

PRIMENJIVOST TEORIJA POSLOVNOG ODLUČIVANJA NA PRIMERU KULTURNOG TURIZMA SRBIJE

Branko Krasojević, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Vladimir Holodkov, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Dragica Tomka, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

Sažetak

Turizam je kompleksan sistem koji je teorijski neophodno posmatrati kroz interdisciplinarnе studije jer je praktično povezan sa mnogim aspektima današnje civilizacije. U turizam kao sistem su uključene opipljive i neopipljive vrednosti koje je stvorila i stvara i priroda, ali i aktivnost i znanje ljudi. Turizam se dešava svuda, ponekad spontano nastaje i nestaje neočekivano. Kao poslovni sistem i proces, turizam pretežno ne podrazumeva velike i složene sisteme funkcionisanja. U turizmu dominiraju mala i srednja preduzeća, porodični biznis, stalno nove i kreativne ideje. Najveći poslovni sistemi su hoteli i veliki turoperatori. Zato se javljaju destinacije svih nivoa, od lokalnih do čitavog sveta kao destinacije. Destinacije su sistemi u kojima turizam čini samo deo ukupnih dešavanja. Upravljanje takvim sistemom je složen, izazovan i često nepredvidiv proces. Čini se da se turizmom mogu svi „baviti“, da je turizmom jednostavno upravljati i lako donositi prave poslovne odluke. Međutim, često se događa da turizmom suštinski ne upravlja niko, da je prepušten sam sebi, pojedincima i malim poslovnim jedinicama. U ovom radu je postavljena istraživačka dilema - da li se u kulturnom turizmu Srbije primenjuju modeli poslovnog odlučivanja, na koji način i sa kakvim rezultatima? Do rezultata u radu se došlo primenom analitičko-sintetičke metode, analize sadržaja.

Ključne reči: Turizam, Poslovni sistemi u turizmu, Poslovno odlučivanje, Kulturni turizam Srbije

APPLICABILITY OF THE THEORY OF BUSINESS DECISION MAKING BASED ON THE EXAMPLE OF SERBIAN CULTURAL TOURISM

Abstract

Tourism is a complex system that must, theoretically, be observed through interdisciplinary studies, because it is practically connected to many aspects of modern civilization. In tourism, as a system, tangible and intangible values are included that are being and have been created by the nature, but also by activity and knowledge of people. Tourism is happening everywhere, sometimes it spontaneously arises and disappears unexpectedly. Tourism as a business system and a process does not involve mainly large and complex systems of functioning. The tourism industry is dominated by small and medium-sized enterprises, family businesses, constantly new and creative ideas. The biggest business systems are hotels and large tour operators. Therefore the destination of all levels occur - from the local destination to the world as a destination. Destinations are systems in which tourism is only a part of all events. The management of such a system is a complex, challenging and often unpredictable process. However, it seems that anybody can “deal” in tourism, that tourism is easy to manage and to make the right business decisions. It often hap-

pens that tourism is not essentially managed by anyone, that it is left to itself, or to the individuals and small business units. In this paper, there is a research dilemma - whether the models of business decision-making are being applied in the cultural tourism of Serbia, by which means and with what results? The results of the work were obtained using analytical and synthetic methods of content analysis.

Keywords: Tourism, Business systems in tourism, Business decision-making, Cultural tourism of Serbia

TIMS Acta (2014) 8, 41-54

Poslovno odlučivanje kao obavezni sastavni deo procesa rada, odlučivanja i donošenja poslovnih odluka

Koncept odlučivanja

Uvažavajući sve promene u planiranju razvoja i efekata turizma, čini se da je potrebno prihvatiti redefiniciju turizma koja kaže da je turizam niz pojava, odnosa i efekata koji proističu iz susretanja receptivnih prostora, pojava i procesa u njima. Ti efekti turizma su vidljivi na ljudima, u ljudima, u komunikaciji među ljudima, kao i u prostorima gde se živi. Pored toga, turizam značajno utiče na društvene, kulturološke, ekonomske, ekološke i tehnološke procese (Tomka, 2012). Ovakav pristup turizmu ukazuje na to da je globalna teorija sistemskog razmišljanja primenjiva u turizmu i razumevanju značaja informaciono-komunikacionih tehnologija u upravljanju razvojem i poslovnom odlučivanju. Informacione nauke ističu da je proces e-biznisa šansa da se „globalno” poveže sa „nacionalnim”, „regionalnim” i „lokalnim” potrebama razvoja turizma. U tom kontekstu, neophodna su povezivanja resursa i subjekata u procesu upravljanja i odlučivanja na svim nivoima u upravljačkim informacionim sistemima. Deo upravljačkih informacionih sistema su i DSS/GDSS sistemi – softverska podrška poslovnoj inteligenciji u odlučivanju (Holodkov, 2012). Primeren oblik ovakvom kontekstu je T-tip organizacije. To znači da resursi raznih poslovnih entiteta u turizmu, koji sigurno imaju razvijenu primenu informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT), mogu da delegiraju svoje IKT stručnjake u jednu zajedničku tehnološku organizaciju kao podršku integrisanom upravljačkom informacionom sistemu turizma (u formi T-organizacije) (Holodkov, 2010).

Sajmonova teorija odlučivanja

Saznajni proces čoveka sadrži procese opažanja, razmišljanja i donošenja odluka. U ovom radu primenjene su ideje o pojmu odlučivanja autora Herberta Sajmona. I drugi autori (Bass & Bass, 2009) vide odlučivanje kao proces identifikacije mogućih alternativa i izbor najpovoljnije od njih. Odluka treba da sadrži:

- subjekat, objekat ili sistem na koji se odluka odnosi i koji odluku treba da realizuje,
- aktivnosti koje treba izvršiti radi sprovođenja odluke,
- sistem ciljeva koji treba ostvariti kroz realizaciju odluke,
- sistem ograničenja ili limitirajućih faktora,
- termine i rokove, prostorne resurse,
- sistem materijalno-tehničkog, finansijskog i drugih obezbeđenja realizacije odluke.

U teoriji se mogu naći različite definicije i tumačenja elemenata procesa odlučivanja. U okviru raznih škola strategijskog menadžmenta odlučivanje može biti: preduzimačkog karaktera, aditivno, planirano (Mintzberg, 1998). Po područjima i načinima odlučivanja odnosno u kontekstu donošenja odluka, odluke se mogu donositi: rutinski, kreativno i pregovarački (Delbecq, 1974). Prema Harisonovoj tipologiji odlučivanja postoje: proračunske strategije, strategije na bazi procena, kompromisne i inspiracione strategije odlučivanja (Harrison, 1999).

Odlučivanje se vrši na nekoliko nivoa:

1. Na nivou pojedinaca individualno odlučivanje
Ove odluke mogu imati neke zajedničke karakteristike, ali u zavisnosti od nivoa obrazovanja, iskustva i stečenih veština, različiti donosioci odluka će se u istim situacijama ponašati različito.

2. Grupno odlučivanje može imati svoje prednosti:

- (1) lakše sagledavanje problema,
- (2) lakša mogućnost dolaska do alternativa,
- (3) odluka će pogodovati više društvu ili organizaciji nego pojedincu, uz sporost u odlučivanju, prirodnu nesklonost grupe ka inicijativi i teškoće oko definisanja strategija.

3. Organizaciono odlučivanje:

Odlučivanje koje se sprovodi na nivou organizacije i koje ima slične karakteristike kao individualno odlučivanje.

4. Globalno ili metaorganizaciono odlučivanje:

Posmatraju se sve organizacije jedne zemlje kao sistem preduzeća. Odluke na tom nivou orijentisane su ka opštoj dobrobiti potrošača, optimalnoj alokaciji resursa, proizvodnji i distribuciji dobara i usluga. Odluke se donose na nivou celokupnog društva, a cilj je zadovoljenje socijalnog blagostanja građana.

