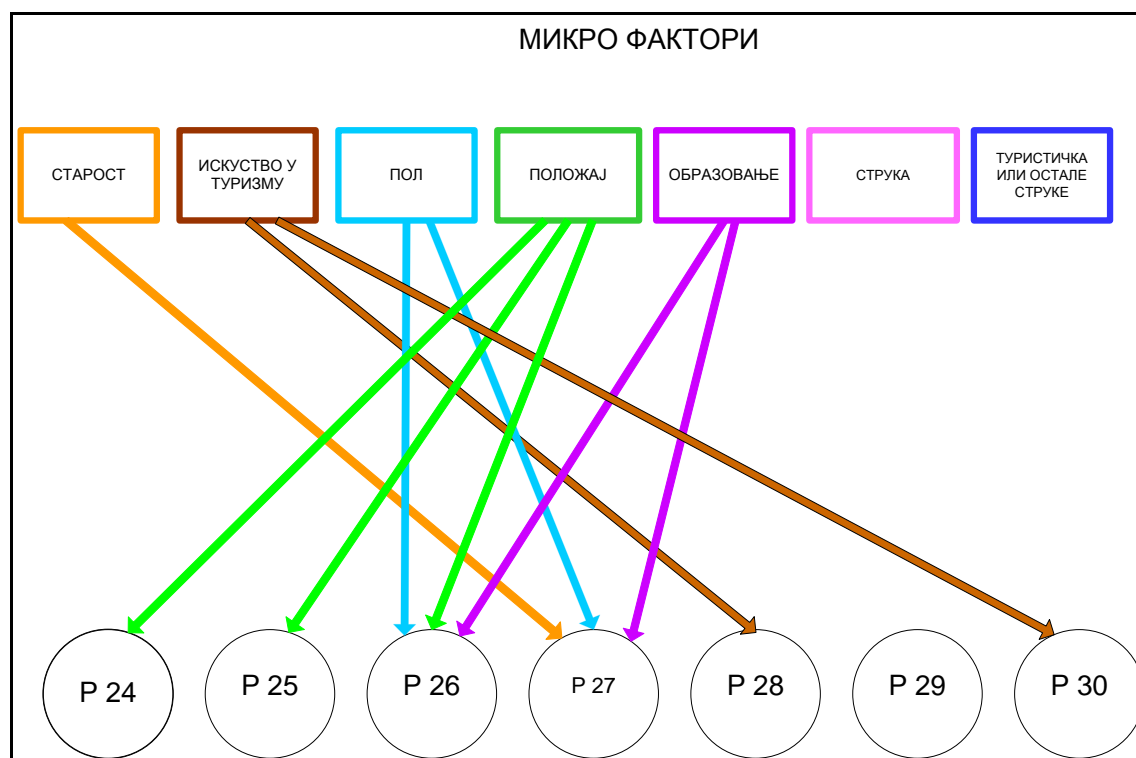


Слика 11. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену мега-маркетинг релација

Претпоставка **двадесет четврте релације** и њене примене да тржишни механизми могу бити донесени унутар предузећа, зависи од положаја испитаника у предузећу. Статистички значајне ефекте на односе са унутрашњим купцем, у фитованом моделу примене **двадесет пете релације** има положај испитаника у предузећу.

Односе између оперативног менаџмента и маркетинга, односно примену **двадесет шесте релације** маркетинга тоталног односа, најбоље предвиђају полна структура, положај и образовање испитаника, представника малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Односи са запосленима, огледају се у примени **двадесет седме релације** 30Р маркетинга, док се старост испитаника, полна структура и образовање издвајају као независни предиктори који имају највиши статистички значајан допринос у моделу и утичу на примену двадесет седме нано-релације.

Двадесет осма релација упућује на успостављање димензионалне матрице односа. Најзначајнији предиктор, који је имао статистичку значајност на модел примене двадесет осме релације маркетинга тоталног односа, је искуство у пословању у туристичкој делатности. На односе према екстерним испоручиоцима услуга, односно примену **двадесет девете релације**, није се издвојила ниједна променљива која одражава социо-демографске карактеристике предузетника, менаџера и осталих запослених у предузећу и која има статистички значајан допринос у моделу. Значајне ефекте на односе према власницима, инвеститорима и финансијерима - **тридесету релацију** маркетинга 30 Р, такође се није издвојила променљива социо-демографских карактеристика испитаника релевантна за модел примене ове релације. Слика 12 приказује на који начин социо-демографске карактеристике испитаника утичу на имплементацију нано-маркетинг релација.



Слика 12. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену нано-маркетинг релација

На основу наведеног, закључено је да 30 релација постављених у теорији маркетинга тоталног односа (Gummesson, 2008) нису једнако заступљене у пословању малих и средњих предузећа. Примена сваке појединачне релације зависи од бројних фактора, како одређених макрофактора на нивоу предузећа, тако и микрофактора који одражавају особине оних који управљају предузећем, као и маркетиншким активностима у предузећу. Ова чињеница потврђује истраживачку хипотезу докторске дисертације која гласи: *30 теоријски присутних релација нису једнако заступљене у пословању малих и средњих туристичких предузећа него зависе од бројних фактора*, те се самим тим и **прихвата**.

7.3.2.5. ТЕСТИРАЊЕ УТИЦАЈА СОЦИО-ДЕМОГРАФСКИХ ВАРИЈАБЛИ НА МОДЕЛОВАЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

Резултати генерализованог линеарног модела употребљени су за тестирање пете истраживачке хипотезе постављене у докторској дисертацији, и она гласи:

Социо-демографске карактеристике предузетника/менаџера утичу на моделовање примене концепта маркетинга тоталног односа, те они размишљају по основу принципа нове маркетинг логике и не воде се спознајама стеченим наступом на туристичком тржишту у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

За тестирање ове истраживачке хипотезе практично су формиране две истраживачке хипотезе у оквиру једне, те су даље анализирани следеће истраживачке хипотезе:

Хипотеза 5а која гласи:

Социо-демографске карактеристике предузетника/менаџера утичу на моделовање примене концепта маркетинга тоталног односа, те они размишљају по основу принципа нове маркетинг логике.

и Хипотеза 5б која гласи:

Предузетници/менаџери малих и средњих туристичких предузећа у Војводини не воде се спознајама стеченим наступом на туристичком тржишту током пословања у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

Резултати приказани у табели 85 показали су да на примену сваке појединачне релације маркетинга тоталног односа утичу социо-демографске карактеристике предузетника, менаџера и запослених у испитаним предузећима на пословима маркетинга. Независне варијабле представљале су старост испитаника, искуство у туризму, пол, положај, образовање, струку испитаника и поделу струке испитаника на струку туристичко-угоститељске делатности, струку делатности сродних туризму и остале струке. Доказана је статистичка значајност независних варијабли микрофактора туристичких предузећа, које су имале ефекте на постављену зависну варијаблу у моделу (тестирањем сваке појединачне релације маркетинга тоталног односа), као и на сам модел. На основу тога преваходно је закључено да социо-демографске карактеристике менаџера, власника и осталих запослених на пословима маркетинга, утичу на моделовање примене сваке појединачне релације маркетинга тоталног односа. Самим тим се **потврђује** истраживачка хипотеза 5а која гласи: *Социо-демографске карактеристике предузетника/менаџера утичу на*

моделовање примене концепта маркетинга тоталног односа, те они размишљају по основу принципа нове маркетинг логике.

За потребе тестирања истраживачке хипотезе Х5б фитовани су модели за примену четири димензије релација маркетинга тоталног односа, при чему зависне варијабле ова четири модела представљају варијабле KAV (примена класичних маркетинг релација), SAV (примена специјалних маркетинг релација), MAV (примена мега-маркетинг релација) и NAV (примена нано-маркетинг релација). За ове четири зависне варијабле прегледана је расподела обележја и установљено је да варијабла KAV - примена класичних маркетинг релација има негативно асиметричну расподелу. Остале варијабле, SAV која представља примену димензије специјалних релација, MAV - која представља примену мега-маркетинг релација и варијабла NAV, која представља примену нано-маркетинг релација, имају нормалну или симетричну расподелу. За варијаблу KAV израчуната је реципрочна вредност и као таква (KAVT) пропуштена је кроз генерализовани линеарни модел. Резултати генерализованог линеарног модела из програмског пакета Statistica 12 представљени су у прилогу 5.

Поступак фитовања ова четири модела спроведен је путем АИС критеријума на основу кога су се издвојиле независне променљиве (предиктори) са највише утицаја на зависне променљиве. Резултати ова четири модела приказани су у табели 86.

Табела 86. Преглед утицаја независних променљивих - микрофактора предузећа на примену четири димензије релација маркетинга тоталног односа

Зависне променљиве	Независне променљиве - макрофактори туристичких предузећа	p<0.05	Девијанса
KAVT - примена класичних маркетинг релација	Iskustvoturizm	0.0027	0.2113
SAV - примена специјалних маркетинг релација	Iskustvoturizm	0.0018	0.3281
MAV - примена мега маркетинг релација	Iskustvoturizm	0.0485	0.5518
	Polozaj	0.0168	
NAV - примена нано маркетинг релација	-	p>0.05	0.4651

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12.

Резултати генерализованог линеарног модела, приказани у табели 86 показују статистички значајан допринос независне варијабле искуство у туризму на нивоу $p < 0,05$ за примену три димензије релација маркетинга тоталног односа: класичне маркетинг релације ($p=0,003$), специјалне маркетинг релације ($p=0,002$) и мега-маркетинг релације ($p=0,048$). Од осталих параметара постављених модела за четири димензије релација маркетинга тоталног односа, детаљном анализом утврђено је да на примену мега-релација 30 Р маркетинга значајно утиче независна варијабла положај испитаника ($p=0,017$) у предузећу. Остали испитани фактори нису имали значајног утицаја на зависне варијабле и не представљају значајне компоненте модела. На основу овога закључено је да на примену маркетинга тоталног односа значајно утиче искуство испитаника, односно године пословања у туристичкој делатности. Интерпретација резултата ишла је у следећем правцу: испитаници, који су уједно и представници малих и средњих туристичких предузећа (субјеката на туристичком тржишту) воде се спознајама стеченим

наступом на туристичком тржишту током обављања својих пословних задатака и маркетиншких активности. У прилог овој чињеници иде и закључак изведен на основу прелиминарне квалитативне методе истраживања, спроведене путем разговора у фокус групама, где су испитаници искуство о примени маркетинг концепта стекли наступом на туристичком тржишту. Закључци квалитативних истраживања налазе се у одељку дисертације који се односи на обухват, субјекте и методологију истраживања примене концепта маркетинга тоталног односа.

На основу овога, истраживачка хипотеза 5б која гласи *Предузетници/менаџери малих и средњих туристичких предузећа у Војводини се не воде спознајама стеченим наступом на туристичком тржишту, током пословања у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини - се одбацује.*

7.3.2.6. ТЕСТИРАЊЕ УТИЦАЈА МАКРОФАКТОРА НА ПРИМЕНУ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

Резултати генерализованог линеарног модела, односно подаци из табеле 84 и њихова интерпретација, указују да за примену 30 релација маркетинга тоталног односа статистички значајан допринос имају и варијабле: *дужина пословања предузећа, регион, административна подела, делатност, тип организације предузећа, самосталност пословања, величина предузећа и ангажман власника.* Оне су дефинисане у истраживању као макрофактори који се односе на карактеристике самих предузећа и њиховог пословања.

Прегледом табеле може се установити да на сваку релацију маркетинга тоталног односа утиче бар једна или више независних променљивих које се тичу: дужине пословања предузећа, локације, начина организовања предузећа, делатности предузећа, самосталности пословања, величине предузећа и степена ангажовања власника. Једино није утврђен утицај ниједног фактора на примену осамнаесте релације маркетинга тоталног односа, која се односи на личне и социјалне мреже. Овај закључак је сасвим логичан, јер се овакви односи не могу успоставити на нивоу предузећа, него на нивоу личности које представљају власници и они који управљају, воде или су запослени у туристичким предузећима. Посматрано са нивоа димензија релација: класичних, специјалних, мега и нано-маркетинг релација, уочавају се слични закључци приказани у табели 87.

Табела 87. Преглед утицаја независних променљивих - макрофактора предузећа на примену четири димензије релација маркетинга тоталног односа

Зависне променљиве	Независне променљиве - макрофактори туристичких предузећа	p<0.05	Девијанса
КАVT - примена класичних маркетинг релација	Delatnost	0.0017	0.2029
	Poslovanje	0.0317	
	Klasifikpreduzeca	0.0168	
SAV - примена специјалних маркетинг релација	Delatnost	0.0048	0.3281
MAV - примена мега-маркетинг релација	Delatnost	0.0000	0.5213
NAV - примена нано-маркетинг релација	Region	0.0036	0.4651

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12.

Детаљна анализа података како за сваку појединачну релацију, тако и за теоријски присутне димензије релација маркетинга тоталног односа (приказана у прилогу 5), доводе до закључка да на релације маркетинга 30 Р утичу поједини или сви макрофактори. Самим тим се истраживачка хипотеза б: *Релације малих и средњих туристичких предузећа у Војводини у великој мери зависе од бројних фактора као што су географска локација, искуство, квалификација, историјат и развојни пут предузећа - потврђује.*

7.3.2.7. ТЕСТИРАЊЕ ПОЗНАВАЊА И ПРИМЕНЕ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

На основу теоријског концепта и резултата квалитативних истраживања, у оквиру седме истраживачке хипотезе, тестиране су следеће хипотезе:

Х7а: Запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини упознати су са применом интерног маркетинга

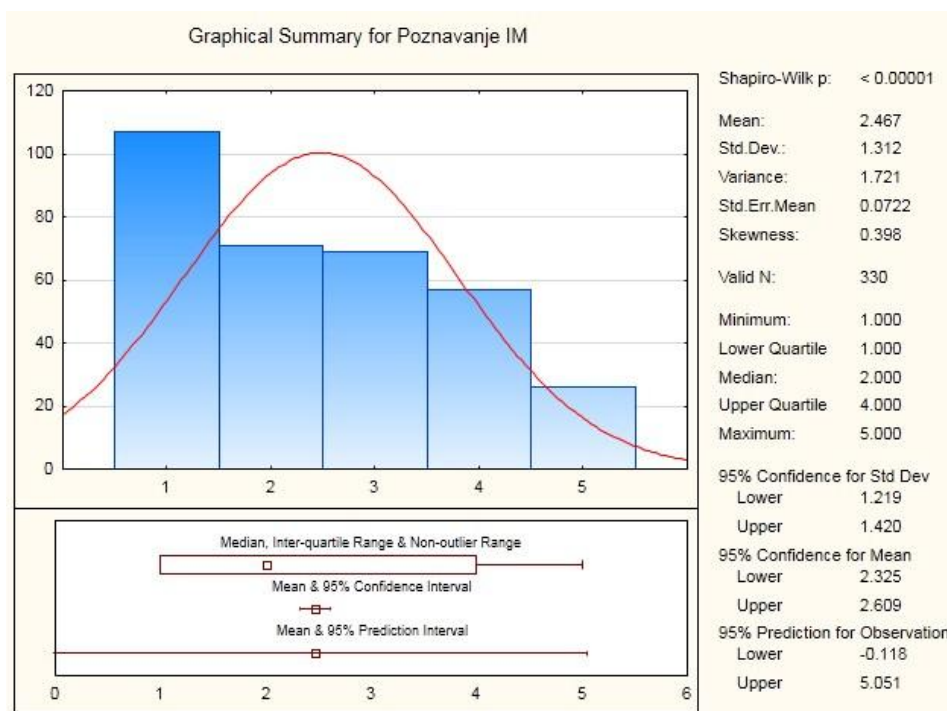
Х7б: Запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини сматрају да се интерни маркетинг примењује у њиховим предузећима и задовољни су применом истог

Две хипотезе, постављене у оквиру седме хипотезе докторске дисертације, тестиране су путем мера централне тенденције, стандардном вишеструком регресијом (енгл. Stepwise regression) и генерализованим линеарним моделом (енгл. Generalized Linear Model).

Да би се истражило у којој мери су запослени упознати са самим термином интерни маркетинг и како оцењују примену у сопственом предузећу (а самим тим се то одражава и на задовољство применом), првенствено је спроведена дескриптивна анализа. На тај начин добијени су резултати за варијабле ПОЗНАВАЊЕ ИМ и ПРИМЕНА ИМ, приказане у одељку дисертације *Резултати дескриптивне анализе истраживања примене интерног маркетинга.*

За израчунавање основних статистичких показатеља за хипотезу Х7а, анализирани су вредности скале *Познавање ИМ* из анкетног упитника, односно скала која одржава познавање самог термина интерног маркетинга, представљена петостепеном Ликертовом скалом са следећим вредностима: 1 - уопште нисам упознат/а, 2 - нисам упознат/а, 3 - делимично сам упознат/а, 4 - упознат/а сам и 5 - у потпуности сам упознат/а.

Статистички показатељи у вези са познавањем термина интерног маркетинга показали су да испитаници - запослени у малим и средњим туристичким предузећима нису упознати са термином интерни маркетинг. Наиме, аритметичка средина ове варијабле $M=2,47$, показује да је просечан одговор испитаника најближи одговору 2 (према датим оценама на скали), односно одговору нисам упознат/а. Други статистички показатељи наводе на исти закључак, поготово у контексту посматрања најфреквентније просечне оцене $Mod=1$, док је средња позициона вредност медијана $Me=2$, која представља и други квартил.



Графикон 14. Приказ средњих и квартилних вредности варијабле Познавање ИМ

Прецизнији резултат добијен је анализом квартила који статистичка обележја дели на четири једнака дела. На основу резултата приказаних на графикону 14 закључено је да је 25% добијених одговора било оцењено вредношћу мањом или једнаком 1 (први квартил), половина одговора - 50 % испитаника оцењивали су сопствено познавање термина интерни маркетинг оценом мањом или једнаком 2, док је свега 25% (горњи квартил) одговора било оцењено са 4 и више. Овај графикон приказује распоред по квартилним вредностима. Графички приказ јасно потврђује да запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини не познају термин интерног маркетинга, те се хипотеза: *Запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини упознати су са применом интерног маркетинга - одбацује.*

За тестирање утицаја одређених детерминанти о томе колико запослени познају појам интерног маркетинга, примењена је техника генерализованог линеарног модела, зато што зависна променљива - познавање ИМ има позитивну асиметрију (графикон 14), а независне (предикторске) варијабле: пол, позиција, образовање, стукa, старост, радно искуство и радни стаж у предузећу, представљају мешавину категоријских и непрекидних варијабли у моделу. Управо из ових разлога, за оцену утицаја наведених предикторских променљивих на познавање интерног маркетинга од стране испитаника и оцену квалитета предвиђања резултата, примењен је генерализовани линеарни модел.

На основу добијених резултата истраживања приказаних у табели 88, уочава се да статистички значајан допринос моделу дају два предиктора: образовање ($p = 0,008$) и струка ($p = 0,002$). Сходно наведеном, закључује се да познавање термина интерног маркетинга од стране запослених у малим и средњим предузећима зависи од степена њиховог образовања и од тога да ли су своје образовање стекли из области туризма и угоститељства, струка сличних или у вези са туристичком

делатношћу (економија, менаџмент, остале услужне делатности) или имају образовање из осталих струка.

Табела 88. Преглед утицаја независних променљивих на познавање интерног маркетинга

Poznavanje IM - Test of all effects (Baza Statistica H7) Distribution: GAMMA Link function: LOG			
Effect	df	Wald. Stat	p
Starost	1	0.7316	0.3924
RDN ISKUSTVO	1	0.3507	0.5537
GODUPRED	1	1.2409	0.2653
Pol	1	1.3848	0.2393
Pozicija	6	7.8012	0.2530
Образовање	4	13.6950	0.0083
Струка	2	12.2077	0.0022

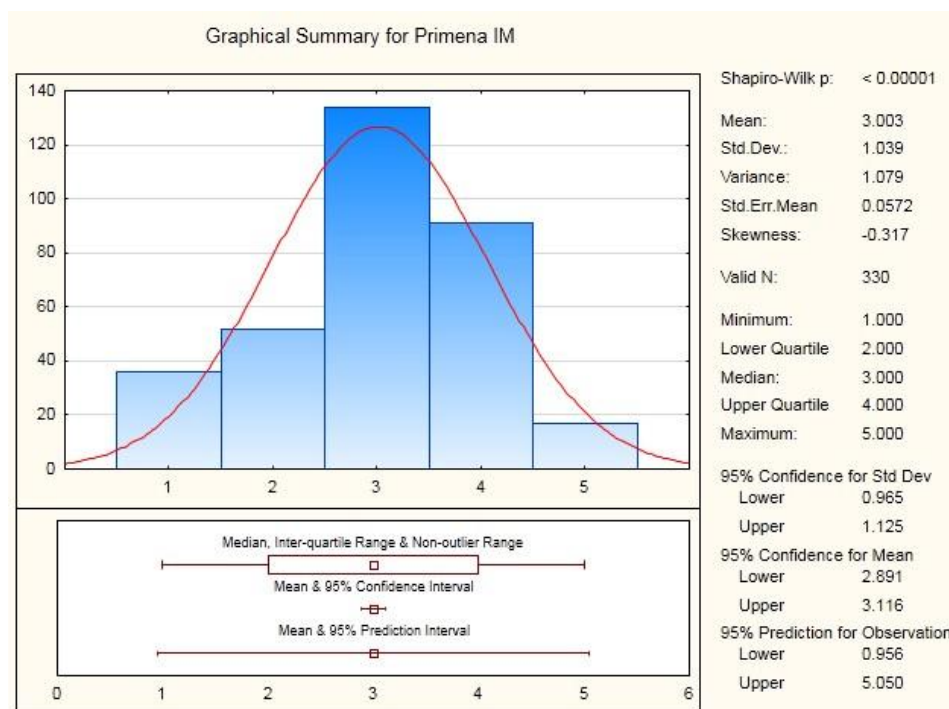
Извор: Анкетно истраживање примене интерног маркетинга, Statistica 12

Тестирање Х76 укључивало је дескриптивну анализу скале *Примена ИМ* из анкетног упитника, која представља степен примене интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, чије оцене на петостепеној Ликертовој скали значе следеће: 1 - уопште се не примењује, 2 - не примењује се, 3 - делимично се примењује, 4 - примењује се и 5 - у потпуности се примењује.

Добијени резултати примене интерног маркетинга у малим и средњим предузећима у Војводини указују на највећи број ставова оних испитаника који сматрају да се интерни маркетинг у њиховим предузећима примењује делимично. Овакав закључак изведен је на основу следећих показатеља мера централних вредности и показује да је $M=3$, односно да је просечан одговор испитаника оцењен бројем 3 на петостепеној скали, што значи да испитаници сматрају да се интерни маркетинг у њиховим предузећима делимично примењује. Модус и медијана су такође износили 3, што значи да је најфреквентнији одговор испитаника био оцењен тројком и да је половина испитаника дала одговоре мање, а половина веће од три.

