



УНИВЕРЗИТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И МЕНАЏМЕНТ
СКОПЈЕ



**ПРЕДИЗВИЦИ
И
ПЕРСПЕКТИВИ
ВО ТУРИЗМОТ И МЕНАЏМЕНТОТ
-ЗБОРНИК-**

ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Меѓународен научен одбор

International Scientific Board

Prof. Ace Milenkovski, Ph.D, University of Tourism and Management in Skopje, Macedonia

Prof. Saso Kozuharov, Ph. D, University of Tourism and Management in Skopje, Macedonia

Prof. Zoran Ivanovic, PhD, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Croatia

Prof. Slobodan Ivanovic, PhD, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, Croatia

Prof. Athanasios Stamos, Ph.D., Hospitality and Tourism School of Advanced Studies, Rhodes, Greece

Prof. Sasa Kicosev, PhD, University of Novi Sad, Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Serbia

Prof. Chavdar Nikolov, Ph.D, Faculty of Economics, South-West University "Neofit Rilski", Blagoevgrad, Bulgaria

Prof. Gjurdjica Perovic, Ph.D, Faculty of Tourism and Hotel Management, University of Montenegro, Montenegro

Prof. Sermin Senturan, Ph.D, International University of Sarajevo, Department of Business Administration, Bosnia and Herzegovina / Zonguldak Karaelmas, Üniversitesi / ZONGULDAK, Turkey

Prof. Rudolf Kucarcik, Ph.D, University of Economics Bratislava, Slovakia

**РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
УНИВЕРЗИТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И МЕНАЏМЕНТ
С К О П Ј Е**

З Б О Р Н И К

**ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ
ВО ТУРИЗМОТ И МЕНАЏМЕНТОТ**

Скопје, 2009

Издава:
За издавачот:

Уредувачки одбор
Одговорен уредник
Уредник
Технички уредник

Адреса

Универзитет за туризам и менаџмент
Проф. д-р Аце Миленковски

Проф. д-р Сашо Кожухаров
М-р Анита Котеска
Бранко Стојановски

Универзитет за туризам и менаџмент
Бул. Партизански Одреди бр.99
1000 Скопје Македонија
www.utms.edu.mk

Published by:
For the publisher:

Editorial board
Editorial in Chief
Editors
Technical editor managing
Address

University of Tourism and Management
Ace Milenkovski, PhD

Prof. Saso Kozuharov, Ph.D
Anita Koteska, M.Sc
Branko Stojanovski
University of tourism and management
Bvld. Partizanski Odredi 99
1000 Skopje Macedonia
www.utms.edu.mk

СОДРЖИНА - CONTENTS

НОВ МАРКЕТИНГ МИКС ВО УСЛУЖНАТА КОМПОНЕНТА 11

NEW MARKETING MIX IN CUSTOMER SERVICE 11

Sreten Mlladinovski

Ace Milenkovski

LEADING EFFECTIVE MEETINGS IN A HOSPITALITY ORGANIZATION 21

Slobodan Ivanović, ph.d

Nikola Šušnjar

RELIGION-BASED ATTRACTIONS AND THEIR MANAGEMENT IN TOURISM DESTINATIONS 26

Slobodan Ivanović, ph.d.

Krešimir Mikinac

URBAN TOURISM DEVELOPMENT OF RHODES TOWN 31

AnaMaria Pahos,

Saša Kicošev,

Athanasios Stamos

CULTURAL TOURISM IN EUROPE 38

AnaMaria Pahos,

Athanasios Stamos,

Saša Kicošev

НАЈРАЗВИЈЕНИЈИ ОБЛИЦИ ТУРИЗМА У БЕОГРАДУ У КОЈИМА УЧЕСТВУЈУ СТРАНИ ТУРИСТИ
И ПЕРСПЕКТИВЕ ЊИХОВОГ РАЗВОЈА 46

*THE MOST FACILITATED FORMS OF TOURIST MOVEMENTS IN BELGRADE IN WHICH FOREIGN
TOURISTS TAKE PART AND THE PERSPECTIVES OF THEIR DEVELOPMENT 46*

MSc Lolita Zakić,

PhD Jovan Plavša,

MSc Tanja Armenski

*MARKETING AND MANAGEMENT IMPLEMENTATION ON MEGATRENDS IN MODERN TOURISM
47*

Ognjen Bakić,

Eva Hrabovski-Tomić,

Bela Muhi,

Jelena Kovačević.

*POSSIBILITIES OF FINANCIAL SUPPORT TO SMALL AND MEDIUM HOTEL COMPANIES IN
SERBIA 56*

Dragoljub Barjaktarović

Lidija Barjaktarović

КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ ВО ТУРИЗМОТ, СО ЦЕЛ ЈАКНЕЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА
ИНДУСТРИЈА 67

CRISIS COMMUNICATION AND RECOVERY FOR THE TOURISM INDUSTRY 67

Ana Zdravkovska-Ilievska, M.Sc

Anita Koteska, M.S

СТРАТЕГИИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ФИНАНСИСКАТА КРИЗА ВО ТУРИЗМОТ 77

STRATEGIES FOR SOLVING THE FINANCIAL CRISIS IN TOURISM 77

М-р Бисера Ѓошевска

Д-р Сашо Кожухаров

СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 83
TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA 83
Михајло Будиноски
Аце Миленковски

HOMO TURISTICUS RELIGIOUS 94
Ацо Гиревски, протојереј,
д-р на богословски науки, вонреден професор

БИОДИВЕРЗИТЕТОТ КАКО КОМПОНЕНТА ЗА РАЗВИТОКОТ НА ТУРИЗМОТ
ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 99
Мурат Мурати

ИНТЕРЕСИ, ПОТРЕБИ И СТАВОВИ ЗА СПОРТСКИ ТУРИЗАМ НА УЧЕНИЦИТЕ
ОД СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ 108
доц. д-р Насе Кондовски

ДИРЕКТНИТЕ ИНВЕСТИЦИИ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕШЕН МЕНАЏМЕНТ
ВО ТУРИЗМОТ 118
FOREIGN DIRECT INVESTMENT AS A CONDITION FOR EFFECTIVNESS MANAGEMENT IN TURIZM
118

SOME PROBLEMS RELATED TO BALNEO, SPA AND WELLNESS TOURISM DEVELOPMENT IN
BULGARIA 130
Associate Prof. Dr. GEORGI GEORGIEV, S.W. UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", Blagoevgrad
Maria Trifonova Vasileva, PhD student, S. W. UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", Blagoevgrad

УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИЕТОТ НА ВОДАТА ВО ОХРИДСКОТО ЕЗЕРО – ЗНАЧАЕН ЕЛЕМЕНТ ЗА
ЗБОГАТУВАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ПОНУДА 138
MANAGING QUALITY OF WATER IN THE OHRID LAKE
– AN IMPORTANT ELEMENT OF ENLARGING THE TOURISTIC OFFER 138
М. Матлиевска,
Б. Ѓорѓеска

ИКТ ВО ТУРИЗМОТ (Е-ТУРИЗАМ) ЗА ЕФИКАСЕН ПРИСТАП ВО ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТА 143
ICT IN TOURISM (E-TOURISM) FOR EFFICIENT ACCESS TO PUBLIC RELATIONS 143
Вера Наутовска

ТУРИСТИЧКО МЕНАЏИРАЊЕ СО АЛТЕРНАТИВНИТЕ ВИДОВИ ТУРИЗАМ 153
М-р Мијалче Ѓоргиевски

ЗАКИНТОС- ПРИЧИНИ ЗА ЗГОЛЕМЕНИОТ ИНТЕРЕС КАЈ МАКЕДОНСКИТЕ ТУРИСТИ 161
ZAKYNTHOS – CAUSES OF IMPROVED INTEREST AMONG MACEDONIAN TOURISTS 161 *Сашко*
Граматниковски, Александра Стоилковска, Сашо Кожухаров

ТУРИСТИЧКЕ ЗОНЕ ЦРНОГОРСКИХ ПРОКЛЕТИЈА 172
мр Слободан Лековиќ

ВЛИЈАНИЕТО НА ДЕСТИНАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА ТУРИСТИЧКАТА
ПОЛИТИКА 182
THE IMPACT OF THE DESTINATION MANAGEMENT OVER THE CREATION OF THE TOURISM
POLICY 182
М-р Зорица Смилева

ИТ И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КУЛТУРНИОТ ТУРИЗАМ: СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ: РЕПУБЛИКА
МАКЕДОНИЈА 187

IT AND ITS IMPACT ON CULTURAL TOURISM CASE STUDY: REPUBLIC OF MACEDONIA 187

м-р Виолета Симјановска

Катерина Мојанчевска

РОТОНДАТА ВО КОЊУХ- УНИКАТНА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА ОД РАНОХРИСТИЈАН-
СКИОТ ПЕРИОД 199

ROTUNDA IN KONJUH – UNIQUE TOURIST DESTINATION IN EARLY CHRISTIAN PERIOD 199

М-р Сашка Алексовска

МЕНАЦИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА НА ЛОКАЛНО НИВО 205

MANAGING OF THE DESTINATION MATKA ON THE LOCAL LEVEL 205

Димче Смилев

УЛОГАТА НА BENCHMARKING-ОТ ПРИ ФОРМИРАЊЕ НА ГЕВГЕЛИЈА КАКО КАЗИНО
ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА 210

*THE ROLE OF BENCHMARKING IN THE ESTABLISHMENT OF GEVGELIJA AS A CASINO TOURIST
DESTINATION* 210

Јово Ратковиќ,

Марина Стојмирова

КАКО (И ОД КАДЕ) МОЖЕ ДА СЕ ДОБИЕ ДОБРА ИДЕЈА ЗА ДОБАР БИЗНИС? 221

HOW (AND WHERE FROM) ONE DOES GET A GOOD IDEA FOR A GOOD BUSINESS? 221

Проф. д-р Тодор Кралев

СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ФУНКЦИЈА НА СТЕКНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА
ПРЕДНОСТ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА 226

STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL BUSINESS 226

Изет Зеќири,

Брикенд Азири

TQM - МОЖНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ 235

TQM - OPPORTUNITY FOR ORGANIZATIONAL CHANGES? 235

Наташа Кралева

ФАСИЛИТИРАНО ВОДСТВО 240

FASILITATE LEADERSHIP 240

Валентина Муцунска Палевска

„ИНОВАЦИЈА ЗА СЕКОГО И СЕКАДЕ“-ПРЕДИЗВИК НА ДЕНЕШНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ 246

“INNOVATION FOR EVERYBODY AND EVERYWHERE”-CHALLENGE FOR TODAY ORGANIZATION
246

М-р Моника Марковска,

Ана Ставереска

НЕКОИ АСПЕКТИ НА СОВРЕМЕНОТО ЛИДЕРСТВО 257

SOME ASPECTS OF THE MODERN LEADERSHIP 257

Константин Петковски

ОРГАНИЗАЦИСКА ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА 264

*Александра Стоилковска
Виолета Миленковска*

ПРОБЛЕМИТЕ КОИ ГИ ЗАДАВА ФЛУКТУАЦИЈАТА НА РАБОТНАТА СИЛА ВО ПРОЦЕСОТ НА
УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ 272

*Доц. Д-р Саво Ашталкоска
Асс. м-р Ирена
Ашталкоска*

ПОСТУЛАТИ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ ХУМАН (ЧОВЕЧКИ) КАПИТАЛ 281

POSTULATES FOR MANAGING THE ORGANISATIONAL HUMAN CAPITAL 281

М-р Габриела Крстевска

ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ ВО ГЛОБАЛНИТЕ КОМПАНИИ 286

TALENT MANAGEMENT IN THE GLOBAL COMPANY 286

м-р Шекеринка Ивановска, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

ПРОФЕСИОНАЛНО СОГОРУВАЊЕ 294

PROFESSIONAL BURN-OUT 294

Фросина Денкова

СИСТЕМИ НА МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊА ВО ОСИГУРУВАЊЕТО ЗАСНОВАНИ НА WEB 303

WEB-BASED MARKET RESEARCH SYSTEMS IN INSURANCE 303

Д-р Сретен Миладиноски

М-р Бисера Ѓошевска

ПРИМЕНА НА МАРКЕТИНГОТ КАЈ ПОЗНАЧАЈНИТЕ КУЛТУРНИ МАНИФЕСТАЦИИ И НИВНИОТ
ЕФЕКТ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ 314