U praksi su prepoznate dve osnovne grupe tehnika odlučivanja:

- „od gore prema dole” (engl. *top down*) i „od dole prema gore” (engl. *bottom up*) (Etheredge & Beyer, 2011). Ovaj model razvio je IBM sedamdesetih godina 20. veka, kao deo

projektovanja informacionih sistema (*BSP-Business Planning System*),

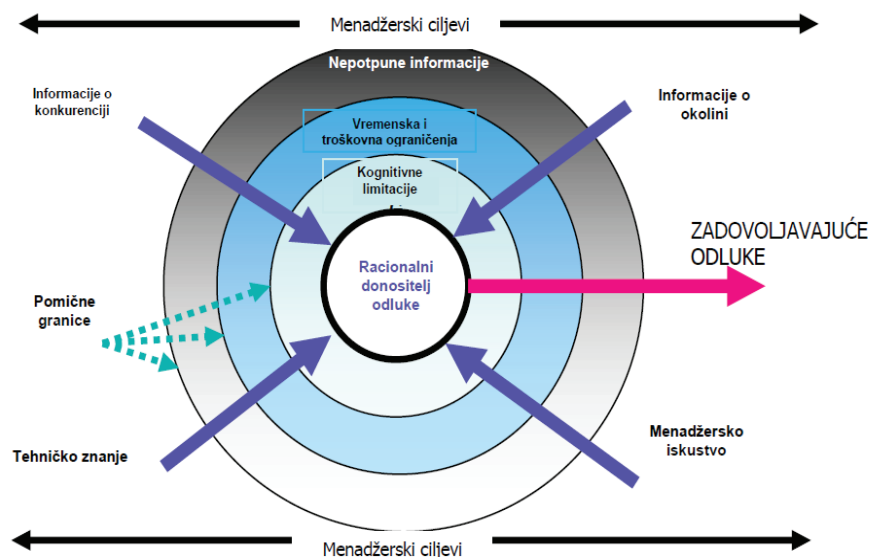
- strukturisane, polustrukturisane i nestrukturisane odluke (podesno za DSS-GDSS softver).

Prelomna tačka u razvoju teorije odlučivanja nastala je razmišljanjem nobelovca Herberta Sajmona, prema kome odlučivanje može biti programirano (rutinske odluke koje se stalno ponavljaju uz proceduru za njihovo donošenje) i neprogramirano (nove, nesvakodnevne, nestrukturirane i značajne odluke) (Simon, 1978).

Sajmon sistematizuje faze procesa odlučivanja kao:

- prikupljanje informacija (eng. *intelligence*),
- kreiranje rešenja (eng. *design*),
- izbor rešenja (eng. *choice*) i
- primenu rešenja (eng. *implementation*).

Racionalan donosilac odluke (Slika 1) teži donošenju optimalne odluke, tj. odabiru najbolje moguće opcije kojom će postići maksimalni nivo željene korisnosti. Klasična teorija odlučivanja usmerena je na racionalnost kao oblik ponašanja svojstveno donosiocu odluke i posmatra odlučivanje kao proces u kojem donosilac odluke teži da postigne maksimalni nivo željene korisnosti (Aleksić, 2006).



Slika 1. Model ograničene racionalnosti (po Sajmonu)

Izvor: Tipurić, 2013.

Kritikujući klasične teorije Sajmon naglašava kako se potpuna racionalnost postiže jedino matematičkim formulama i računskim programima jer pronalaženje i analiza svake moguće opcije odluke nije izvodljiva i razumna. Autor dalje objašnjava kako su spoznajni i konceptualni kapaciteti ljudskog mozga ograničeni i ne dopuštaju apsolutnu racionalnost, te je zbog toga ispunjavanje svih zahteva koje postavlja optimizirajući model odlučivanja nemoguć zadatak za ljudske kognitivne i spoznajne mogućnosti. Zbog navedenih ograničenja postizanje optimalnog rešenja je često nedostižno. Stoga, Sajmon uvodi pojam **ograničene racionalnosti** (engl. *bounded rationality*) pobijajući klasične postavke optimalnog izbora zasnovane na postojanosti perfektnog i potpunog znanja o alternativama i njenim posledicama, kao i o jednostavnoj mogućnosti raspolaganja i jednostavnoj dostupnosti svih potrebnih informacija. Detaljna analiza te koncepcije definisana je pojmom **koncept zadovoljavajućeg izbora** u procesu odlučivanja (Simon, 1955). Dakle, odluka ne mora biti najbolja moguća, nego je dovoljno da bude *zadovoljavajuća*: da se njome postignu postavljeni ciljevi odlučivanja. Obrazlaže se koliko je neka struktura kompleksna ili jednostavna u zavisnosti od toga kako je opisana (Simon, 1962). Većina kompleksnih struktura u našoj realnosti su enormno redundantne tako da se ova karakteristika koristi da pojednostavi opis strukture odgovarajućim normalizacijama kao deo BSP projektovanja. Međutim, mora se pronaći pravi način reprezentacije strukture da bi se pojednostavljivanje i ostvarilo.

Odlučivanje je povezano sa prostorom kreativnosti kao sposobnosti razvijanja novih ideja i otkrivanje novih načina posmatranja problema i mogućnosti. Na raspolaganju su razne tehnike kao što su brejnstorming, tehnika nominalne grupe, sinektika i Delfi metoda.

DSS platforma poslovnog odlučivanja

DSS (engl. *Decision Support System*) je marketinška oznaka grupe specijalizovanih softvera koji pripadaju klasi veštačke inteligencije. DSS je skup zasnovan na modelima procedura za obradu i tumačenje informacija koje daju podršku menadžeru u donošenju odluka. Osnovna svojstva DSS-a kao interaktivnog računarskog informacionog sistema pomaganja, potkrepljivanja strukturisanog, polustrukturisanog i nestrukturisanog odlučivanja su:

1. podrška rešavanju polustrukturisanih i nestrukturisanih problema,
2. podrška svim nivoima odlučivanja, individualnog i grupnog odlučivanja,
3. podrška direktnom ili sekvencijalnom odlučivanju,
4. podrška svim fazama odlučivanja,
5. podrška različitim načinima odlučivanja,
6. prilagodljivost, interaktivnost i jednostavnost upotrebe,
7. poboljšavanje efektivnosti (tačnost, pravovremenost, kvalitet) i smanjenje neefikasnosti (cena odluke),
8. mogućnost razvoja jednostavnijih sistema; mogućnost modeliranja i eksperimentisanja,
9. omogućava pristup podacima u informacionom sistemu (baza podataka), u upravljačkom informacionom sistemu (istorija poslovanja) i podacima u bazi znanja.

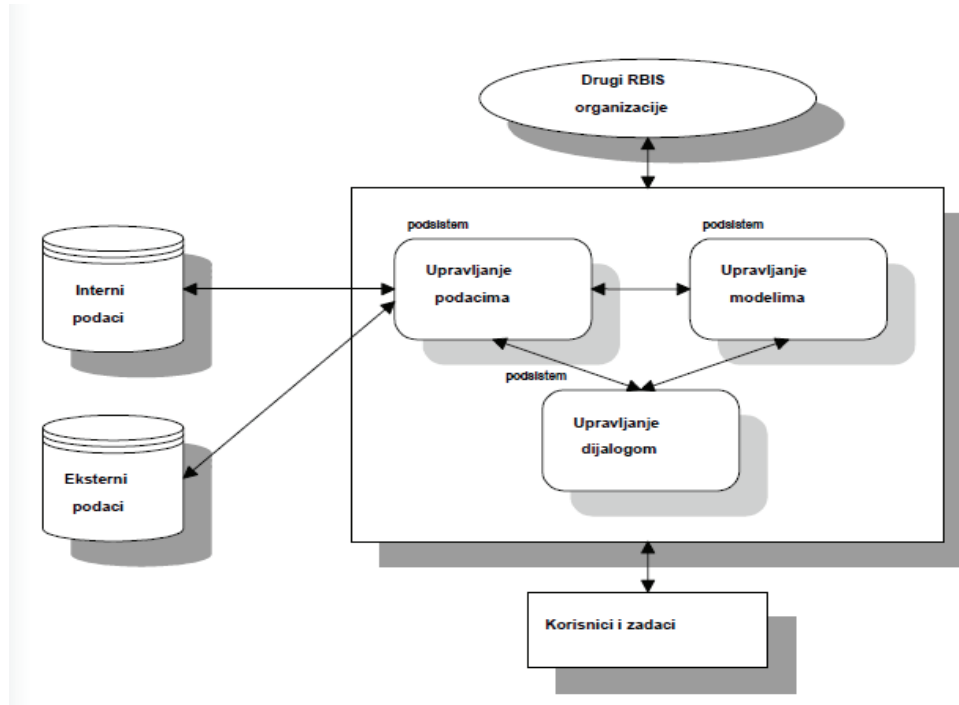
Odluke u turizmu je moguće donositi ukoliko postoji dobar monitoring osnovnih resursa: fizička (prostorna) infrastruktura, kulturni resursi, tehnološka infrastruktura u skladu sa lokalnim, ekonomskim i društvenim uslovima (Baggio & Caporarello, 2005). Da bi se formirao DSS/GDSS sistem, potrebno je da se u turizmu razvije sistem otkrivanja znanja kroz KDD softvere (engl. *Knowledge Data Discovery*) a posebno kroz *Data Mining* tehnike „kopanja po podacima“ (Holodkov, 2008). Izvršni direktori nekih velikih turističkih kompanija su pokušali da determinišu koje se IT kompanije mogu iznajmiti da bi razvijale sisteme za e-turizam. E-turizam je globalno povezivanje turističkih kompanija koje grade međudnose sa poslovnim partnerima i turistima radi smanjenja troškova u razvoju komunikacija i tržišta (Lu, Zhang & Wu, 2005).