Исто тако, прегледом квартилних вредности утврђује се да је 25% испитаника дало одговоре мање или једнаке 2 - не примењује се, док је 25% испитаника дало оцену једнаку или већу од 4 - примењује се. Мере централних вредности и расподела обележја приказане су графиконом 15.

У складу са наведеним резултатима може се закључити да се интерни маркетинг у малим и средњим туристичким предузећима примењује, али делимично и у недовољној мери, те се хипотеза 7б: *Запослени у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини сматрају да се интерни маркетинг примењује у њиховим предузећима и задовољни су применом истог - прихвата.*



Графикон 15. Приказ средњих и квартилних вредности варијабле Примена ИМ

Мултипла регресија (енгл. Stepwise regression) примењена је да би се испитало да ли постоји зависност између осам одабраних детерминанти или постављених мерила на примену концепта интерног маркетинга. За проверу могућности предикције примене интерног маркетинга, чија оцена примене је представљала зависну варијаблу, димензије примене, односно независне варијабле, представљале су следећи сегменти, односно ставке скале које показују степен:

- Едукације и стручног усавршавања запослених
- Подршке менаџмента и бригу о запосленима
- Мотивацију запослених
- Међусобног поверења
- Уважавања запослених
- Трошка за задовољство запослених
- Тимског рада и
- Интерне комуникације.

Прелиминарним анализама доказано је да претпоставке нормалности, линеарности, мултиколинеарности и хомогености варијансе нису нарушене. У модел је унето ових осам предикторских променљивих и извршена је мултипла регресија, чији су параметри приказани у табели 89.

Табела 89. Параметри стандардне вишеструке регресије примене интерног маркетинга

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.4452	0.1982	0.1883	0.9358

Извор: Анкетно истраживање примене интерног маркетинга, Statistica 12

На основу показатеља из табеле 89, уочава се да је објашњење модела лоше, јер модел објашњава 19,82% варијансе. Путем F-тестова утврђени су најзначајнији утицаји следећих променљивих: подршка менаџмента запосленима, едукација, интерна комуникација и поверење, који су у коначном моделу биле статистички значајне. Прегледом табеле 89, уочава се да највећи допринос има променљива подршка менаџмента запосленима, нешто мањи допринос има едукација и стручно усавршавање запослених, док најмањи појединачни допринос имају интерна комуникација и међусобно поверење, на нивоу значајности $p < 0,05$.

Табела 90. Утицај предиктора на примену интерног маркетинга

ПРИМЕНА ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА			
Предиктори (независне променљиве)	β	t (325)	p
Подршка менаџмента	0.1771	3.0925	0.0022
Међусобно поверење	0.1352	2.3107	0.0215
Едукација запослених	0.1612	2.9197	0.0038
Интерна комуникација	0.1382	2.2543	0.0249

Извор: Анкетно истраживање примене интерног маркетинга, Statistica 12

V ДЕО

8. ПРЕПОРУКЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЊА У ВОЈВОДИНИ ПОСРЕДСТВОМ АДЕКВАТНЕ ПРИМЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА

Основна намера у докторској дисертацији била је да се дају препоруке које ће помоћи малим и средњим туристичким предузећима у Војводини да постану и остану конкурентна на туристичком тржишту. Комплексна истраживања у овом раду дала су само почетне смернице о адекватној примени савремених маркетиншких и менаџерских средстава, путем којих се може остварити конкурентност Војводине као туристичке дестинације.

Концепт маркетинга тоталног односа довео је до промене у маркетинг размишљању и постао општеприхваћен концепт у теорији многих научника. Сектор малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, као и у Републици Србији, још увек није довољно ефикасан у примени савремених маркетиншких средстава која му могу помоћи у развоју и унапређењу сопственог пословања. На основу прегледа литературе и спроведених истраживања за потребе докторске дисертације, уочено је да маркетинг тоталног односа представља комплексан концепт чија адекватна примена доводи до бројних бенефита, како самих малих и средњих туристичких предузећа, тако и дестинације. Његова концепција односи се на комплетно пословање предузећа и подразумева релације, интеракције и мрежу са свим учесницима на туристичком тржишту.

Стратешка документа на нивоу републике и покрајине, подразумевају бројне активности које ће помоћи МСП туристичком сектору у спровођењу успешних маркетинг стратегија, међутим, када се узму у обзир принципи маркетинга тоталног односа, закључује се да његова адекватна и континуирана примена може допринети прилагођавању и побољшању малих и средњих туристичких предузећа савременим условима пословања. Маркетинг тоталног односа, како је наведено у претходним деловима овог рада, обухвата више научних дисциплина, као што су управљање односима са потрошачима, ретенциони маркетинг, менаџмент тоталног квалитета, интерни маркетинг, маркетинг заснован на бази података и друге. На малим и средњим туристичким предузећима, односно онима који њима управљају је одлука да ли ће се прилагодити савременим тржишним условима и прихватити овај концепт, као стратегију успешног пословања.

Препорука је да мала и средња туристичка предузећа у Војводини, уведу континуирани процес унапређења маркетиншких активности на нивоу четири димензије маркетинга тоталног односа: класичне, специјалне, мега и нано-димензије маркетинг релације, које предвиђају релације, интеракције и мрежу са свим учесницима на туристичком тржишту, у циљу задовољства туристе, клијента или госта. Наравно, мисија предузећа мора бити базирана на стратегији односа са потрошачима и управљању квалитетом. При томе, никако не треба избећи креирање културе и вредности предузећа на овим основама и њихово континуирано ојачавање. Да би спровела овакве активности, мала и средња туристичка предузећа морају побољшати сопствене потенцијале (људске и материјалне), као и реализацију својих програмских активности и система вредности унутар предузећа.

Маркетиншким активностима малих и средњих туристичких предузећа у Србији, а самим тим и у Војводини, дуги низ година се приступа у контексту постојећих традиционалних модела који су базирани на пракси великих предузећа. Вестхед и Стори (Westhead & Storey, 2007) нагласили су да мало предузеће није умањена верзија великог, односно да теорије које се односе на мала и средња предузећа, морају узети у обзир мотивацију, неизвесност и ограничења са којима су она суочена и на тај начин препознати разлике у односу на оне са којима се суочавају велика предузећа.

На основу компаративних предности, али и недостатака пословања малих и средњих туристичких предузећа, утврђених у трећем делу дисертације и спроведених истраживања, уочено је да је за МСП туристички сектор у Војводини прикладније спроводити маркетинг тоталног односа него традиционалан маркетинг, у оквиру маркетинг микса. Специфичне карактеристике малих и средњих предузећа утврђене у раду, основни су разлог за примену овог маркетинг модела. Истовремено, у раду су анализирани социо-демографске карактеристике менаџера и власника, чиме је установљена изузетно значајна улога менаџера/власника у малим и средњим туристичким предузећима, што представља основну разлику између малих и великих предузећа. Релације, интеракције и мреже оних који воде предузеће са пословним окружењем, најзначајнији су фактор који утиче на успешност пословања.

Не треба изоставити значај и улогу запослених у креирању културе и имица предузећа. Истраживања у раду показала су да запослени и они који управљају предузећем имају подједнако важну улогу у развоју и унапређењу пословања. Задовољство и спремност запослених у кокреирању вредности производа и услуге, доводи до задовољства крајњег потрошача и остварења пословних циљева малих и средњих туристичких предузећа.

Према томе, у докторској дисертацији је доказано да је за мала и средња туристичка предузећа прихватљивији маркетинг тоталног односа од традиционалног 4П маркетинга, јер су релације, интеракције и мрежа важан маркетиншки оквир за МСП сектор у Војводини. На основу анализа и истраживања обављених за потребе докторске дисертације, у наредним одељцима ће бити предложени будући правци примене маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа. Истовремено, биће предложени маркетинг модели прикладни за МСП сектор у Војводини и сâму Војводину као туристичку дестинацију.

8.1. БУДУЋИ ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Јасно је да се у домену даљег унапређења конкурентности туристичке привреде и дестинације Војводине морају испунити одређене претпоставке. Уз уважавање чињенице да је туризам Србије у целини под веома снажним утицајем друштвених и економских кретања, као и других фактора, свакако треба рачунати на њихово деловање и у наредним годинама. Због тога је неопходно да мала и средња туристичка предузећа, која су значајни носиоци туристичке понуде, ускладе своје маркетиншке активности ради остварења конкурентности. Пре свега, она морају водити рачуна о сегменту тражње, односно жељама и потребама потрошача, али

исто тако уважавати и неговати односе са свим учесницима на страни понуде. Адекватне пословне стратегије могу се највећим делом спровести путем маркетинга тоталног односа који, као што је већ наведено, обухвата више дисциплина маркетинга и стратешких усмерења и представља прикладан концепт за МСП туристички сектор.

Туристичка тражња се значајно променила у последњих неколико деценија и данас је потребно уложити више напора и средстава него у време масовног туризма, како би се постигло потпуно задовољство потрошача. Промењен је систем вредности савременог туристе и за њега је битно да понуда и производ буду нови и другачији, базирани на природним вредностима, етичким правилима, емоцијама и доживљајима. На нивоу Војводине, неопходно је креирати туристички производ који мора бити другачији, привлачан и занимљив. Посебно је актуелан активни одмор и туризам специјалних интереса, који савременим туристима може пружити управо оно што желе - доживљаје.

Мала и средња туристичка предузећа са једне стране учествују у пружању опишљивих услуга као што су смештај, исхрана, сувенири или туристички аранжмани, али је исто тако неопходно да и други елементи понуде учине туристима боравак посебним и пријатнијим. То се постиже кроз аутентичност амбијенталних вредности дестинације, чулне доживљаје и осећаје добродошлице и бриге за госта. Због тога је неопходно да сви учесници на страни туристичке понуде (јавни, приватни и цивилни сектор) буду повезани и имају заједничку мисију, визију и циљеве у дестинацији. Размишљање свих стејкхолдера мора бити базирано на релацијама, интеракцијама и мрежи које чине основ савременог маркетинг микса.

На основу спроведених истраживања, уочава се да маркетинг тоталног односа са свим његовим чиниоцима (управљање односима са потрошачима, интерни маркетинг, ретенциони маркетинг и други), не може бити у свакој ситуацији подједнако примењив за свако мало и средње предузеће. Његова употреба треба да буде у складу са карактеристикама, културом и мисијом предузећа. За неке фирме важнија је примена класичних маркетинг релација, док су за друге важније специјалне, мега или нано-релације.

Спроведена квалитативна и квантитативна истраживања дала су основне смернице маркетиншких активности малих и средњих туристичких предузећа и будуће правце примене маркетинга тоталног односа чији је основни задатак подизање конкурентности туристичке привреде и дестинације. У том смислу у наставку ће бити приказани будући правци примене маркетинга тоталног односа, приказани кроз четири димензије релација, уважавајући основне разлике између посматраних малих и средњих туристичких предузећа, уочених у квантитативним истраживањима.

8.1.1. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ КЛАСИЧНИХ МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Класичне маркетинг релације су до сада већ изучаване у маркетиншкој теорији. Оне представљају класичну дијаду (однос малих и средњих туристичких предузећа са туристима, гостима, клијентима), класичну тријаду (односе у троуглу мала и

средња туристичка предузећа-туристи-конкуренти) и класичну мрежу (канале дистрибуције). Најважније за мала и средња туристичка предузећа су свакако релације са купцима (туристима, гостима, клијентима...).

Претпоставке у дисертацији су биле да мала и средња туристичка предузећа у Војводини примењују класичне маркетинг релације у свом пословању, што је и доказано путем квантитативних истраживања. Међутим, за потребе ове дисертације нису истражена мишљења и ставови корисника туристичких услуга, што би могло бити препорука за будућа истраживања. На овај начин ће се добити конкретни резултати и смернице које ће испунити основни циљ примене маркетинга тоталног односа - задовољство крајњег корисника и развијање дугорочних и блиских односа са њима.

Мишљења и ставови власника, менаџера и запослених који се баве маркетингом у предузећима, показала су да се класичне маркетинг релације примењују у пословању малих и средњих туристичких предузећа. Исто тако је утврђено да не постоје разлике у примени класичних маркетинг релација између микро, малих и средњих туристичких предузећа, што значи да је њихова примена подједнако важна за све три групе анализираних предузећа.

Као и код тумачења резултата за величину предузећа, утврђено је да не постоје разлике у примени класичних маркетинг релација између привредних друштава и предузетника, који се разликују по облику организовања. На основу резултата истраживања уочено је да постоје разлике у примени класичних маркетинг релација између две групе предузећа различитих делатности, али су статистички параметри показали да је она веома мала.

Сходно томе може се закључити да када се посматра примена класичних релација није важно да ли је предузеће микро, мало или средње, на који начин је организовано и за коју делатност је регистровано. Према томе, примена класичних маркетинг релација, које су до сада изучаване у маркетиншкој мисли, подједнако је важна и учестала у микро, малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. На основу свега наведеног препорука је да предузећа примењују класичне маркетинг релације на начин приказан на слици 13.

Неопходно је нагласити да су за туристичко-угоститељску делатност и даље веома важне класичне маркетинг релације, што је уочено и у истраживању. Посебан значај за унапређење пословања и опстанак на савременом тржишту МСП сектора има маркетинг тоталног односа, који класичним маркетинг релацијама даје другу димензију. Она је, пре свега, посматрана са аспекта односа, на новим и савременим основама пословања, које је микро, малим и средњим туристичким предузећима изузетно важно.



Слика 13. Адекватна примена класичних маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини

Резултати истраживања показали су да одређене карактеристике предузећа (макрофактори) и социо-демографске особине оних који управљају предузећем и маркетиншким активностима у предузећима, имају значајан утицај на примену класичних маркетинг релација. Стога је важно имати у виду ове факторе који ће побољшати примену класичних маркетинг релација. Тако је у истраживању доказано да искуство, односно године бављења туристичко-угоститељском делатношћу власника, менаџера и запослених у маркетинг предузећа, значајно утичу на примену класичних маркетинг релација. Посматрано са нивоа испитаних предузећа, уочено је да делатност, облик организовања и величина предузећа утичу на примену класичних маркетинг релација малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

8.1.2. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ СПЕЦИЈАЛНИХ МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Специјалне маркетинг релације су заправо иновирани и проширени класичне маркетинг релације. У основи сваке од ових релација налази се класична дијада. Претпоставка у истраживању је била да мала и средња туристичка предузећа у Војводини примењују специјалне маркетинг релације, што је и доказано приликом тумачења резултата.

Појединачном анализом специјалних маркетинг релација, међутим, установљено је да се све релације из ове димензије маркетинга тоталног односа не примењују једнаким интензитетом. Ставови и мишљења власника, менаџера и запослених на пословима маркетинга и интерпретација резултата, показали су да није свака појединачна релација једнако заступљена и важна за микро, мала и средња туристичка предузећа у Војводини.

Такође је изузетно важно нагласити да је приликом анализе резултата уочено да микро туристичка предузећа слабије примењују специјалне маркетинг релације од малих туристичких предузећа. Нису уочене значајне разлике у примени специјалних маркетинг релација између привредних друштава и предузетника, као и између предузећа подељених по делатности коју обављају. Према томе, препорука за адекватну примену специјалних маркетинг релација, иде у правцу интензивније примене ове димензије и приказана је сликом 14.



Слика 14. Адекватна примена специјалних маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини



Наставак: Слика 14. Адекватна примена специјалних маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини



Наставак: Слика 14. Адекватна примена специјалних маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини

Специјалне маркетинг релације могу представљати нову пословну логику микро, малих и средњих туристичко-угоститељских предузећа и посебно су ефективне за она предузећа која су у почетним фазама развоја. Ефикасност примене специјалних релација огледа се у новим програмским активностима предузећа, која су у сталном контакту са потрошачима (угоститељска предузећа). Исто тако, овај нови модел примене маркетинга омогућиће малим и средњим туристичким предузећима у Војводини да кроз релације, интеракције и мрежу са свим осталим учесницима достигну сопствену конкурентност и конкурентност дестинације. Усмереност на потрошача и остваривање што ближих и дугорочних односа са њима је најједноставнији приступ за ова предузећа. Такође, уз примену савремених технологија и етичких принципа пословања, бројни бенефити могу бити остварени за предузећа.

Истраживања су показала да је најзначајнији макро фактор који утиче на примену димензија специјалних маркетинг релација делатност предузећа. Ово значи да примена специјалних маркетинг релација у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини, зависи од делатности за коју је предузеће регистровано. Овакав закључак је сасвим логичан, јер се и у претходним анализама показало да не могу сва испитана предузећа подједнако и у свакој ситуацији примењивати специјалне релације, као нови маркетиншки програм. Улога власника, менаџера и запослених у малим и средњим туристичким предузећима је значајнија него код великих компанија, посебно за специјалне релације. Томе у прилог иде и чињеница да је код ових предузећа менаџер уједно и власник и запослени, као и да је у сталном контакту са потрошачима. У истраживању се показало да је за адекватну примену специјалних маркетинг релација, посматрано кроз микро факторе, најважније искуство у туризму, односно године које су испитаници провели бавећи

се туристичко-угоститељском делатношћу. Стога је неопходно, приликом будућих истраживања, имати овакве чињенице на уму, како би се кроз успешне маркетинг стратегије оних који управљају предузећима и запосленима, постигао крајњи циљ - задовољење потреба потрошача уз остварење профита предузећа.

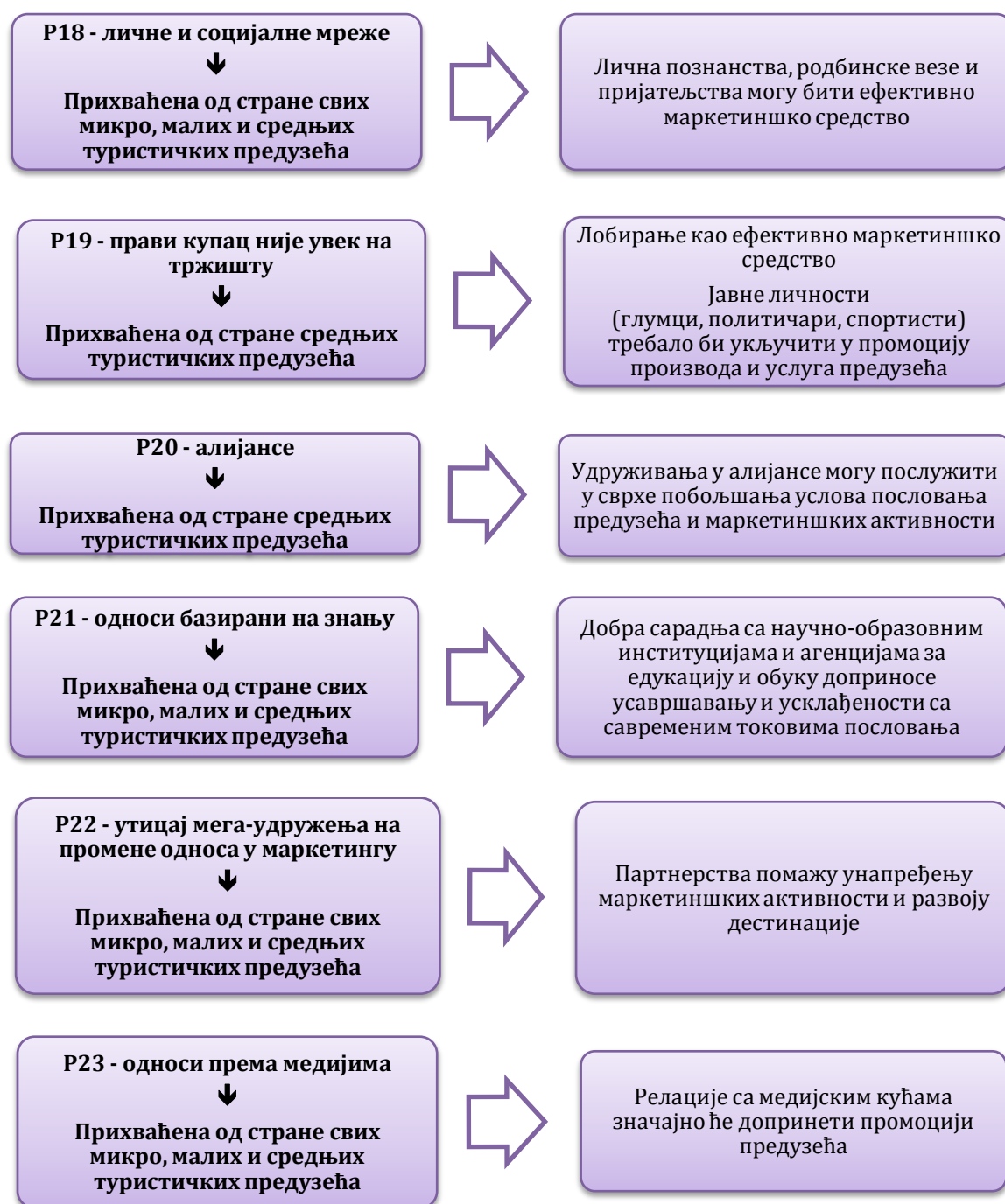
8.1.3. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ МЕГА-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Мега-релације (P18-P23), као што је већ претходно наведено, представљају релације економије и друштва, обухватајући активности мега-маркетинга (лобирање, јавно мњење, политичку моћ), мега-алијансе (велике корпорације и удружења која карактеришу нову етапу маркетинга) и социјалних односа (као што су пријатељство, лична познанства, родбинске везе и етничка припадност). Ова димензија релација практично зависи од личних особина и способности оних који управљају предузећима, јер је упућена на примену маркетинг микса на основу социолошких вредности.

У докторској дисертацији испитана је примена мега-маркетинг релација на исти начин као и осталих димензија, како би се утврдио степен њихове примене и одредили фактори који утичу на њихову употребу. Предности малих и средњих туристичких предузећа састоје се од њихове способности прилагођавања, као и развијања ближих односа и интеракција са свим учесницима на туристичком тржишту. Резултати квантитативне анализе, међутим, показали су делимичну примену мега-релација у маркетинг миксу малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Ово практично значи да су предузећа најмање препознала мега-релације као ефикасно средство маркетиншких активности.