*EXERCISING MARKETING TO THE MAJOR CULTURAL EVENTS AND THEIR EFFECTS ON THE
DEVELOPMENT OF TOURISM 314*

М-р Зоран Стрезовски

УЛОГА И ПРЕДИЗВИЦИ НА БРЕНДИРАЊЕ ВО ЗЕМЈИТЕ НА ПОСТРАНЗИЦИСКИ ПЕРИОД ОД
ЦЕНТРАЛНА И ИСТОЧНА ЕВРОПА 320

*THE ROLE AND CHALLENGE OF COUNTRY BRANDING INTRANSITION COUNTRIES CENTRAL AND
EASTERN EUROPEAN COUNTRIES EXPERIENCE 320*

М-р Анита Котеска

МБА Анте Попоски

СТРАТЕГИЈА ЗА ПРОМОЦИЈА НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА 331

PROMOTION STRATEGY FOR TOURISTIC DESTINATION 331

Никола Ѓорѓоски

СТРАТЕГИСКО ЛИДЕРСТВО ВО СИНДИКАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ 336

STRATEGIC LEADERSHIP IN TRADE UNIONS 336

Natasha Ristovska MSc

Jana Ilieva

ЗАКЛУЧОЦИ 341

Предговор кон зборникот на објавени трудови
ОД
Меѓународниот Конгрес за туризам и менаџмент

“Предизвици и перспективи во туризмот и менаџментот”

Меѓународниот конгрес за туризам и менаџмент на тема “Предизвици и перспективи во туризмот и менаџментот” се одржа на 26-ти и 27-ми септември 2009 година во Скопје, Република Македонија, по повод Светскиот ден за туризмот – 27-ми септември.

Конгресот се организираше од страна на Универзитетот за туризам и менаџмент – Скопје кој израсна од Факултетот за туризам - Скопје, еден од врвните лидери во областа на високото образование и создавањето стручњаци кои ќе знаат успешно да се соочат со предизвиците во текот на своите професионални кариера од областа на туризмот. Во текот на своето постоење Факултетот за туризам – Скопје се етаблира и како лидер во организирање и реализирање ваков тип настани, претставување на саеми во земјава и надвор како и организирање најразлични настани од областа на туризмот. Впрочем, за тоа најдобро говорат и овогодинашните упатени највисоки оценки од многу видни стручни лица од странство и од земјава.

Меѓународниот конгрес за туризам и менаџмент претставува највисок конгрес од ваков вид во земјава и во поблиското опкружување, каде на едно место се обединија трите најважни столба: академскиот, истражувачкиот и бизнис секторот. Се тоа со единствена цел - споделување, дискутирање и дебатирање за последните истражувања, согледувања и достигнувања на полето на туризмот и менаџментот како и на истражување на можностите за заедничка соработка и подобрување на состојбите во оваа област.

Меѓународниот Конгрес претставува единствен катализатор кој придонесе да се забрза инволвираноста на чинителите на македонскиот туризам кон создавање вистинско силно туристичко стопанство.

Конгресот предизвика огромен интерес во македонската и меѓународната јавност и беше посетен од страна на најголемиот дел деловни лидери од земјава и од поблиското опкружување, академската и научната јавност, државни институции, министерства, центри за развој и промоција на туризмот, хотели и агенции.

**Универзитетот за туризам и менаџмент
Скопје
Проф. д-р Аце Миленковски, ректор**



ОБЛАСТ

ТУРИЗАМ



ЗБОРНИК

“Предизвици и перспективи во туризмот и менаџментот”

ОБЛАСТ – ТУРИЗАМ

НОВ МАРКЕТИНГ МИКС ВО УСЛУЖНАТА КОМПОНЕНТА¹

Апстракт

Трудот „Нов маркетинг микс во услужната компонента,, претставува сериозен обид да се изменат досегашните гледишта дека во имплементацијата на маркетингот и во оваа дејност важни се „4П,, како маркетинг детерминати во процесот на управување со услугите. Новите „тектонски пореметувања,, во светската економијата наложија подруг пристап во организирањето на маркетингот така да се појавија повеќе елементи кој во овој случај можеме да ги групираме во три групи или да ги наречеме „3П,,. Всушност станува збор за нов пристап кој е детерминиран како „7П,, и има своја широка поддршка во научната и стручната јавност која се занимава со оваа проблематика. Клучни зборови: Маркетинг, производ, цена, дистрибуција, промоција, евиденција, луѓе и процес.

NEW MARKETING MIX IN CUSTOMER SERVICE²

Abstract

The paper “New marketing mix in the service component” indicates a serious attempt to alter the previous views of the fact that implementation of marketing in this activities requires the 4P’s as marketing determinants in the process of handling the services. The new changes in the world economy have entailed a distinctive approach to organizing the marketing, which has developed additional elements that can be grouped into three groups or named 3P’s. Actually, this is a whole new approach determined as 7P’s and has large support in the scientific and specialist public that is dealing with this matter.

Key words: Marketing, product, price, distribution, promotion, record, people and process.

Брзиот развој на техничко-технолошките достигнувања предизвикаа промени во целокупниот општествено - економскиот живот. Ваквите промени радикално се изменија во процесот на проширената репродукција бидејќи ресурсите кои се поретки го предизвикува човекот да размислува во пронајдување на супститути преку кој ќе ги задоволи разноврзните потреби. Бидејќи човекот не е навикнат на негативна конотација во задоволувањето на своите потреби (всушност тоа му го ветува секоја политичка структура во предизборната кампања за да дојде на власт) истиот се бори да е избегна таквата состојба.

Имајќи е во предвид таквата состојба Маркетингот како динамична структура во својот развоен концепт мутира во својот разво така да се впушта во изнајдување на нови

¹ Проф. Д-р Аце Миленковски, Универзитет за туризам и менаџмент-Скопје и Проф. Д-р Сретен Миладиноски, Универзитет за туризам и менаџмент-Скопје,

² Prof. Ace Milenkovski Ph.D & Prof. Sreten Miladinovski Ph. D, University of tourism and management-Skopje, a.milenkovski@fts.edu.mk s.miladinovski@fts.edu.mk

двигатели кои ќе му овозможат прилагодување во ново настанатата потреби за чија измена неможе да ги искористи постоеќите инструменти.

Ваквата промена посебно се почувствува во терцијарниот сектор на општествената репродукција каде услугите се повеќе го заземаат првото место во задоволувањето на човечките потреби а со тоа и високо место во остварувања на профитите во светски рамки.

Целокупната структура на промени кој маркетингот треба да ги акцептира мора да се пренесат на крајниот потрошувач а тоа може да се направи само со квалитетно менаџирање од страна на раководниот тим на компаниите а посебно од маркетинг стручните лица кој е водат компанијата.

Идентификација на елементите на маркетинг мик-сот кој во вакви услови на стопанисување во услугите предизвикува многу дебати околу тоа какви активности треба да се има во една мешавина на маркетинг активности.

За да се разбере комбинацијата на активностите на маркетингот во досегашниот период во поедноставена смисла на зборот тоа би значело:

| |
|--|
| <i>Да го разберете маркетинг миксот или активитетот на маркетинг во поедноставна смисла, значи:</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Развој на потребниот производ – потпирајќи се на потреите на потрошувачите.</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ставање на вистинска цена – за распоредување на профитот и за одржување на задоволните потрошувачи.</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Промовирање на производот – за да ги поттикне потрошувачите да купуваат.</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ставање на производот на потребното место (пример каналите на дистрибуција, каде потрошувачот може да го купи производот)</i> |
| <i>Ова поинаку е познато како 4П (4P (Product, price, place i promotion)):</i> |

Слика 1 - Мешавината на маркетинг 4 П

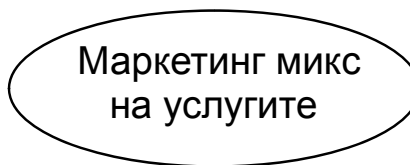
Меѓутоа, за самата природа на услугите во изменетите услови на стопанисување диктира концептот на маркетингот миксот да е измени својата постоечка интегрирана структура и наместо досегашните 4 П кај услугите да зборуваме за 7 П.

Тоа значи де ка покрај досегашните мисувани елементи (Производ, цена, дистрибуција и промоција) да зборуваме за додатни три елементи кои исто така ќе го миксираат маркетингот во правец на перманентно и квалитетно задоволување на човечките потреби. Всушност станува збор за:

- Перманентна -физичка евиденција (physical evidence)
- Процесуирање на услугите и (process)
- Персонификација на луѓето (people)

Одлуките за еден од елементите на маркетинг миксот се земаат ако иститот се рефлектира и на другите негови елементи бидејќи само така може да осигураме едно стабилно позиционирање на производот. Маркетинг мик-сот на услугите е едно проширување на теоремата од 4П, што всушност произлезе од почетната позиција на маркетинг за конвенционалниот производ. Основните елементи на маркетинг мик-сот како производ, промоција, цена и дистрибуција се чуваат, но се додаваат и три други варијабли како луѓето, физичката евиденција и процесот, формирајќи на овој начин еден микс со седум политики (7П). Потребата за проширување е поврзано со високото ниво на непосредниот контакт помеѓу фирмата и потрошувачот, се со единствена цел навреме да се усогласат производот и потрошувачката. Проширувањето на традиционалниот маркетинг-микс со горенаведените елементи создава можност за една целосна и длабинска анализа на деловите на маркетинг мик-сот потребни за успешен маркетинг на услугите.

Сл. 2 Претставување на маркетинг микс за услугите



Накратко ќе се осврнеме за сите седум елементи не да се даде значење за одреден елемент туку да се види спојот на сите елементи во создавањето на маркетинг миксот во една компанија.

Производ. Производите се средства со кои претпријатијата се стремат да ги задоволат потребите на потрошувачите. Во оваа насока, еден производ е се што едно претпријатије нуди за нејзините потенцијални потрошувачи што може да задоволи една потреба. Овој производ може да биде допирлив (еден производ) или недопирлив (една услуга). Одлуките за микс производот кои се соочуваат со пазарите на услуга можат да бидат многу различни од оние што с еповрзани со добрата. Квалитетот е одлучниот елемент која ја определува една услуга.

Физичките производи можат да се испитуваат и пробаат пред да се купуваат додека, чистите услуги се недопирливи. Ова подразбира дека потрошувачите на услугите патат повеќе од перцептираниот ризик во нивното одлучување за купување и трите елементи на маркетинг микс-от проширени со - луѓето, физичката евиденција и процесот се значајни во влијанието на перцепираните потрошувачи за квалитетот на услугата. Името на марката на една услуга може да ја инфлуентира неговата перцепција, пример., кредитните карти се примери на ефективни имиња на марката или „Виза,, предлага интернационализирање додека Access ја потенцира можноста на постигнувањето на влез за парите и производите. Се разбира дека успехот на името на марката зависи од способноста на организацијата на услугите за издавање на соодветното ветување. Иако некои услуги невозможно е да ги пробаш за некои други ова

може да се потенцира. (Пример, некои хотели ги повикуваат или привлекуваат главните одлучувачи на социјалните клубови за посета на нивните хотели бесплатно за да е испробаат и да се уверат во удобноста, олеснувањата и нивната услуга. На овој начин хотелите имаат надеж дека тие ќе препорачат една посета на група на други членови).

Цена. Цената претставува решавачко средство на маркетингот бидејќи таа како паричен израз на вредноста е главен стимулатор или дестимулатор за купување во најголем број на купувачи посебно во услови на нестабилни или сиромашни економии. Посебно би истаканале три елементи кој е потврдуваат таа претпоставка.

1. Затоа што често се случува тешко да се вреднува услугата пред купувањето, цената може да се употреби како показател. На пример, во една брошура за патување поставената цена од страна на хотелот може да послужи како показател за нивниот квалитет. Некои услужни претпријатија во нивните решенија предвидуваат микс цени кои претставуваат стратегија и тактика и им припаѓаат на средното ниво според кои ќе се постават различни цени за различна групација на потрошувачи.