DSS sistemi su deo upravljačkih informacionih sistema i posebne tehnologije stvaranja baze podataka i baze znanja za potrebe odlučivanja. Postoje gotovi proizvodi. Tipična struktura rešenja DSS data je na Slici 2. Ova struktura je takva da je svi proizvođači poštuju kao industrijski standard.

Da bi se odlučivanje pojednostavilo Sajmon daje jednostavan sažetak psiholoških procesa pri odlučivanju, navodeći tri ključna faktora spoznajnih procesa u postupku odlučivanja: pažnju, informaciju i stres. Imajući u vidu ograničenu kognitivnu sposobnost ljudi, pažnja je limitirana i retki su resursi koji imaju značajnu ulogu u kreiranju odluka, tj. način alociranja pažnje je kritičan u razumevanju odluka. Kognitivni limiti igraju posebnu

ulogu u konceptu omeđene racionalnosti koji izazivaju stresove, te je iscrpljujuće proučavati sve alternative i njihove konsekvence. Rezultat ovakvih shvatanja Sajmona i njegovih saradnika doveo je do četvorofaznog sistema

u odlučivanju (Simon, 1977): inteligencija, dizajn, izbor i pregled.



Slika 2. Tipična struktura DSS dijaloga

Teorija i praksa poslovnog odlučivanja u turizmu

Procesi odlučivanja u turizmu su multidimenzionalni jer postoji snažna interaktivnost između davaoca i korisnika turističkih usluga. Na osnovu analiza velikog broja rezultata istraživanja, daje se pregled najznačajnijih, koji su doveli do pomeranja stvarnosti i veće primene modela poslovnog odlučivanja u turizmu. Data je jedna, od mogućih, klasifikacija prema tipu aktivnosti u odlučivanju i orijentaciji autora prema ključnoj reči:

- modifikacija odlučivanja
 - o odlučivanje prema riziku

Gilboa i Šmajdler (Gilboa & Schmedler, 2001) razvijaju model odlučivanja zasnovan na slučaju, gde se odlučivanje sagledava pre svega iz ugla neizvesnosti (ne zna se da li šanse postoje i kolike su) i rizika (nema izvesnosti, ali šanse postoje) (Gilboa, 2009). Neizvesnost i neodređenost pri odlučivanju mogu se kod važnih problema rešavati metodama *fuzzy* logike koji se mogu prilagoditi potrebama odlučivanja u kulturnom turizmu.

Bonera (Bonera, 2008) koristi modifikaciju procesa donošenja odluka u situaciji kad postoji visok nivo rešavanja problema, te kvantitativnim istraživanjem na primeru procesa donošenja odluka u vezi sa odmorom turista na području jezera Lago di Garda gde daje pokazatelje šta i kako dalje.

Sirakaja i Vudsajd (Sirakaya & Woodside, 2005) grade model donošenja odluka od strane putnika – turista. Istražuju odlučivanje iz ugla: uticaja kvaliteta turističke usluge na proces odlučivanja turista, strategije smanjenja rizika i njihovog uticaja na donošenje odluka i efikasnosti postavljenih mogućnosti izbora. Autori naglašavaju potrebu povezivanja informacionog sistema i odabranog modela odlučivanja.

- o odlučivanje prema finansijama

Pri odlučivanju za potrebe tekućeg finansiranja u hotelijerstvu naglašava se da odluke u praksi podrazumevaju angažovanje smeštajnih, ljudskih, finansijskih, informatičkih i ostalih kapaciteta (Đoković, 2013).

- faktori odlučivanja

- o prema razumevanju dimenzija odlučivanja

Grupa autora (Đeri, Plavša, & Čerović, 2007) je u delu svog kvantitativnog istraživanja iskoristila model autora Pavluška koristeći šest faktora visoke ili slabe uključenosti potencijalnog turista u donošenje odluka o izboru destinacije. Faktori uključuju: svest o potrebama i problemima, traženje informacija, informacionu bazu, procenu alternativa, alternative za donošenje odluke, socijalni uticaj, vernost turističkom proizvodu, odnosno brendu i procenu u periodu posle iskorišćene usluge.

Širina područja odlučivanja u turizmu vidi se i na primeru primenjenog drajvera za donošenje odluka o putovanjima u oblasti slobodnog vremena. Koji su to kontekstualni, instrumentalni i evaluacioni aspekti koji dovode do odluke u izboru prevoza, lokacije i datog vremena za realizaciju aktivnosti slobodnog vremena? Neki autori (Kusumastuti et al., 2009) daju svoje viđenje kako se donose ovakve odluke.

Odlučivanje u turizmu nije moguće ako ne postoji razvijen informacioni sistem neke regije, tj. države. Zakon o turizmu Republike Srbije definiše nadležnost za razvoj, implementaciju i eksploataciju informacionog sistema u turizmu.

Austrija, na primer, sa svojim portalom TISCOVER daje mogućnosti odlučivanja kao deo ugrađenih modula u softveru (Pühretmair, Rumetshofer, & Schaumlechner, 2002).

Grupa autora iz Grčke, Francuske i Češke (Bousset et al., 2007) osmišljava politiku u turizmu iz ugla strategijskog menadžmenta. Traže se novi pristupi u sistemima za podršku odlučivanju kao delu integrisanog razvoja turizma. Postavljaju se hipotetičke politike saradnje, istražuju i analiziraju prednosti i nedostaci interesa u saradnji stejkholdera iz ugla odlučivanja u upravljanju destinacijom.

- operacionalizacija odlučivanja

- o prema tehnološkim mogućnostima

Računarska tehnologija se sve više koristi za donošenje odluka, a posebno kod kategorija slobodnog vremena i poslovnih putovanja. U SAD je preko 60% pojedinaca ostvarilo svoju ideju korišćenja slobodnog vremena odnosno realizaciju poslovnog putovanja. Ovi pokazatelji usmeravaju brendove u turizmu na veće

korišćenje mobilne tehnologije (EU report, 2013).

UNCTAD podržava razvoj e-turizma kroz razvoj ljudskih resursa. Insistira se na razvoju sistema odlučivanja koji sadrže i pakete za statističku obradu rezultata odluke (Paudel & Hossain, 2006). Evropska zajednica razvila je poseban sistem praćenja indikatora za održivi razvoj destinacija (*European Tourism Indicator System Toolkit For Sustainable Destinations*) zato što su kompetencije u turističkom sektoru EU tesno povezane sa njenom održivošću i delom kvaliteta turističke destinacije na koju snažno utiču prirodni i kulturni ambijent i njihova integracija u lokalnu zajednicu (EU report, 2013).

Kultura je prepoznata kao šansa za turizma, te se razvijaju specifične poslovne funkcije za strategiju odlučivanja (Buchalis & Jun, 2011; Buchalis, 2000). Za potrebe održivog upravljanja turizmom na mađarskom Balatonu, implementiran je integrisani sistem za podršku odlučivanju (Molnar, 2007).

Autori Kanan i Hia (Khanan & Xia, 2010) istražuju individualne razlike turista pri pronalaženju rute za putovanja kao faktora procesa donošenja odluka, što je dovelo do restrukturiranja shvatanja primene GPS uređaja. Ovo istraživanje pomaže agencijama i turoperatorima da poboljšaju svoje ponude.

U praksi se javljaju specijalizovani sistemi za podršku odlučivanju u turizmu u oblasti marketinga (*MDSS-Marketing Decision Support System*) koji imaju poseban značaj kod podrške prikupljanja, memorisanja, obrade i diseminacije informacija, a deo su procesa odlučivanja u marketinškim procenama i modeliranjima odluka (Wöber, 2003).

Jedan od oblika odlučivanja je *timeless decision procedure* (Yudkovsky, 2010), tkz. vanvremenski postupak odluka, koji spada u domen teorije odlučivanja na osnovu uzročno-posledičnih mreža. Kompatibilan je sa permanentnim praćenjem jedne turističke rute, kao uvod u primenu veštačke inteligencije kroz specijalizovane softvere DSS/GDSS.

- o specifična odlučivanja u turizmu
- o odlučivanje prema kvalitetu života

Kompleksnosti odlučivanja za putovanje doprinose navike korisnika usluga. Demografski podaci govore o značajnom rastu broja turista iz tzv. senior grupe (turista „trećeg doba”). Stoga se razvio model na osnovu koga

ove grupe donose odluke o grupnim paketnim aranžmanima (Wang, Chen, & Chou, 2007).

Model odlučivanja uzima u obzir porodične odnose i cenu paket aranžmana. Istraživanjima se došlo do optimalne ponude koja posle odluke koja je prezentovana javnosti u razvijanje strategije poslovnog odlučivanja agencija, uključuju afinitete dece koja zajedno sa starijima mogu značajno uticati na postupak odlučivanja u izboru destinacije (Blichfeldt, Pedersen, Johansen, & Hansen, 2010).