Неопходно је нагласити да су резултати истраживања показали ниску примену релација малих и средњих туристичких предузећа из области лобирања и мега-удружења, што је сасвим логично. МСП сектор нема велике капацитете да утиче на јавно мњење и политичку моћ, као и да ступа у мега-алијансе које подразумева двадесетдруга релација ове димензије. Због тога предузећа и нису препознала саму димензију као ефективно средство промене основних услова маркетинга. Међутим, остале релације, које подразумевају личне и социјалне мреже, односе према знању и удруживању, више су примењиване од стране испитаних предузећа. Према томе, примена релација мега-димензије требало би да се базира на овим односима малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

Разлика у примени мега-маркетинг релација уочена је међу предузећима различитих делатности. Уочена је заступљенија примена мега-релација код туристичких агенција, хотелских предузећа и винарија, упоређујући их са другим предузећима (табела 82). Врло логични резултати добијени су из анализе микрофактора који утичу на примену димензије мега-маркетинг релација. На основу њих уочено је да примена мега-маркетинг релација зависи од искуства и положаја власника и менаџера микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Резултати су такође показали да мега-релације зависе од делатности посматраних предузећа, што је уочено различитим статистичким техникама. Самим тим би прогноза препорука за адекватну примену мега-маркетинг релација требало да буде у складу са приказом на слици 15.



Слика 15. Адекватна примена мега-маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини

Мега-маркетинг релације малих и средњих туристичких предузећа у Војводини морају се базирати на способностима менаџера и власника. Без обзира што су мега-релације као концепт више прилагођене маркетинг миксу средњих предузећа, неопходно је да микро и мала предузећа пронађу начин за примену оних које су у складу са њиховом пословном мисијом и потребама. Примена ове димензије једнако је важна за микро, мала и средња туристичка предузећа, јер независно од релација између појединаца у фирмама и њихових социјалних мрежа, ту постоје друге релације које отварају или затварају присуство на тржишту. То исказује мега-маркетинг (Kotler, 1986).

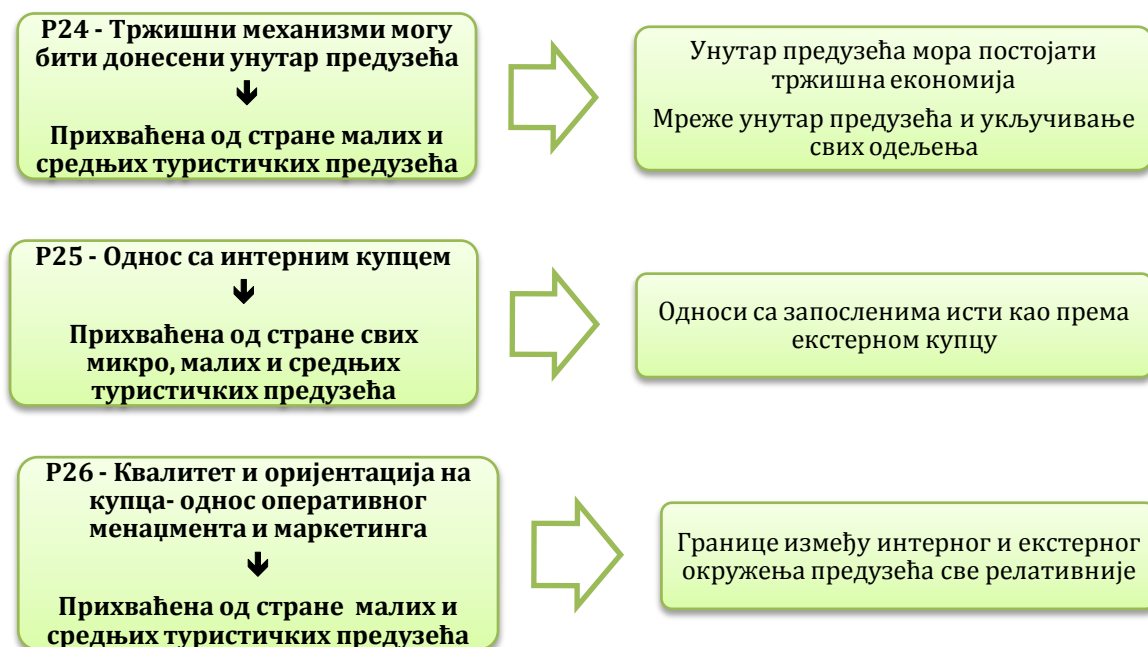
8.1.4. ПРЕПОРУКЕ И ПРАВЦИ ПРИМЕНЕ НАНО-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Нано-маркетинг односи (P24-P30) развијају се у организационим структурама, мрежама, системима и процесима у предузећу. Они претходе имплементацији маркетинг активности и успеху тржишних и мега-односа. У том смислу, за сектор туризма значајни су односи између оперативног маркетинга и менаџмента. Нано маркетинг релације представљају ове две функције међусобно зависним, јер њихово заједничко управљање доводи до тоталног менаџмента квалитета. Због тога су ови односи базирани на принципима интерног маркетинга.

Резултати истраживања показали су да је примена четврте димензије нано-маркетинг релација уочљива у пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа. Нису уочене разлике у примени ових релација, посматрајући три класификације испитаних предузећа.

Међутим, одређене релације нано-димензије испитане су и путем квалитативних истраживања и установљено је да микро, мала и средња туристичка предузећа делимично примењују интерни маркетинг у свом пословању. Специфични резултати добијени су за факторе који утичу на примену нано-димензије маркетинга и установљено је да особине власника и менаџера не утичу на примену интерног маркетинга.

Код анализе фактора у вези са карактеристикама предузећа, уочено је да локација предузећа утиче на примену нано-релација. Овај податак би се могао протумачити тако да предузећа која се налазе у развијеним туристичким дестинацијама, више примењују нано-релације. Правци примене мега-маркетинга и нано-димензије и препорука за њихову интензивнију употребу предложени су на слици 16.



Слика 16. Адекватна примена нано-маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини



Наставак: Слика 16. Адекватна примена нано-маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини

Концепт интерног маркетинга и могућности његове примене били су приказани у претходним деловима дисертације. Посматрајући туристичко-угоститељску делатност која је највећим делом базирана на директном контакту са купцима, закључује се да интерни маркетинг има значајну улогу за туристичка предузећа. Само задовољни и посвећени запослени могу одговорити на захтеве и потребе савременог купца.

Нано-маркетинг релације доприносе успешном организационом процесу предузећа који може бити у складу са потребама купаца. Концепт маркетинга тоталног односа посматран кроз четири димензије релација може обезбедити дугорочну профитабилност и опстанак микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Неопходно је да она размишљају на дугорочној основи, уместо досадашње праксе где је предност дата краткорочним размишљањима у маркетиншкој пракси предузећа. Релације, интеракције и мрежа микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини постају императив за успешни развој туристичке делатности и дестинације.

8.2. МАРКЕТИНГ МОДЕЛИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ

Туристичко тржиште је специфично јер се на њему у основи задовољавају потребе људи за одмором, рекреацијом, забавом и разонодом, те се самим тим ту појављују бројни привредни и непривредни субјекти. Комплексан пакет производа и услуга које се пружају, морају бити подржане активностима свих учесника на тржишту. Реализација програма малих и средњих туристичких предузећа, намењених савременом туристи, захтева напредне маркетиншке принципе, а самим тим и примену маркетинга тоталног односа. Понуда која се креира мора бити заснована на предностима дестинације у којој предузећа послују, на знању и иновацијама, односно потребама и захтевима туриста. Због тога се пред мала и средња туристичка предузећа ставља веома тежак задатак, који се може постићи само кроз сарадњу са свим стејхолдерима. У овом се огледа кључни значај маркетинга тоталног односа, базираног на релацијама, интеракцијама и мрежи предузећа са свим учесницима у дестинацији. Предузећа настоје да обезбеде дугорочну профитабилност и опстанак, што могу постићи новом маркетиншком логиком.

Посматрано са нивоа дестинације, треба нагласити да регионални развој, креирање радних места и подизање животног стандарда зависи од успешности пословања малих и средњих туристичких предузећа и предузетника. ММСПП сектор је један од кључних стубова развоја туристичке делатности и уз могућности инвестирања, може значајно допринети смањењу незапослености и равномерном регионалном развоју. Стога је неспорно да би требало унапредити конкурентност малих и средњих туристичких предузећа, како би се унапредила конкурентност Војводине.

Чињеница је да је туристички МСП сектор у Војводини мање конкурентан за тржиште потрошача, посебно за она инострана. Овакав тржишни потенцијал је значајан, али је неопходно повећати конкурентност предузећа. Међутим, мала и средња туристичка предузећа своју конкурентност могу постићи само усаглашеним наступом са свим учесницима који се јављају у туристичкој дестинацији, а посебно се морају ослонити на јавни сектор из области туризма и њему комплементарних делатности. Јачање конкурентности се огледа кроз јачање партнерстава (енгл. *clustering*), подуговарајућих стратешких кооперативних веза, увођења стандарда квалитета, организационих и техничко-технолошких иновација и др. Водећи се овом логиком, неопходно је да се на нивоу Војводине предложи прикладни маркетинг модели који укључују концепт маркетинга тоталног односа и на овај начин допринесе унапређењу туристичке понуде и повећању тражње. То се може постићи кроз разна партнерства на нивоу дестинације, у којој приватни сектор игра значајну улогу.

Бакић (2009) наводи да је промена кључна реч у савременом пословању на туристичком тржишту. Са правом се констатује да је у туризму све променљиво, а да је само промена константна. Према његовом размишљању већина стејхолдера у туризму није у позицији да буде креатор промена, што значи да они своју стратегију одговора на изазове из окружења морају прилагођавати овим променама. То важи како за носиоце пословне политике на микронивоу, тако и за креаторе туристичке политике на макронивоу, тј нивоу туристичких дестинација. Изазови који долазе из макро и микромаркетинга су бројни и разноврсни, често и непредвидиви. Турбулентност на туристичком тржишту тражи брзу и адекватну

реакцију, јер се у супротном „испада из игре“, а место на тржишту преузимају други конкуренти, било постојећи или они који наилазе (енгл. new comers). У савременим условима туристичког пословања које карактерише, поред осталог, и глобализација и кластеризација, уочавају се брза прилагођавања и државних и парламентарних органа, а посебно субјеката туристичког бизниса (на неким дестинацијама брже а на неким спорије), како би се успешно одговорило изазовима. Прилагођавају се не само велики „играчи“, него и они средњих и малих димензија (МСП - мала и средња предузећа), који да би опстали на тржишту морају одржавати, али и повећавати своју конкурентност и способност. Рађају се нова партнерства (посебно ЈПП - Јавно-приватна партнерства) између различитих „стејкхолдера“, траже се нове могућности за раст и развој и преко дестинацијске менаџмент организације (ДМО), а „кластеризација“ и у туризму узима све више маха. (Bakić, 2009, str. 203)

На основу свега изнетог, јасно је уочљиво да мала и средња туристичка предузећа не могу самостално креирати маркетиншке активности, што указује на потребу планирања и организације маркетиншких активности на нивоу дестинације. Према томе, неопходно је указати на могућности и моделе маркетинг микса малих и средњих туристичких предузећа у Војводини, који су ослоњени на удруживање и олакшано спровођење маркетинга тоталног односа на нивоу Војводине. Потенцијални модели маркетинга који могу да допринесу конкурентности дестинације су: кластери, јавно-приватна партнерства, социјалне кооперативе, дестинацијске менаџмент организације и дестинацијске менаџмент компаније. Укључивањем у ове моделе партнерстава и удруживања, мала и средња предузећа биће у могућности да лакше спроводе своје маркетиншке активности и допринесу сопственој, а самим тим и конкурентности Војводине као туристичке дестинације. У наредним одељцима рада биће наведена објашњења ових модела, са посебним акцентом на предности њихове имплементације у вези са маркетинг миксом, базираним на основама маркетинга тоталног односа.

8.2.1. КЛАСТЕРИ

Кластери представљају географску концентрацију међусобно повезаних предузећа, сродних и различитих делатности, специјализованих добављача, пружаоца услуга и са њима повезаних организација подршке (образовне и научно-истраживачке институције, агенције и сл.), које се на одговарајућем подручју делатности надмећу, али и сарађују. Кластер повезују заједнички интереси и потребе на подручју набавке, продаје, специјализованих услуга, радне снаге и других ресурса.

Циљеви удруживања по концепту кластера су (Министарство економије и регионалног развоја, 2008):

- Успостављање и развој мреже – дефинисање и јачање инфраструктуре кластера путем израде базе података чланица кластера, интернет сајта, успостављања система комуникације,
- Обука и образовање – анализа потреба за специфичним обукама у кластеру, организација обука, организација студијских путовања,
- Пословна сарадња – успостављање сарадње на различитим подручјима деловања кластера,
- Утицај на политику – лобирање и креирање дијалога између индустрије, образовно-истраживачке и научне заједнице и Владе,

- Иновације и технологије – олакшавање процеса увођења и развоја иновација, нових технологија,
- Раст кластера – ширење кластера кроз пријем нових чланица, формирање нових предузећа у оквиру кластера, креирање регионалног идентитета, повезивање са сродним кластерима у региону, интернационализација.

Узевши у обзир све горе наведено, јасно је да је модел кластера ефективно средство маркетинга тоталног односа малих и средњих туристичких предузећа и осталих учесника у туристичкој дестинацији Војводине. Освртом на специфичности захтева данашњег тржишта и могућностима испуњавања тих захтева од стране туристичке привреде (која је у релативно неповољном положају), уочава се да је неопходно пажљиво бирати механизме којим би се повећала конкурентност туристичких предузећа и привреде Војводине. Досадашња искуства показала су пропусте у досадашњим развојним стратегијама, у којима су занемариване разноликости региона и његове специфичности у погледу концентрације различитих делатности, ресурса, знања и традиције. Уместо интерактивних и добро повезаних предузећа у кластерима, као што су они који се могу видети у Северној Италији или Силиконској долини у САД-у, у Србији, па самим тим и у Војводини, могу се запазити групе локалних предузећа која нису развиле никакав или имају врло слаб вид сарадње. Развој кластера је најефикаснији пут за подизање конкурентности дестинације на виши ниво и због тога је неопходно применити га и у развоју туристичког сектора. Савремено пословање се заснива на квалитету, флексибилности, брзини, иновацијама, повезаности и изградњи критичне масе капитала и производно услужног потенцијала. Овакав стил пословања подразумева тимски приступ, тј. приступ кластера, што је посебно важно за делатности и земље које су у развоју, те отуда разлог за опредељење коришћења модела кластера у овим областима.

Учествовањем у кластеру мала и средња туристичка предузећа и предузетници, подићи ће ниво конкурентности, омогући ће им се излазак на већа тржишта и лакши приступ фондовима и повољним кредитима. Кластер се разликује од других видова повезивања, у оквиру својих географских граница, по основу укључивања и коришћења средстава, управљања информацијама, начина размене производа и полупроизвода, као и по основу важности начина повезивања. У зависности од карактеристика региона и предузећа учесника, кластери ће поставити своје приоритете, користити ресурсе свог региона и формирати формалне везе које омогућавају остварење заједничких циљева.

Модел формирања и развоја кластера, чији су активни учесници мала и средња туристичка предузећа, даће значајне ефекте који ће позитивно утицати на регионални развој, већи број радних места, већу разноликост процеса производа и врста рада, ниже трошкове набавке, специјализоване и уобичајене услуге, квалификовану радну снагу, проширење тржишта и могућности за нове пословне везе, смањење трошкова маркетинга, шансу за веће инвестиционе пројекте и сл.

Успешни кластери требало би да имају следеће елементе:

- Професионални менаџмент од стране пословних људи, представника универзитета, локалне самоуправе и стручњака из области туризма и угоститељства,
- Пословање базирано на сарадњи и подизању нивоа конкурентности,

- Чврсту повезаност између приватних субјеката и институција локалне самоуправе, научно-истраживачких и других организација,
- Спознају да у кластеру учесници наступају као једна целина у којој сви учесници играју унапред дефинисану, виталну улогу, при чему се не губи идентитет, ни малопродајних, ни туристичких предузећа, или других актера,
- Добру комуникацију и дијалоге између учесника у настојању да се решавају пословни проблеми, побољша конкурентност и постане иновативнији.

Развијање кластера требало би да обухвати следеће активности:

- Обезбеђење инфраструктурне основе за подршку развоја кластера, која подразумева: успостављање едукативних и развојних центара, промовисање информација о кластерима, формирање институционалне мреже која ће водити рачуна о кластерима, формирање спољних веза и међународне сарадње;
- Идентификацију могућности успостављања кластера: идентификација потенцијала, успостављање системских веза, процену сопственог стања наспрам конкурената;
- Активности на унапређењу кластера: код критичних концентрација предузећа успоставити кластер асоцијације, које ће касније прерасти у кластер, развој мреже, досадашње комуникационе канале начинити формалним;
- Обука специјализоване радне снаге: ангажовати стручњаке и специјализовати кадрове, основати кластер центре обуке, оформити партнерства између образовних институција и кластера, подржати сарадњу предузећа у циљу обједињене обуке;
- Развој и примена савремених технологија и подршка предузетничким идејама: инвестиција у иновације за започињање бизниса, охрабрити развој пословних мрежа предузетника;
- Успостављање организационе и управљачке структуре: дефинисати организациону структуру, као и информационе и управљачке механизме, дефинисати развојне тимове, прилагодити организациону структуру предузећа, унапредити управљачку структуру;
- Унапређење маркетинга и брендинга: установити захтеве окружења и прилагодити кластере тим захтевима, промовисати кластере, односно њихове производе, услуге, пратеће сервисе, изградити дистрибуционе канале за извоз производа и услуга, створити бренд;
- Усмеравање развоја кластера: подстицати заједничке пројекте кластера, финансирати рад кластера (Павловић, 2010).

На основу ових предлога уочава се да је модел кластера практично заснован на принципима маркетинга тоталног односа. То се може установити ако се осврне на суштину димензије мега-релација, док мисија кластера обухвата елементе класичних, специјалних и нано-релација 30P маркетинга.

8.2.2. ЈАВНО-ПРИВАТНА ПАРТНЕРСТВА (ЈПП)

Очигледно је да је за конкурентност туристичке дестинације, партнерство изузетно значајан аспект који у маркетингу тоталног односа подразумева мрежу свих кључних стејкхолдера. Као што је напоменуто, без релација, интеракције и мрежа свих учесника не може се унапредити и развити дестинација, као ни одређени

производи и услуге које савремено туристичко тржиште прихвата. Јавно-приватно партнерство подразумева удруживање између МСП сектора и државе у управљању туристичком дестинацијом.

ЈПП се најчешће дефинише као потреба за договарањем између два или више стејкхолдера (играча) коју све више карактерише трајност договарања у партнерству, кооперативност, флексибилност, брига о одрживом развоју. При томе, све више се уводе и заједничка правила у понашању као и одређене норме и формалне и неформалне структуре организације за договор играча. Свакако, у целом процесу договарања и стварања различитих партнерства релације могу бити различите: између туристичких и других предузећа, два или више, између јавног сектора-међусобно, између различитих социјалних група, струковних, интересних и других асоцијација, невладиних организација – НВО, између предузећа и државе, свакако и између држава, тј. различитих дестинација у региону и слично. Поједини аутори партнерство тумаче и кроз појам „мреже интереса“ (енгл. *networking*). Он се односи на мрежу кооперација између различитих стејкхолдера који су у своје развоју повезани у економском, социјалном, технолошком и другом смислу. Свакако, у овом партнерству свој интерес има и држава која национални развој туризма остварује и кроз бржи регионални и локални развој појединих атрактивних географско-туристичких подручја (Bakić, 2009, str. 204).

Ова партнерства, као што се могло уочити, представљају заправо различите форме партнерстава која не морају укључити само државне органе у умрежавање и сарадњу, него подразумевају да ће се са МСП сектором удружити и други представници јавног сектора (цивилни сектор, социјалне установе и други). Према томе јавно-приватна партнерства могу бити формирана по различитим основама и потребама потесијалних партнера. Према Милојевићевој (2007) кроз партнерство са приватним сектором држава има могућност да дође до нових извора капитала, да убрза развој инфраструктуре, одржи и унапреди услуге, валоризује недовољно коришћене ресурсе и слично, а приватни сектор кроз сарадњу са државом може добити приступ новим тржиштима, унапредити сопствени ниво умешности, побољшати производ, повећати сопствени кредибилитет. Треба нагласити да развој партнерстава укључује економске, социјалне и друге интересе свих учесника у туристичкој дестинацији, али и да се на основу њих остварују бројни бенефити у управљању туристичком дестинацијом и решавају евентуални проблеми који могу настати у пословању. Према томе, у даљем тексту биће дати примери јавно-приватних партнерстава која су имала за циљ решавање социо- економских проблема туристичких дестинација и у чијим моделима развоја је ауторка дисертације активно учествовала.

8.2.2.1. МОДЕЛ СОЦИЈАЛНИХ КООПЕРАТИВА

Туристичко предузетништво и МСП сектор представљају погодан тло за развој и функционисање социјалних кооператива. Социјална кооператива (итал. *cooperativa sociale*) је посебна врста задруге. Оне пружају социјалне и здравствене услуге и образовање, односно различите активности које имају за циљ обезбеђење запошљавања маргинализованим групама. Овај феномен јавно-приватног партнерства је најразвијенији у Италији, али постоји и другачије организован у многим земљама.

Друштвено одговорно пословање малих и средњих туристичких предузећа може достићи свој врхунац, које ће се испољити кроз формирање партнерства МСП сектора и јавних институција из области социјалне заштите. Осим пословања на друштвено одговорној основи, малим и средњим предузећима пружају се бројни бенефити који проистичу из овог партнерства. Јавни сектор ће на овим основама такође остварити користи од партнерства, јер ће се омогућити запошљавање маргинализованих група људи, који су до сада имали потешкоћа са запослењем. То су особе са инвалидитетом, особе на ивици сиромаштва, социјално маргинализоване особе и слични.

Њихово запошљавање у приватна туристичко-угоститељска предузећа показују висок ниво флексибилности власника и менаџера, чиме се остварује бржи успон на туристичком тржишту. У исто време, овим људима се обезбеђује посао, који би иначе врло тешко нашли. У данашњим условима, овакво пословање је изузетно драгоцено, како за приватни тако и за јавни сектор. Маргинализоване групе немају приступ тржишту запошљавања, доведени су на ивицу сиромаштва, а узевши у обзир и хендикепе које имају и препреке са којима се суочавају, њима није омогућено да живе нормалан живот. Туристичко-угоститељски МСП сектор има широк спектар могућности за запошљавање особа са инвалидитетом и рањивих група. Овај тренд ће се и у будућности настављати, јер ће се запошљавање у некој компанији или предузећу више вредновати ако се мисли и на социјалну бригу о незаштићенима.

8.2.2.2. МОДЕЛ ТЕРИТОРИЈАЛНИХ ПАКТОВА

Територијални пакт (итал. *patto territoriale*) представља пример јавно-приватног партнерства који је такође примењен у Италија. Он настаје на основу споразума изграђеног између различитих локалних актера - предузећа, локалне власти, удружења и асоцијација, тржишта рада, итд. Овакво партнерство има за циљ да идентификује заједничке развојне циљеве, које би требало остварити применом програма и интервенција путем заједничке сарадње јавних и приватних партнера. Основни задатак територијалних пактова је спровођење програма мера за реализацију специфичних циљева за промоцију локалног развоја. У Италији се методологија територијалних пактова спороводи најчешће у неразвијеним подручјима, али и у оним областима где постоји снажна воља да се спроведе иницијатива и ревитализација економског сектора.