Овие се многу слични со проблемите со кои се соочуваат маркетинг агентите на стока. Но сепак, различностите имаат врска со недопирливата природа на услугата, која подразбира дека цената во себе може да биде еден важен показател на квалитетот. Персоналната и природа и непреместливоста на голем дел од услугите пројавува нови можности за диференцирања во цените во пазарот на услугите, додека фактот дека еден добар дел од услугите се маркетингаат од јавниот сектор со намалени цени или бесплатно, често го отежнува поставувањето на цената.

2. Цената е важно средство за контрола на побарувачката. Прилагодување или хармонизација на побарувачката и понудата е речавачко во услугите, затоа што услугите не можат да се чуваат. Оригиналната употреба на цената може да помогне за покривање на побарувачката.

3. Една решавачка променлива за пазарот на услугите е чувствителноста на цената. Некои потрошувачи можат да бидат готови да плаќаат една повисока цена отколку другите. Времето е употребено обично за сегментирање на чувствителните или нечувствителните потрошувачи кон цената. На пример, цената на меѓународните воздушни патувања често зависи од задржливоста. Патниците од Европа во Америка ќе плаќаат многу помалку ако тие се задржуваат минимално шест ноќи (опфаќајќи ја и неделата). Воздушните компании знаат дека потрошувачите кои се задржуваат помалку од овој период, има повеќе можност тие патници да бидат бизнисмени кои се спремни и имаат можност да да платат повисока цена. Повеќето од претпријатијата не ја користат потполно предноста што ја дава употребата на цената во креирањето на нивните маркетинг услуги. На пример, во една направена студија во секторот за услуги пронајдено е дека претпријатијата „воопшто имаат недостаток на ориентација од страна на потрошувачот и го ставаат акцентот повеќе во начините базирани на ориентација од поглед на чинење, многу се нееластични во нивните шеми на поставување цени, не употребуваат диференцирање на цените базира во еластичноста на различните сегменти на пазарот и многу малку имаат осет за мерење на чувствителноста на потрошувачот кон цените”.

Во патната индустрија мониторингот на цените на конкуренцијата и на побарувањата на потрошувачите претставуваат активности со големо влијание во поставувањето на цените.

Промоција. Традиционалната микс промоција опфаќа различни методи на комуникација со потенцијалните потрошувачи во доменот на една услуга, или поконкретно: Пропаганда, публицитет, промоција на продажба, личната продажба и односи со јавноста како специфично поле на промотивни активности. Иако микс промоцијата за стоките може да се јави и кај услугите, за овие последните потребно е да се потенцира на посебен начин зголемувањето на евидентната допирливост на услуга. Исто така во маркетингот на услуги, персоналот на производството може во себе да инкорпорира еден значаен елемент на микс промоцијата. Недопирливите елементи на една услуга може да бидат тешки за комуницирање. Пример, може да биде тешко за презентирање на доброто однесување, големата работа и грижата кон потрошувачот во една реклама. Одговорот повторно е користење на допирливите елементи што можат да ги убедат потрошувачите за адекватно разбирање на понудата или евентуално да се разбие предрасудата за одредена услуга. Еден хотел може да ја покажува својата зграда, базенот, љубезниот персонал и среќните потрошувачи. Истотака можат да се употребат препораките и исказите од задоволните потрошувачи за комуницирање на профитот на услугите. „Nesto“ зинџир на супермаркети во Данска, ги имаат користено исказите на шест потрошувачи за нивно рекламирање во Велика Британија со раскажување на предностите на пазрење во овие маркети. Исто така, личната продажба може да биде ефективна во маркетингот на услугите поради високиот перцептиран ризик, кој е егзистентен (внатрешен) во купувањето на многу услуги. Пример, еден купувач може да ги објасни деталите на можноста на инвестиција, може да им одговори на прашањата и да гарантира на сигурност и мир. Поради високиот перцептиран ризик во купувањето на услугите карактеристичен во купувањето на услугите, персоналот на продажбата треба да состави списоци на задоволни потрошувачи за користење како референца (препорака) во продажба. Истотака персоналот на продажбата може да се обучи за одговарање на сите проблеми што можат да произлегуваат во продажбата. Потрошувачите можат да се прашаат дали познаваат други луѓе или други организации што можат да профитираат од услугите. Потрошувачот може да се користи како една референтна точка кога станува збор за продажбата на една нова услуга.

Узната комуникација е многу значајна за успехот на услугата поради нивната експериментална природа. Пример, разговорите со луѓето што посетиле едно место за одмор или еден хотел е поубедлив отколку читањето на брошурите за одмор. За повеќе промоцијата треба да ја утврдува определната одлука на личното вклучување во изборниот процес и да стимулираат комуникација од уста до уста. Cowell сугерира четири начини за реализирање на ова:

1. Убедувајќи ги задоволните потрошувачи за да ги информираат другите за нивното задоволство (Америцан еџпресс ги наградува потрошувачите кои им ја презентираат на другите нивната услуга)
2. Произведувајќи материјали кои потрошувачите можат да ги пренесуваат кај другите
3. Избирајќи го и стремејќи се кон мислењето на раководителите во рекламните кампањи.
4. Охрабрувајќи ги потенцијалните потрошувачи за разговор со актуелните потрошувачи.

Исто така комуникацијата треба да ги мотивира работниците, бидејќи тие имаат големо значење во креирањето и очувувањето на квалитетот на услугата. Внатрешните

комуникации можат да определат и да ги објаснат очекувањата на персонелот, да ја засилат потребата за задоволување на потрошувачот како и да ги објаснат наградите кои можат да се добијат за една добро извршена услуга. Надворешните комуницирања кои го опишуваат квалитетот на услугата може да го мотивираат внатрешниот тим и да покажуваат начин како овој тим треба да се грижи за потрошувачите. Но секогаш треба да се има во предвид дека промотивните материјали не треба да содржат претерани ветувања, бидејќи можат да изградат едно недостижно очекување. Пример „Delta Airline“ го има користено рекламниот слоган „Делта е подготвена кога сте вие“. Ова ја создаде надежта и перцепцијата кај потрошувачите дека линијата ќе биде готова во секое време, што е една недостижна задача. Затоа, „Делта“ се обврзи да го смени слоганот со еден реалистичен „Ние сакаме да летаме и тоа се гледа“.

Дистрибуција или место. Значењето на дистрибуцијата или местото во концептот на маркетинг мик-сот се однесуваат на збир активности со кои им се олеснива на потрошувачите во можноста да истите добија било каква услуга. Тука можат да се поместат сите оние активности за кој се донесуваат одлуки а кои е опфаќа одлуките за физичката местоположба (како одлуката каде ќе се смести еден хотел), одлуките што се однесуваат со избор на посредници кои ќе се користат за да е направат услугата подопирлива или достигнат една услуга за еден потрошувач (кога еден патен оператор користи патни агенти или непосредно ги продава деновите за одмор на потрошувачите) и одлуките што немаат врска со местоположбата и што се користат за да ја направат една услуга покорисна (користење на телефонските системи). За чистите услуги (кои не се придружуваат кон стоките) одлуките на физичкото преместување на стоките немаат стратешко значење. Меѓутоа, поголемиот дел на услуги опфаќа преместување на стоки од едно место на друго. Овие можат да бидат потребните материјали за произведување на една услуга, како патните брошури или материјалот за пакување на една брза исхрана (fast food) или пак услугата може да има за цел преместувањето на стоките (патниот транспорт, издавање на опрема под кирија), За самата природа на услугите, нивните канали за распоредување обично се подиректни отколку за многу други физички производи. Бидејќи услугите се недопирливи, нивните маркетинг се помалку поврзани со чувањето и складирањето, така што производот и потрошувачката се вршат често во исто време и личната природа на услугата подразбира дека директниот контакт со снабдувачот на услугата е посакуван. Агентите можат да се користат тогаш кога производителот на индивидуалната услуга не може да осигура друг целосен доволен избор за потрошувачите. Како последица агентите се користат во патниот маркетинг, осигурителниот или на забавата. За многу фирми на услуга порастот подразбира отварање на нови можности во нови места. Додека процедурите за физичките производи можат да го прошират и распоредат производот во едно место за да им услужат на потребите на еден географски широк пазар, едновременоста на производот и потрошувачката на хотелските, банкарските услуги, на снабдувањето со храна, на тргување и сметководството покажува дека ширењето обично подразбира следење на една стратегија на повеќекратна местоположба. Оценувањето на местоположбата на продавниците останува една многу значајна способност за маркетинг на услугите. Поголемиот дел на успехот на најдобрите зинџир европски супермаркети стои во нивната способност за избор на нови местоположби попрофитабилни за нивните операции на тргување на мало.

Перманентна или физичка евиденција. Недопирливата природа на услугата прави потенцијалните потрошувачи да не даваат предходна оценка за една услуга пред тоа да се консумира, зголемувајќи го на овој начин ризикот што ја придружува продажбата на услугата. Затоа еден значаен елемент на стратегијата на маркетинг мик-сот за услугите е намалувањето на нивото на ризик понудувајќи допирлив поглед околу природата на услугата. Оваа евиденција може да се јави во неколку форми. Во поедноставна форма, кога една брошура може да опишува и да илустрира со слики значајни елементи на производот на услугата. Истотака, појавата на тимот може да осигура еден поглед околу природата на една услуга. На овој начин, еден продавач на билети облечен шик во една воздушна линија покажува дека услугата на оваа линија во сите нивоа е квалитетен. Исто така зградите често пати се користат за покажување на погледот на природата на услугата. Пример, кон крајот на 19 век, железничките компании конкурираа една со друга изградејќи кој помодерни железнички станици. Денес една чиста и осветлтна средина може да влијае кај клиентите пред нивното одлучување за купување на една услуга.

Поради овие моменти продавниците на брза исхрана (fast food) и сликарите користат често пати црвена и зелена боја за креирање на имиџот на брза услуга. Физичката дистрибуција подразбира средината во кое се распространува или се дава услугата како и секое допирливо добро кое ја олеснува перформансата и неговата комуникација на оваа услуга. Потрошувачите го бараат клучот за решавање на енигмата на соодветниот квалитет, ветуван за услугата репектирајќи го допирливиот поглед. Средината на една продавница многу зависи од декорот и боите кои можат да играат голема улога во формирањето на душевната состојба. Пример, црната боја подразбира сила и моќ, додека сивата боја сугерира мекост, нежност. Внатрешниот дел на авионот обично е обоено со паста што свети за да патникот осеќа едно мирно чувство, додека многу дискотеки се со бои, со брзи осветлувања за предизвикување на забава и рекреација.

Персонализација на луѓето. За поголемиот дел на услуги, луѓето се најбиталниот елемент на маркетингот. Во случај на производство на стоки, каде производот може да биде поделен од потрошувачката, насоката зема мерки за редукација на непосредниот ефект на луѓето во заклучниот аутпут што добиваат потрошувачите. Така на пример, начинот на кој е произведена една кола има малку значење за тој што го купува. Во индустријата на услугите секој се смета како делумен маркетер” во смисла што нивните дејствија имаат едно непосредно влијание во добиениот аутпут од потрошувачите. Поради едновременоста на производите и потрошувачите на услугите персонелот на фирмата е од посебно значење и има големо влијание кај потрошувачите колку и припаѓа квалитетот на услугата. Една значајна задача на маркетинг е да го стандардизира и да го порасне квалитетот на услугата со помош на персонелот како и да ја мониторира нивната работа.