U periodu od 2002. do 2005. razvio se MEDINA projekat (*Mediterranean by Internet Access*) koji posredstvom mobilnih tehnologija za potrebe 14 zemalja koje gravitiraju oblasti Mediterana olakšava donošenje odluke o tome čije kulturno nasleđe posetiti, (Pease, Rowe, & Cooper, 2005). Socijalne zajednice u interpersonalnoj komunikaciji zasnovane su na slabim i jakim sponama što unapređuje preduzetništvo (Holodkov, 2008).

Neki autori sumnjaju da su modeli za donošenje odluka u turizmu razvijeni u pre-internet eri relevantni (Dearden & Lo, 2004). Moguće je da životni ciklusi epoha, poslovnih organizacija, pa time i turizma uzrokuju promenu marketing strategije (Stanković & Đukić, 2009). Životni ciklus sadrži inicijaciju, rast, starenje, zasićenje i ponor. Jedna grupa autora bavi se dinamikom donošenja odluka turista na samoj destinaciji, pa modifikuju modele fokusirane na izbor destinacija (Moore, Smallman, Wilson, & Simmons, 2012).

U Australiji su rađena istraživanja sa eksperimentalnim putnicima i tranzitnim putnicima, sa idejom da se otkriju želje za iskustvom u interakciji sa regionalnim prirodnim, kulturnim i sociološkim vrednostima. Cilj istraživanja je oblikovanje sistema za donošenje odluka u turističkim regijama (Fuller, Wilde, Hanlan, & Mason, 2007).

- odlučivanje prema umrežavanju

Umrežavanje pojedinaca kroz razne društvene mreže igra značajnu ulogu u rutinskim odlukama i kreiranju ruta u turizmu (Baggio, 2008). Bjerk i Janson (Björk & Jansson, 2008) koriste već urađena istraživanja u okviru teorije i prakse odlučivanja u turizmu i u istraživačkom postupku, te otkrivaju kakvi su uticaji navika potencijalnih turista na odlučivanje.

- odlučivanje prema marketingu

Kornel univerzitet u SAD istraživao je procese donošenja odluka korisnika usluge u oblasti putovanja zainteresovanih za posetu Njujorku. Na osnovu rezultata date su preporuke za strategiju marketinga ove oblasti (Caroll & Kwortnik, 2007).

- odlučivanje prema značaju znanja u turizmu

Neki autori smatraju da odluke u turizmu moraju biti zasnovane na znanju. Polazište je stav Svetske turističke organizacije da se svet suočava sa promenama i izazovima koji se rešavaju inovativnim politikama i strategijama jer je turizam ekstremno dinamičan sistem. Evolucija marketinga u turizmu se suočava sa potrebama za sigurnim, pouzdanim i ažurnim informacijama koje podržavaju kreiranje procesa sticanja znanja unutar turističke industrije, što se realizuje upravljačkim informacionim sistemom za podršku odlučivanju (Tarnăveanu, 2012). Ontologija je podesan alat za strukturiranje znanja u turizmu. Potrebno je razviti dinamičke modele internalizacije i eksternalizacije tacit znanja suučesnika različitih turističkih profila. Zato su potrebni i modeli LLL. To nas uvodi u generalizaciju transfera tacit znanja, tj. u organizacijsko znanje za potrebe destinacijskog menadžmenta koji kreira, planira i koordinira sadržajnu turističku ponudu regije, sistemski je prilagođava potrebama i željama korisnika, uz uvažavanje domaćih vrednosti i savremenih turističkih trendova. Takav model metodološki je zasnovan na ontologijama i vodi ka izgradnji ekspert sistema za potrebe turizma (Tomka, Holodkov, Đurić, 2010). Transfer znanja koja se odnosi na turističke destinacije usmerava se ka novim strukturama mreže informisanja u svrhu donošenja odluka (Baggio & Cooper, 2010).

Poslovno odlučivanje u kulturnom turizmu Srbije

U vreme nezasitih i zahtevnih svetskih putnika i jačanja procesa globalizacije koji nagrizi lokalni, regionalni i državni identitet, turistička valorizacija kulturne baštine postaje važan element očuvanja autohtone kulture, odnosno prepoznatljivosti gradova, regija i država. Nasleđe, a pogotovo kulturno nasleđe, značajan je turistički resurs u svetu (Chen & Chen, 2010). Globalni trend uspostavljanja partnerstva između turizma i kulture omogućava zaštitu baštine i javnog dobra i ost-

varivanje ekonomskih rezultata njihovom turističkom prezentacijom (Benton, 2011). Razvoj kulturne turističke ponude podiže kvalitet postojećih i kreiranja novih turističkih proizvoda, privlači bolje platežnu klijentelu i produžava turističku sezonu. Unapređenjem postojećih i osmišljavanjem novih kulturno-turističkih proizvoda kultura obezbeđuje alternativne izvore prihoda, a turizam nove atraktivne i tražene sadržaje.

U Srbiji se godinama pokušava sa formiranjem više atraktivnih turističkih proizvoda koji bi potvrdili identitet i osećaj pripadnosti evropskoj kulturi i naglasili nacionalnu kulturu i način života. Međutim, jedna od ključnih prepreka razvoja ovih proizvoda je odsustvo odlučivanja, nepravovremeno odlučivanje i masovno intuitivno (nenaučno) odlučivanje, koje ostavlja brojne negativne posledice. Kakva će „sutrašnja sadašnjost“ biti, zavisi od toga kakve se odluke donose danas i koliko se one efikasno sprovode. Svi poslovni ljudi žele da donose odluke koje će zadovoljiti zahteve tražnje i optimizirati ciljeve organizacije, što u krajnjoj instanci zadovoljava i njihove potrebe. Poslovne odluke, kao kritični pokretači poslovnih procesa organizacije, kontrolišu interakcije s klijentima, partnerima i zaposlenima. Odluke su duboko ugrađene u poslovne procese, pa organizacije često nisu svesne problema pri donošenju odluka. Potreba za podrškom pri odlučivanju proizašla je iz spoznajnih, ekonomskih i vremenskih ograničenja u praksi. Uvođenjem sistema za podršku odlučivanju (*DSS-Decision Support System*), tj. sistema za upravljanje odlukama (*EDMS-Enterprise Decision Management System*) kao modernih alata, dolazi se brže do željenog cilja. Nažalost, ovi sistemi su uglavnom nepoznati kako domaćoj turističkoj privredi tako i zaposlenima u sektoru kulture. Čak i tamo gde ovi sistemi postoje, koristi se samo manji deo njihovih mogućnosti.

Sve se više prihvata teza da Srbiji ne treba imidž zemlje gde je „vreme stalo“, već zemlje velikih promena, što u pripremi novih ili reviziji postojećih nacionalnih strategija turizma i kulture treba imati u vidu. Poslednjih nekoliko godina promovišu se proizvodi kulturnog turizma, a naročito tematske rute (*Put rimskih careva, Transromanika, Tvrđave na Dunavu, Vinski putevi, Soulfood – hrana sa dušom*). Turistički i kulturni potencijal se prepoznaju kao šansa za prevazilaženje problema iz prošlosti i instrument za smanjenje uticaja sezonalnosti u turizmu, ali i

kao vid ublažavanja ekonomske krize. Međutim, u većini privrednih grana, pa tako i u turizmu, a posebno u kulturnom turizmu, Srbija kasni. Mora se efikasnije pristupiti odlučivanju da se dalje ne bi lutalo sa prioritetima i osmišljavanjem turističkih proizvoda. Umesto mnogo efikasnijeg modela „odozdo na gore“ (eng. *bottom up*) u Srbiji je uglavnom prisutno odlučivanje po modelu „odozgo na dole“ (eng. *top down*). Rezultat ovog pristupa je nedovoljna zainteresovanost i neaktivnost lokalnih zajednica u prihvatanju i sprovođenju zadataka. Posledice odsustva odlučivanja i pogrešnog odlučivanja u politici turizma dovode do toga da se ne vidi šta se želi i kakva to turistička zemlja Srbija treba da bude. Mada je jasno da budućnost kulture leži u multilateralnoj saradnji, a da razvoj kulturnog turizma zavisi od ciljeva i sredstava politike u turizmu i kulturi, Srbija nema izgrađen imidž ni u turističkom ni u kulturnom smislu.