У Србији, односно Војводини, спроведена је методологија територијалног пакта за Јужнобачки регион и примењена за област туризма. Општи циљ овог пројекта био је промовисање институционалне и привредне сарадње између оператора Јужне Бачке у области туризма, како би се валоризовали историјски, културни и природни ресурси, а самим тим и развила привреда Јужне Бачке. Посебни циљеви овог пројекта били су:

- промоција културе и процеса институционалне и привредне сарадње;
- промоција локалног планирања и интернационалне сарадње у односу на процес придруживања Србије Европској унији;
- оснивање друштвено-економског партнерства које би требало да допринесе не само развоју туризма, већ и интегрисаном развоју територије (пољопривреда, индустрија, туризам, услуге);

- стварање туристичке базе података уз помоћ прелиминарне туристичке анализе саме територије која ће моћи лако да се имплементира у накнадна истраживања података и анализе;
- пројектовање туристичких и културних смерница;
- промоција руралног туризма;
- пројектовање и покретање услуга за интегрисани туристички развој територије.

Методологија територијалног пакта могла би бити успешно маркетиншко средство, као и катализатор развоја туристички неразвијених подручја у Војводини. На основу ње могу се направити оперативни маркетинг планови, као и успешна средства промоције: туристичке картице, јединствени портали, итинерери и реализовати брендирање одређених подручја.

8.2.3. ДЕСТИНАЦИЈСКЕ МЕНАЏМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ (ДМО)

Дестинацијски менаџмент, у најбољем смислу те речи, је усклађена сарадња свих туристичких и заинтересованих чинилаца у окружењу и она обухвата све фазе туристичког развојног циклуса: уравнотежену инвестициону политику, заштиту околине и културног блага (одрживи развој), продуктивно управљање, управљање људским ресурсима и образовање, испитивање тржишта, промоцију и подршку пласману (маркетинг), управљање и контролу квалитета (енгл. Total Quality Management) и коначно, одговорност за што организованије одвијање рецептиве (енгл. incoming), као и садржај посета и одмора на одређеној дестинацији (Klančnik, 2007).

Умрежавање дестинацијског менаџмента мора да одрази сву сложеност менаџмента у туризму како у смислу његовог функционисања на микронивоу, тако и на макронивоу, те уједно одрази све захтеве који се постављају пред ову делатност у смислу њених доприноса економском и друштвеном развоју. У праву су аутори који истичу важност појединих подсистема туризма у оквиру туристичке дестинације (Popesku, 2007):

- а) Управљачки подсистем – који чине органи и организације државне управе и самоуправе, законодавне власти и невладине организације на дестинацији (некад и међународне организације инволвиране у туристички развој);
- б) Извршни подсистем – то су они који стварају туристичку услугу (елементи јавних природних и инфраструктурних добара, елементи туристичке опреме или супраструктуре, елементи који образују радне ресурсе);
- ц) Тржишни подсистем - (који чине потрошачи и сама туристичка услуга).

На основу изнетих ставова аутора (Klančnik, 2007; Popesku, 2007) може се закључити да управљање дестинацијом, у овом случају Војводином, треба да подразумева континуирани процес у коме МСП сектор, туристичке компаније, влада, као и сви други заинтересовани субјекти утичу на развој дестинације, како би се остварила заједничка визија будућности Војводине. Акцент на управљању дестинацијом, како је наведено, стављен је на укључивање свих који заједничким радом могу да реализују циљеве и остваре конкурентност дестинације. Свеобухватни дестинацијски менаџмент подразумева професионално планирање, имплементацију, редовно ревидирање и оцењивање спроведених активности (Horwath HTL, 2013).

Чорак и Трезнер (Čorak i Trezner, 2014) сугеришу да успешност дестинацијског производа зависи од квалитета и реализације многих функција дестинацијског менаџмента. При томе, у првом реду се мисли на повезивање и заједничко деловање различитих интересних група у дестинацији, односно учесника јавног и приватног сектора и локалног становништва. Колико ће сви они успешно заједнички деловати највише зависи од међусобног разумевања потреба и приоритета, разумевања и прихватања заједничке визије развоја, као и одлучности да се све договорене активности спроведу у пракси.

У дестинацијама у којима постоји добра сарадња, користи за различите учеснике су бројне, као нпр. познавање актуелних тема о развоју дестинације, укључивање јавне вредности у доношење одлука, генерисање нових идеја, веће поверење међу учесницима, смањена могућност сукоба интереса. Посебно важно је промовисање заједничке одговорности и бриге о развоју дестинације. Добра сарадња подразумева и да су очекивања и користи за све партнере јасна, да су упознати са својим правима и одговорностима, а корисно је и када се сарадња периодично евалуира и развија добра комуникација. Увођењем појма дестинацијског менаџмента настоји се нагласити потреба утврђивања јасних задатака и процедура међу свим учесницима туристичког развоја у дестинацији, као важност сарадње и доследности у спровођењу договорених активности (Čorak i Trezner, 2014).

Може се закључити да микро, мала и средња туристичка предузећа у Војводини могу наћи своје место у моделу дестинацијских менаџмент организација. Она би требало да се наметну као активни учесници у управљању туристичком дестинацијом, путем сарадње и овог вида партнерства, што свакако укључује релације, интеракције и мрежу са свим стејкхолдерима. Дефиниција дестинацијске менаџмент организације сама указује на то:

„Дестинацијска менаџмент организација (енгл. Destination Management Organization, DMO) је тело које окупља јавне институције, приватни сектор и стручњаке у циљу стратешког и оперативног управљања дестинацијом и остварења заједничке, претходно усаглашене визије. Пословна мисија ДМО-а је развој и промоција дестинације кроз координирање и управљање кључним активностима као што су финансирање, планирање, маркетинг, доношење и спровођење одлука, као и развој производа у дестинацији.“ (Horwath HTL, 2013, p. 24).

8.2.4. ДЕСТИНАЦИЈСКЕ МЕНАЏМЕНТ КОМПАНИЈЕ (ДМК)

За разлику од дестинацијских менаџмент организација, чија је основна функција брига о укупном развоју туризма у дестинацији, дестинацијске менаџмент компаније непосредно пружају услуге корисницима и на тржиштима нуде оригиналне туристичке пакете - доживљаје базиране на јединственим ресурсима и атракцијама дестинације. Дестинацијске менаџмент компаније јављају се као један од кључних актера у дестинацијском менаџменту, али да би могле бити успешне у креативном делу свога пословања, потребни су бројни предуслови које успешан дестинацијски менаџмент треба да креира (Čorak i Trezner, 2014).

Задатак дестинацијских менаџмент компанија (енгл. Destination Management Company) је развој туристичких производа и продаја туристичких аранжмана. Према томе, оне превасходно морају имати добру и дугорочну сарадњу са јавним

сектором због тога што се ресурси за туристички производ налазе у власништву јавног сектора. Уочава се да успешан развој, квалитет туристичког производа и конкурентност зависе искључиво од сарадње свих интересних група дестинације. У том смислу, није довољно да ДМК разумеју савремене услове пословања (пре свега информационе технологије) и одговоре потребама савременог туристе, него је неопходна активна сарадња и умрежавање са свим учесницима на страни понуде, како би се остварио тотални менаџмент квалитета дестинације. Овде најбоље долази до изражаја имплементација класичне тријаде (P2) и мреже (P3).

Како би се једноставније сагледала улога дестинацијских менаџмент компанија у управљању дестинацијом, неопходно је упознати се са њеним дефиницијама. Асоцијација дестинацијских менаџмент извршиоца (енгл. Association of Destination Management Executives, ADME) дефинисала је ДМК као професионално услужно предузеће које располаже опсежним знањем о подручју у ком послује, стручношћу и другим средствима, које је специјализовано за осмишљавање и организацију догађаја, активности, тура, превоза и програмску логистику (ADME, 2014). Дестинацијска менаџмент компанија је посебна врста рецептивне туристичке агенције која своје пословање и комерцијалну понуду базира на детаљном познавању локалних туристичких ресурса, запошљава професионално особље које осмишљава и реализује услуге путовања, боравак и пропратне активности у дестинацији. ДМК се бави паковањем и пласирањем туристичких производа (излети, трансфери, манифестације, итд.) и комерцијализује туристичку понуду одређене дестинације (Hogwath HTL, 2013, p. 24). Према томе, на основу наведеног може се закључити да је дестинацијска менаџмент компанија, заправо рецептивна туристичка агенција, тур-оператор или предузеће регистровано за обављање услуга резервације. У том смислу, ова туристичка предузећа, која су у Војводини већином класификована као микро, мала и средња предузећа, своје услуге и маркетинг микс, требало би да усмеравају ка рецептивној понуди. Током истраживања утврђено је да би туристичке агенције, тур-оператори и остала предузећа регистрована за пружање услуга резервације, постигла своју конкурентност и конкурентност Војводине као дестинације, оне своје активности морају усмеравати ка:

- Креирању рецептивних туристичких производа и туристичких аранжмана;
- Промоцији локалних и регионалних туристичких потенцијала;
- Сарадњи са свим стејхолдерима у Војводини;
- Сарадњи са другим тур-операторима и агенцијама у земљи и иностранству;
- Прилагођавању жељама и потребама савременог туристе;
- Квалитету резервационих система и ИТ.

У овом одељку дисертације предложени су савремени модели у складу са принципима маркетинга тоталног односа. Мала и средња туристичка предузећа у Војводини ће имплементацијом одређених модела, програма и принципа 30P маркетинга постићи своју конкурентност, а самим тим и утицати на конкурентност на нивоу дестинације. Током претходних поглавља већ је било наведено да нису сви модели, као ни димензије и саме релације маркетинга тоталног односа применљиве за сваки тип испитаног предузећа. Исто тако је утврђена неспорна чињеница да овакав приступ може донети бројне бенефите у њиховом пословању и утицати на снажнији развој дестинације.

9. ЗАКЉУЧАК

Мала и средња туристичка предузећа се данас суочавају са проблемом опстанка на турбулентном туристичком тржишту. Такође, она наилазе на конкурентнија предузећа која имају савременије туристичке производе и услуге и лојалне туристе, госте или клијенте. Због тога је неопходно да она имају прикладне маркетинг стратегије, на основу којих ће се обезбедити дуготрајнији опстанак на тржишту, а самим тим ће се постићи њихова конкурентност, унапређење и развој. Маркетиншким активностима малих и средњих туристичких предузећа дуго времена се приступало у контексту постојећих традиционалних модела који су се ослањали на маркетинг стратегије и праксе великих компанија. Међутим, специфичности туристичког МСП сектора, као и ограничења која ова предузећа имају у сопственом пословању, указују на потребу развијања нових приступа и маркетинг модела. Стога су у докторској дисертацији, пре свега, анализирани карактеристике малих и средњих туристичко-угоститељских предузећа и могућности примене маркетинга тоталног односа у њиховом пословању, који је последњих неколико деценија постао општеприхваћен концепт од стране многих теоретичара маркетинга.

Анализом бројних фактора, који утичу на раст и развој малих и средњих туристичко-угоститељских предузећа, уочено је да у Војводини постоји добра база за развој туризма коју чине природна богатства, као и ресурсна основа (антропогени фактори: култура, традиција и мултиетничност). Истовремено, уочени су и недостаци, пре свега код креирања капитала, с обзиром на то да је опстанак, раст и развој малих и средњих туристичких предузећа првенствено одређен могућностима финансирања из повољнијих извора. У условима ограничених извора финансирања, било на тржишту новца или капитала, било да се ради о цени и условима, јавља се проблем опстанка и функционисања малих и средњих туристичких предузећа. Важно је напоменути да је јавни сектор у региону Војводине свестан значаја малих и средњих предузећа и да је МСП туристички сектор високо позициониран у приоритетним развојним програмима. Исто тако уочавају се значајна ограничења у приступу изворима финансирања, те би политику развоја малих и средњих туристичких предузећа у Војводини требало усмеравати управо у правцу информисања, субвенционисања и отварања приступа расположивих нивоа финансирања туристичких привредника. Технолошки услови за развој малих и средњих предузећа, који су базирани на примени информационих технологија, науке, иновација и предузетничких подухвата, још увек нису довољно развијени и праћење савремених технолошких трендова тек је у повоју.

Обим, структура и динамика туристичког промета у Војводини, указали су на позитивне трендове у туристичко-угоститељској делатности. Позитивне стопе раста за анализираних 10 година значајни су показатељи интензивнијег развоја туристичког сектора у Војводини. Практика показује да су направљени помаци у туризму, али тренд развоја и раст туристичких дестинација и унапређење пословања туристичких предузећа мора бити настављен. Туризам се састоји од низа привредних и непривредних активности, те је неопходно утицати и на промене у структури осталих делатности који су саставни део туристичке понуде. Посебно је важно сагледати комплементарне делатности (пољопривреду, трговину и остале услуге) и значај заједничког и планираног развоја туризма са њима.

У докторској дисертацији одређене су кључне компаративне предности туристичке дестинације Војводине, које представљају основ за унапређење пословања малих и средњих предузећа. Оне укључују следеће:

- Повољан геостратешки положај,
- Позитиван имиџ отворених, срдачних, предусретљивих, гостољубивих домаћина,
- Богато културно-историјско наслеђе, посебно у области рукотворина, старих заната, израде сувенира,
- Заинтересованост локалног становништва за бављење туристичко-гоститељском делатношћу,
- Пораст микро, малих и средњих туристичких предузећа и предузетника, који се превасходно баве угоститељском делатношћу,
- Атрактивност националне гастрономије и могућност брендирања домаћих производа, као велики потенцијал за извоз традиционалних производа путем туризма
- Појава бројних конкурса Европске уније који омогућавају привредном сектору унапређење и развој пословања.

Да би се унапредио имиџ Војводине као туристичке дестинације са квалитетном понудом, требало би паралелно инвестирати у људе, инфраструктуру, супраструктуру и институције неопходне за оптимално коришћење свих потенцијала. Многи ће планови развоја туризма у градовима и маркетинг планови морати да укључе у анализу сектор малих и средњих предузећа, који заправо представљају окосницу развоја туристичке делатности. Да би се постигао уједначен тренд на оваквом тржишту, неопходно је задржати једноставност и искористити компетитивне предности Војводине. Гостопримство домаћина, традиција и очување аутентичне локалне архитектуре, основни су фактори који доприносе јединствености у смислу перцепције туриста неког туристичког места. Она се састоји из комбинације форме и функције туристичких предузећа, док квалификација јединствености зависи како од производног микса, тако и од карактеристика окружења у коме предузећа послују. Маркетинг тоталног односа, који се значајно разликује од традиционалног концепта маркетинга и који проматра све аспекте пословања предузећа, кроз релације, интеракције и мрежу, може значајно допринети унапређењу пословања микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.

Резултати истраживања у докторској дисертацији показали су да су мала и средња испитана предузећа препознала примену маркетинга тоталног односа, чиме је потврђено да је ово прикладнији приступ од традиционалних маркетиншких приступа. Такође је уочено да имплементација ове нове маркетинг стратегије не зависи од величине и облика организовања предузећа. Резултати истраживања су, међутим, указали на различите приступе испитаних предузећа у примени маркетинга тоталног односа и његових димензија, када се посматра класификација предузећа према делатности коју обављају. Стога се може закључити да 30 релација малих и средњих туристичких предузећа зависи од природе посла који она обављају, односно њихових пословних активности, мисије и визије предузећа. Драгоцени налази добијени су при анализи макро и микрофактора који утичу на примену релација 30Р маркетинга, при чему је утврђено да географска локација, искуство, квалификација, историјат и развојни пут предузећа играју значајну улогу у имплементацији димензија маркетинга тоталног односа и самих релација.

Особине самих менаџера и власника значајно утичу на примену маркетинга тоталног односа, што значи да је људски фактор најважнији сегмент у одабиру прикладних маркетинг стратегија. У раду је уочено да положај, образовање и искуство у туризму, имају највећи утицај на примену сваке појединачне маркетинг релације. Исто тако је утврђено да искуство менаџера, власника и осталих запослених, највише утиче на имплементацију димензија маркетинга тоталног односа.

Интерни маркетинг, који је посебно значајан за туристичко-угоститељску делатност, нашао је своју примену у пословању малих и средњих испитаних предузећа. Може се закључити да су, без обзира на неупућеност испитаника о значењу самог термина, принципи пословања испитаних предузећа базирани на интерној комуникацији, подршци менаџмента запосленима, едукацији запослених и међусобном поверењу.

Докторска дисертација *„Примена маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини“* обухватила је истраживања која су спроведена на основу мишљења власника, менаџера и запослених у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини. За будућа истраживања непоходно би било испитати, сагледати и анализирати мишљења потрошача и корисника туристичких услуга. Након испитивања мишљења туриста, гостију и клијената малих и средњих туристичких предузећа, добиће се свеобухватни резултати и употпунити правци будуће примене савременог маркетинг концепта.

Спроведене анализе у докторској дисертацији упућују на закључак да мала и средња туристичка предузећа, у зависности од природе посла који обављају и потреба пословања, примењују савремене маркетиншке стратегије. Интензивнија примена би ипак требало да укључи све остале учеснике који се јављају у туристичкој дестинацији. Блиски и дугорочни односи са њима довешће до јачања конкурентности Војводине на туристичком тржишту. Маркетинг тоталног односа требало би да прожима све аспекте пословања малих и средњих туристичких предузећа, као и осталих заинтересованих страна. Модели удруживања, менаџмента и маркетинга помоћи ће свим актерима у туристичкој дестинацији да корисницима пруже специфичне производе, услуге и доживљаје базирани на јединственим ресурсима и атракцијама Војводине.

10. ЛИТЕРАТУРА

КЊИГЕ:

1. Ackoff, R. (1981) *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons.
2. Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002) *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterwoth- Heineman.
3. Ateljevic, J. & Page, S. (2009) *Tourism and Entrepreneurship: international perspectives*. Oxford: Elsevier.
4. Bakić, O. (2005) *Marketing menadžment turističke destinacije*. Beograd: Čigoja
5. Bannock, G. (2005) *The Economics and Management of Small Business: An international perspective*. Abingdon: Routledge
6. Berry, L. (1983). *Relationship Marketing*. In Berry L., Shostack, G. & Upah, G. *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: AMA
7. Berry, L. (2000) *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*, in Sheth, J. and Parvatiyar, A. (eds) *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
8. Björn, B. & Claes, H. (2002) *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*. Cheltenham: Edward Elgan Publishing Limited.
9. Brace, I. (2004) *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London: Kogan Page Limited
10. Bradley F. (2005) *Strategic Marketing in the Customer driven organization*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
11. Bryant, F. B. & Yarnold, P. R. (1995) *Principal-components analysis and confirmatory factor analysis*. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (eds.). *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 99-136). Washington, DC: American Psychological Association.
12. Carter, S. & Jones-Evans, D. (2006) *Enterprise and Small business: Principles, Practice and Policy*. 2nd Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
13. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991) *Relationship Marketing*, London: Butterworth Heinemann.
14. Cohen, J.W. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
15. Damon, W. & Lerner, R. (2006) *Child and Adolescent Development: An Advanced Course*. New Jersey: John Wiley and Sons.
16. Damon, W. (2008) *The path to purpose*. New York: The Free Press.
17. Davenport, T. H. & Harris, J. G. (2007) *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
18. Deakins, D. & Freel, M. (2003) *Entrepreneurship and small firm*. New York: Mc Graw-Hill publication.
19. DeVellis, R.F. (2003) *Scale Development: Theory and applications*. 2nd Ed. Thousand Oaks, California: Sage
20. Dostić, M. (2003) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*. Sarajevo: Ekonomski fakultet univerziteta u Sarajevu.
21. Drucker, P. (1985) *The Practice of Innovation: Innovation and Entrepreneurship*

- Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
22. Drucker, P. (1996) *Inovacije i preduzetništvo*. Beograd: PS Grmeč.
 23. Dulčić, A. (2001) *Upravljanje razvojem turizma*. Zagreb: Mate.
 24. Dunne, P.A. & Barnes, J.G. (2000) *Internal marketing: a relationship and value creation view*. In R.J. Varey and B.R. Lewis (eds). *Internal Marketing: Directions for Management*. London and New York: Routledge. p.192–220.
 25. Egan, J. (2011) *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*. 4th Ed. London: Pearson.
 26. Fox, J. (2008) *Applied Regression Analysis and Generalized Linear Models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
 27. Gilmore, A. & Carson, D. (1995) *Managing and marketing to internal customers*. In W.J. Glynn and J.G. Barnes (eds). *Understanding Services Management*. Chichester: John Wiley and Sons. p.295–321.
 28. Gilmore, A. (2000) *Services, Marketing and Management*. London: Sage Publications Ltd.
 29. Goodwin, C.J. (2010) *Research in psychology: Methods and design*. 6th Ed. New York: John Wiley & Sons.
 30. Gorsuch, R.L. (1983) *Factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
 31. Grönroos, C. (2000) *Relationship marketing: the Nordic school perspective*, in Sheth, J. & Parvatiyar, A. (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
 32. Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3rd Ed. Chichester: John Wiley & Sons.
 33. Gummesson, E. (2008) *Total Relationship Marketing*. 3rd Ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 34. Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2009) *Multivariate data analysis*. 7th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
 35. Halal, W.E. *et al.* (1993). *Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise INSIDE Your Organization*, New York: John Wiley & Sons.
 36. Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. (2008) *Entrepreneurship*. 7th Ed. New York: McGraw-Hill.
 37. Hisrich, R.D. (2010) *International Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a Global Venture*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
 38. Hodgetts, R. & Kuratko, D. (2007) *Small Business Management: Essential tools and skills for entrepreneurial success*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
 39. Jones, E. & Haven-Tang, C. (2005) *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness*. Oxfordshire: CABI Publishing.
 40. Jones, E. & Haven-Tang, C. (2005) *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness*. London: CABI.
 41. Kanter, R.M. (1984) *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster
 42. Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. 11th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
 43. Косар, Љ. (2008) *Хотелијерство I*. Београд: Висока хотелијерска школа струковних студија.