Иако насоката на хуманите ресурси има значење во пораст во компаниите што произведуваат стоки, таа зема едно поголемо значење во секторот на услугата. Ова е посебно точно за оние услуги каде тимот има високо ниво на контакт со потрошувачите, затоа есенцијално е за овие организации да ја специфицираат на јасен и точен начин што очекува или на што се надева персонелот во неговото содејствување со потрошувачите. За постигнување на определениот стандард, методите на регрутација, на обука, мотивација и награда на тимот се значајни за одлуките на маркетингот. Планирањето на луѓето во маркетингот опфаќа истотака развој на модели и начини на содејствување на

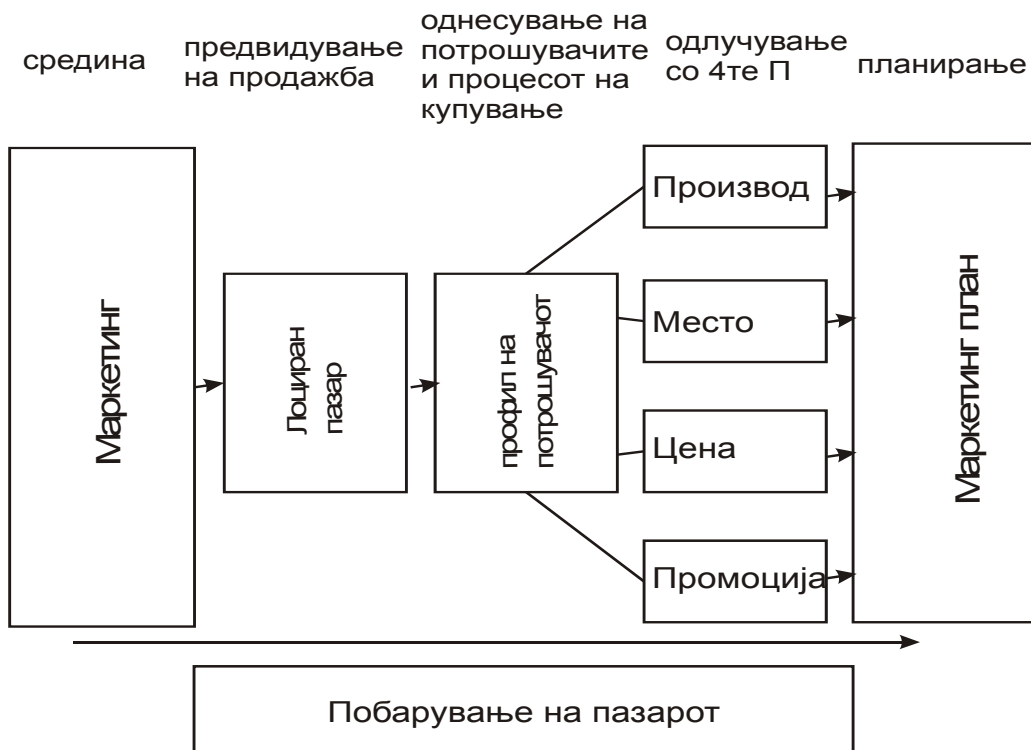
потрошувачите меѓу себе, кои земаат една поголемо значење кога трошувањето на услугата се прави во јавност. Затоа, за еден клуб посебно значење за предрасудите на неговите клиенти има фактот кои се луѓето што го посетуваат. Обуката е значајно за разбирање на потребната форма на однесување. Без обука и контрола, службениците имаат тенденција да се променливи во нивната работа компромитирајќи е воедно е квалитетната услуга.

Пример, “British Airways” го третира неговиот персонал за идентификација и категоризирање на различните типови на патниците и за модифицирање во согласност со ова нивното однесување. Персоналот треба да знае да комуницира со клиентите, да го модифицираат нивното однесување за да не бидат некомуникативни, натрапници и др. На крај тие треба да го прилагодат нивниот однос, така да се знае дека потрошувачот е прв (customer - first) што подразбира фактот дека удобноста, мирот и задоволството на потрошувачот се секундарни а потоа е персоналот. Истотака, маркетинг треба да ја екзаминира улогата што ја играат потрошувачите во средината на услугата и да се стремат да ги елиминираат непријатните реагирања. Пример, вкусот на храната во еден ресторант или патувањето со авион зависи многу од дејствувањата на другите потрошувачи.

Процесот. Додека процесот на производство има малку или никакво значење за потрошувачот на индустриските стоки, тој е значаен за потрошувачите на услугите како „висок контакт,,“ кој може да се види како копроизводител на услугата. Клиентите во еден ресторант можат да бидат задоволни од начинот како ги услужува персоналот и од времето на чекање за услужење. Фактички, процесот се однесува на процедурите, механизмите и протекот на активностите со кои се добива или зема една услуга. Одлуките околу процесот влијаат на радикален начин како им е дадено една услуга на потрошувачите. Пример, едно кафе со самоуслуга е многу поинаква од еден ресторант. Менаџерите на маркетинг треба да знаат ако самопослужбата е прифатлива или посакувана од потрошувачите. Редовите можат да осигурат можност за создавање предност на диференцијата со помош на редуција/елиминација или да се направи времето за чекање попријатно. Осигурувањето на една поефективна услуга (пократки редови) може да не оди (да создава проблеми или дивергенции) со операциите кога поправката може да се направи вработувајќи повеќе услужен персонал. Редуцирање на времето за издавање или распоредување на една услуга, пример, времето помеѓу порачката на храната и земањето, може истотака да го подобри квалитетот на услугата. Ова нема да чини повеќе ако потрошувачите бидат убедени за опфаќање во процесот на производство, што успешно се рефлектира во зголемување на барови што нудат појадок во форма на самопослужување во хотели. Можат да се јават проблеми што се однесуваат со поделба помеѓу производителот и потрошувачот за определување на функцијата на производот. Пример, еден ресторант може да им побара на клиентите сами да ја земаат храната од шанкот или да ги вратат чиниите во одредено место. За услугите не може да има една дефинитивна разлика помеѓу маркетингот и насоката на операциите.

Индустриската заедница и заедницата на фирми што за производи имаат услуги од различни природи (транспорт, здравство, забава, туризам и др) е сектор кој се проценува дека влијае во вработувањето на населението. Тоа е сектор што се финансира во голема мера од владини финансиски ресурси, пр., изградба на автопат близу едно населба предизвикува нови инвестиции, телефонскиот систем ја зголемува комуникацијата во бизнис, и др. Владините политики можат да нудат буџетски финансирања и за

одбрана од ефектот на порастот на цената на чинење на еден сектор на услуга, приемир, на секторот за туризам и др.



Сл.3. Маркетинг за НМВ

ЗАКЛУЧОК

Имајќи е во предвид ново настанатата позиција на Терцијарните дејности во вкупната економија се јави како потреба да се организира еден подруг пристап во организирањето на маркетингот во овие дејности. Досегашните истражувања покажаа дека традиционалниот маркетинг не ги задоволи потребите од организирање на услужните дејност што се наложи потребата од подруг пристап со вметнување на нови елементи кои ќе го надополнуваат постојниот концепт на 4п. Ваквиот пристап е појава на изменетата потрошувачка структура која пак е резултат на прераспределба и нараснување на паричните приходи кај населението. Групата на нови елементи не можат да се дефинираат како поединечни па затоа направивме еден обид да ги групираме во три групы и тоа: Перманентна евиденција, процес и персонализација на луѓето (people), односно сите различни елементи кој влијаат на услужните дејности а не најдуваа свое место во познатата позиција на 4п направивме еден обид да ги групираме ви 3п за да сега кај услужните дејности зборуваме за 7п. Вакавата констатација може да предизвика и полемика околу групирањето на елементите но во суштина проблемот не е во групирањето туку во опсесијата дали сакаме да го измениме досегашниот концепт или не. Иако станува реална позицијата на нови содржини во услужните дејност скептиците секогаш ќе најдат едредени забелешки околу овој концепт, впрочем како и за секоја друга промена која води кон прогресот.

ЛИТЕРАТУРА

1. Abbott, V. *Equestrian Centres: The value of small business marketing*, Dissertation, BA Leisure Marketing, Bournemouth University, 1995
2. Ашталкоски, Саво, *Глобален менаџмент во економијата на капитал*, ФОН Скопје, 2009
3. Зборник на трудови, „Македонско здружение за маркетинг-Маркетинг“ Скопје, 2005
4. Kotler & Armstrong: „*Principles of marketing*“, ninth edition, Prentice-Hall, Inc 2001.
5. Kotler, P. *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey, 1967
6. Кожухаров, Сашо и Миладиноски, Сретен. *Менаџерска Економија*, ФОН 2003
7. Миладиноски, Софронија. *Маркетинг информативен систем*, Економски факултет, Прилеп 2004
8. Миладиноски, Софронија. *Маркетинг*, Pjetar Budi Приштина 2006
9. Миладиноски, Софронија и Ристеска А. *Маркетинг* Економски факултет Прилеп
10. Миладиноски, Софронија. *Меѓународен Маркетинг*, Ф.Т.У. Охрид, 2004
11. Миладиноски, Софронија и Миладиноски, Сретен. *Маркетинг во туризмот 2*, Ф.Т. Скопје, 2006
12. Миладиноски, Сретен и Кожухаров, С. *Менаџерска Економија*, ФОН 2004
13. Миладиноски, Сретен *Економија свртена кон маркетингот*, Микена, Битола 2006
14. Миладиноски, Сретен *Економика на туризмот*, Ф.Т.С. 2006
15. Миладиноски, Сретен *Статистика во туризмот*, Ф.Т.С. 2007
16. Шуклев, Б., Дракулески, Љ. *Стратегиски менаџмент* Економски факултет, Скопје 1996

LEADING EFFECTIVE MEETINGS IN A HOSPITALITY ORGANIZATION

Slobodan Ivanović, ph.d
Nikola Šušnjar

Abstract

Today's business environment demands of the individual manager to lead effective meetings. This is a skill which has to be studied and to be used and constantly optimized in order to keep the team focused on the goals that were set. Meetings keep track of a teams and the organizations goals that are being met or not being met. The specific focus of a certain meeting depends on what on what is to be achieved, whether that be setting goals or keeping evidence of what is being done, and to do this one needs the proper information to lead it correctly and efficiently.

Key words: *Meetings, conflicts, leaders, meeting techniques, team resistance.*

Managing meeting problems and conflict

You will be able to stop or at least minimize most of the usual meeting problems by careful planning and by developing and enforcing ground rules; however, some issues may arise despite the best planning and meeting processes. All meeting leaders and facilitators must be prepared to handle problems in ways that will not interfere with the meeting objectives or those of the broader organization.

The primary responsibilities of a meeting leader are to plan the meeting, provide the content, anticipate problems, and ensure process facilitation. Fulfilling the last responsibility may call for the use of a skilled facilitator. A facilitator's primary is to ensure process problems do not interfere with the success of the meeting. Facilitators help to keep the meeting focused on the objectives and ensure redirection if it gets off track. Skilled facilitators should be prepared to (a) handle some of the most common meeting problems, (b) manage meeting conflict, and (c) deal with issues arising from cultural differences.

HANDLING SPECIFIC MEETING PROBLEMS

Common meeting problems and approaches to managing them:

| Problem | Management approach |
|---|--|
| 1. Confused objectives and expectations | Create an agenda that includes objectives as well as end products. Send agenda out ahead of time and review it at the beginning of the meeting. |
| 2. Unclear roles and responsibilities | Communicate roles and responsibilities with agenda or establish at the beginning of the meeting. |
| 3. Confusion between process and content | Separate the leader and the facilitator role. Call time-outs for process checks as soon as confusion is expressed. |
| 4. Drifting off topic | Stop and review meeting objectives. If digression continues, suggest <ul style="list-style-type: none">• Discussion continue after meeting• Topic be placed on agenda for next meeting• Topic be tabled, stored for future |

| | |
|---|--|
| 5. Data confusion or overload | Control handouts to ensure all have the same version. Create simplified data packs specific to meeting exclude any data not directly related to the objectives of the meeting. |
| 6. Repetition and wheel spinning | Regulate the discussion by reminding participants of the objectives being discussed. |
| 7. Time violations | Start the meeting on time. Allowing delays at the beginning of meetings cuts efficiency and sends the message that the leader is flexible on time. Have a person to keep track of time. If time limits are violated time and again, re-evaluate agenda topics and limits on time as well as building in in-between time. |

Careful planning and purposeful facilitation will solve most of these process problems; however, problems may arise during meetings that are more liable to the personality of the leader and the participants in the meeting rather than the corporate culture or the issues being discussed.

There are two common problems in general that can cause problems with creativity which are negative thinking and resistance to the insights and ideas of others or changes of any kind. While a negative thinker can cause the meeting to run into chaos through analysis, negativity-criticizing ideas without any good reasons to back them up- is terrible for a brainstorming session, this type of action can undermine the creative thinking process and demoralize the participants. The leader of the meeting must address this negativity immediately and deal with it.