Od severne Italije do Severnog mora gradi se staza duga 1.700 kilometara i široka 1,7 metara, namenjena turistima koji će peške ili na konju proći nekadašnjim rimskim putem. Do 2017. godine obnovljeni rimski putevi premrežiće celu Evropu, ali postoji opasnost da oni zaobiđu Srbiju. Srbija se nije priključila ni kulturnim rutama po jugoistočnoj Evropi (*Via Militaris*) koje prate koridore dolinama Drine, Save i Dunava. Naime, na kulturno-turističkoj ruti *Put rimskih careva*, samo arheološki lokaliteti - Viminacijum, Gamzigrad Romulijana, Sirmijum i Lepenski vir (kao dodatna ponuda rimskom nasleđu) zadovoljavaju evropske norme i standarde. Uslov da arheološka nalazišta ispune međunarodne standarde i uključe se u mrežu evropskih puteva kulture jeste da budu otvorena 365 dana godišnje i da imaju bar jedan pokriveni objekat. Kako nisu u mogućnosti da ponude integrisani turistički proizvod pod nazivom *Putevima rimskih careva*, turističke agencije nude samo pojedine arheološke lokalitete. Tako, na primer, na internet prezentaciji turistička agencija *Bon Voyage* iz Novog Sada nudi posetu Viminacijumu u kombinaciji sa obilaskom Smederevske tvrđave, a posetu Sirmijuma u paketu sa kulturno-turističkim sadržajima Šida (*BonVoyage*, 2012). Situaciju dodatno pogoršava odluka države da odustane od finansiranja već odobrenog projekta uređenja ove kulturno-turističke rute kojom je planirano da prođe oko 300.000 turista godišnje. Miomir Korać (Korać, 2013) iz Instituta za arheologiju SANU ističe da je ovakav projekat

ekonomski opravdan i da omogućava otvaranje radnih mesta. Turisti bi dobili imperatorski pasoš i žig, obukli toge, provozali se kočijama i galijom, boravili u usputnim rimskim vilama sa po dvadesetak kreveta u kojima bi radile čitave porodice, jeli dardanski sir i pili arhivska vina sa nekadašnjih rimskih prostora. Međutim, na teritoriji opština kroz koje ovaj put prolazi ima tek nešto više od pet hiljada ležajeva uglavnom niže kategorije. Saobraćajna infrastruktura je pretežno lošeg kvaliteta, turistička ponuda nerazvijena, a ugostiteljska ponuda jednolična i skromna. Osim u Beogradu, Novom Sadu i delimično u mestima duž Dunava, na ovom putu nema razvijenih turističkih proizvoda. Nedostaje partnerstvo i institucionalna saradnja, a bez podrške države nema realizacije ovog projekta. Srbija, inače za kulturu izdvaja oko 15,50 evra po glavi stanovnika, što je najniže u Evropi. Sa ovim sredstvima se kultura ne može očuvati, a još manje unaprediti. Primera radi, istraživanja fondacije Balkankult iz Beograda (Balkankult, 2013) pokazuju da Finska izdvaja 170 evra, Slovenija 134 evra, Mađarska 54 evra, Irska 50 evra, Bugarska 33 evra, Grčka 32 evra, itd. Značajno je i da teoretičari i istraživači u turizmu, uočavaju da su kulturne rute postale interesantne i perspektivne za turističke organizacije na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou jer njihovo osmišljavanje i organizovanje treba da podstakne turističke aktivnosti (McKercher, Du Cross, 2002). Teorija i praksa u turizmu, potvrđuju da tematske turističke rute imaju ulogu da privuku turiste i povežu veći broj atrakcija koje nemaju mogućnosti da samostalno privuku turiste da potroše svoj novac i vreme usled nedovoljne atraktivnosti pojedinih turističkih resursa ili nedovoljne organizovanosti u funkciji turističke ponude (Tomka, Đurić & Tomka, 2012).

Odlučivanje u funkciji sinkretizma kulture i turizma u Srbiji

Odlučivanje u kulturnom turizmu se ne može izdvojiti iz okvira državne politike. Turizam je podsistem globalnog poslovnog sistema Srbije. Kulturni turizam je podsistem turizma baziran na vrednostima kulturne baštine, kulturnog stvaralaštva i promocije tih vrednosti turistima. Uticaj poslovnog odlučivanja na svim nivoima u kulturi i turizmu Srbije deli sudbinu odlučivanja sa svim drugim

oblastima u zemlji. Brojni su primeri odlučivanja na bazi: predrasuda, nekompetentnosti, lokalne pristrasnosti, neznanja, sujete, „u inat drugima“, lične koristi, odlaganja u beskraj do besmisla, političkih, a ne komercijalnih kriterijuma, simpatija i animoziteta, subjektivnih preferencija, povodljivosti, „nepogrešive intuicije“ i sličnog. Savremeno poslovno odlučivanje u Srbiji postoji samo izolovano na mestima koja su najčešće pod stalnim monitoringom. Čak i tamo gde postoje resursi i tehničke mogućnosti za kompetentno donošenje odluka, ono se samo delimično koristi i to uglavnom zato što se tako „mora“, tj. zato što je poslodavac propisao sankcije za njihovo nekorisćenje. S druge strane, postoji izraženo pomodarstvo, naročito mladih menadžera „zaljubljenih“ u najnovije tehnološke sisteme podrške odlučivanju, koji ovaj alat koriste kao neprikosnoven autoritet pri odlučivanju, zanemarujući znanja, veštine, iskustvo ili dobru poslovnu praksu.

U turizmu Srbije prevladavaju mala i srednja preduzeća, ali je veoma mali broj njih upoznat sa mogućnostima donošenja odluka uz pomoć sistema za podršku odlučivanju, a zanemarljiv broj ih koristi. Odlučuje se tako što se uglavnom „gase požari“, a ne deluje preventivno. Opravdanja su najčešće vezana za nedostatak vremena ili visoke troškove nabavke ovih sistema i treninga zaposlenih za rad na njima. Zanemaruje se činjenica da se njihovom učestalom i dugoročnom primenom štedi vreme i novac i donose argumentovane odluke. Posledice su vidljive posebno na međunarodnom planu. Srbija prečesto menja svoj turistički slogan, grafički dizajn, prioritete, turističke proizvode, na različitim emitivnim tržištima nastupa na isti način i slično. Od tri prsta, tj. slogana *Tri puta ljubav* kada u svetu nije bilo vreme za to, preko slogana *Predeo slikan srcem*, koji su mogli razumeti samo oni koji čitaju knjige i to jednog našeg pisca, apela da se „ponovo zaljubimo u Srbiju“ jer su se mnogi u međuvremenu verovatno „odljubili“, do najpogrešnijeg slogana *Srbija čeka!*. Pasivno smo čekali onoga koji neće doći, u nadi da će ipak doći. Čak i slogan Beograda *Zato što volim Beograd* nije dobro rešenje jer isključuje najveću populaciju turista – one koji ga još nisu videli. Sve ovo zbunjuje međunarodnu javnost koja ne zna kako da vidi Srbiju jer ne postoji saglasnost u vezi sa željenim imidžom. Mnoge marketinške i druge poslovne odluke i rešenja nanele su štetu ili nisu dale rezultat, a stvorile su direktne i indirektno troškove.

Najnoviji primer pogrešnog odlučivanja odnosi se na plan i program pompezno najavljenе proslave 17 vekova hrišćanstva, odnosno Milanskog edikta (Lista svetske kulturne baštine, 2013). U skladu sa planiranim aktivnostima umesto najavljivanog dolaska na stotine hiljada turista, prema podacima Turističke organizacije Niša (TO Niš, 2013), zabeležen je pad turističkog prometa u prvih devet meseci 2013. godine u Nišu i Niškoj banji za tri do četiri odsto u odnosu na 2012. godinu! Propuštena je velika šansa da se teritorija današnje Srbije predstavi svetu kao ključna za ravnopravnost i razvoj hrišćanske vere, mesto gde je rođeno 17 rimskih imperatora uključujući Konstantina Velikog. Od mogućeg velikog spektakla evropskih razmera napravljena je domaća predstava koja je koštala preko 340 miliona dinara, a imidž Srbije u očima međunarodne javnosti ostao je isti. Kao vrhunac neplanskog odlučivanja u vreme proslave ovog jubileja arheološko nalazište Medijana na samom *Putu rimskih careva* bilo je zatvoreno.

Nova paradigma, značajna za razvoj kulturnog turizma, zasnovana je na turizmu kao delu kreativnih industrija. Nordijskim konceptom „ekonomije doživljaja“ obuhvaćene su: vizuelne umetnosti, diskografija, scensko-izvođačke delatnosti, radio i televizijske aktivnosti, arhitektura, kinematografija, oglašavanje, turizam, sport, dizajn i modno dizajniranje (Mikić, 2008). Ovakvo shvatanje ukazuje na potrebu uključivanja turizma u tokove kreativne industrije u Srbiji. Kreativne industrije su orijentisane na intersektorsku saradnju, te turizam dobija šansu posebno u oblasti nacionalnih kulturnih politika (Mozaik projekat, 2005). Zasnovano na tehnološkim megatrendovima, identifikuju se ključna područja ekonomskog i društvenog razvoja na koje ovaj megatrend ima uticaj: briga o zdravlju, maloprodaja i distribucija, projektovanje i proizvodnja, odnosi sa javnošću, država – javna uprava, učenje i edukacija, zabava i mediji, a svakako i aktivnosti slobodnog vremena i turizam (Tapscott, 1995).