44. Lee Ross, D. & Lashley, C. (2009) *Entrepreneurship and Small Business Management in the Hospitality Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann
45. Little, E. & Marandi, E. (2003) *Relationship Marketing Management*. London: Thompson Learning.
46. Ljubojević, Č. (2002). *Marketing usluga*. Novi Sad: Stylos
47. Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007) *Services Marketing People, Technology, Strategy*. 6th Ed. London: Pearson International Edition.
48. Maričić, B. (2005) *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
49. Milenković, S. (1999) *Turistička aktivnost u tržišnoj privredi*. Paraćin: Vuk Karadžić.
50. Milenković, S. (2006) *Međusobni odnosi turizma i životne sredine*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
51. Nunally, J.O. (1978) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
52. Pallant, J. (2009) *SPSS Priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikro knjiga
53. Palmatier, R. (2008) *Relationship Marketing*. Massachusetts: Marketing Science Institute.
54. Patton, M.Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd Ed. Newbury Park, CA: Sage.
55. Paunović, B. (2009) *Ekonomika preduzeća – preduzeće, okruženje i ulaganje*. Beograd: Ekonomski fakultet
56. Payne, A. (2006) *Handbook of CRM*. Oxford: Butterworth-Heinemann
57. Peck, H., Payne, A., Christopher, M. & Clark, M. (1999) *Relationship Marketing, Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
58. Penezić, N. (2009) *Preduzetništvo savremeni pristup*. Sremska Kamenica: Univerzitet Educons.
59. Pinchot, G. & Pinchot, E. (1994) *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.
60. Pinchot, G. III. (1985) *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
61. Popesku, J. (2008) *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum, FTTHM.
62. Rosenau, J.N. (2000) *Change, complexity, and governance in globalizing space*. In: Pierre, J. (ed). *Debating governance*. Oxford: Oxford University Press. p.167–200.
63. Rwigema, H. & Venter, R. (2005) *Advanced entrepreneurship*. Cape town: Oxford.
64. Salai, S., Hegediš, I. i Grubor, A. (2007) *Marketing komuniciranje*. Subotica: Ekonomski fakultet.
65. Senić, R. (1993) *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*. Beograd: Savremena administracija
66. Sexton, D. & Bowman-Upton, N. (1991) *Entrepreneurship: Creativity and growth*. New York: Macmillan.
67. Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2000) *The evolution of relationship marketing*, in

- Sheth, J.& Parvatiyar, A. (eds). Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks, CA:Sage.
68. Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.
69. Sinclair, T. & Stabler, M. (1997) *The Economics of Tourism*. New York: Routledge.
70. Stanković, F. i Vukmirović, N. (1995) *Preduzetništvo – nove metode i tehnike*. Novi Sad: IP Matice srpske.
71. Stevens, J. (1996) *Applied multivariate statistics for the social sciences*. 3rd Ed. Boston: Houghton Mifflin.
72. Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007) *Using multivariate statistics*. 5th Ed. Boston: Pearson Education.
73. Thomas, R. (2004) *Small firms in tourism: International perspective*. London: Elsevier
74. Tremblay, P. (2000). *An evolutionary interpretation of the role of collaborative partnerships in sustainable tourism*. In: Bramwell, B. & Lane, B. (eds). *Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View. p.314–332.
75. Unković, S. i Zečević, B. (2007) *Ekonomika turizma*. Beograd: Čugura print.
76. Varey, R. & Lewis, B. (2002) *Internal Marketing: Directions for management*. 2nd Ed. New York: Taylor & Francis e-Library.
77. Waters, D. (2009) *Supply Chain Risk Management*. London: Kogan Page.
78. Глушица, С. (2004) *Предузетништво*. Нови Сад: Универзитет Браћа Карић, Факултет за предузетни менаџмент.

ПУБЛИКАЦИЈЕ И ИЗВЕШТАЈИ:

1. Brito, C. (2008) *Relationship Marketing: From Its Origins to the Current Streams of Research*. FEP Working Papers. Porto: Faculty of the Economics.
2. Cantillon, R. (1730) *Essai sur la nature du commerce en général* - translated by Higgs. London: Macmillan
3. Chigunta, F. (2002) *Youth Entrepreneurship: Meeting the Key Policy Challenges*. Wolfson College, Oxford University, England. Available from: <http://www.yesweb.org/gkr/res/bg.entrep.ta.doc>. [Accessed: 22nd September 2010]
4. Ćurčić, N. (2010) *Kvalitativna ocena sredstava turističke propaganda i primenjenog kartografskog materijala u funkciji unapređenja promotivnih aktivnosti u turizmu*. Monografija. Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
5. De Lacy, T., Battig, M., Moore, S. & Noakes, S. (2002) *Public/Private Partnerships for Sustainable Tourism: Delivering a Sustainability Strategy for Tourism Destinations*. Gold Coast: CRC for Sustainable Tourism. Available from: http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2014/12/PublicPrivatePartners_APEC.pdf. [Accessed: 22nd December 2014].

6. Erić, D., Beraha, I., Đurićin, S., Kecman, N. i Jakišić, B. (2012). *Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije
7. Glas, M., Pšeničny, V. & Kraljeta, V. (2001) *Gradivo za program preduzetničkog osposobljavanja*. Ljubljana: Ministarstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, PCMG- Pospesjevalni centar za malo gospodarstvo i Stability Pact for South-Eastern Europe.
8. Haanaes, K., Reeves, M., Von Streng Velken, I., Audretsch, M., Kiron, D. & Kruschwitz, N. (2012) *Sustainability nears a tipping point*, research report. Boston: MIT Sloan Management Review and the Boston Consulting Group. Доступно на: <http://www.sustainabilityprofessionals.org/system/files/MIT-SMR-BCG-Sustainability-Nears-a-Tipping-Point-Winter-2012.pdf>. [Accessed: 15 th January 2014].
9. Horwath HTL. (2013) *Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Zagreb: Hrvatska turistička zajednica.
10. Hu, Sh. (2007). *Akaike information criterion*. Raleigh: Center for Research in Scientific Computation, North Carolina State University. Available from: <http://www4.ncsu.edu/~shu3/Presentation/AIC.pdf>. [Accessed: 13 th November 2014].
11. Informacioni centar za razvoj potiskog regiona. (2011). [Online] preuzeto sa: <http://www.icr.rs/2011/03/28/mala-i-srednja-preduzeca-pokrecu-privredu-srbije/> [datum dostupnosti: 11.08.2013].
12. Milojević LJ. (2007) *Saradnja i partnerstvo u turizmu* (Projekat edukacije zaposlenih u turizmu: Upravljanje turističkim destinacijama). Beograd: Univerzitet Singidunum.
13. Musika, F. (2002). *Relationship marketing of small to medium sized textile retailers in the Northwest province*. Doctoral dissertation. Onderwys: Faculty of Economic and Management Sciences. Available from: http://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/1468/musika_fredaa.pdf?...1 [Accessed:12 th June 2012].
14. OECD (2005) *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*. Paris: OECD. [Online] Available from: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>. [Accessed: 12th July 2013].
15. Pokrajinski sekretarijat za privredu (2009) *Marketing strategija turizma Vojvodine – istraživačko-razvojni projekat*. Sremska Kamenica: Univerzitet Educons.
16. Popesku, J. (2007) *Osnove procesa upravljanja turističkim destinacijama*. Projekat edukacije zaposlenih u turizmu: Upravljanje turističkim destinacijama. Beograd: Univerzitet Singidunum.
17. Schumpeter, J.A. (1934) *The theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
18. Sergeant, J. & Crawford, J. (2001). *National Youth Entrepreneurship Attitude Survey*. Canberra, Australia: Department of Industry, Science and Resources, Emerging Industries Section.

19. Stanford, D. (2006) *Responsible Tourism, ResponsibleTourists: What makes a responsible tourist in New Zealand?* Doctoral dissertation. Wellington: Victoria University.
20. UNWTO. (2014) *Tourism Highlights, 2014 Edition*. Available from: <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition> [Accessed: 05.07.2014].
21. USAID. (2010) *Vodič za odgovorno preduzetništvo*. Preuzeto sa: https://www.eurobank.rs/upload/documents/mali_biznis/Vodic_za_odgovorno_pr_eduzetnistvo.pdf. [datum dostupnosti: 07.03.2015].
22. Virtanen, M. (1997) *The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship*. Puistokatu: Helsinki School of Economics and Business Administration, Small Business Centre. Available from: <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1997/09.pdf>. [Accessed: 5th September 2010]
23. Министарство економије и регионалног развоја (2006) Стратегија туризма Републике Србије. Београд: Horwath Consulting Загреб и Економски факултет у Београду. [Online]. Доступно на: <http://www.merr.sr.gov.yu/> [датум доступности 13.08.2008].
24. Министарство привреде и Национална агенција за регионални развој. (2014) Извештај о малим и средњим предузећима и предузетништву за 2013. годину. Београд: Бирограф.
25. Павловић, Н. (2010) *Менаџмент малопродајног „пакета понуде“ у функцији развоја туризма*. Магистарска теза. Суботица: Економски факултет.
26. Републички завод за статистику. (2014). Општине и региони у Републици Србији. [Online] преузето са: <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite> [датум доступности: 13.12.2014]
27. Службени гласник Републике Србије. (2009) *Уредба о класификацији делатности*. Београд: Службени гласник РС“, бр. 55/05, 71/05-исправка, 101/07, 65/08 и 104/09.
28. Службени гласник Републике Србије. (2009) *Закон о рачуноводству и ревизији*. Београд: Службени гласник РС“, бр. 46/06 и 111/09.
29. Службени гласник Републике Србије. (2009) *Закон о туризму*. Београд: Службени гласник РС“, бр. 36/09, 88/2010, 99/11 – др. закон.
30. Службени гласник Републике Србије. (2011) *Закон о привредним друштвима*. Београд: Службени гласник РС“, бр. 36/11, 99/11, 83/14.
31. Хаџић, О. (2005) *Примена концепције маркетинга тоталног односа у културном туризму*. Магистарска теза. Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.

РАДОВИ У НАУЧНИМ ЧАСОПИСИМА, ЕДИЦИЈАМА И СА НАУЧНИХ КОНФЕРЕНЦИЈА:

1. Alexander, N. & Colgate, M. (2000). Retail financial services: transaction to relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 21 (6/7). p.347-358.
2. Antoncic, B. & Hisrich R. D. (2001) Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 16. p. 495-527.

3. Astrachan, J. & Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*. 16 (3). p. 211-219
4. Bakić O. (2009) Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu. *Marketing*. 40 (4). str.203-211.
5. Ballantyne, D. (1997) Internal Marketing for Internal Networks. *Journal of Marketing Management*. 13 (5). p.343–66.
6. Bolton, R., Kannan, P. & Bramlett, M. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of Academy of Marketing Science*. 28 (Winter). p.95–108.
7. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W.J. (2005) A CRM Roadmap: What We Know, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*. 69 (4). 155–166.
8. Burgelman, R.A. (1983) Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*. 29 (12). p.1349–1364.
9. Caro, L. M. & Garcia, J. A. M. (2007). Measuring perceived service quality in urgent transport service. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 14(1). p.60-72.
10. Carrier, C. (1994) Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*. 12 (3). p.54–61.
11. Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010) A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*. 23 (1). p.27-44.
12. Chen, I.J. & Popovich, K. (2003) Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*. 9 (5). p.672-688.
13. Chu, K. H. L. & Murrmann, S. K. (2006) Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*. 27(6). p.1181-1191.
14. Churchill Jr., G. A. & Peter, P. (1980) Measurement abstracts: purpose, policy, and procedures. *Journal of Marketing Research*. 17 (4). p.537-538.
15. Churchill, G. (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. 16 (February). p.64-73.
16. Čerović, S. & Vukosav, S. (2010) Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine. *Ekonomске teme*. 2. str. 169-185.
17. Ćurčić, N., Bjeljac, Ž. & Pavlović, N. (2009) Cluster Merging in Serbia – an Example of Tourist Clusters. *2nd International Conference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*. City College, Affiliated Institution of the University of Sheffield, South-East European Research Centre. Thessaloniki, Greece. p.347-356.
18. Davidson, J. & Lockwood, M. (2008) Partnerships as instruments of good regional governance: innovation for sustainability in Tasmania. *Regional Studies*. 42. p. 641–656. doi: 10.1080/00343400701543165.
19. De Wulf, K., Oderkerken-Schröder, G. & Iacobucci, D. (2001) Investment in

- consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*. 65. p.33–50.
20. Disney, J. (1999) Customer Satisfaction and Loyalty: The Critical Elements of Service Quality. *Total Quality Management*. 10 (4/5). p.491-497.
 21. Dolphin, R. R. (2005) Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*. 11 (3). p.171-190
 22. Forrester, J. (1965) A New Corporate Design. *Industrial Management Review*. 7 (1). p.5–17.
 23. Fossey, E., Epstein, M., Findlay, R., Plant, G. & Harvey C. (2002) Creating a positive experience of research for people with psychiatric disabilities by sharing feedback. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 25. p.369–378.
 24. Gajić, B. (2004) Integrisani sistemi za merenje performansi preduzeća. *Ekonomski anali*. 161 (4). Beograd. str. 152-155
 25. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. & Brenner, W. (2003) Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *Journal of Knowledge Management*. 7 (5). p.107-123.
 26. Gray, B. J. (2006) Benchmarking services branding practices. *Journal of Marketing Management*. 22(7/8). p.717-758.
 27. Grönroos, C. & Strandvik, T. (1997). Editorial. *Journal of Marketing Management*. 13 (5). p.342.
 28. Grönroos, C. (1997) From marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. 35 (4). p.322-339.
 29. Grönroos, C. (2002) Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *The Marketing Review*. 3 (2). p.129-146.
 30. Grubor, A. (2013) Marketing Aspects of Socially Responsible Business. *Strategic management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. 18 (3). str. 30-36.
 31. Грубор, А. (2011) Односи са потрошачима у маркетингу услуга. *Пословна економија*. 8 (1). стр. 319-335.
 32. Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990) Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 11. p.5–15.
 33. Harker, M. (1999) Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning*. 17 (1). p.13–20.
 34. Jegdić, V. (2009) Relaciona priroda marketinga u turizmu. *Marketing*. 40 (4). str.249-257
 35. Kellermanns, F. W., Eddleston, K.A., Barnett, T. & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*. 21 (1). p.1-14.
 36. Kalla, H. K. (2005) Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. 10 (4). p.302-314.

37. Klančnik R.V. (2005) Da li je DMO jedno od rešenja i za Srbiju. *Turistički pregled*. 3.
38. Kotler, P. (1992) Marketing's new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review*, 20 (5), 50–2.
39. Kotler, P. (1986) Megamarketing. *Harvard Business Review*. (March–April). p.117–24.
40. Kurz, D. (2006) Joseph Alois Schumpeter – politički ekonomista između Marxa i Walrasa. *Ekonomski anali*. 169 (2). str.24.
41. Kyrö, P. (1998) The Identity and Role of Entrepreneurship in the Postmodern Society. *43rd ICSB World Conference, Singapore*. 8-10 June. p.7.
42. Lawrence, S. R. et al. (2006) Sustainability practices of SMEs: The case of New Zealand. *Business Strategy and the Environment*. 15(4). p.242–257.
43. Lawson-Body, A. & Limayem, M. (2004) The impact of customer relationship management on customer loyalty. *The moderating role of web site characteristics*. 9. p. 00-00.
44. Lawson-Body, A., & Limayem, M. (2004). The impact of customer relationship management on customer loyalty: The moderating role of web site characteristics. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 9 (4). Available from: http://www.ascusc.org/jcmc/vol9/issue4/lawson_body.html. [Accessed: 17th December 2012].
45. Leach, W.D. & Pelkey, N.W. (2001) Making watershed partnerships work: a review of the empirical literature. *Journal of Water Resources Planning and Management*. 127. p.378–385. doi: 10.1061/(ASCE)0733-9496(2001)127:6(378)
46. Lepoutre, J. & Heene, A. (2006) Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*. 67(3). p.257–273.
47. Lusch, R. & Vargo, S. (2006) The service-dominant logic of marketing: Reactions, reflections, and refinements. *Marketing Theory*. 6 (3). p.281–288.
48. Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. 83 (1). p.5–18.
49. Mattila, A. (2001) Emotional Bonding and Restaurant Loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42 (6). p.73-79.
50. Mattsson, L. (1997) Relationship marketing and the markets as networks approach: a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*. 13 (5). p. 447–61.
51. McMullan, R. (2005) A multiple-item scale for measuring customer loyalty development. *The Journal of Services Marketing*. 19 (7). p.470-481.
52. Mele, C. (2007) The Synergetic Relationship between TQM and Marketing in Creating Customer Value. *Managing Service Quality*. 17 (3). p.240–258.
53. Mendoza, L.E., Marius, A., Maria, P. & Grimán, A.C. (2007) Critical success factors for a consumer relationship management strategy. *Information and Software Technology*. 49 (8). p.913-945.
54. Millan, A. & Esteban, A. (2004) Development of a multiple-item scale for

- measuring customer satisfaction in travel agencies services. *Tourism Management*. 25(5). p. 533-546.
55. Morais, D., Backman, S. & Dorsch, M. (2003) Toward the operationalization of resource investments made between customers and providers of a tourism service. *Journal of Travel Research*. 41(4). p.362-374.
56. Morgan, R. & Hunt, S. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (7). p.20–38.
57. Murillo, D. & Lozano, J. M. (2006) SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*. 67(3). p.227–240.
58. Orsini, B. (2000) Improving internal communications. *Internal Auditor*. 57 (6). p.28-33
59. Palmer, A. (2002) Cooperative marketing association: an investigation into the causes of effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*. 10 (2). p.135-56.
60. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1988) A multi item scales for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*. 64 (Spring). p.12-40.
61. Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69. p. 167–176.
62. Pavlović, N., Ćurčić, N. & Bubalo-Živković, M. (2010) Role of SMEs in the Development of Tourism Industry of the Autonomous Province of Vojvodina. *Proceedings of the 3rd International Conference on Entrepreneurs, Innovation and Regional Development – ICEIRD 2010*. University of Novi Sad - Faculty of Technical Sciences, Department for Industrial Engineering and Management, UNESCO Chair in Entrepreneurial Studies & CISCO Entrepreneur Institute, Training Centre Serbia. Novi Sad, Serbia. p. 617-624.
63. Pavlović, N. i Medić. S. (2015) Relations, interactions and networks of cultural tourism stakeholders in rural areas of Vojvodina. *Ekonomika poljoprivrede*. 62 (2). p. 481-495.
64. Perrini, F. (2006) SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*. 67 (3). p.305–316.
65. Piccoli, G.et al. (2003) Customer relationship management a driver for change in the structure of the US lodging industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 61. p.61–73.
66. Prajapati, R. & Rathod, K. (2014) Recent trends in entrepreneurship. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*. 3 (5). p.54-60.
67. Rule, E.G. & Irwin D.W. (1988) Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *The Journal of Business Strategy*. 9 (3). p.44–47.
68. Salvato, C. (2004) Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*. 7 (3). p. 68-76.
69. Sarbutts, N. (2003) Can SMEs do CSR? A Practitioner's View of the Ways Small and Medium Sized Enterprises are Able to Manage Reputation through Corporate Social Responsibility. *Journal of Communication Management*. 7(4). p.340–347.
70. Sasser W. E. & Arbeit S. P. (1976) Selling Jobs in the Service Sector. *Business*

- Horizons*. 19 (3). p.61-65.
71. Schmitt-Rodermund, E. (2004) Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*. 65 (3). p. 498-518.
 72. Şevki, Ö. & Rifat, I. (2006) Customer relationship management in small–medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*. 27 (6). p.1356-1373.
 73. Shamma, H. (2012) Exploring Internal Marketing Applications: Case of Egypt. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*. 6 (4). p.1.
 74. Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*. 4 (4). p.397-418.
 75. Short, J. C., Payne, G.T., Brigham, K.H., Lumpkin, G.T. & Broberg, J.C. (2009) Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms. *Family Business Review*. 22 (1). p.9-24.
 76. Spence, L. J. (2007) CSR and small business in a European policy context: The five “C”s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*. 112 (4). p.533–552.
 77. Spitzer, R. & Swidler, M. (2003) Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications. *Employment Relations Today*. 30(1). p.69-82.
 78. Stankov, U., Ćurčić, N. & Dragičević, V. (2010) Assessment of Forms and Extent of Tourism Web Promotion In Serbia. *Zbornik radova Geografskog instituta »Jovan Cvijić« SANU*. 61 (2). str. 57-68.
 79. Станков, У., Драгићевић, В., Павловић, Т. и Ковачевић, М. (2012) Концептуални оквир односа веб маркетинга и туристичког производа. *Зборник радова Департмана за географију, туризам и хотелијерство*. 41. стр. 350-359.
 80. Stoel, L. (2002) Retail co-operatives: group size, identification, communication, frequency and relationship effectiveness. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 30 (1). p.51-60.
 81. Vargo, S. & Lusch, R. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 67 (1). p.1–17.
 82. Vargo, S. (2008) Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*. 11 (2). p.211-215.
 83. Vukosav, S., Ćurčić, N., Garača, V., Čerović, S. & Curaković, D. (2014) Strategic Management of Hotel Companies: Case Study of Hotel Companies in Vojvodina (Serbia). *Revista de turism - studii si cercetari in turism / Journal of tourism - studies and research in tourism*. 18 (18). p. 16-22
 84. Wang, Y. & Fesenmaier, D. (2004). Modeling Participation in an Online Travel Community. *Journal of Travel Research*. 42. p.261-70.
 85. Webb, J.W., Ketchen, D.J., & Ireland, R.D. (2010) Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of family business strategy*. 1 (2). p.67-77.
 86. Westhead, P. & Storey, D. (2007). Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link so Weak? *International Small Business Journal*. 14(4). p.13–24. doi: 10.1111/j.1748-8583.1997.tb00282.

87. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*. 20. p.71-91.
88. Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5 (2). p.301-326.
89. Zahra, S. A. (2005) Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*. 18 (1). p.23-40.
90. Zahra, S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 6(4). p.259–285.
91. Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. (2007). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing e implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation*. 10(4). p. 21.
92. Чобановић, К.Ј. и Николић-Ђорић, Е.Б. (1995) Stepwise регресија и њена примена. *Привредна изградња*. 38 (1-2). стр.61-70.

ИНТЕРНЕТ ИЗВОРИ:

1. 6.1 - Introduction to Generalized Linear Models. Преузето са: <https://onlinecourses.science.psu.edu/stat504/node/216> [датум доступности 29.10.2014].
2. ADMEI. *What is a DMC?* Преузето са: <http://www.adme.org/dmc/what-is-a-dmc.asp/> [датум доступности 05.09.2013].
3. Generalized Linear Model. Преузето са: http://statmath.wu.ac.at/courses/heather_turner/glmCourse_001.pdf [датум доступности 05.09.2014].
4. Generalized Linear Model. Преузето са: <http://www.statsoft.com/textbook/generalized-linear-models/> [датум доступности 08.10.2014].
5. Generalized Linear Model. Преузето са: <https://www.youtube.com/watch?v=uF6G0VlamAI> [датум доступности 01.12.2014].
6. Raosoft calculator. <http://www.raosoft.com/samplesize.htm/> [датум доступности 11.01.2013].
7. World Bank. (2004). [Online] Преузето са: http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_01.pdf/ [датум доступности: 11.07.2013].
8. Агенција за привредне регистре. <http://www.apr.gov.rs/> [датум доступности: 15.11.2012].
9. Министарство економије и регионалног развоја. <http://www.merr.sr.gov.yu>. [датум доступности 11.11.2008].
10. Републички завод за статистику. Преузето са: <http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/> <http://www.adme.org/dmc/what-is-a-dmc.asp/> [датум доступности 05.09.2013].