The best way to stop negativity is to establish a ground rule banning it. If no ground rules exist then the leader must ensure that they play a vital role in confronting the individual or individuals being negative. The person(s) may not even be aware that they are being negative. However, if the person persists, the leader must call the person to the side and discuss what he/she is doing and correct their attitude, giving advice on how counterproductive the negative remarks are, and see if there may be something that is troubling the individual and is the cause for the negativity.

Resistance to the ideas of other people is similar to negativism, but not that obvious. Instead of giving a negative remark(s), the individual will usually give opposing ideas that conflict the ideas being presented. To some extent, the leader of the group should try to encourage opposing ideas and encourage someone during the meeting to be giving contrary ideas and insights to the presented ones to give a dose of inspiration on how something can be improved on. However, once the leader sees that the individual is getting out of hand then leader should be stepping in and stopping them.

Techniques to manage resistance:

| Technique | Answer to technique |
|-------------------|--|
| Confirm | "What you are saying is..." |
| Understand | "I'm not quite sure i understand the idea you presented. Is there another way you would express it?" |
| Align | "How can we see the problem how you see it?" |
| Analyze | "Could you elaborate more on the issue..." |

MANAGING MEETING CONFLICT

When the common meeting problems turn into direct conflict, perhaps because of personality or factions within the group, leaders may need to be more aggressive in their tactics. They must be prepared to manage the conflicts and the people involved before they interrupt meeting progress and in some cases even intrude into the overall working environment. Many approaches have been developed for managing conflict. One popular technique often used by negotiators calls on the individuals involved in the conflict to apply different levels of assertiveness and cooperation. They can approach the problem by competing, compromising, collaborating, avoiding, or accommodating.

Any of the five modes may be used to allow the meeting to progress. However, collaborating is usually the best choice to manage meeting conflict because it calls on both sides to work together toward a common goal. Both sides can assert their points of view while still cooperating at a high level. Neither side feels as if it is losing anything; thus, both sides feel as though they have won, which results in a much more positive atmosphere for the meeting.

Although compromising allows the meeting to continue as well, it is usually not a choice to use frequently or for longer term conflict. On the surface, a compromise seems to be a win for both sides to assert their opinions is only moderate and the level of cooperation is moderate as well. Therefore, neither side is likely to feel satisfied by the resolution; they will just accept it. If, however, a compromise is the only way to reach a resolution and will appease most of the group, it is better than the remaining three modes.

| | | |
|------------------------|-----------|---------------|
| HIGH | COMPETING | COLLABORATING |
| LEVEL OF ASSERTIVENESS | ----- | |
| LOW | | COMPROMISING |
| LEVEL OF COOPERATION | | |
| HIGH | AVOIDING | ACCOMMODATING |

Competing, avoiding, and accommodating may be appropriate in certain situations, but they will usually only work as a short-term fix. In the competing mode one party wins, but the other loses. Thus, it frustrates the loser and even affects the others in the meeting as well since they may side with the loser or at least feel sympathy for his or her position.

Avoiding is not an optimal approach longer term since the problem is just buried and both sides feel frustrated. Neither side asserts the problems openly, and neither cooperates to achieve a solution. Avoiding the problem may work for a short time since it will allow the meeting to continue; but in a longer meeting, or in an organizational context, avoiding problems will usually result in an explosion or sabotage somewhere down the line.

Finally, in most organizational contexts, accommodating is not a good approach as long-term solution since the level of assertiveness is so low that the conflicting parties may feel as if their

opinions are not of value. This approach will allow a meeting to progress since the level of cooperation is high, which will mean the atmosphere of the meeting will not be negatively affected in the short term. Also, in some cultural contexts, cooperation and avoiding conflict may be preferred. Anyone who has to be accommodating too often, however, will become resentful and may eventually withdraw from the group.

Leaders will find that they need to use all of these modes at one time or another to keep the meeting moving toward their goal; however, all but collaboration- and, if managed right, compromise- are short-term, quick fixes. If used over the long term, they can lead to dissension within an organization or with teams or any group holding a series of meetings. If none of these modes seem best for the situation, the leader may want to try one of the following methods of conflict management to calm the situation so that the meeting can continue:

1. Turn the question to the group.
2. Use the is/is not approach or a pro/con format.
3. Try listing points of agreement and disagreement.
4. Attempt to get at underlying assumptions.
5. Shift the discussion to the facts.

Quite often, the shifting to the facts works well since it takes the emotions out of the moment and forces the group to be more objective and to look only at the facts.

ENSURING MEETINGS LEAD TO ACTION

Unfortunately, inaction following a meeting is very common. A good meeting planner, however, can overcome this inertia by performing four steps:

1. **Assign specific tasks to specific people.** Giving the actions to a group is dangerous. The vagueness encourages moral equivocation, and inertia triumphs. When assigned a specific task, an individual is much more likely to deliver than a group will be. Accountability is increased when individuals are required to deliver.
2. **Review all actions and responsibilities at the end of the meeting.** Too often meetings just stop. Never let this happen. You should allow time for a review of actions and ensure the responsibilities are clear to all attending. Any next steps should be spelled out explicitly.
3. **Provide a meeting summary with assigned deliverable included.** If you have a note taker, that person should write up the minutes of the meeting, confirm with you on all action items and responsibilities, and send the minutes out to all attendees. The minutes do not need to include every word uttered at the meeting as they would in a traditional civic meeting, but they should contain the main topics discussed and list every next step task, the person responsible, and the timing if appropriate.
4. **Follow up on action items in a reasonable time.** The leader should contact the responsible people shortly after the meeting to make sure they are clear about what they need to do and to see if they need help. This contact will serve as a gentle

reminder and will be enough in most situations to ensure delivery. However, if someone habitually has trouble with deadlines, then the leader should contact that person again as the deadline approaches.

CONCLUSION

Although these steps seem like micromanaging, if the meeting contained serious business objectives as it should have, then you are entitled to expect some action to come out of it. Otherwise, you risk sending a message that employees should not take meetings seriously, which will cause them to feel the meetings are busywork, the first deadly sin of meetings. Having you employees feel that meetings are a waste of time brings us back to the question asking, "Is a meeting necessary?" if you decided that you needed a meeting to accomplish your purpose, you must ensure that it moves tasks forward and makes actions happen. The follow-up to all meetings is not micromanagement; it is simply good management and good leadership.

References:

- Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: M.I.T.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.) New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Peters, T., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.
- Weber, M. *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford University Press, 1947.

RELIGION-BASED ATTRACTIONS AND THEIR MANAGEMENT IN TOURISM DESTINATIONS

Slobodan Ivanović, ph.d.
Krešimir Mikinac

Abstract

Religion based visitor attractions form an immensely diverse assemblage, varied in scale, location, visitor motivation and management style. Most are sites that are sacred to one or more religious traditions, including many places of worship or pilgrimage that have been receiving visitors for hundreds of years. But the category also includes crassly commercial theme parks with some religious motifs, as well as many sites which fall somewhere on the continuum between these two extremes.

Key words: Tourism, management, religion, attractions.

CLASSIFICATION OF RELIGION-BASED ATTRACTIONS

The range of religion-based attractions in the world is huge and the problem of classifying them could be tackled in any number of ways. They could be divided, by religious tradition, by the level of site utilization or by the balance between the worshipping community and the number of tourist visitors. They could be categorized by management type or by size. They could be divided roughly on the basis of the number of visitors that each receives, on the premise that the difficulty of managing a religious site is in direct proportion to the number of people who visit it, unless that site is a commercially managed venture. A typology of visitors could also be constructed, perhaps on the basis of the distance they have traveled, which could be a pilgrimage of several hundred miles or a journey just round the corner from their homes. The context of the site could be a means of classification whether, for example, it was urban, rural, linear, nodal, and how it was linked to other attractions. It might form part of a pilgrimage or cultural route, or have been included in a marketing promotion that encourages visitors to sample a number of linked attractions in the course of one tour or visit. An even simpler division of religious sites would split off those sites actively used for worship from those that, while still visited by tourists, are, in religious terms, only of historical or archaeological interest.

In the widest sense, religion based attractions can be:

- Components of the natural environment (groves, lakes, mountains, hills, islands)
- Human made buildings, structures and sites originally designed for religious purposes but which may now also be attracting tourists
- Human made buildings with a religious theme designed to attract tourists.

Inevitably, some sites combine elements of all three categories. A further category, of special events with religious significance that take place at non-religious sites, could also be added. Although for many people the idea of a religion-based attraction is synonymous with built heritage, this is not globally true. Many cultural landscapes such as that of Our Lady of Peace in Trsat Croatia has elements of built heritage and the component of elements of a local religious tourism industry. In addition to the single-nodal building (cathedral, shrine, temple or mosque), built religious heritage may also consist of a complex of such features, or entire

towns like Jerusalem, Varanasi or Medugorije. This category of religion-based attractions could also be extended to include 'New Age' sites such as Glastonbury. There is also a difficult and controversial category of secular sites associated with socially traumatic or politically significant events which have become sacralized, including some battlefield and Holocaust sites, and localities associated with the Slave Route in West Africa.

Trends in today's consumer services marketplace have also created a new category of purpose-built religious tourism attraction that to some extent makes a commodity of the religion which it purports to promote. Instead of being based around a traditional sacred site these new attractions have been devised to create a visitor environment with a religious theme, but without any authentically sacred elements. In some cases the stimuli for such projects are blatantly commercial, but most claim educational motivation. Many substitute a sanitized pilgrimage experience for a travel venture, which is either historically unavailable or geographically or socially undesirable. 'Nazareth Village', a new project in the town of Nazareth in north Israel, is an example of the latter, where a first-century village is being re-created near the supposed location of Jesus' childhood home. The objective is to enable visitors to experience what life would have been like at that time, but the project moves from museum to theme park with items such as the 'Parable Walk', where visitors can speak with costumed volunteers acting in character. Published justification for the scheme has included the observation that contemporary urban Nazareth not only resembles a building site but is also overshadowed by a huge cathedral and its high Arab population, leading to disappointment from overseas visitors who had anticipated simple rural life.

A more extreme example of this genre has now been constructed near Orlando in Florida. The multi-million 'Holy Land Experience' developed by Zion's Hope, a non-profit-making and non-denominational Christian ministry has opened this park on 15 acres near Universal Studios and attempts to re-create Jerusalem, down to the camel prints in the cement, Goliath burgers and strolling Middle Eastern minstrels. Such projects are likely to flourish in the future as American tourists become increasingly reluctant to visit the original sites.

Many such artificially created religious sites make such travel substitution their major selling point. This idea is not new. But this kind of substitution is in direct opposition to the pilgrimage ethic that stresses the need to leave normal life behind. There is a marked contrast between the product offered by a religious theme park and the experience of the sacred that might be gained by a visitor to a sacred site. The religious tourism market is thus divided between religiously motivated visitors seeking an authentic religious experience, and tourists who utilize religious sites as a background for other activities. Religious sites have always been commercial; the selling of souvenirs is an integral part of all major religious traditions. It is only a small step from building entrepreneurial opportunities to take advantage of visitors to religious sites, to building entire environments to attract new categories of visitor. But this is a recent trend; by far the majority of the world's religious tourism attractions are sacred sites.

RELIGION-BASED ATTRACTIONS AND THEIR MANAGEMENT

What is the core product of a religious site? The main benefit to the consumer/visitor is intangible and subjective, including atmosphere and spiritual experience. Within the world of secular heritage, visitor attraction managers are generally trying to optimize visitor numbers and revenue, while minimizing adverse impact. Many religious sites generate no revenue from

visitors at all, and none generate sufficient to cover operating costs. Religious sites have limited capacity to generate revenue from visitors, although their existence generates a lot of money for associated private sector operators. Moreover, religious sites are usually encumbered by tiers of public and private sector interests, which can vary from the volunteers directly involved in their day-to-day management, through to the UNESCO World Heritage Committee if the site has been placed on the list. There will be national, regional and local governmental organizations, non-government organizations, charities, pressure groups and other organizations concerned with the site. These represent the interests of local people, the religious establishment, planners at regional and national levels, tourism, resource management and a host of others. Considering sacred heritage as a tourism product generates problems, since by comparison with other elements of the service sector such sites lack integrated management. There is seldom any linear agreement between resource use through production to 'sale' and subsequent 'consumption' by visitors or worshippers.