Zanimljiva je studija PALGO centra (PALGO centar, 2007) koja ukazuje na neke specifičnosti razvoja grada Srbije za potrebe stvaranja njihovog novog statusa. Za Srbiju i njen put ka Evropskoj uniji, važan je *model kompatibilnosti*, odnosno obaveze koje svaka zemlja u pretpristupnom periodu potpisuje i usaglašava prilikom pristupanja Evropskoj Uniji. Na taj način vrši se finansir-

anje i prestrukturiranje razvoja i usavršavanje društvenog sistema isključivo na regionalnom nivou. Potrebno je razviti i *model motivacije*. Motivacija, aspiracije i osećaj pripadnosti građana dobrovoljno naseljenih u zajednice na lokalnom ili regionalnom nivou, koji osećaju identitet svog kraja, opštine ili regiona, ni po čemu se ne razlikuju od drugih sa svim posledicama na ekonomskom ili kulturnom planu. Oba modela se zasnivaju na pretpostavci poštovanja principa subsidijariteta lokalne zajednice. Ovaj princip znači da se svaki od poslova, u ovom slučaju u okviru kulturnog turizma, spušta što bliže građanima jer se tu najbolje identifikuju konkretne potrebe građana i prioriteti (princip demokratičnosti), ali se u konačnoj proceni nosioca posla analizira i cena realizacije (princip efikasnosti i efektivnosti). Kada se govori o ograničenjima primene ovakvih teorijskih i praktičnih modela, zaključuje se da je u Srbiji još prisutna strategija centralizovanog odlučivanja koja traje dugo i koja je i Ustavom regulisana.

Poremećaji stvoreni različitim modelima odlučivanja ne pogađaju svaki sektor jednakom neefikasnošću, a dolazi i do neravnomernog rasta unutar društva. Ekonomska teorija je bila zainteresovana za odrednice ekonomskih promena, zanemarujuću neekonomske posledice što je doprinelo tome da je tu drugu polovinu održavala tako što je neekonomske varijable iskazivala kao konstante (Brkić, 2005).

Proces odlučivanja u kulturnom turizmu Srbije na primeru kulturno-turističke rute

Put rimskih careva

Iz Strategije razvoja turizma Srbije 2005-2015 proizašli su strateški dokumenti razvoja od kojih i *Master plan Put rimskih careva* iz 2007. godine (Put rimskih careva-I, 2013), koji je resorno ministarstvo usvojilo (Put rimskih careva, 2013) i koji je finansiran iz budžeta. Master plan je okvir u kome se od svih zainteresovanih subjekata očekuje da iz njega preuzmu i nadgrade ono što je u njihovom interesu. Kontrolu realizacije aktivnosti predviđenih ovim planom vrši resorno ministarstvo za turizam uz pomoć zainteresovanih strana na lokalnom nivou (muzeji, arheološki lokaliteti, opštine, turističke organizacije i sl.). U ovom slučaju nije primenjen nijedan od modela poslovnog odlučivanja. Inicijativa je došla sa nacionalnog nivoa u cilju animiranja zainteresovanih strana

na lokalnom nivou da se što pre, uz minimalna ulaganja, oživi turistički promet na bazi kulturnog nasleđa. U prilog tome išla su i kretanja na turističkom tržištu Srbije i preferencije turističke tražnje na domaćem i inostranom turističkom tržištu. Nastojalo se da se postigne raznolikost ponude za različite ciljne grupe, produži sezona, podigne kvalitet života lokalnog stanovništva, očuva lokalna kultura i životna sredina, stvore mogućnosti za veću potrošnju gostiju i razvije proizvod kulturnog turizma, unaprede smeštajni kapaciteti, itd. *Master planom Put rimskih careva* tretira se planiranje sistema profesionalne interpretacije, uključujući lokalitete: Sirmijum (Sremsku Mitrovicu), Singidunum (Beograd), Viminacijum (Kostolac), Trajanovu tablu i most (Đerdap), Dijanu i Pontes (Kladovo), Feliks Romulijanu (Zaječar), Medijanu (Niš) i Justinijanu Prima (Lebane), koji se prostiru saobraćajnim pravcem: Niš-Svrljig-Knjaževac-Zaječar-(Gamzigrad)-Negotin-Kladovo-Donji Milanovac-Golubac-Veliko Gradište-Požarevac (Kostolac) i u administrativnom smislu, obuhvataju delove opština Niš, Svrljig, Knjaževac, Zaječar, Negotin, Kladovo, Majdanpek, Golubac, Veliko Gradište i Požarevac (TO Požarevac, 2013).

Resorno ministarstvo je 2011. godine predložilo proširenje rute na susedne zemlje. Tako je početkom 2012. godine, potpisan *Memorandum o razumevanju između Srbije, Bugarske, Hrvatske i Rumunije*. Procenjeno je da projekat treba proširiti na regionalni nivo u cilju tržišnog povezivanja zemalja u okruženju sa istim ili sličnim kulturnim nasleđem i doprinosom ekonomskom, kulturnom i socijalnom životu. Glavni cilj je marketinško povezivanje zemalja potpisnica preko kulturnog turizma umrežavanjem u evropske kulturne koridore i bolje pozicioniranje Srbije na evropskom turističkom tržištu. Specifični ciljevi se odnose na uključivanje rimskih i vinskih puteva ovih zemalja u turističku ponudu vodećih turoperatora Evrope, zajednički nastup na trećim tržištima, razvoj banjskog i „spa” turizma, itd. Izrada zajedničke publikacije zemalja potpisnica, otvara mogućnost da ovaj međunarodni projekat konkuriše za sredstva iz evropskih fondova, navodi se u izvorima resornog ministarstva. Na osnovu istih izvora, aktivnosti na projektu uključuju: izgradnju tipskih vizitorskih centara, informacionih punktova, turističke signalizacije i infrastrukture (obeležavanje, logo, veb stranica), štampanje trojezičnih brošura, izradu 3D animacija, organizovanje radionica

za edukaciju na lokalnom nivou zaposlenih u turizmu i kulturi (angažovanje domaćih i inostranih predavača iz oblasti marketinga i menadžmenta u kulturnom turizmu, male privrede za proizvodnju rimskih replika od terakote, gastronomije, gajenja vina, kao i turističkih animatora); razmenu znanja i iskustava u pomenutim oblastima u okviru zemalja potpisnica Memoranduma; studiju izvodljivosti za infrastrukturne projekte finansirane od strane međunarodnih finansijskih institucija i fondova namenjenih prekograničnoj saradnji. Izvršiocima projekta su lokalni organi vlasti: opštine, turističke organizacije, turistička privreda, institucije kulture i obrazovne institucije kroz jačanje javnog i privatnog partnerstva.

Arheološki lokalitet i turistički centar Viminacijum je vrhunac ponude u arheološkom turizmu Srbije, sa atmosferom antičkog Rima, u kome posetilac može biti u ulozi arheologa, legionara ili imperatora. Godišnje se beleži oko 100 000 posetilaca. Resorno ministarstvo za turizam od 2007. do 2012. godine pomoglo je Viminacijum subvencionisanim sredstvima (NIP, bespovratna, infrastrukturna sredstva i bespovratna sredstva za promociju turizma). U izgradnju arheološkog parka, vizitorskog centra i oživljavanje lokaliteta kroz događaje i manifestacije uloženo je 107.700.000,00 RSD. U telefonskom intervju (novembra 2013. godine), direktor arheološkog lokaliteta Viminacijum Miomir Korać, navodi da je ovaj lokalitet uključen u više evropskih projekata. Projekat *Akvileja-Viminacijum* ili *Turistički pasoš* povezuje Severnu Italiju sa Srbijom nizom manifestacija za decu do 14 godina. Drugi projekat je *Open Arh*, sa Nemačkom, Engleskom, Velsom, Švedskom, Finskom i Holandijom. Treći predstavlja zajednički rad stručnjaka Viminacijuma sa austrijskim, nemačkim, mađarskim i slovačkim kolegama, u cilju uključivanja rimskih vojnih logora na Dunavu u listu kulturnih dobara. Jonsko-jadranska inicijativa povezuje Viminacijum sa Ankonom i Bolonjom, itd.

Lokalitet Feliks Romulijana (Gamzigrad) postaje sve atraktivniji zahvaljujući blizini Dunavskog koridora i biciklističkih staza, vinskom i drugim selektivnim oblicima turizma (Dunavska strategija, 2013). Ovaj lokalitet godišnje ostvaruje oko 30.000 posetilaca. Slabosti se ogledaju u neefikasnom sistemu upravljanja, održavanju i konzervaciji palate, što može ugroziti mesto ovog lokaliteta na Uneskovoj listi (Berić, Ivkov-Džigurski, & Tomić, 2012).