11. Туристичка организација Војводине. Преузето са:
<http://www.vojvodinaonline/> [датум доступности: 20.11.2013]
12. The VISIT eco-labels. Преузето са:
<http://www.ecotrans.org/visit/brochure/fr/100.htm> [датум доступности:
25.08.2014]

СПИСАК ТАБЕЛА У ТЕКСТУ

Табела 1. Појашњење и разумевање предузетништва.....	11
Табела 2. Економска раздобља и идеје о предузетништву.....	12
Табела 3. Предузетник у класичној економској мисли.....	13
Табела 4. Предузетник у неокласичној економској мисли.....	14
Табела 5. Савремени приступи предузетништву.....	14
Табела 6. Предности и недостаци породичних предузећа.....	19
Табела 7. Доласци туриста у Војводини у периоду од 2004. до 2013. године	42
Табела 8. Доласци и ноћења туриста према земљи припадности - Регион Војводине - 2013. година.....	43
Табела 9. Ноћења туриста у Војводини у периоду од 2004. до 2013. године	44
Табела 10. Доласци и ноћења туриста према категорији објекта у 2013. години - Регион Војводине.....	45
Табела 11. Промет у угоститељству у региону Војводине од 2004. до 2013. године.....	54
Табела 12. Подела предузећа из регистра туризма према делатности.....	59
Табела 13. Регионални распоред туристичко-угоститељских предузећа у Војводини.....	60
Табела 14. Капацитети за смештај туриста у периоду 2004-2013. године.....	61
Табела 15. Компоненте SWOT анализе.....	65
Табела 16. TOWS матрица.....	67
Табела 17. Резиме и анализа дефиниција маркетинга односа.....	76
Табела 18. Релације маркетинга односа - 30 Р.....	78
Табела 19. Од робно-доминантне до сервисно-доминантне логике.....	92
Табела 20. Запослени у сектору услуга смештаја и исхране у 2013. години.....	124
Табела 21. Конструкција и садржај упитника.....	135
Табела 22. Показатељи поузданости скала тестираних Кронбаховим α кофицијентом.....	139
Табела 23. Подобности скала за поступак факторске анализе.....	143
Табела 24. Матрица склопа скале класичних маркетинг релација.....	144
Табела 25. Матрица склопа скале специјалних маркетинг релација.....	144
Табела 26. Матрица склопа скале мега-маркетинг релација.....	145
Табела 27. Матрица склопа скале нано-маркетинг релација.....	146
Табела 28. Преглед основних карактеристика испитиваних предузећа.....	147
Табела 29. Приказ социо-демографских карактеристика испитаника.....	149
Табела 30. Дескриптивни показатељи за 30 релација маркетинга тоталног односа.....	152
Табела 31. Графикони расподеле скорова релација 30Р маркетинга.....	153
Табела 32. Дескриптивни показатељи за четири димензије 30 Р маркетинга.....	157
Табела 33. Преглед основних карактеристика испитиваних предузећа.....	160
Табела 34. Приказ социо-демографских карактеристика запослених.....	162
Табела 35. Дескриптивни показатељи скала Познавање ИМ и Примена ИМ.....	164
Табела 36. Социо- демографске карактеристике интервјуисаних.....	167
Табела 37. Карактеристике предузећа у којима су иинтервјусани запослени.....	168
Табела 38. Карактеристични најфреквентнији одговори на прво питање дубинског интервјуа.....	170
Табела 39. Карактеристични најфреквентнији одговори на друго питање дубинског интервјуа.....	172
Табела 40. Карактеристични најфреквентнији одговори на пето питање дубинског интервјуа.....	177

Табела 41. Карактеристични најфреквентнији одговори на седмо питање дубинског интервјуа.....	179
Табела 42. Карактеристични најфреквентнији одговори на осмо питање дубинског интервјуа.....	179
Табела 43. Карактеристични најфреквентнији одговори на десето питање дубинског интервјуа.....	181
Табела 44. Карактеристични најфреквентнији одговори на једанаесто питање дубинског интервјуа.....	183
Табела 45. Карактеристични најфреквентнији одговори на дванаесто питање дубинског интервјуа.....	184
Табела 46. Карактеристични најфреквентнији одговори на тринаесто питање дубинског интервјуа.....	185
Табела 47. Карактеристични најфреквентнији одговори на четрнаесто питање дубинског интервјуа.....	186
Табела 48. Карактеристични најфреквентнији одговори на петнаесто питање дубинског интервјуа.....	187
Табела 49. Карактеристични најфреквентнији одговори на шеснаесто питање дубинског интервјуа.....	188
Табела 50. Карактеристични најфреквентнији одговори на деветнаесто питање дубинског интервјуа.....	190
Табела 51. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет треће питање дубинског интервјуа.....	192
Табела 52. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет четврто питање дубинског интервјуа.....	193
Табела 53. Карактеристични најфреквентнији одговори на двадесет шесто питање дубинског интервјуа.....	194
Табела 54. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесето питање дубинског интервјуа.....	196
Табела 55. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет треће питање дубинског интервјуа.....	199
Табела 56. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет шесто питање дубинског интервјуа.....	200
Табела 57. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет седмо питање дубинског интервјуа.....	201
Табела 58. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет осмо питање дубинског интервјуа.....	202
Табела 59. Карактеристични најфреквентнији одговори на тридесет девето питање дубинског интервјуа.....	203
Табела 60. Фактори који утичу на лојалност запослених.....	205
Табела 61. Фактори који утичу на нелојалност запослених.....	205
Табела 62: Скала класичних маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе.....	208
Табела 63. Показатељи мера просечних вредности за класичне маркетинг релације.....	209
Табела 64: Скала специјалних маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе.....	210
Табела 65. Показатељи мера просечних вредности за специјалне маркетинг релације.....	212
Табела 66: Скала мега- маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе.....	213
	290

Табела 67. Показатељи мера просечних вредности за мега-маркетинг релације	215
Табела 68. Скала нано- маркетинг релација након тестирања поузданости и експлораторне факторске анализе.....	215
Табела 69. Показатељи мера просечних вредности за нано- маркетинг релације.....	217
Табела 70. Разлике у примени класичних маркетинг релација у односу на величину предузећа.....	218
Табела 71. Разлика у примени специјалних маркетинг релација у односу на величину предузећа.....	218
Табела 72. Накнадна тестирања утицаја величине предузећа на примену специјалних маркетинг релација.....	219
Табела 73. Разлике у примени мега- маркетинг релација у односу на величину предузећа.....	219
Табела 74. Разлике у примени нано- маркетинг релација у односу на величину предузећа.....	219
Табела 75. Разлике у примени класичних маркетинг релација између привредних друштава и предузетника.....	221
Табела 76. Разлике у примени специјалних маркетинг релација између привредних друштава и предузетника.....	221
Табела 77. Разлике у примени мега- маркетинг релација између привредних друштава и предузетника.....	222
Табела 78. Разлике у примени нано- маркетинг релација између привредних друштава и предузетника.....	222
Табела 79. Разлика у примени класичних маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају.....	223
Табела 80. Разлика у примени специјалних маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају.....	223
Табела 81. Разлика у примени мега- маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају.....	223
Табела 82. Накнадна тестирања утицаја делатности предузећа на примену мега-маркетинг релација.....	225
Табела 83. Разлика у примени нано-маркетинг релација у односу на поделу предузећа на основу делатности коју обављају.....	226
Табела 84. Преглед утицаја независних променљивих- макрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа.....	229
Табела 85. Преглед утицаја независних променљивих- микрофактора на примену 30 релација маркетинга тоталног односа.....	236
Табела 86. Преглед утицаја независних променљивих- микро фактора предузећа на примену четири димензије релација маркетинга тоталног односа	244
Табела 87. Преглед утицаја независних променљивих- макро фактора предузећа на примену четири димензије релација маркетинга тоталног односа	245
Табела 88. Преглед утицаја независних променљивих на познавање интерног маркетинга.....	248
Табела 89. Параметри стандардне вишеструке регресије примене интерног маркетинга.....	249
Табела 90. Утицај предиктора на примену интерног маркетинга.....	250

СПИСАК ГРАФИКОНА У ТЕКСТУ

Графикон 1. Доласци туриста у периоду од 2004. до 2013. године (у хиљадама).....	42
Графикон 2. Број привредних субјеката у периоду 2004-2013. године.....	52
Графикон 3. Тренд промета у угоститељству Војводине за период 2004-2014. Године.....	55
Графикон 4. Расподела скорова класичних релација.....	157
Графикон 5. Расподела скорова специјалних релација.....	158
Графикон 6. Расподела скорова мега-релација.....	158
Графикон 7. Расподела скорова нано-релација.....	159
Графикон 8. Расподела варијабле Познавање ИМ.....	165
Графикон 9. Расподела варијабле Примена ИМ.....	165
Графикон 10. Приказ средњих и квартилних вредности класичних релација.....	210
Графикон 11. Приказ средњих и квартилних вредности специјалних релација..	213
Графикон 12. Приказ средњих и квартилних вредности мега- релација.....	215
Графикон 13. Приказ средњих и квартилних вредности нано- релација.....	217
Графикон 14. Приказ средњих и квартилних вредности варијабле Познавање ИМ.....	247
Графикон 15. Приказ средњих и квартилних вредности варијабле Примена ИМ.....	249

СПИСАК СЛИКА У ТЕКСТУ

Слика 1. Структура спроведеног истраживања.....	6
Слика 2. Концепт предузетништва.....	15
Слика 3. Промена у управљању: од 4П до релација, мрежа и интеракције.....	72
Слика 4. Модел шест тржишта.....	75
Слика 5. Утицај карактеристика предузећа на примену класичних маркетинг релација.....	232
Слика 6. Утицај карактеристика предузећа на примену специјалних маркетинг релација.....	234
Слика 7. Утицај карактеристика предузећа на примену мега- маркетинг релација.....	235
Слика 8. Утицај карактеристика предузећа на примену нано- маркетинг релација.....	236
Слика 9. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену класичних маркетинг релација.....	239
Слика 10. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену специјалних маркетинг релација.....	240
Слика 11. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену мега- маркетинг релација.....	241
Слика 12. Утицај социо-демографских карактеристика испитаника на примену нано- маркетинг релација.....	242
Слика 13. Адекватна примена класичних маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.....	256
Слика 14. Адекватна примена специјалних маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.....	257
Слика 15. Адекватна примена мега-маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.....	261
Слика 16. Адекватна примена нано- маркетинг релација у будућем пословању микро, малих и средњих туристичких предузећа у Војводини.....	262
	292

11. ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1.

АНКЕТНИ УПИТНИК ВЕЗАН ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА ОД СТРАНЕ КЉУЧНИХ СТЕЈКХОЛДЕРА КУЛТУРНОГ ТУРИЗМА У РУРАЛНИМ ПОДРУЧЈИМА ВОЈВОДИНЕ

АНКЕТА

U prilogu se nalazi anketa, kojom se želi istražiti primena principa marketinga totalnog odnosa preduzeća/organizacija/ustanova, koje utiču na formiranje ponude kulturnog turizma u ruralnim područjima, sa ciljem poboljšanja njihovog poslovanja i većeg zadovoljstva turista. Anketa sadrži 40 pitanja, od toga veći deo čine pitanja na koja odgovarate skalom ocena od 1 do 5, te vam je za popunjavanje potrebno samo 15 minuta. Anketa je anonimna, a rezultati istraživanja korišće se isključivo u naučno-istraživačke svrhe.

Kada govorimo o posetiocima u istraživanju, mislimo **SAMO** na one koji su motivisani posetama **KULTURNIM** atrakcijama u **RURALNIM** područjima!!!

I OSNOVNI PODACI

1. Sedište vašeg preduzeća/organizacije/ustanove je u: _____
2. Koja od navedenih stavki najbolje opisuje vaše preduzeće/organizaciju/ustanovu?
 - Dom kulture
 - Kulturni centar
 - Muzej
 - Galerija
 - Etno kuća
 - Turistička organizacija
 - Turistička agencija
 - Salaš
 - Udruženje građana, NVO
 - Objekat za pružanje usluge smeštaja
 - Objekat za pružanje usluge hrane i pića
 - Organizator manifestacija
 - Zanatska radnja (izrada suvenira)
 - Transport
 - Drugo: _____
3. Koliko vaše preduzeće/organizacija/ustanova ima zaposlenih? _____
4. Koliko godina posluje vaše preduzeće/organizacija/ustanova? _____

II SOCIODEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE

5. Pol

- muški
- ženski

6. Godine starosti _____

7. Vaš položaj/radna pozicija:

- Vlasnik
- Viši menadžment (generalni direktor, pomoćnik generalnog direktora, izvršni direktor)
- Srednji menadžment (direktor sektora, rukovodilac nižih organizacionih jedinica)
- Niži menadžment (rukovodilac na najnižem nivou organizacione strukture)
- Zaposleni- izvršilac
- Povremeno zaposlen u preduzeću (npr. turistički vodič)
- Drugo: _____

8. Nivo obrazovanja

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Fakultet
- Master, magistar
- Doktor nauka

9. Koliko godina je Vaše radno iskustvo povezano sa turističkim sektorom? _____

10. Vaša struka je:

- Menadžer
- Turizmolog
- Ekonomista
- Kulturolog
- Istoričar
- Ugostitelj
- Pravnik
- Drugo: _____

III PRIMENA MARKETINGA TOTALNOG ODNOSA U KULTURNOM TURIZMU

Molimo Vas da sledeće tvrdnje ocenite ocenama od 1 (apsolutno se ne slažem) do 5 (apsolutno se slažem):

Relacije sa posetiocima

apsolutno se ne slažemapsolutno se slažem

	1	2	3	4	5
Imamo na umu ono što je u najboljem interesu posetioca					
Trudimo se da odgovorimo na potrebe posetioca adekvatnom uslugom					
Trudimo se da upoznamo svog posetioca					
Posedujemo bazu podataka o svojim posetiocima					
Posetioce tretiramo kao individuu i brinemo o njihovim potrebama					

Relacije i interakcije sa stejholderima kulturnog turizma

apsolutno se ne slažem.....apsolutno se slažem

	1	2	3	4	5
Mreža kontakata unutar naše organizacije, lična i profesionalna, je deo naših marketinških aktivnosti					
Zaposleni u našoj organizaciji utiču na kreiranje odnosa sa posetiocima					
Trudimo se da zadovoljimo potrebe klijenata naših klijenata					
Uspostavljanje odnosa i komunikacija sa drugim organizacijama postalo je osnova našeg poslovanja					
U svom poslovanju i marketing istraživanju oslanjamo se na sopstvene baze podataka ranijih posetilaca					
Programima lojalnosti (npr. „kupac kao član“) unapređujemo dugoročne relacije sa posetiocima					
Imamo bazu podataka o posetiocima u računaru, koja nam pomaže da lakše ispunimo njihove želje					
Značajan broj posetilaca nas pronade preko interneta					
Putem uspostavljanja prepoznatljivog brenda ostvarujemo pozitivne relacije i komunikaciju sa (potencijalnim) posetiocima					
Poslujemo ako da ostvarujemo pozitivan uticaj na svoje radno, društveno i prirodno okruženje					
Naša marketing strategija podrazumeva uključenje svih koji doprinose kreiranju adekvatne ponude kulturnog turizma, a posebno NVO, volontera i ostalih predstavnika civilnog sektora					
Naša organizacija vodi računa o očuvanju životne sredine					
Prema zaposlenima se ophodimo kao prema posetiocima					
Zadovoljni zaposleni = zadovoljni posetioci					

Mreže

apsolutno se ne slažem.....apsolutno se slažem

	1	2	3	4	5
Lične mreže mogu biti značajnije nego iskustvo saradnika i profesionalne mreže					
Naše poslovanje zavisi od ličnih poznanstava (rođaka, prijatelja, klupskih drugara, pripadnik iste vere i sl.)					
Za svoje poslovanje koristimo lobiranje					
Trudimo se da uspostavimo oblik organizovanih i ugovorenih odnosa sa svima koji utiču na unapređenje ponude kulturnog turizma					
Udruživanja su deo strategije naše organizacije					
U svom poslovanju pokušavamo da se uključimo u savremene tokove znanja i stručnog usavršavanja					
Ostvarujemo dobre poslovne odnose sa poslovnim agencijama i institucijama za edukaciju/obuku i podršku poslovanju, kao i javnim autoritetima					
Naša organizacija uspešnije posluje udružena sa ostalim akterima u kulturnom turizmu					
Najbolji način za poboljšanje konkurentnosti vidimo u uspostavljanju međusektorskih partnerstava					

Članovi smo klastera, asocijacija i drugih mreža vezanih za oblast našeg poslovanja					
Izuzetno značajne su nam relacije sa medijima, jer oni promovišu naše proizvode					
Putem medija uspostavljamo odnose bliskosti i poverenja sa posetiocima koji su udaljeni					

Hvala na odvojenom vremenu i saradnji!

ПРИЛОГ 2.

АНКЕТНИ УПИТНИК ВЕЗАН ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГА
ТОТАЛНОГ ОДНОСА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ТУРИСТИЧКИМ
ПРЕДУЗЕЋИМА У ВОЈВОДИНИ

АНКЕТА

**Primena koncepta marketinga totalnog odnosa u poslovanju malih i srednjih turističkih preduzeća u
Vojvodini**

Poštovani, ovaj upitnik je formiran za potrebe izrade doktorske disertacije „Primena koncepta marketinga totalnog odnosa u poslovanju malih i srednjih turističkih preduzeća u Vojvodini”, magistra Nataše Pavlović, prijavljene na Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu. Cilj upitnika je da se uz pomoć saznanja i podataka o turističkim preduzećima sa teritorije AP Vojvodine upoznamo sa aktuelnom primenom marketinga totalnog odnosa, kao i o Vašem stavu o primeni ovog savremenog koncepta. Molim Vas da izdvojite par minuta Vašeg cenjenog vremena i popunite anketni upitnik. Rezultati istraživanja korišće se isključivo u naučne svrhe.

Kontakt osoba: Nataša Pavlović

E mail: natasa.pavlovic@vojvodinaonline.com; pavlovic.natasa@nscable.net; nts.pavlovic@gmail.com

I Veličina i tip preduzeća

1. Naziv preduzeća: _____
2. Sedište preduzeća: _____
3. Tip organizacije preduzeća:
 - a. Privredno duštvo
 - b. Preduzetnik
4. Pretežna delatnost koju obavljate:
 - a. delatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata
 - b. delatnost putničkih agencija
 - v. proizvodnja vina od grožđa
 - g. prevoz putnika unutrašnjim plovnim putevima
 - d. hoteli i sličan smeštaj
 - đ. ostali smeštaj
 - e. odmarališta i slični objekti za kraći boravak
 - ž. delatnost turoperatora
 - z. ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima
 - i. lov, traperstvo i odgovarajuće uslužne delatnosti
 - j. iznajmljivanje i lizing opreme za rekreaciju i sport
 - k. delatnost kampova, autokampova i kampova za turiste
 - l. nešto drugo (upišite iz rešenja o registraciji preduzeća) _____
5. Koliko zaposlenih ima vaše preduzeće:

1-10	1
11-50	2
51-250	3
Preko 250	4

6. Da li je Vaše poslovanje nezavisno ili deo neke veće kompanije:
 - a. Nezavisno

b. Deo veće kompanije

7. Koliko dugo posluje Vaše preduzeće: _____

8. Koliko je veliko Vaše preduzeće u smislu godišnjeg poslovnog prometa:

Godišnji poslovni prihod manji je od 2,5 miliona EURA (u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu EURA na dan 31.12. izveštajne godine)	1
Godišnji poslovni prihod je između 2,5-10 miliona EURA	2
Preko 10 miliona EURA	3

9. Vaša poslovna imovina je:

Manja je od milion EURA (u dinarskoj protivvrednosti po srednjem kursu EURA na dan 31.12. izveštajne godine)	1
1,1- 5 miliona EURA	2
Preko 5 miliona EURA	3

* Pitanja 8 i 9, su obavezna iz razloga što će se utvrditi na osnovu zadatih parametara da li je preduzeće klasifikovano u mikro, malo ili srednje preduzeće.