The effectiveness of the management and marketing of a religious site is related to the type and size of the site and to the religious tradition represented. Many religious sites have rigidly hierarchical, clerically dominated management structures which may have functioned in the same way for hundreds of years. Such structures are largely unaffected by modern management trends, with the exception of the peripheral activities. Some religious sites seem not to be managed at all, and merely exist in a management vacuum where things happen by custom and nobody is too bothered with achieving specific targets. Other are competent professional organizations with proper accounting systems and business plans. Unless the site is one of the above mentioned commercially run religious attractions, its managers might not recognize themselves as such, but might prefer to identify themselves primarily as facilitators of worship and custodians of a site or building. Only built heritage is usually managed, and the site manager of a religious site is almost always starved of resources. His operations are usually grossly undercapitalized. Moreover, the manager will probably see dealing with planning or financial issues or other aspects of operational management as something that he neither wishes to get deeply involved with, nor has the ability to cope with at the required level. The managers of religious sites are usually religious leaders, to whom concepts such as product development and strategic planning may be quite foreign. Perhaps, In spiritual terms, this is a good thing. Yet when sites become visitor attractions, which may necessitate coping with thousands, and sometimes millions, of visitors each year, operations management is no longer a luxury, but becomes essential.

Management methods vary and site managers have to perform a delicate balancing act. On the one hand they need to preserve the site, which may be ancient, fragile and weighed down by traditions, which means that the installation of visitor facilities becomes unfeasibly expensive, if not downright impossible. Yet to conserve the site requires money and money comes, directly or indirectly, from visitors. Visiting a religious site is, or should be, an emotive experience, so site managers are also charged with the task of preserving that elusive spiritual quality referred to as 'spirit of place'. At the same time they must facilitate the religious use of the site and cater for the frequently conflicting demands of worshippers and visitors. Religious sites often rely heavily on volunteers to assist with day-to-day operations, with all the problems that incurs. They are not commercial operations yet are functioning in a commercial world where customers have become more discerning and more critical, can choose between competing destinations and have easier access to information.

FLOW OF VISITATION AND ACCESS

Very few religious sites take active steps to restrict overall visitor numbers, but many popular sites have problems in controlling visitor arrivals. There are exceptions to this generalization. At religious sites where there are very high levels of visitation or marked seasonal variations, it is often necessary to manage visitor flows to, around and within the site in order to optimize multiple use. Sometimes, visitor access to a religious site is controlled by the type of transport required to reach it. The easiest access systems to control are, inevitably, to islands, and the most difficult are at complex urban sites.

Visitor flows within sites can be controlled in various ways. In the case of a religious attraction where an entrance fee is charged, access to the entire site may be restricted by the utilization of some kind of 'pay perimeter'. This refers to that portion of the site that can only be accessed after payment of a fee. Some sacred sites designate a pay perimeter, spatially located beyond an area where normal worship or prayer takes place. This allows both paying tourists and non-paying visitors access to the facility. But such arrangements are frequently resented. Some sacred sites make the payment voluntary.

Access to and around religious sites can, therefore, be physically limited and controlled, but it can also be socially limited by policies that include the implementation of booking and queuing systems, which may or may not be associated with various types of charges. Charging for access to sacred sites is a highly emotive issue and one that frequently causes disagreement on the grounds that access should be universal, a human right.

CONCLUSION

One of the most interesting features of tourism to religion-based attractions is that visitor numbers continue to increase at the same time as the number of people in regular congregations is in decline. However, this observation applies more to Western Christian sites in the developed world than to, for example, major Hindu, Buddhist or Muslim pilgrimage sites in the developing world that continue to attract huge numbers of seasonal visitors. Since many religious sites are major historical sites of great significance to the cultural tourism sector, it seems likely that continued growth in cultural tourism also plays a part in the phenomenon. It is, of course, very difficult to generalize as the motivations of visitors to a major site will include the whole spectrum from eagerly anticipated pilgrimage to idle curiosity.

The phenomenon of travel substitution is also likely to become more important, at least in the short term, and it would be surprising if there were not considerable growth in purpose-built managed religion based attractions offering the experience of pilgrimage with none of the dangers and inconveniences. But it seems likely that religion-based attractions will continue to flourish and diversify during the next decade, providing the visitor with at least a fleeting encounter with the numinous in an increasingly specular world.

REFERENCES:

- Armstrong, M. (1988). A handbook of personnel management practice. Kogan page.
- Carmichael, D., Hubert, J. and Reeves, B. (1994). Sacred Sites, Sacred Places Routledge.
- Nolan, M.L. and Nolan, S. (1992). Religious sites as tourism attractions in Europe. Annals of Tourism Research, 19.
- Shackley, M. (2001). Managing sacred sites: service provision and visitor experience. Continuum.
- Vuonic, B. (1996). Tourism and Religion. Pergamon Press.

URBAN TOURISM DEVELOPMENT OF RHODES TOWN

AnaMaria Paho³, Saša Kicošev⁴, Athanasios Stamos¹

Abstract

As after the World War II mass tourism developed rapidly, and its main site was seaside, geographers at first characterized the resorts as "tourism centres". Parallel research of separate elements of tourism in cities did not start until the eighties. The term "urban tourism" was not used, but this type of tourism was addressed to as "tourism in cities". Only in the eighties of last century, did tourism start to be considered as a city function. One of the first researchers of urban tourism G.Ashworth has written that: "Urban tourism is not merely tourist activities that occur in cities. It is both a particular sort of tourism as well as an integral, traditional and proper part of urban life". Studying the main attractions of visitors in Rhodes city, it is obvious that the most corresponding model for Rhodes is the Old Town model and according to the above geographical terms, Rhodes could be called a tourist - historical city.

Key words: *Urban tourism, Rhodes Town*

The term of urban tourism got a new content in the beginning of the nineties when tourism started to be developed in old industrial cities both in Europe and the USA. Ch. Law defines urban tourism as follows: "The phenomenon of tourism in older industrial (or non-tourist) cities has been termed "urban tourism". (Law, 1992). He states that in comparison with historical and cultural cities where tourism has developed historically without much effort, in industrial and harbour cities urban tourism is a special strategy how to renew the city or change its industrial districts. Thus, when the term of urban tourism develops, planning, marketing and city image creation are included in it.

In 1992, Ashworth acknowledges that "The physical existence of tourism in cities does not itself create an urban tourism. The special characteristics intrinsic to cities as a settlement type are instrumental in shaping the holidaymaking activity so that a particularly urban tourism emerges, and secondly the function of tourism is instrumental in shaping important aspects of cities" (Ashworth, 1992). In 1993 the first monograph in urban tourism is issued. Such definition of urban tourism is found there: "Urban tourism is a complex of activities which are interlinked in a particular milieu and enable cities to attract visitors". (Ch.Law, 1994). Research of urban tourism includes research of elements and resources of urban tourism taking into account that they are not isolated from each other. To understand urban tourism it is necessary to study geographic features of these elements, to study processes that can influence changes.

Studying Rhodes City development plans, it should be stated that tourism is considered as one of the first city functions along with education, health care and technological industrial functions.

As tourism in cities is developing, its geographic research enlarges and more authors speak about a special territorial space where there are tourists and the function of urban tourism is expressed. This space is called "recreation business district", "tourist historical city", "central tourist district" or "tourism business district".

³ Hospitality and Tourism School of Advanced Studies, Rhodes, Greece

⁴ Univerzitet u Novom Sadu, PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

UNDERSTANDING URBAN TOURISM

Urban Tourism is defined as the tourism activity developed in an urban center, which has the appropriate tourism infrastructure and hyper-structure and those natural, historical and cultural elements that render it an attraction pole for tourists, by supplying the possibility for production and consumption of products and services. It is based on the consumption of entertainment, which is offered on urban centers in an organized and systematized way. The identity of the urban center, which becomes the object of the development of the tourism activity, may be a metropolitan center with more than 1 million inhabitants but also a historical center with fewer inhabitants or even small cities which are historical, cultural and financial centers. (Ministry of Environment, Athens 2000).

The above are obvious in a theoretical and scientific level. In fact, the notion of urban tourism only exists in identification with the forms of tourism phenomenon in cities (cultural, council, religious etc).

Trying to understand the phenomenon of urban tourism, it is possible to state the following typology, which composes the urban tourism destinations of different scale. (Page.S.; 1995)

- Capitals of countries (London, Paris, New York)
- Metropolitan centers and historical centers with ancient walls (Kaderburi, York) and small cities-fortresses
- Big historical cities (Oxford, Cambridge, Venice)
- Coast and riverside upgraded areas (London Docklands, Sydney Darling Harbour)
- Industrial cities (Bradford 19th century)
- Coast resorts and resorts for winter sports (Lillehammer)
- Integrated tourism resorts (purpose built)
- Buildings of tourism entertainment (Disneyland, Las Vegas)
- Centers of specialized tourism services (baths and shrines)
- Cultural cities (Florence)

Urban Tourism, in an international level, started its development gradually since the beginning of '80 and constitutes today a special distinguished form of tourism whose importance is continually approved mainly in the local level. The most recent empirical researches realized by the Danish Tourism Organization confirmed the intensified attraction of urban destinations for the European tourists as well as the variety of their motives to visit the cities. The 1/3 of the questioned are interested in sight-seeing in cities while it is estimated that the 25% executes a tourism activity in relation with the urban cultural inheritance. (Research work, Athens 2000). In an international level, even though Urban Tourism, as already mentioned, obtains constantly greater approval, did not lead yet the Tourism science in a holistic consideration of procedures and standards of cities evolution as tourism destinations.

It is claimed that big cities, and, in general, Urban Areas, constitute important tourism destinations since they supply facilities to tourists, possess the required tourism infrastructure which cover the special needs of the local population and of the visitors of these areas which are also their attraction object by the local developing organizations. Since the beginning of 1980, the power organizations of urban centers started to face tourism as an activity which can be incorporated in local programming of financial activity and harmoniously join the promotion of local evolution.

The principal reasons which helped in the tendency for the evolution of urban centers through the promotion of special tourism forms were the limited efficiency of the already developed financial activities and the need to incorporate new financial activities that could avoid the financial stability and offer new impulse in the local developing level with direct result the formation of revenue and employment.

At the extent in which the applications of urban tourism are implemented, dominates gradually the opinion that urban tourism constitutes a further possibility, within the frame of urban planning, for the evolution, the improvement of functionalism, administration and management of the urban area. The specialists of local and urban design use the urban tourism as a catalyst and factor of urban revival for the reinforcement of cities in a decline crisis.

However, the existing studies paid less attention in the role of tourism in cities. This happens even in big countries, London, New York where their tourism industry is an important source of revenue formation and is responsible for the creation of thousand employment posts. (Fainstain, S.S.Gordon, I. and Harloe M.; 1992) .

Furthermore, the academic studies for the tourism of big cities consider that the cities are sources of creation of tourism flows. Business trips and congresses (professional, council Tourism) and also trips to friends and relatives, are hardly reflected in tourism systems of various countries.

Furthermore, the inconveniences regarding the separation of local inhabitants by the visitors are also noticed and, consequently, the financial importance of tourism industry cannot be estimated in a precise way. The lack of modern methodological frame that could sufficiently estimate the financial and social dimension of tourism activity in the environment of the urban centers and the general developing philosophy hinders the rational development of urban tourism.

It is estimated that Tourism, as a distinguished financial and social activity of service supplies and goods offering and as a branch of the tertiary sector of economy that is referred in a complex of industrial and commercial activities that service the tourism demand, may, under certain circumstances, constitute the vehicle of developing procedure and cannot constitute as it is an activity-base for the developing procedure since it is a latent resource.

Urban Areas, apart their productive role for the growth of tourism, function also as admission centers or points of tourism currents. Thus, the urban area is examined as a part of a complex system for the definition of the standard of tourism developed in it.