Sirmijum, istorijski veoma značajan lokalitet, sa oko 6.000 posetilaca godišnje zaostaje u razvoju turizma. Nošoci razvoja ove regije u istorijskom i kulturnom nasleđu još ne vide osnovu za razvoj.

Za razliku od prethodno pomenutih arheoloških lokaliteta na *Putu rimskih careva*, lokaliteti Trajanova tabla i most, Dijana i Pontes, Medijana i Justinijana Prima, gotovo da nemaju posetu ili se ona ne evidentira. Nerazvijenost ovih lokaliteta posledica je nepovoljnih faktora na strani upravljanja lokalnim razvojem u kojem nema turizma.

U monografiji *Održivi razvoj turizma u Evropskoj uniji i Srbiji* potvrđena je hipoteza da je za održivo korišćenje i zaštitu bogatstva kulturnog diverziteta Srbije presudan pristup zaštiti, prezentaciji i interpretaciji nepokretnog kulturnog nasleđa i adekvatno upravljanje turističkim destinacijama sa kulturnim nasleđem. Znatno veće efekte na održivu zaštitu kulturnih vrednosti, razvoj turizma i lokalnih zajednica ostvariće ceo put kulture čije se uređenje planiralo do kraja 2012. godine (Maksin, Pucar, Milijić, & Korać, 2011). Međutim, početkom 2014. godine može se konstatovati da plan pokretanja celog *Putu rimskih careva* u predviđenom roku nije bio realan. Bez obzira na kašnjenje jasno je da ovaj kulturni put treba pozicionirati kao turing proizvod visoke vrednosti koji na osnovu starorimskog kulturno-istorijskog nasleđa objedinjuje materijalno i nematerijalno kulturno nasleđe i prirodne fascinacije Dunava, Srema i Istočne Srbije (Maksin, Pucar, Korać, & Milijić, 2009).

Ni posle sedam godina od izrade Master plana povezivanja lokaliteta u jedinstvenu turističku rutu *Put rimskih careva*, ona nije adekvatno turistički valorizovana, uprkos njenoj opravdanosti i očekivanoj isplativosti. Nije formiran atraktivan, edukativan i zabavan integrisani turistički proizvod koji bi ponudio doživljaj Rimskog carstva na tlu Srbije. Odluka države da pokrene kulturno-turističku rutu *Put rimskih careva* uprkos situacionoj analizi iz Master plana, koja je dala uvid u vrlo različitu (ne) opremljenost lokaliteta na tom putu, nije se realizovala. Međutim, pod pretpostavkom ekipiranja i unapređenja lokaliteta koji nisu ili su samo delimično u turističkoj funkciji ovaj turistički proizvod može privući planirani broj turista u godinama koje dolaze.

Zaključak

Teorija poslovnog odlučivanja očitoukazuje na činjenicu da je proces poslovnog odlučivanja i donošenja pravih poslovnih odluka moguć u svakoj situaciji i da za to postoje prilagodljivi modeli koji daju rezultate. Praksa uspešnih to potvrđuje kako u klasičnim poslovnim sistemima, tako i u turizmu kao složenom, multidimenzionalnom sistemu. Istraživanja pokazuju da primena nekih modela donošenja poslovnih odluka daje vrlo dobre rezultate u turizmu sa kojima su zadovoljni poslovni turistički sistemi, turisti i lokalna zajednica. Ovo istraživanje je međutim pokazalo da u turizmu Srbije još nije prisutan konsekvantan sistem poslovnog odlučivanja.

Poslovno odlučivanje „odozgo na dole“ zasnovano na krutim stateškim dokumentima, principima i politikama, kakvo se sprovodi u kulturnom turizmu Srbije, nije dugoročno održivo. Adekvatne strategije, strateške i poslovne odluke moraju biti fleksibilno postavljene uz mogućnost brzog prilagođavanja čestim tržišnim promenama.

Tranzicioni procesi, loša ekonomska situacija, nedovoljno dobar imidž Srbije, niska platežna moć domaćih turista, nedovoljna ulaganja u turističku infrastrukturu i suprastrukturu duž predložene rute, karakteristike su prve faze odlučivanja. Druga faza bi trebalo da uključi tržišnu valorizaciju i komercijalizaciju rute, za koje su odgovorni turistička privreda (agencije, hotelijeri, restorateri) i sektor kulture, prvenstveno na lokalnom nivou. Konsenzus i umrežavanje, uz poštovanje principa održivog razvoja pri donošenju odluka, doprineće oživljavanju kulturno turističke rute *Put rimskih careva* u Srbiji.

LITERATURA

- Aleksić, A. M. (2007). Herbert Sajmon - inovator u oblasti poslovnog upravljanja i organizacije. *Ekonomski anali*, 52(172), 128-138.
- Baggio, R. (2008). *Network analysis of a tourism destination*. Queensland: The University of Queensland, Australia.
- Baggio, R., & Caporarello, L. (2005). Decision Support Systems in a Tourism Destination: Literature Survey and Model Building. *Proceedings itAIS - 2nd Conference of the Italian chapter of AIS (Association for Information Systems)* (str. 1-11). Verona: AIS.
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *Service Industries Journal*, 30(8), 1757-1771.
- Balkankult, (2013) *Srbija država kulture ili državna kultura*. Preuzeto 10. decembra 2013. sa <http://www.balkankult.org/bk/files/539/>