10. Vlasnik Vašeg preduzeća je:

U potpunosti angažovan u upravljanju i poslovanju preduzeća	1
Povremeno je angažovan u upravljanju i poslovanju preduzeća	2
Uopšte nije angažovan u upravljanju i poslovanju preduzeća	3

II Socio demografske karakteristike preduzetnika/menadžera/ zaposlenih

1. Pol: muško žensko

1. Godine starosti: _____ (molim Vas, upišite broj)

2. Vaš položaj/ radna pozicija u preduzeću:

- Vlasnik
- Vrhunski ili top menadžment (generalni direktor, pomoćnik generalnog direktora, izvršni direktor)
- Srednji menadžment (direktor sektora, rukovodilac nižih organizacionih jedinica)
- Niži menadžment (rukovodilac na najnižem nivou organizacione strukture)
- Zaposleni- izvršilac
- Povremeno zaposlen u preduzeću
- Drugo _____

3. Najviši nivo obrazovanja

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Fakultet
- Master, magistar
- Doktor nauka

4. Vaša struka je:
- Menadžment
 - Turizmolog
 - Ekonomista
 - Ugostiteljski tehničar
 - Pravnik
 - Nšto drugo: _____

6. Koliko godina je Vaše radno iskustvo povezano sa turističkim sektorom? _____ godina

III Primena koncepta marketinga totalnog odnosa u malim i srednjim preduzećima

Molim Vas da sledeće tvrdnje vezane za primenu koncepta marketing totalnog odnosa u Vašem preduzeću, ocenite ocenama od 1 (apsolutno se ne slažem) do 5 (apsolutno se slažem):

apsolutno se ne slažem.....apsolutno se slažem

	1	2	3	4	5
U svom poslovanju shvatamo šta su potrebe klijenata i imamo na umu ono što je u njihovom najboljem interesu.					
Za naše poslovanje efikasnije i efektivnije je održavanje dobrih odnosa sa postojećim kupcima.					
Odgovaramo na potrebe klijenta adekvatnom uslugom.					
Svog klijenta tretiramo kao individu i trudimo se da ga što bolje upoznamo.					
Cilj našeg preduzeća je da ostvari dobru saradnju sa svojim konkurentima, kao i javnim institucijama zarad unapređenja uspešnosti poslovanja.					
Stupamo u zajedničke saveze, alijanse ili druge oblike umrežavanja sa svojim konkurentima zarad ostvarenja višeg cilja.					
Distribuciju svojih usluga vršimo kroz konstantnu interakciju sa svim učesnicima u kanalima distribucije.					
Proces distribucije naših usluga omogućava našim klijentima da biraju gde i od koga će dobiti vrednost koju žele.					

apsolutno se ne slažem.....apsolutno se slažem

	1	2	3	4	5
U sektor marketinga našeg preduzeća često se uključuju i zaposleni iz drugih sektora.					
Svi zaposleni u našem preduzeću utiču na kreiranje odnosa sa klijentima (turistima, posetiocima, gostima).					
Svi zaposleni u našem preduzeću se stalno ili povremeno bave marketinškim aktivnostima					
Marketinške aktivnosti našeg preduzeća usmerene su na mesta uslužnog susreta (recepција, prodajni pult turističke agencije, restoranska sala, Internet, i sl.) gde su svi učesnici koji kreiraju ponudu preduzeća povezani u cilju unapređenja odnosa sa klijentima.					
Mesta uslužnog susreta imaju uticaj na naše odnose sa kupcima i preko njih učvršćujemo svoje odnose sa njima, zadržavamo ih i stimulišemo na pozitivne preporuke.					
Uspostavljanje dobrih odnosa i komunikacije sa drugim preduzećima postalo je osnova našeg poslovanja.					
Mreža kontakata unutar našeg preduzeća, lična i profesionalna, postala je deo naših marketinških aktivnosti.					
Na isti način kao sa sopstvenim klijentima, trudimo se da zadovoljimo potrebe klijenata naših klijenata (npr. ako ste hotel i gosti su vam došli preko turističke agencije onda su oni klijenti vaših klijenata).					
Od svojih klijenata dobili smo više puta pohvale i priznanja jer smo odgovarali na zahteve i udovoljili potrebama njihovih klijenata.					
Svi zaposleni, uključujući i viši menadžment kontaktiraju sa klijentima našeg preduzeća, pokušavajući da ih što bolje upoznaju.					
Naše preduzeće je usmereno na ostvarivanje što bližih odnosa sa svojim klijentima.					
U našem preduzeću postoji zaposleni/oddeljenje koje se bavi rešavanjem problema					

nezadovoljnih kupaca.					
Sa nezadovoljnim klijentima uvek zajednički rešavamo problem.					
Tokom svog rada često se susrećemo sa monopolskim upravljanjem od strane većih preduzeća.					
Naše preduzeće je uspelo da prevaziđe monopolsko poslovanje većih preduzeća, na način ostvarivanja dobrih međusobnih odnosa sa njima i udruživanja.					
Članske kartice za klijente i pogodnosti programa lojalnosti koristimo u svrhe zadržavanja klijenata.					
„Kupac kao član“ našeg preduzeća je marketinški poduhvat kojim unapređujemo njihovu lojalnost i promovišemo dugoročne relacije sa njima.					
Na osnovu sopstvenih istraživanja napravili smo bazu podataka u računaru koja nam pomaže da lakše ispunimo želje klijenata.					
Značajan broj klijenata nas pronade preko interneta.					
Veliki broj klijenata naše usluge rezerviše putem Interneta.					
Putem našeg prepoznatljivog brenda ostvarujemo pozitivne relacije i komunikaciju sa tržištem.					
Uspeli smo da unapredimo sopstveno poslovanje i ostvarili značajne rezultate zahvaljujući svom prepoznatljivom brendu.					
Naša marketing strategija podrazumeva uključenje svih koji doprinose kreiranju adekvatne turističke ponude, a posebno nevladinih organizacija, volontera i ostalih predstavnika civilnog sektora.					
Naše poslovanje usmereno je na ostvarivanje nekomercijalnih relacija sa civilnim sektorom, na način da često pomažemo razne akcije nevladinih organizacija, kao i da smo velikim delom uključeni u pomaganje humanitarnih akcija i brojnih sportskih i drugih manifestacija.					
Naše poslovanje oslanja se na principima društveno odgovornog poslovanja.					
Naše preduzeće vodi računa o očuvanju životne sredine.					
„Zeleni marketing“ posmatramo kao šansu za sticanje konkurentne prednosti i održivo poslovanje.					
Naš odnos sa klijentima baziran je na primeni i poštovanju pravnih aspekata poslovanja.					
Pravni savetnik nam služi za bolju procenu posledica koje utiču na dugoročnu saradnju i uspostavljanje visokih etičkih standarda.					
Prvenstveno putem pregovora pokušavamo da rešimo neki pravni problem sa kojim se suočavamo.					
Upoznati smo da u našem sektoru postoji neregularno poslovanje.					
Svesni smo da u našoj delatnosti postoje akteri koji su se susretali sa kriminogenim strukturama.					

apsolutno se ne slažem.....apsolutno se slažem

	1	2	3	4	5
Lični kontakti i mreže mogu biti značajniji nego iskustvo saradnika i profesionalne mreže.					
Naše poslovanje zavisi od ličnih poznanstava (rođaka, prijatelja, klupskih drugara, verskih pripadnika i sl.).					
Naša poznanstva značajno su uticala na unapređenje našeg poslovanja					
U našem poslovanju svoju stvarnu „borbu“ ne uspostavljamo na samom tržištu, nego svoja tržišta osvajamo pomoću značajne intervencije moćnih faktora i ličnosti.					
Lobiranje je značajan faktor i angažujemo lobiste iz raznih krugova i drugih centara moći, kako bi smo unapredili svoje poslovanje.					
Uspostavili smo oblik organizovanih i ugovorenih odnosa sa svima koji utiču na unapređenje turističke ponude.					
Udruživanja su deo strategije našeg preduzeća jer opstaju iznad tržišnih odnosa i dnevne marketing prakse.					
U svom poslovanju uključujemo se u savremene tokove znanja i stručnog usavršavanja.					
Ostvarujemo dobre međusobne odnose sa poslovnim agencijama, institucijama za edukaciju/obuku i podršku poslovanju, kao i javnim autoritetima u cilju unapređenja našeg znanja.					

Naše preduzeće uspješnije posluje udruženo sa ostalim akterima u turizmu.					
Uspostavljamo međusektorska partnerstva, jer su ona najbolji način za poboljšanje konkurentnosti.					
Članovi smo klastera, asocijacija i drugih mreža vezanih za oblast našeg poslovanja.					
Izuzetno značajne su nam relacije sa medijskim kućama, jer one prodaju naše proizvode i omogućavaju nam stvaranje brenda.					
Putem medija uspostavljamo odnose bliskosti i poverenja sa potrošačima koji su udaljeni.					

apsolutno se ne slažem.....apsolutno se slažem

	1	2	3	4	5
Unutrašnja organizacija našeg preduzeća usmerena je na decentralizovano poslovanje i donošenje odluka.					
Svako odeljenje našeg preduzeća samostalno donosi odluke o svojim aktivnostima i snosi posledice za svoje postupke.					
Stručno osoblje je uključeno u poslovne odluke i aktivnosti.					
Dobri međuljudski odnosi i upućenost na zajedničku saradnju su faktori koji su se u našem poslovanju istakli kao veoma značajni.					
Svoje zaposlene i ostale saradnike posmatramo kao interne kupce.					
Menadžment marketinški približava viziju preduzeća zaposlenima.					
Upravljanje kvalitetom naših usluga potiče od zajedničke međusobne saradnje između onih koji upravljaju preduzećem i kreiranjem proizvoda preduzeća i marketing sektora.					
Korporativna kultura našeg preduzeća podrazumeva pružanje podrške zaposlenima.					
Prema zaposlenima se ophodimo na isti način kao i prema našim klijentima.					
Naše upravljanje preduzećem se odvija na način da privlačimo pažnju, stvaramo zainteresovanost, kreiramo želju i inspirišemo zaposlene.					
U našem preduzeću uspostavljen je hijerarhijski sistem upravljanja.					
Sarađujemo sa zaposlenima na izradi strategija, planova i ciljeva i konsultujemo se sa njima u okviru našeg stila rukovođenja.					
Dragoceni su nam spoljni saradnici koji za nas lobiraju, kreiraju brend preduzeća, bave se telemarketingom i komunikacijom putem interneta.					
Imamo spoljne konsultante za izradu strategija, organizacije, planiranja i istraživanja.					
Strategija preduzeća i upravljanje preduzećem uspostavljeno je isključivo preko vlasnika preduzeća.					
Uspostavljanje dobre saradnje sa potencijalnim investitorima je značajno za naše poslovanje.					

Hvala na razumevanju i saradnji!

ПРИЛОГ 3.

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЈУА: ОЦЕНА ЗАПОСЛЕНИХ О ПРИМЕНИ ИНТЕРНОГ МАРКЕТИНГА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА У ВОЈВОДИНИ

УВОД

Хвала Вам што сте пристали да се састанете са мном. Ја сам Наташа Павловић и овај интервју спроводит за потребе израде тоје докторске дисертације „Примена концепта маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини”, пријављене на Департману за географију, туризам и хотелијерство, Природно-математичког факултета у Новом Саду.

Циљ интервјуа је да се уз помоћ Вашег искуства и сазнања прикупе валидни емпиријски подаци о примени концепта интерног маркетинга у Вашем предузећу. Зато бих желела да са Вама разговарам о примени концепта интерног маркетинга у Вашем предузећу, као и о Вашим потребама, условима у којим радите и Вашим очекивањима од менаџмента по питању примене овог концепта. Информације које данас добијем од Вас, биће добра основа за анализу стања и за успостављање основних принципа и интензивније примене концепта интерног маркетинга у малим и средњим туристичким предузећима у Војводини.

Ваши одговори биће третирани као поверљиви подаци и користеће се искључиво за израду докторске дисертације. Ваше име или било коју другу информацију која би Вас могла идентификовати нећу објављивати у својим радовима. Све белешке и аудио записи биће уништени након завршетка истраживања и израде докторске дисертације или објављивања научних радова.

Да ли имате неких додатних питања везаних за докторску дисертацију и истраживање?

Захваљујем Вам се што сте прихватили да учествујете у овом истраживању.

Ваше име и презиме, статус у предузећу:

Предузеће:

Тип предузећа:

Године старости:

Пол:

Стручна спрема:

Радна позиција:

Радно искуство:

Године проведене у предузећу:

ТЕМА 1:

Мишљење и искуство у примени концепта интерног маркетинга

1. Молила бих Вас да на почетку овог интервјуа изложите Ваше мишљење о концепту интерног маркетинга?

У случају да се нисте сусретали са овим термином цитирала бих Вам ауторе Ahmed и Rafiq који кажу да интерни маркетинг представља планску активност, која подразумева да се кроз маркетиншки приступ усмерен на мотивисање запослених спроведу и интегрисху организационе стратегије усмерене на оријентацију ка клијентима (Ahmed, Rafiq, 2002, стр.11). Основна смисао концепта интерног маркетинга који је имплементиран у маркетинг односа је да се унутар предузећа, кроз третирање запослених као екстерних купаца, заправо подиже продуктивност и морал запослених, што има за резултат боље односе са екстерним купцима.

2. Да ли се концепт интерног маркетинга примењује у Вашем предузећу? Ако да, на које начине?
3. Да ли, по Вашем мишљењу, задовољни запослени у предузећу могу да изврше позитиван утицај на купца/ клијента/ туристу? Какво је Ваше искуство у томе или Ваших колега?
4. Да ли сматрате да Ваше предузеће запошљава и задржава најбоље кадрове и руководи се искључиво квалитетом у избору кадрова?

ТЕМА 2: *Едукација запослених у циљу прилагођавања савременим процесима пословања*

5. Да ли Ваше предузеће, односно топ менаџмент улаже у едукацију запослених?
6. Ако да, на које начине то чини?
7. Да ли је то процес који се у Вашем предузећу обавља повремено или је едукација саставни део пословне политике предузећа?
8. Молила бих Вас да ми изложите Ваше мишљење о квалитету едукације коју организује Ваше предузеће. Да ли Вам сазнања која на тај начин стичете помажу у испуњавању Ваших пословних задатака?
9. Ако едукација није део пословне политике предузећа, да ли од стране запослених постоји иницијатива за самосталним усавршавањем? Молимо наведите неке од њих.

ТЕМА 3: *Подршка менаџмента запосленима*

Пре него што пређемо на ову тему интервјуа, желела бих да подсетим да је суштина савременог маркетинг концепта у томе је купац односно екстерни клијент стављен у средиште пажње сваког предузећа у смислу да се тежи ка задржавању лојалних купца, упознавању жеља и потреба купца, успостављању дугорочних и блиских односа са купцима и укључивању купца у заједничко решавање проблема.

10. Моје следеће питање је да ли се у Вашем предузећу односе према Вама као према екстерним клијентима у смислу да менаџмент жели да задржи најбоље кадрове, жели да Вас боље упозна, успоставља дугорочне и блиске односе са Вама, жели да Вас укључи у решавање проблема предузећа у циљу што бољег пословања?
11. У пословним односима шири се пракса да се надређени укључују у решавање проблема запослених, како на послу, тако и личних? Каква је у том погледу пракса у Вашем предузећу?
12. Да ли, према Вашем искуству, брига о запосленима значајно утиче на креирање добрих међусобних дугорочних односа?
13. Да ли је, по Вашем мишљењу, пружање подршке запосленима саставни део корпоративне културе Вашег предузећа?
14. Да ли сте код Ваших надређених осетили разумевање за Ваше проблеме?
15. Ако да, ли је то утицало на повећање Ваше мотивисаности за рад и лојалност предузећу?
16. Можете ли ми рећи да ли сте укључени у доношење пословних одлука и активности?
17. Ако да, на које начине?
18. Подршка надређених у испуњавању пословних задатака веома је битна за запослене. Молила бих да кажете какво је Ваше лично искуство у том погледу?
19. Да ли су, по Вашем мишљењу, Ваши надређени способни да мотивишу Вас и друге запослене у предузећу на преданији ангажман?
20. Ако нису, молим да изнесете Ваше мишљење о томе зашто нису?
21. Можете ли ми дати конкретне примере начина на које су Вам надређени пружили подршку или Вас мотивисали у Вашем послу?
22. Који су, по Вашем мишљењу основни разлози због којих Ваши надређени настоје да Вас мотивишу?
23. Шта за Вас лично представља најзначајнији подстицај и мотивацију у послу?

ТЕМА 4

Унапређење међусобних интеракција и задовољство запослених

24. Да ли сте задовољни послом и условима рада у Вашем предузећу?
25. Молим Вас да ми опишете како Ви видите своје радно окружење?
26. Да ли у Вашем предузећу постоји тимски рад?
27. Ако да, какве резултате даје?

28. Да ли су Ваши надређени отворени за комуникацију?
29. Да ли налазе времена да Вас саслушају?
30. Међусобно поверење између свих запослених, укључујући и све нивое менаџмента веома је важно за успешно пословање предузећа. Да ли је такво поверење изграђено у предузећу у којем сте запослени?
31. Да ли примећујете разлике у примени система награђивања и санкционисања у Вашем предузећу?
32. Ако их примећујете, можете ли ми описати које су то разлике и на који начин се испољавају?
33. Да ли сматрате да у Вашем предузећу постоји ефективна размена информација између запослених на свим нивоима?
34. Ако да, можете ли ми је описати? Постоје ли у томе нека утврђена правила?
35. Ако таква комуникација не постоји, шта мислите које су препреке интерних комуникација у Вашем предузећу?
36. Располагете ли свим релевантним информацијама које се односе на понуду Вашег предузећа, односно на понуду која је део Вашег пословног задатка?

37. Како оцењујете лојалност колега Вашем предузећу?
38. А како сопствену?
39. Да ли би сте нетачно представили неки производ Вашег предузећа само у циљу продаје истог?
40. Шта мислите да је најважнији фактор који утиче на недовољну лојалност запослених у Вашем предузећу?

У Новом Саду,
24. фебруара 2014. године

ПРИЛОГ 4.

**АНКЕТНИ УПИТНИК ВЕЗАН ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ ПРИМЕНЕ ИНТЕРНОГ
МАРКЕТИНГА У МАЛИМ И СРЕДЊИМ ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**

УПИТНИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ

Упитник пред Вама се односи на примену концепта интерног маркетинга у Вашем предузећу. Намењен је запосленима, на основу чијег искуства и saznanja ће се прикупити validni empirijski podaci. Сви подаци које од Вас добијемо остају анонимни. Резултати истраживања биће део докторске дисертације на Природно-математичком факултету.

11. Седиште предузећа: _____
12. Тип организације предузећа:
 а. Привредно душтво
 б. Предузетник
13. Претежна делатност коју обављате:
 а. делатности ресторана и покретних угоститељских објеката
 б. делатност путничких агенција
 в. производња вина од грозда
 д. превоз путника унутрашњим пловним путевима
 е. хотели и сличан смеђтај
 ф. остали смеђтај
 г. одмаралишта и слични објекти за краћи боравак
 х. делатност тuroperatora
 и. остале услуге резервације и делатности повезане са њима
 ј. лов, траперство и одговарајуће услужне делатности
 к. изнајмљивање и лизинг опреме за рекреацију и спорт
 л. делатност кампова, аутокампова и кампова за туристе
 м. нешто друго (упишите из ређења о регистрацији предузећа) _____
14. Број запослених у предузећу: _____
15. Пол: М Ж
16. Године старости: _____
17. Радна позиција: _____
18. Радно искуство: _____
19. Године проведене у предузећу: _____
20. Школска спрема _____
21. Ваша струка је: _____

22. Да ли сте упознати са термином интерни маркетинг?

Уопште нисам упознат	Веома мало сам упознат	Делимићно сам упознат	Упознат сам	Апсолутно сам упознат
----------------------	------------------------	-----------------------	-------------	-----------------------

23. Ако јесте да ли мислите да се концепт интерног маркетинга примењује у Вашем предузећу?

Уопште се не примењује	Веома мало се примењује	Умерено се примењује	Применује се	У потпуности се примењује
------------------------	-------------------------	----------------------	--------------	---------------------------

24. Ако се примењује, на које начине (опишите):
 а. Pruђanjem подршке запосленима од стране менаџмента
 б. Едукацијом и могућностима за напредовање запослених
 в. Изградњом добрих међуљудских односа
 д. Константном мотивацијом запослених
 е. Наградавањем запослених
 ф. Pruђanjem могућности за самостално доношење пословних одлука
 г. Нешто друго _____

25. Da li Vaše preduzeće, odnosno top menadžment ulaže u edukaciju zaposlenih?

Uopšte ne ulaže	Ne ulaže	Delimično ulaže	Ulaže	U potpunosti ulaže
-----------------	----------	-----------------	-------	--------------------

26. Ako da, na koji način Vas preduzeće edukuje?

- Organizovanjem seminara, radionica i sl.
- Slanjem na seminare, radionice i druge edukacije iz oblasti našeg poslovanja
- Konstantim razgovorima i upućivanjem u posao unutar preduzeća
- Nešto drugo: _____

27. Da li Vam nadređeni pružaju podršku u svemu što radite?

Nemamo nikakvu podršku od njih	Ne pružaju nam podršku	Delimično	Pružaju nam podršku	Apsolutno (u potpunosti)
--------------------------------	------------------------	-----------	---------------------	--------------------------

28. Da li smatrate da su sposobni da motivišu Vas i druge zaposlene u preduzeću?

Nikako nisu sposobni	Nisu sposobni	Delimično su sposobni	Sposobni su	U potpunosti su sposobni
----------------------	---------------	-----------------------	-------------	--------------------------

29. Nadređeni su Vas motivisali i pružili Vam podršku na sledeći način:

- Svesrdnom pomoći oko ispunjavanja poslovnih zadataka
- Rešavanjem kako poslovnih, tako i ličnih problema
- Finansijskim stimulacijama za dobro obavljen posao
- Organizovanjem zajedničkih ručkova, putovanja i sl.
- Stvaranjem osećanja pripadnosti preduzeću
- Mogućnošću konstantnog napredovanja i usavršavanja
- Dobrim međuljudskim odnosima
- Nešto drugo: _____

30. Da li smatrate da ste lojalni svom preduzeću?

Uopšte nisam lojalan/a	Nisam lojalan/a	Delimično sam lojalan/a	Lojalan/a sam	Apsolutno sam lojalan/a
------------------------	-----------------	-------------------------	---------------	-------------------------

31. Najznačajniji faktor koji je uticao na moju lojalnost preduzeću je:

- Moja lična priroda
- Radna atmosfera i ambijent
- Timski rad
- Ljubav prema poslu
- Podrška koji mi nadređeni pružaju
- Benefiti od posla (plata, stimulacije, i sl)
- Mogućnost konstantnog usavršavanja i napredovanja
- Poslovni izazov
- Nešto drugo: _____

32. Molim Vas da na sledeća pitanja ocenite sledeće konstatacije odgovorima od 1 do 5 (gde je 1 apsolutno se ne slažem, a 5 apsolutno se slažem)

	1	2	3	4	5
Zadovoljni zaposleni u preduzeću mogu da izvrše pozitivan uticaj na kupca/ klijenta/ turistu?					
Svi zaposleni saraduju i usredsređeni su na klijente					
Stručno osoblje uključeno je u poslovne odluke i aktivnosti					
U našem preduzeću primenjuju se stroga načela upravljanja					
U našem preduzeću izgrađeno je potpuno poverenje između zaposlenih, uključujući i sve nivoe menadžmenta					
Naše preduzeće traži ljude koji mogu da osmisle nove strategije					

Korporativna kultura našeg preduzeća podrazumeva pružanje podrške zaposlenima					
Prema zaposlenima se u našem preduzeću ophode na isti način kao i prema eksternim klijentima					
Preduzeće pruža usluge na način da se zadovoljavaju želje klijenata					
Preduzeće podstiče kulturu usvajanja novih znanja					
Zaposleni se smatraju najvećem vrednošću našeg preduzeća					
Menadžment kreira kulturu koja omogućava kreativnost zaposlenih					
U ovom preduzeću trenutno zaposleni učestvuju u procesu odabira novozaposlenih					
U našem preduzeću postoji pošten sistem nagrađivanja i sankcionisanja?					
Naše preduzeće primenjuje nagrađivanje i pohvale za uspešan rad zaposlenih					
Trošak za zadovoljavanje zaposlenih je značajan u ovom preduzeću					
Pravična disciplinska politika se strogo poštuje					
Zaposlenima se dodeljuje odgovornost za njihove oblasti rada					
U našem preduzeću postoji efektivna razmena informacija na svim nivoima					
Dovoljno sam informisan/a o ponudi našeg preduzeća					
Menadžment praktikuje upravljanje uz učešće zaposlenih					
Menadžment marketinški približava viziju preduzeća zaposlenima					
Menadžment sastavlja poruke tako da privlače pažnju, stvaraju zainteresovanost, kreiraju želju i inspirišu zaposlene					
Menadžmentu u komunikaciji sa zaposlenima u kompaniji nedostaje shvatanje realnosti samih zaposlenih					
Menadžment razvija i obučava zaposlene					
Menadžment saraduje sa zaposlenima na razvoju strategija, planova i ciljeva					
Menadžment se u okviru svog stila rukovođenja konsultuje sa zaposlenima					
Menadžment regrutuje zaposlene bez razmišljanja o potrebama i željama klijenata					
Menadžment obično ceni doprinos zaposlenih našem poslovnom uspehu					
Menadžment obično obavlja procenu uspešnosti zaposlenih					
Menadžment organizuje posete zaposlenih klijentima					
Menadžment čini zaposlene delom problema, a ne delom rešenja					
Menadžment se agresivno bori za talentovane zaposlene					

Hvala na razumevanju i saradnji!