URBAN DESIGN AS A MEANS OF URBAN TOURISM DEVELOPMENT

Bilbao has set an example on how architectural and urban design can be used as means of development, and urban tourism development in particular. Bilbao's local economy, mainly based on old industrial units in decline, was regenerated by the urban redevelopment schemes of the underused industrial area located along the riverside in the centre of the city. Large scaled urban design interventions and avant-garde physical design of both public open

spaces and buildings, and especially the avant-garde design of the Guggenheim Museum of Modern Arts by Frank O. Gehry have transformed Bilbao into an international tourist place.

Local economy is being gradually restructured towards urban tourism and services. This is clearly shown by the results concerning the increase of visitors; foreign travellers have increased a significant 43% whereas non-Basque Spanish represent a 20.4% growth (Plaza, 1999).

The building of the Guggenheim Museum does reinforce an emerging new paradigm concerning the relationship among urban design, urban space morphology and urban tourism: irrespective of the particular functions and activities accommodated in space, it is avant-garde design of both buildings and open spaces that can make urban space morphology in itself and of itself a sightseeing, a tourist resource.

Using the words of Beatriz Plaza, “the avant-garde image of this monumental cubist sculpture of a ship is having a significant positive impact on Bilbao due to the museum’s capacity for attracting tourists and for improving Bilbao’s image. From the opening of the Guggenheim-Bilbao Museum, the city is exercising “a great leap forward”. (Plaza, 1999).

The emergence of the above new paradigm and the ‘use’ of urban design as a means of development, are important for the development prospects of all cities within the global urban system of Europe.

However, they become critically important for a special group of cities; peripheral smaller cities without indigenous resources of development (Gospodini, 2000).

According to studies (CEC, 1992; Petrakos & Economou, 1999) focusing on the function of the European global urban system and assessing the development prospects of different groups of cities formulated in it, the majority of smaller cities located in the ‘periphery’ (economic or/and geographical) of Europe is likely to face particular constraints in getting integrated into the new competitive environment. Those peripheral smaller cities, that lack of indigenous or other recourses (e.g. exploitable cultural heritage, attractive natural environment, infrastructure, qualified human capital, etc.) to restructure local economy towards flourishing economic activities (e.g. new technology industry, services, cultural industry, tourism) are considered to have particularly unfavourable development prospects.

For those cities, the emerging new paradigm among urban design, urban space morphology and urban tourism is a chance and a challenge; they may use urban design as a means of urban tourism development.

URBAN DESTINATION: THE CITY OF RHODES

The area under-study concentrates all the characteristics of a metropolitan center with port. As analyzed above, Tourism, which is developed in such an area, is of completely different form than the one in mountainous or areas with ecological interest.

Tourists who visit the city of Rhodes have either specialized motives, or motives in relation with the general characteristics of the city. The main trip types and motives registered for the urban tourism are the following:

- **Visit the city for cultural purposes.**

As we've already mentioned, urban tourism has a cultural content and is also combined with certain administrative and organizational activities on cities functionalism. This kind of tourism - cultural tourism - does not concern exclusively the touring in historical monuments, the knowledge of the cultural inheritance of the area and the contact with the modern artistic creation. The tourist-visitor feels an important experience since he has the possibility to visit and meet closely monuments and works of art whose formation was also instructed in the past. Simultaneously, the contact with the modern creation helps in the understanding and profound knowledge of habits, tendencies, ways of thinking of the indigenous, contributes in the spiritual uplift and in the conscience that the world is not limited to our only personal area of activity. The civilization is a very concrete way in which the various human societies live and are developed, by imprinting in the area of their lives their own social characteristics. It is the way of living and the system of values produced and takes their meaning through a specific geographic area.

Today, the experience suggests that in some cases the tourism activity may be used as a tool for the protection and maintenance of the cultural inheritance in Rhodes. (e.g. The Medieval Town, The Ancient Stadium, The Headquarters of the Order of the Knights of St. John, The Archeological Museum, The Museum of Modern Arts, etc.).

Gentle tourism uses under the form, for example, of specialized museums, cultural centers or entertainment centers give the possibility to «activate» historical areas by stimulating the interest of public, private organizations for politics, organization and financial help in their protection. At the same time, the particular interest of the visitors for the cultural inheritance may contribute to the sensitization of the local population for the protection of such resources. Consequently, within this frame, the evolution, the diffusion and the function of urban tourism may influence significantly the Urban Areas.

- **Individual Professional Trip**
(e.g. "Anthestiria" Flower Exhibition, etc.).
- **Organized professional trip**
(e.g. Bank branches, Chain Businesses, etc.).
- **Small trip within the frame of a wider sightseeing on the island**
(e.g. The Acropolis of Lindos, The Ancient City of Kameiros, etc.).
- **Trip in holiday times or in weekends for holidays emphasizing on culture, relax and entertainment**
(e.g. Greek Song Festival, Ecofilms Festival, Wine and Gastronomy , Festival etc.).
- **Trip for visit of friends or relatives**
(e.g. Immigrants especially from the United States of America etc.).
- **Trip of small or one-day duration for the settlement of administrative affairs for social reasons or shopping**
(e.g. Local peasants, People from nearby islands).
- **Trips for educational or scientific reasons**
(e.g. International Educational and Medical Conventions).

The combination of tourism and culture presents a sense of dynamism. A characteristic case is the congresses that contribute significantly to the evolution of the tourism sector in Greece.

Between 1989-1992, we notice an increase of the total number of congresses per 15.5%. In Rhodes, we notice the existence of an intense business and scientific activity, without observing the ratio in infrastructures and plans.

Consequently, according to the above, we notice that the main characteristic of Rhodes is that:

- The attraction of a huge number of visitors every year is attributed to the intense interest to the rich cultural heritage of the city of Rhodes.
- The motive of tourist visits is the use of tourism infrastructures and services of the area and for the realization of another trip abroad to Turkey.
- The area under-study is still out of the classification of areas with problems due to the intense tourism evolution of the areas, which are not exploited tourismally, and the above factors have contributed to this.

CITIES AND TOURISM IN THE FUTURE

The most recent trends and forecasting studies by the World Tourism Organisation indicate that cities will continue to be in high demand by tourists of all sorts, and the problems associated with the handling of these tourists will have to be more systematically tackled by all parties concerned.

Cities face, therefore, a double challenge. Firstly, they have to be able to respond to the expectations and needs of the growing numbers of tourists who are attracted to their rich and varied array of cultural, business, entertainment, shopping, sports and other attractions; furthermore, they need to continuously renovate and improve such facilities in order to maintain their share in the competitive tourism market and the benefits resulting from it.

Secondly, cities have to ensure that tourism is developed and managed in such a way that it benefits the resident population, does not contribute to the deterioration of the urban environment but rather to its enhancement, and does not become a financial burden to the local authority. Some of the key stakeholders in urban tourism include:

- Private Sector i.e. airlines, hotel chain operators and owners, tour operators, credit card companies, tourist attraction operators (theme parks, events etc.), real estate agencies;
- Public Sector i.e. city managers (from the historic city to the seaside resort), transportation planners, bus and train operators, information departments, economic development agencies, national parks, national tourist organisations; Touristic Institutions i.e. museums, art galleries, historic facilities (e.g. the national trust) and educational organisations.

There are three key dimensions of tourism in cities and urban areas:

- **Products** - the anticipated changes necessary from tourist attraction providers; theme parks, operators of events (sports, shows, fairs), museums and hotels. What are their plans, how do they respond to the anticipated growth?
- **Information** - How does a city make itself more tourist friendly? What are the information systems available to tourists? How do tour operators deal with this growing demand? How to accumulate information on customer preferences and requirements, seasonal changes, age groups etc.? How to develop enduring attractions which will provide sustainable development? What information does the city provide in order to attract tourist attraction providers?

• **Impacts** - economic and development opportunities as well as the impact of tourism growth on sustainable development, transportation, cultural and environmental, social and economic aspects

BIBLIOGRAPHY

1. Ashworth G.J. 1989 *Urban Tourism: an imbalance in attention. Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management.*
2. Ashworth G.J. 1992 *Is There an Urban Tourism? Tourism Recreation Research.*
3. Law C.M. 1992 *Urban Tourism and its Contribution to Economic regeneration.* Urban Studies.
4. Law C. M. 1994 *Urban Tourism. Attracting Visitors to Large Cities.* Mansell.
5. Plaza, B. 1999 *The Guggenheim-Bilbao Museum effect.*, International Journal of Urban and Regional Planning.
6. Gospodini, A. A. 2000 *European Cities in Competition and the 'Uses' of Urban Design.* Paper presented at the AESOP international congress, "Planning at a Turning Point", Brno, Czech Republic, 18–23 July 2000
7. Page. S., 1995, *Urban Tourism* Routledge, London.

CULTURAL TOURISM IN EUROPE

AnaMaria Pahos⁵, Athanasios Stamos¹, Saša Kicošev⁶

ABSTRACT

The importance of culture as an engine of urban development can be fully gauged by considering its role in regenerating cities. In the last few years, interest in the cultural industries as an economic force of its own has grown. The European Commission has identified culture and the various sectors of the cultural industry as a major economic and social force in Europe. The growth of cultural employment has been strong in the past ten years, exceeding average employment-growth figures. (Commission Européenne du Tourisme, 2004).

Key words: *Cultural Tourism, Europe*

Culture is eminently a city industry, and more generally an urban phenomenon. Through ages, and in particular since the end of the middleages, the most important works of art, the most influential circles of creative thinking, the best schools and universities, and the flourishing of cultural trends and languages, have been closely associated with cities, their power, and their economic strength. It is thus not surprising that as of today, the cultural heritage of most nations – especially in Europe – is concentrated in cities, and that most starting artists or organisations would look for an urban location, preferably in one of those “cultural hubs” like London, New York or Berlin, where land values have now reached levels common to any other global industry throughout the world. (Rioux Soucy, 2006).

Montréal's leaders and opinion-makers have continually emphasized that the future of their metropolis is tied to culture. (Brault, 2006) But it isn't the only city to have recognized the value of culture. Toronto has decided to invest heavily in its cultural infrastructure, while New York City has opted to directly support creative endeavours in order to consolidate its reputation as a city of cultural excellence. More than ever before, culture is the beating heart of a city.

In a world where cities rather than countries are the real players in a competitive global economy, culture is now widely recognized as a vehicle of economic and urban development. By virtue of its ability to generate a creative environment that attracts the investors and talents of the new knowledge- and innovation-based economy, culture is destined to become increasingly ingrained in the urban fabric.

So it's no coincidence that urban tourism is associated naturally with cultural tourism. A recent study by the European Travel Commission suggested that a mere 20% of tourists who visit a European city mention culture, in the broad sense of the term, as the main reason for their visit. Yet even if a large number of urban tourists do not view themselves as cultural tourists, the majority of urban vacations include at least one cultural activity.

While urban cultural tourism continues to be dominated by the great capitals of culture such as Paris and London, the current trend of improving the cultural offering means even cities

⁵ Hospitality and Tourism School of Advanced Studies, Rhodes, Greece

⁶ Univerzitet u Novom Sadu, PMF, Departman, za geografiju, turizam i hotelijerstvo

previously lacking cultural interest can emerge as new tourist destinations. Faced with the daunting challenges of urban renewal, many cities choose to develop major cultural infrastructures as a way of tangibly communicating the transition towards a new economic era. Among the oft-cited examples is Bilbao in Spain, which signalled its march to the future by commissioning world-renowned architect Frank Gehry to design the breathtaking Guggenheim Museum. In addition to transforming Bilbao's image, the museum drew more than 1.3 million visitors in its inaugural year, 1997. Significantly, 79% of the visitors said they chose Bilbao as a destination with the express purpose of seeing the museum. Bilbao's success has inspired numerous European and American cities to revamp their images and breathe new life into tourism by constructing major architectural works. (Plaza, 2000).

In Scotland, the city of Glasgow, proud possessor of a substantial industrial heritage, is investing in the creation of a spectacular new Museum of Transport, scheduled to open in 2009. Toronto, too, has launched several major projects, including the overhaul of the Royal Ontario Museum (\$200 million), construction of the Opera House (\$181 million), Gehry's redesign of the Art Gallery of Ontario (\$180 million) and the renovation of the Gardiner Museum of Ceramic Art (\$15 million). (Cloutier, 2006).