- sr/KULTURNA_POLITIKA_U_SRBIIJ.pdf.
- Bass, B., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York: Simon & Schuster. Free Press.
- Benton, G. (2011). Visitor Perceptions of Cultural Resource Management at Three National Park Service Sites. *Visitor Studies*, 14(1), 84-99.
- Berić, D., Ivkov-Džigurski, A., & Tomić, N. (2012). Turistička valorizacija rimskog carskog grada Feliks Romulijana. *Glasnik Srpskog geografskog društva*, 92(3), 131-155.
- Björk, P., & Jansson, T. (2008). Travel decision making - the role of habit. *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, 3(2), 11-34.
- Blichfeldt, B.S., Pedersen, B., Johansen, A., & Hansen, L. (2010). Tween Tourists: Children and Decision-Making. *Journal of Tourism Consumption and Practice*, 2(1).
- Bonera, M. (2008). The Vacation Decision Making Process. *8th Global Conference on Business and Economics*. Florence.
- BonVoyage, (2013). Internet prezentacija turističke agencije Bon Voyage. Preuzeto 10. decembra 2013. sa <http://bonvoyage.rs/putevi-ma-rimskih-imperatora-1>
- Bousset, J. P., Skuras, D., Těšitel, J., Marsat, J. B., Petrou, A., Fiallopantziou, E., Kuová D. and Barto, M. (2007). A Decision Support System for Integrated Tourism Development: Rethinking Tourism Policies and Management Strategies. *Tourism Geographies*, 9(4), 387-404.
- Brkić, L. (2005). Globalno poslovanje i transfer tehnologije. *Ekonomski anali*, 50(164), 103-117.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination in the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buhalis, D., & Jun, S.H. (2011). *E-Tourism*: Goodfellow Publishers Limited.
- Caroll, B., & Kwortnik, R. (2007). *Consumer Decision Making for Tourism in New York State*. Cornell University School of Hotel Administration. Preuzeto 10. decembra 2013. sa http://fallgetaways.iloveny.com/cornellReport/Pages%20from%201-49%20NYS_Tourism_Presentation_Final.pdf.
- Chen, C-F. & Chen, P-C. (2010). Resident Attitudes toward Heritage Tourism Development. *Journal Tourism Geographies*, 12(4), 525-545.
- Ching-Fu, C., & Pei-Chun, C. (2010). Resident Attitudes toward Heritage Tourism Development. *Tourism Geographies*, 12(4), 525-545.
- Dearden, A., & Lo, C. (2004). Using co-operative evaluation to explore travel and tourism decision making. U: *Information and communication technologies in tourism 2004, the 11th ENTER International Conference* (str. 172-183) Cairo: Springer Verlag.
- Delbecq, A. (1974). Contextual variables affecting decision making in program. *Decision Sciences*, 5(4), 726-742.
- Đeri, L., Plavša, J., & Čerović, S. (2007). Analysis of potential tourists' behavior in the process of deciding upon a tourist destination based on a survey conducted in Bačka region. *Geographica Panonica*, (11), 70-76.
- Đoković, F. (2013). Poslovno odlučivanje o finansiranju tekućih aktivnosti u hotelijerstvu. *Socioeconomica. The Scientific Journal for Theory and Practice of Socio-economic Development*, 2(3), 67-79.
- Dunavska strategija. (2013). Dunavska strategija EU regiona. Preuzeto 20. decembra 2013. godine sa <http://www.dunavskastrategija.rs/sr/?p=58>
- Etheredge, K., & Beyer, D. (2011). Driving Top-Down Change from the Bottom Up. *Supply Chain Management Review*, March/April, 56-57.
- EU report, (2013). *European Tourism Indicator Toolkit for Sustainable Destinations, february 2013*. Preuzeto 10. decembra 2013. sa http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/documents_indicators/eu_toolkit_indicators_en.pdf.
- EU report, (2013). Growing importance of technology in travel decision making. Preuzeto sa <http://www.tourism-review.com/report-growing-importance-of-technology-in-travel-decision-making-news3945>.
- Fuller, D., Wilde, S.J., Hanlan, J., & Mason, S. (2007). *Destination decision making in tourism regions on Australia's east coast*, Adelaide: Flinders University Business School, Preuzeto 10. decembra 2013. sa http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=comm_pubs.
- Gilboa, I. (2009). *Theory of Decision under Uncertainty*. Cambridge: Econometric Society Monographs.
- Gilboa, I., & Schmeidler, D. (2001). *A theory of case-based decisions*. Cambridge University Press.
- Harrison, E.F. (1999). *The Managerial Decision-Making Process*, Massachusetts (USA): Houghton Mifflin Company.
- Holodkov, V. (2008). *Razvijanje opšteg modela ekspertnog sistema e-biznisa*. Neobjavljena doktorska disertacija, Privredna akademija, Novi Sad.
- Holodkov, V. (2010). Praksa informacionih sistema u turizmu i komplementarnim delatnostima. *Tims acta*, 1, 1-15.
- Holodkov, V. (2012). Informaciono-komunikacione tehnologije (IKT) u funkciji održivog razvoja u turizmu. U: Tomka, D. & Jegdić, V. *Turizam i lokalni razvoj*. (str. 145-163). Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Khanan, M. F. A., & Xia, J. (2010). Individual differences in the tourist wayfinding decision making process U: Guilbert, E., Lees, B. & Leung, Yee *Joint International Conference on Theory, Data Handling and Modelling in GeoSpatial Information Science 2*. (pp. 319-324) Hong Kong.
- Kusumastuti, D., Hannes, E., Depaire, B., Vanhoof, K., Janssens, D., Wets, G., & Dellaert, B. G. C. (2011). An interactive computer-based interface to support the discovery of individuals mental representations and preferences in decisions problems: An application to travel behavior. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 997-1011. doi:10.1016/j.chb.2010.12.004.
- Lista svetske kulturne baštine, (2013). Gamzigrad-Romuliana, Palace of Galerius. Preuzeto 10. decembra 2013. sa <http://whc.unesco.org/en/list/1253>.
- Lu, J., Zhang, G., & Wu, F. (2005). Web-based Multi-Criteria Group Decision Support System with Linguistic Term Processing Function. *IEEE Intelligent Informatics Bulletin 2005*, 5(1), 35-43. Preuzeto 4. septembra 2013. sa http://www.comp.hkbu.edu.hk/~cib/2005/Jun/iib_vol5no1_article5.pdf.
- Maksin, M., Pucar, M., Korać, M., & Milijić, S. (2009). *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Maksin, M., Pucar, M., Milijić, S., & Korać, M. (2011). *Održivi razvoj turizma u Evropskoj uniji i Srbiji*, Beograd: Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije.
- Mc Kercher, B., & du Cros, H. (2002). *Cultural tourism - Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. New York, London, Oxford: The Haworth Hospitality Press.
- Mikić, H. (2008). *Kreativne industrije, dizajn i konkurentnost: Proaktivna pristup, Studija za potrebe UNDP*. Beograd: Centar za evropske integracije Srbije - CEI.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari*. London: Prentice Hall.
- Molnar, G. (2007). *Balaton project*. Preuzeto 10. decembra 2013. sa

- ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=search.dspPage&n_proj_id=2353&docType=pdf.
- Moore, K., Smallman, C., Wilson, J., & Simmons, D. (2012). Dynamic in-destination decision-making: An adjustment model. *Tourism Management*, 33, 635-645.
- PALGO centar, (2007). *U susret novom statusu gradova u Srbiji - realnost i potrebe*. Beograd: Fond za otvoreno društvo.
- Paudel, B., & Hossain, M. A. (2006). Fuzzy based Decision Support System for E-tourism Investment Risk Analysis. *DVD journal*. Bradford (UK): School of Informatics, University of Bradford. Preuzeto 10. decembra 2013 sa sajta <http://eastwest.inf.brad.ac.uk/document/publication/Paudel-SKIMA.pdf>
- Pease, W., Rowe, M., & Cooper, M. (2007). *An overview of Information Technology in the Tourism Industry*. London: Idea Group.
- Pühretmair, F., Rumetshofer, H., & Schaumlechner, E. (2002). Extended Decision Making in Tourism Information Systems. U: *Proceedings of the 3th International Conference on E-Commerce and Web Technologies* (str. 57-66). Springer Verlag.
- Put rimskih careva, (2013). Preuzeto 10. decembra 2013. sa <http://turizam.privreda.gov.rs/index.php/you/poetna/10-2010-01-25-14-17-06>.
- Put rimskih careva-I, (2013). Preuzeto 10. decembra 2013. sa <http://www.turizam.privreda.gov.rs/images/stories/SVI%20MASTER%20PLANOVI/Put%20Rimskih%20careva/Masterplan%20RUTE%20Skraćenaverzija.pdf>.
- Putevima rimskih imperatora. (2013). Preuzeto 10. decembra 2013. sa <http://bonvoyage.rs/putevima-rimskih-imperatora-1/>
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choices. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1962). The Architecture of Complexity. U: *Proceedings of the American Philosophical Society*. 467-482. American Philosophical Society.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simon, H. (1978). Rational decision-making in business organizations. *Economic Sciences*, 343-371.
- Sirakaya, E., & Woodside, A.G. (2005). Building and testing theories of decision making by travellers. *Journal of Tourism Management*, 26, 815-832.
- Stanković, Lj. & Đukić, S. (2009). Challenges of strategic marketing of tourist destination under crisis conditions. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 6(1), 23-31.
- Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence*. USA: McGraw Hill.
- Târnavăanu, D. (2012). Knowledge-Based Decisions in Tourism. U: M. Kasimoglu, *Visions for Global Tourism Industry - Creating and Sustaining Competitive Strategies* (str. 1-29). InTech. doi: 10.5772/37623.
- Tipurić, D. (2013). *Strategije optimizirajućih i zadovoljavajućih odluka*. Zagreb: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu. Preuzeto 22. novembra 2013. godine sa <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/Strategije%20optimizirajućih%20i%20zadovoljavajućih%20odluka.pdf>.
- TO Niš. (2013). Turistička organizacija Niš. Preuzeto 23. decembra 2013. godine sa http://jugmedia.info/2013/12/16/manje-turistanisu-niskoj-banji/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=manje-turista-nisu-niskoj-banji.
- TO Požarevac. (2013). Turistička organizacija Požarevac. Preuzeto 23. decembra 2013. godine sa <http://www.topozarevac.rs/viminacijum.php>.
- Tomka, D. (2012). Savremene tendencije u razvoju turizma od značaja za lokalni razvoj. U: Tomka, D. & Jegdić, V., *Turizam i lokalni razvoj*. (str. 13-30). Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
- Tomka, D., Đurić, G. & Tomka, G. (2012). Thematic cultural tourist routes of Danube region - Local culture goods as a global attraction. In: Jeftić Šarčević, N. & Stojić Karanović E. *Danube Strategy – Strategic Significance for Serbia*. (str. 259-273) Beograd: The Institute of International Politics and Economics.
- Tomka, D., Holodkov, V. & Đuric, G. (2010). Ontological approach towards knowledge management of tourism. In: A. Brezovec & T. Jere Lazanski, *Touristic Management: Perspectives and Opportunities*. (str. 239-258). Portorož: University of Primorska, Faculty of tourism studies-Turistica.
- Wang, K. O., Chen, J. S. & Chou, S. H. (2007). Senior Tourist's Purchasing Decisions in Group Package Tour. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 139-154.
- Wöber, K.W. (2003). Information Supply in Tourism Management by Marketing Decision Support Systems. *Tourism Management*, 24, 241-255.
- Yudkowsky, E. (2010). *Timeless decision theory*. San Francisco: The Singularity Institute.

Datum prijave rada: 31.12.2013.

Datum prihvatanja rada: 18.02.2014.

Kontakt

Branko Krasojević, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Radnička 30a
E-mail: branko.krasojevic@tims.edu.rs

Vladimir Holodkov, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Radnička 30a
E-mail: vladimir.holodkov@tims.edu.rs

Dragica Tomka, Fakultet za sport i turizam, Novi Sad, Radnička 30a
E-mail: dragica.tomka@tims.edu.rs