ПРИЛОГ 5.

**РЕЗУЛТАТИ ТЕСТИРАЊА УТИЦАЈА ФАКТОРА ОД КОЈИХ ЗАВИСИ
ПРИМЕНА ТЕОРИЈСКИ ПРИСУТНИХ ДИМЕНЗИЈА МАРКЕТИНГА
ТОТАЛНОГ ОДНОСА**

За потребе тестирања утицаја одређених фактора који утичу на примену димензија и релација маркетинга тоталног односа примењен је генерализовани линеарни модел. Подаци су обрађени у програмском пакету Statistica 12. У разматрање су узети резултати који говоре о укупној значајности и ваљаности самог модела, приказани у табелама Goodness of fit, односно р вредност Валдове статистике (Wald statistics) у овим табелама, за сваку од 30 релација и димензије маркетинга тоталног односа. У наставку ће бити приказани резултати за четири димензије TRM: класичних релација, специјалне, мега и нано-релације.

ПРИЛОГ 5А.

**УТИЦАЈ МАКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ КЛАСИЧНИХ МАРКЕТИНГ
РЕЛАЦИЈА**

Табела 1. Тестирање свих ефеката

Effect	KAVT - Test of all effects (Natasa) Distribution : INVERSE NORMAL Link function: LOG		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	1049.439	0.000000
Godposlovanja	1	0.887	0.346275
Region	6	12.369	0.054227
Admin	1	0.137	0.711479
Tiporgpred	1	0.800	0.371032
Delatnost	5	19.254	0.001724
Poslovanje	1	4.616	0.031683
Klasifikpreduzeca	2	8.176	0.016773
Angvlasnika	2	0.198	0.905782

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12.

Табела 2. Подесност модела (Goodness of fit)

	KAVT - Statistics of goodness of fit (Natasa) Distribution : INVERSE NORMAL Link function: LOG (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	325	65.952042	0.202929
Scaled Deviance	325	345.000000	1.061538
Pearson Chi ²	325	107.231111	0.329942
Scaled P. Chi ²	325	560.933859	1.725950
AIC		-992.178236	
BIC		-911.463803	
Loglikelihood		517.089118	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

ПРИЛОГ 5Б.
УТИЦАЈ МАКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ СПЕЦИЈАЛНИХ МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Табела 3. Тестирање свих ефеката

Effect	SAV - Test of all effects (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	1371.866	0.000000
Godposlovanja	1	0.507	0.476283
Region	6	10.923	0.090800
Admin	1	0.228	0.633279
Tiporgpred	1	1.994	0.157918
Delatnost	5	16.872	0.004750
Poslovanje	1	2.485	0.114945
Klasifikpreduzeca	2	5.485	0.064405
Angvlasnika	2	4.197	0.122656

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

Табела 4. Подесност модела (Goodness of fit)

	SAV - Statistics of goodness of fit (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	325	104.392546	0.321208
Scaled Deviance	325	345.000000	1.061538
Pearson Chi ²	325	104.392546	0.321208
Scaled P. Chi ²	325	345.000000	1.061538
AIC		608.659369	
BIC		689.373802	
Loglikelihood		-283.329685	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

ПРИЛОГ 5В.
УТИЦАЈ МАКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ МЕГА-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Табела 5. Тестирање свих ефеката

Effect	MAV - Test of all effects (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	686.6044	0.000000
Godposlovanja	1	0.0693	0.792427
Region	6	5.7549	0.451198
Admin	1	0.4984	0.480223
Tiporgpred	1	3.1936	0.073926
Delatnost	5	35.4795	0.000001
Poslovanje	1	0.6970	0.403789
Klasifikpreduzeca	2	1.2993	0.522220
Angvlasnika	2	0.3295	0.848105

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

Табела 6. Подесност модела (Goodness of fit)

	MAV - Statistics of goodness of fit (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	325	169.422031	0.521299
Scaled Deviance	325	345.000000	1.061538
Pearson Chi²	325	169.422031	0.521299
Scaled P. Chi²	325	345.000000	1.061538
AIC		775.720290	
BIC		856.434723	
Loglikelihood		-366.860145	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

ПРИЛОГ 5Г.

УТИЦАЈ МАКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ НАНО-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Табела 7. Тестирање свих ефеката

Effect	NAV - Test of all effects (Spreadsheet3_(Recovered)) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	P
Intercept	1	854.5598	0.000000
Godposlovanja	1	0.1122	0.737616
Region	6	19.3788	0.003569
Admin	1	1.5819	0.208490
Tiporgpred	1	2.3600	0.124484
Delatnost	5	5.8981	0.316259
Poslovanje	1	0.0195	0.888989
Klasifikpreduzeca	2	1.1311	0.568051
Angvlasnika	2	0.6843	0.710247

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

Табела 8. Подесност модела (Goodness of fit)

	NAV - Statistics of goodness of fit (Spreadsheet3_(Recovered)) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	325	149.272342	0.459300
Scaled Deviance	325	345.000000	1.061538
Pearson Chi²	325	149.272342	0.459300
Scaled P. Chi²	325	345.000000	1.061538
AIC		732.036255	
BIC		812.750688	
Loglikelihood		-345.018128	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

ПРИЛОГ 5Д.
УТИЦАЈ МИКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ КЛАСИЧНИХ МАРКЕТИНГ
РЕЛАЦИЈА

Табела 9. Тестирање свих ефеката

Effect	KAVT - Test of all effects (Natasa) Distribution : INVERSE NORMAL Link function: LOG		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	510.1895	0.000000
Starost	1	0.0530	0.817931
Iskustvoturizm	1	8.7648	0.003071
Pol	1	0.7774	0.377947
Položaj	5	9.0785	0.105975
Образовање	3	1.7190	0.632728
Struka	4	4.8077	0.307607
Turnetur	2	2.9610	0.227529

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

Табела 10. Подесност модела (Goodness of fit)

	KAVT - Statistics of goodness of fit (Natasa) Distribution : INVERSE NORMAL Link function: LOG (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	326	69.024113	0.211730
Scaled Deviance	326	344.000000	1.055215
Pearson Chi ²	326	124.544913	0.382040
Scaled P. Chi ²	326	620.702656	1.903996
AIC		-977.489968	
BIC		-904.517776	
Loglikelihood		507.744984	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

ПРИЛОГ 5Ђ.
УТИЦАЈ МИКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ СПЕЦИЈАЛНИХ МАРКЕТИНГ
РЕЛАЦИЈА

Табела 11. Тестирање свих ефеката

Effect	SAV - Test of all effects (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	718.8390	0.000000
Starost	1	1.1762	0.278123
Iskustvoturizm	1	9.7578	0.001786
Pol	1	0.0005	0.981429
Položaj	5	10.3164	0.066750
Образовање	3	4.3119	0.229692
Struka	4	3.2328	0.519650
Turnetur	2	1.1964	0.549803

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

Табела 12. Подесност модела (Goodness of fit)

	SAV - Statistics of goodness of fit (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	326	107.262689	0.329027
Scaled Deviance	326	344.000000	1.055215
Pearson Chi²	326	107.262689	0.329027
Scaled P. Chi²	326	344.000000	1.055215
AIC		613.345599	
BIC		686.317790	
Loglikelihood		-287.672799	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

ПРИЛОГ 5Е.

УТИЦАЈ МИКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ МЕГА-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Табела 13. Тестирање свих ефеката

Effect	MAV - Test of all effects (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	279.4125	0.000000
Starost	1	0.0212	0.884106
Iskustvoturizm	1	4.0570	0.043990
Pol	1	0.4656	0.495024
Položaj	5	14.0203	0.015481
Образовање	3	3.1478	0.369400
Струка	4	2.3475	0.672140
Turnetur	2	0.9577	0.619493

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

Табела 14. Подесност модела (Goodness of fit)

	MAV - Statistics of goodness of fit (Natasa) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	326	179.915082	0.551887
Scaled Deviance	326	344.000000	1.055215
Pearson Chi²	326	179.915082	0.551887
Scaled P. Chi²	326	344.000000	1.055215
AIC		791.263811	
BIC		864.236003	
Loglikelihood		-376.631906	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

ПРИЛОГ 5Ж.

УТИЦАЈ МИКРОФАКТОРА НА ДИМЕНЗИЈУ НАНО-МАРКЕТИНГ РЕЛАЦИЈА

Табела 15. Тестирање свих ефеката

Effect	NAV - Test of all effects (Spreadsheet3_(Recovered)) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY		
	Degr. of Freedom	Wald Stat.	p
Intercept	1	462.7637	0.000000
Starost	1	1.7304	0.188359
Iskustvoturizm	1	3.5574	0.059281
Pol	1	0.1540	0.694744
Polozaj	5	6.1346	0.293337
Obrazovanje	3	6.3960	0.093857
Struka	4	2.2684	0.686522
Turnetur	2	0.0260	0.987072

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

Табела 16. Подесност модела (Goodness of fit)

	NAV - Statistics of goodness of fit (Spreadsheet3_(Recovered)) Distribution : NORMAL Link function: IDENTITY (Analysis sample)		
	Df	Stat.	Stat/Df
Deviance	326	152.057164	0.466433
Scaled Deviance	326	344.000000	1.055215
Pearson Chi ²	326	152.057164	0.466433
Scaled P. Chi ²	326	344.000000	1.055215
AIC		733.393228	
BIC		806.365419	
Loglikelihood		-347.696614	

Извор: анкетно истраживање, Statistica 12

БИОГРАФИЈА



Наташа Ђ. Павловић рођена је 27.08.1978. године у Зрењанину. Основну школу „Милоје Чиплић“ и општи смер гимназије „Иво Лола Рибар“ завршила је у Новом Бечеју. Након завршене средње школе 1997. године уписује Природно-математички факултет, смер дипломирани географ - туризмолог. Дипломирала је 2002. године одбравивши тему под називом „Могућност туристичког активирања бечејских салаша“. Након завршених основних студија уписује се на последипломске студије на Економском факултету у Суботици, смер менаџмент у услужном бизнису. Магистарску тезу под називом „Менаџмент малопродајног пакета понуде у функцији развоја туризма“ одбранила је 2010. године и стекла звање магистра економских наука. Након тога пријављује тему докторске дисертације под насловом „Примена концепта маркетинга тоталног односа у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини“ за коју је Сенат Универзитета у Новом Саду дао сагласност за прихватање 2012. године.

Од октобра 2003. године запослена је у Туристичкој организацији Војводине на пословима стручни сарадник и самостални стручни сарадник. Послове помоћника директора у Туристичкој организацији Војводине обављала је од 2007. до 2009. године, док је након тога у сталном радном односу на пословима заменика директора у истој организацији. Осим послова маркетинга активно је учествовала у изради и реализацији домаћих и међународних пројеката из области туризма, економије и особа са инвалидитетом:

- 2004-2008. године учествовала у пројекту INTERREG IIIa-Adriatur, који се реализовао у Италији.
- 2007. године учествовала у пројекту „TESCOS- Territory as opportunity for social cooperation development, реализованог у оквиру пројекта Adriatur у Италији, Хрватској и Србији
- 2008. године била локални експерт на пројекту “Patto territoriale for South Ваčka district”, финансираног од стране UNOPS, Италија.
- 2008. године израдила концептуални предлог пројекта „Дворац Хертеленди у Бочару“ за креирање Едукативног-терапеутског-реhabилитационог-радног центра за децу са инвалидитетом СОШО „Милан Петровић“.
- 2008. године била евалуатор пројеката „Сталне конференције градова и општина“
- 2008-2012. године била пројектни координатор на пројекту „DATOURWAY- Sustainable Territorial Development of the Danube Area with Special Regard to Tourism“ у оквиру South-East Europe Transnational Cooperation Programme
- 2008-2012. године радила као експерт за „TICAD -Tisa Catchment Area Development“ финансираног кроз South-East Europe Transnational Cooperation Programme
- 2008-2009. године израдила концептуално пројектно решење за креирање и унапређење кластера „Истар 21“ и била један од оснивача кластера у првој фази израде пројекта. За другу фазу израде определила пројектна решења за јачање кластера. Пројекат финансиран од стране Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије.

- 2009. године израдила концептуално пројектно решење за креирање и унапређење кластера „Vojvodina M.I.C.Event Cluster“ и била један од оснивача кластера у првој фази израде пројекта. Пројекат финансиран од стране Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије.
- 2012. године била стручни сарадник на изради просторно-планске документације из области туризма за потребе „Просторног плана подручја посебне намене мултифункционалног коридора Тисе“, израђеног од Покрајинског завода за урбанизам АП Војводине
- 2013. године била експерт за израду „Анализе економског и социјалног статуса маргинализованих насеља у пограничним областима Аутономне покрајине Војводине“ – „Analysis on the Economic and Social Status of the Marginalized Settlements in the Border Areas of AP Vojvodina“ у оквиру пројекта CODEX (Coordinated Development and Knowledge Exchange on Spatial Planning Methodology), финансираног од стране Hungary – Serbia, IPA Cross-border Co-operation Programme

Током свог рада и студија стручно се усавршавала и стекла више сертификата:

- Положен стручни испит за рад у органима државне управе за запослене са високим образовање (Извршно веће АП Војводине, јануар 2003)
- Сертификат за „Организацију управљања туристичким дестинацијама“ (Министарство трговине, туризма и услуга и Horwath consulting у сарадњи WTO, мај, 2007)
- Сертификат за „Управљање у здравственом туризму“ (Министарство трговине, туризма и услуга и Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица, новембар, 2007)
- Сертификат за управљање маркетингом у туризму Војводине (Едуконс Универзитет, Покрајински секретаријат за привреду АПВ, јун, 2011),
- Сертификат за обуку професионалаца у туризму (Training course for tourism professionals in Serbia) у оквиру програма Support to Implementation of National Strategy for Tourism, Project funded by European Union (HD European Consulating Group in Consortium HD, CHL and ITI, 2012)
- Сертификат за могућности примене и значаја коришћења званичних података у туризму (Универзитетски центар за примењену статистику Нови Сад, јун, 2013)
- Сертификат за унапређење вештина за административну сарадњу дуж Дунава (Gaining with Training - Improving administrative cooperation skills along the Danube, Donau Büro Ulm, Euro Institut, Europa Zentrum, Baden-Württemberg, DCC, октобар, 2012),
- Положен испит за службеника за јавне набавке (Управа за јавне набавке Републике Србије, мај, 2015)

Као аутор и коаутор објавила је преко 15 радова у националим и међународним часописима и конференцијама, везаних за област туризма и економије. Мајка је једног детета, ћерке Ленке.

У Новом Саду, јун 2015. године

Наташа Ђ. Павловић

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И
ХОТЕЛИЈЕРСТВО**

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број: РБР	
Идентификациони број: ИБР	
Тип документације: ТД	Монографска документација
Тип записа: ТЗ	Текстуални штампани материјал
Врста рада (дипл., маг., докт.): ВР	Докторска дисертација
Име и презиме аутора: АУ	мр Наташа Павловић
Ментор (титула, име, презиме, звање): МН	др Невена Ћурчић, ванредни професор
Наслов рада: НР	ПРИМЕНА КОНЦЕПТА МАРКЕТИНГА ТОТАЛНОГ ОДНОСА У ПОСЛОВАЊУ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ВОЈВОДИНИ
Језик публикације: ЈП	Српски/ћирилица
Језик извода: ЈИ	срп. / енг.
Земља публикавања: ЗП	Република Србија
Уже географско подручје: УГП	АП Војводина
Година: ГО	2015
Издавач: ИЗ	ауторски репринт
Место и адреса: МА	Природно-математички факултет, Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000 Нови Сад
Физички опис рада: ФО	(11 поглавља / 322 странице / 90 табела / 16 слика / 15 графикана / 213 референци / 5 прилога)
Научна област: НО	Туризам
Научна дисциплина: НД	Маркетинг у туризму

Предметна одредница,
кључне речи:

ПО
УДК

Чува се:
ЧУ

Важна напомена:

ВН

Извод:

ИЗ

Мала и средња туристичка предузећа, маркетинг
тоталног односа, интерни маркетинг, АП
Војводина.

Библиотека Департмана за географију, туризам и
хотелијерство, ПМФ, Нови Сад, Трг Доситеја
Обрадовића 3

Мала и средња предузећа су тренутно најважнији покретач свих економских токова у привреди неке земље. Основна тежња у докторској дисертацији била је да се испитају специфичне карактеристике које мала и средња туристичка предузећа у Војводини разликују од великих, а самим тим и потврди значај мале привреде у односу на велике пословне формате у туристичкој привреди. Маркетиншким активностима малих и средњих туристичких предузећа дуго времена се приступало у контексту постојећих традиционалних модела који су се ослањали на маркетинг стратегије и праксе великих компанија. Међутим, специфичности туристичког МСП сектора, као и ограничења која ова предузећа имају у сопственом пословању, указују на потребу развијања нових приступа и маркетинг модела.

Истраживање у докторској дисертацији било је мотивисано проблематиком утврђивања примене маркетинга тоталног односа и релација које су њиме дефинисане у пословању малих и средњих туристичких предузећа у Војводини. Основни циљ истраживања је компарација теоријски присутних релација, описаних у литератури, са њиховом присутношћу на туристичком тржишту и у пословању малих и средњих туристичких предузећа. Такође, у докторској дисертацији су утврђене најбитније релације маркетинга тоталног односа за пословање ових предузећа, испитани су ставови запослених о примени 30 маркетинг релација и примени интерног маркетинга, као једног од значајнијих сегмената маркетинга тоталног односа. Сам истраживачки процес, путем квалитативних и квантитативних метода, односно примарних и секундарних истраживања трајао је две године и обухватио је укупно 675 испитаника.

Спроведена истраживања упућују на закључак да мала и средња туристичка предузећа, у зависности од природе посла који обављају и потреба пословања, примењују савремене маркетиншке стратегије. Интензивнија примена би ипак требало да укључи све остале учеснике који се јављају у туристичкој дестинацији. Блиски и дугорочни односи са њима довешће до јачања конкурентности Војводине на туристичком тржишту. Маркетинг тоталног односа требало би да прожима све аспекте пословања малих и средњих туристичких предузећа, као и осталих заинтересованих страна.

Датум прихватања теме од стране НН већа: 16.05.2012.

ДП

Датум одбране:

ДО

Чланови комисије:
(име и презиме / титула /
звање / назив организације /
статус)

КО

1. др Светлана Вукосав, доцент,
ПМФ-а у Новом Саду - **председник**
2. др Невена Ћурчић, ванредни професор,
ПМФ-а у Новом Саду – **ментор**
3. др Александар Грубор, редовни професор,
Економског факултета у Суботици - **члан**
4. др Угљеша Станков, доцент,
ПМФ-а у Новом Саду - **члан**

**UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF NATURAL SCIENCES
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY,
TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT**

KEY WORD DOCUMENTATION

Accession number:
ANO

Identification number:
INO

Document type: Monograph documentation
DT

Type of record: Textual printed material
TR

Contents code: Doctoral dissertation
CC

Author: Nataša Pavlović, M.A.
AU

Mentor: PhD Nevena Ćurčić, Associate professor
MN

Title: APPLICATION OF TOTAL RELATIONSHIP
MARKETING IN THE OPERATION OF SMALL
AND MEDIUM SIZED TOURISM ENTERPRISES
IN VOJVODINA
TI

Language of text: Serbian / Cyrillic
LT

Language of abstract: eng. / srp.
LA

Country of publication: Republic of Serbia
CP

Locality of publication: Vojvodina
LP

Publication year: 2015
PY

Publisher: Autor's reprint
PU

Publication place: Faculty of Natural Sciences, 21000 Novi Sad, Trg
Dositeja Obradovića 3.
PP

Physical description: 11 chapters/ 322 pages/ 90 tables/ 16 pictures/ 15
graphs/ 213 references/ 5 annexes.
PD

Scientific field: Tourism
SF

Scientific discipline: Tourism Marketing
SD

Subject, Key words
SKW

Small and medium tourism enterprises, Total Relationship Marketing, Internal Marketing, Autonomous Province of Vojvodina.

UC

Holding data:

Library of Department of Geography,
Tourism and Hotel Management, Novi Sad.

HD

Note:

N

Abstract:

AB

Small and medium enterprises are currently the most important driver of every country. Since tourism is representing a fertile ground for the development of small and medium-sized enterprises, it is important to emphasize that the synergy between them will improve comparative advantages and achieve more effective results in tourism industry. The main tendency in this doctoral dissertation was to examine specific characteristics that small and medium tourism enterprises differ from large, and thus confirms the importance of small business in relation to large commercial formats in the tourism industry. Marketing activities of small and medium-sized tourism enterprises for a long time has been approached in the context of the traditional model, which relied on marketing strategies and practices of large companies. However, the specifics of SME tourism sector, as well as the constraints that these companies have in their own operations, point to the need for development of new approaches and marketing models.

The research in this doctoral dissertation was motivated by determining the application of the total relationship marketing by small and medium-sized tourism enterprises in Vojvodina as well as the relationships defined by total relationship marketing. The aim of the research is a comparison of the theoretically present relationships described in literature, with their presence in the tourism market and in the operations of small and medium-sized tourism enterprises in Vojvodina. One of the objectives is to determine the most important relationships for small and medium-sized tourism enterprises, as well as the attitudes of employees about the present relationships in enterprises, and the implementation of internal marketing as a significant segment of the total relationship marketing. The research process, through qualitative and quantitative methods, and primary and secondary research, included a total of 675 respondents.

Research reports indicate that small and medium-sized tourism enterprises, depending on the nature of their work and the needs of the business, are applying modern marketing strategies. Intensive implementation should still include all the other participants in the tourist destination. Close and long-term relations with them will strengthen the competitiveness of Vojvodina in the tourist market. Total relationship marketing should permeate all aspects of the business of small and medium-sized tourism enterprises, as well as all other interested parties.

Accepted on Scientific Board on: 16.05.2012.

AS

Defended:

DE

Thesis Defend Board:
DB

1. PhD Svetlana Vukosav, Docent,
Faculty of Sciences, Novi Sad - **president**
2. PhD Nevena Ćurčić, Associate Professor,
Faculty of Sciences, Novi Sad - **mentor**
3. PhD Aleksandar Grubor, Full Professor,
Faculty of Economics, Subotica - **member**
4. Uglješa Stankov, Docent, Faculty of Sciences,
Novi Sad - **member**