Other cities have opted instead for urban renewal projects aimed at enhancing and improving access to the culture. Some of these projects are meant to re-energize a heritage district and others to change the vocation of an old quarter, as in the case of the revitalization of Québec City's Petit Champlain and Saint-Roch districts. The latter, site of workshops and stores since the founding of New France, is today a thriving mix of historic homes, restaurants, businesses and theatres. Saint-Roch, meanwhile, owes its new lease on life to one of the largest urban construction projects in the provincial capital. The city invested \$5.2 million in the landscaping of Jardin Saint-Roch, a veritable oasis of greenery amidst the greyness of the then-neglected neighbourhood. Today the neighbourhood is a hot new destination in the heart of the city, boasting trendy restaurants, fashionable watering holes, lovely avant-garde boutiques and more than 100 artists' studios.

Redevelopment can also help structure the urban cultural offering. In Montréal, municipal leaders have been working in partnership with local tourism and cultural sectors since 2003 on development of an arts and entertainment district to be called the "Quartier des spectacles." (Joyal, 2005). A similar initiative was recently launched by Vancouver, which this past April (in collaboration with British Columbia's Ministry of Tourism, Sports and Arts) announced a \$10-million investment to support creation of a cultural precinct in the heart of downtown. (City of Vancouver, 2006). Vienna, meanwhile, saw fit to think big, combining the concept of a cultural district with new cultural buildings to create a kind of "complex of culture" – the Vienna Museum Quarter. At 60,000 square metres, the vast cultural-tourism-recreational site features more than 40 cultural institutions showcasing art in all its forms. In its first year, the complex welcomed more than two million visitors.

Other cities are tackling the issue of cultural development with an approach that's less about architecture and urbanism, and more about trying to promote and support the creativity of artists and artisans as well as the characteristics of the local populace. In this vein, the mayor of New York recently declared that development of the city's cultural vitality depends on the energy of its cultural endeavours, and that a special office would therefore be created to

directly support creative artists and actively defend New York's title as North America's arts and culture capital.

In Washington, DC, in an effort to ensure that cultural development benefits all, the organization Cultural Tourism DC has developed self-guided walking tours through historic neighbourhoods located outside the traditional city centre. The objectives were to promote Washington's different neighbourhoods, get local communities involved, develop cultural products and foster success by ensuring products were truly ready to receive visitors. This approach recognizes culture as an engine for tourism development, and that participation of the local population is necessary for sustained cultural development.

Meanwhile, the popularity of many festivals among locals and tourists alike is another interesting illustration of how culture can act as a promoter of local development. French sociologist Gilles Arnaud says the success of festivals arises out of a number of trends, such as:

- the quest for pleasure, shared feelings, and spontaneity, rather than over-intellectualized pursuits,

- an attraction to the transitory, as opposed to the traditional idea of culture as something durable, permanent and intangible down through the ages.

It appears each city must adopt an approach to cultural development tailored to its specific circumstances, history and means. Urban and cultural tourism, for its part, is simply what flows from the existing and constantly evolving dynamics between the inhabitants of urban spaces and those who visit them. City planning, sociology, tourism and ultimately the economy itself appear to be but variables in the same equation: that of living well together.

CULTURAL TOURISM IN EUROPE.

The cultural heritage of Europe is "one of the oldest and most important generators of tourism" (Thorburn, 1986), and it retains its central role in the European tourism industry to this day. According to the European Union, "tourism, and especially cultural tourism in a broader sense, deserve priority attention" as policy areas (Bernadini, 1992). Cultural tourism has become recognized as an important agent of economic and social change in Europe. Politicians now refer to cultural heritage as "Italy's General Motors" (Fanelli, 1993) or as "the oil industry of France" (Mosser, 1994).

The dramatic metaphors attached to the rapid growth of tourism and cultural consumption are appropriate. The cultural and tourist industries appear to be advancing in all European nations and regions, occupying the spaces vacated by manufacturing industry, and claiming strategic city centre locations (Corijn and Mommaas, 1995). Cultural consumption has grown, and tourism is an increasingly important form of cultural consumption, encouraged and funded by local, national and supranational bodies.

The cultural tourism market in Europe is therefore becoming increasingly competitive. A growing number of cities and regions in the European Union are basing their tourism development strategies on the promotion of cultural heritage, and the number of cultural attractions is growing rapidly. Traditional cultural attractions such as museums and galleries are having to reassess their role as the pressure to generate visitor income intensifies, and the need to compete with a new generation of commercial tourist attractions grows. The opening

up of new cultural tourism destinations in Eastern and Central Europe will add to the growing supply of distractions for the European cultural tourist in future.

On the global stage, Europe has long enjoyed a dominant position in international tourism and the cultural industries. However, just as manufacturers are facing growing global competition, so Europe can no longer be complacent about its leading position in the cultural tourism market. Europe is losing market share in the global tourism market as a whole (Brent-Ritchie, 1993), and it is also facing growing competition in the sphere of cultural production and consumption.

The culture and tourism industries are now growing fastest in those areas which used to be on the margins of global production. A growing number of tourists are forsaking the Mediterranean beaches for the palm-fringed delights of Asia and the Caribbean. The manufacture of CDs and much other cultural software is now dominated by East Asia.

Countries in these former peripheral regions are also beginning to compete with Europe in traditional 'high culture' markets. Examples include the moves by Singapore to literally 'buy into' the international art auctions market, and the creation by the Taiwanese government of a \$365 million cultural foundation to underpin the island's fast growing art market (Robertson, 1993).

There is no doubt that culture is an important tourism resource in Europe, and that maintaining the competitiveness of the European tourism product is vital.

Tourism and culture have always been closely linked in Europe. Europe has always been an important destination for those attracted by its rich cultural and historic legacy. Roman 'cultural tourists', for example, steeped themselves in the culture of civilizations more ancient than their own, such as Greece and Egypt (Feifer, 1985). Subsequent medieval tourists were mostly pilgrims, and laid the foundations for some of the modern 'cultural itineraries', such as the pilgrim route to Santiago de Compostella in northern Spain.

The origin of the word 'tourism' is usually attributed to the Grand Tour, which originated in Britain in the 17th century (Hibbert, 1969, Feifer, 1985). Towner (1985) defined the Grand Tour as: "A tour of certain cities and places in western Europe undertaken primarily, but not exclusively for education and pleasure".

Most of the early Grand Tourists were aristocrats for whom a trip to continental Europe was often a coda to a classical education. Usually in the company of a tutor, they would spend two or three years travelling through France, Italy, Germany, Switzerland and the Netherlands, often visiting sites connected with classical culture. The cities of Italy in particular were considered the 'prize' to be won by Grand Tourists struggling over the Alps.

At the same time as a growing number of Grand Tourists were collecting cultural experiences across Europe, cultural artifacts from all corners of the globe were being gathered together and organized for public consumption in the first museums. The advent of museums in Europe during the 18th and 19th centuries was the most physical manifestation of the bourgeois idea of the universality of culture. Museums were organized to demonstrate the progress of human artistic and industrial achievement, the pinnacle of which was represented by the products of Modernity (Horne, 1984).

Museums were not the only markers of progress. Tourists in 19th century Paris were also shown through factories and the sewer system (MacCannell, 1976). This early form of industrial tourism was supposed to underline faith in progress, in sharp contrast to the growth of industrial tourism in the 1980s, which was arguably designed to cash in on nostalgia for past industrial achievement (Shaw, 1991). As the 'Project of the Museum' took hold in Europe, however, the placing of objects in museum displays became important signifiers of their cultural significance, and the museum increasingly became the centre of cultural tourism endeavour.

The availability of museums, exhibitions and other cultural manifestations for public consumption helped to boost tourism. The expanding middle class market for travel during the 19th century prompted pioneers such as Thomas Cook to offer the first 'package tours' to European destinations such as Italy and Greece in the 1860s. The focus of most of Cook's early packages was cultural, enabling his predominantly middle class clients to exercise "their absurd pretensions to be in places abroad that they have never dreamed of aspiring at home" (Swinglehurst, 1982), rubbing shoulders with the aristocratic remnants of the Grand Tour.

Cultural motives for travel therefore continued to be relatively important in European tourism up until the first world war. During the inter-war years, however, there was a significant growth in domestic tourism in northern European countries, stimulated by the advent of paid holidays. Much of this tourism was based on seaside resorts or rural destinations, and was designed to provide rest and relaxation in the short respite then allowed from work. Before the Second World War, tourism was still basically a privilege for a minority. In the UK, for example, only 30% of the population took an annual holiday at all in the 1930s.

After the war, a long period of unbroken economic growth in Europe stimulated a consumer boom, which in turn led to greater and more varied tourism consumption. Initially, international tourism flows in Europe were predominantly from north to south, with tourists from the relatively prosperous countries in north west Europe seeking the cheap sun on Mediterranean beaches. The appearance of mass international tourism in Europe during the 1960s was based largely on standardized products offered by tour operators based in northern Europe. There was little consideration of culture in these products, except for the idealized national cultures which many tourists were experiencing for the first time.

The idea of creating packages with culture as a central element was largely confined to the Germanic markets, where a number of specialist 'study tourism' operators appeared during the 1960s (Roth and Langemeyer). In terms of size, however, these cultural tourism operators remained dwarfed by the sun, sea and sand production giants.

As the European tourist market matured in the 1970s and 1980s, however, it began to be increasingly segmented into different niche markets. Tourism products were segmented by time (winter sun holidays) by user group (youth, senior citizens), by destination (tour operators specializing in individual countries or regions) and by travel motivation (e.g. activity holidays). For the mass market operators, culture was something inherent in the product, rather than a niche market in itself. Increasing market segmentation did, however, create new opportunities for specialist cultural tourism operators.

By the late 1970s, tourism had grown into a major global industry, and increasing attention was being paid to both the positive and negative consequences of tourism development (Mathieson and Wall, 1982). Tourism policy began to be taken more seriously, as Governments recognized the income and job creation potential of tourism, and also became concerned about the possible adverse impacts of mass tourism on culture and the environment. Individual tourists, tired of fighting for increasingly scarce space on Mediterranean beaches, began to seek less crowded alternatives, often with cultural attractions in place of sun and sand. The convergence of tourist demand for more cultural short breaks, and the need for cities to replace lost manufacturing jobs created a 'new' market in urban short break holidays in Europe, many of which were based on cultural attractions (Law, 1993).

Over the years tourism consumption patterns have changed dramatically. Tourism has developed from an elite pursuit to a basic leisure need of the masses, and arguably the world's biggest source of employment. At the same time, consumption of all forms of culture has expanded, as the democratization of culture and the growth of the middle class have opened up 'high' culture to a wider audience. As tourism and cultural consumption have grown, so the relationship between tourism and culture has also been transformed.

Until relatively recently, the development of tourism and culture was relatively independent. The number of 'cultural tourists' was small, and tourist consumption of cultural facilities during their travels tended to be incidental to the main function of cultural institutions of serving the needs of the local population. Cultural institutions also tended to be elitist in outlook, and saw visitors as an unwanted diversion from their main job of conserving or producing cultural goods. Today, however, museums and other cultural institutions are throwing open their doors to visitors and actively competing with other leisure attractions for their custom and expenditure. An examination of the forces shaping cultural provision will help to identify the reasons for this change.

Just as tourism was originally the preserve of the wealthy, so cultural production was historically controlled by and aimed at the elite. The 20th century, however, has witnessed a dramatic growth in the variety and availability of cultural products, which Toffler (1964) dubbed the 'cultural explosion'. The change from private amusement to public spectacle in cultural consumption can best be illustrated through the development of the museum in Europe.

Before the late eighteenth century, collections of art and other cultural products were basically the private property of princes and nobles (Negrin, 1993). As a result of the French Revolution, however, art collections belonging to the royal family and the church were confiscated. The conquests of Napoleon later ensured that works from royal collections throughout Europe joined the French works already assembled in the Louvre, the first national museum in Europe. The Louvre was soon emulated by other national museums such as the Prado in Madrid and the Altes in Berlin. Whereas private collections were based largely on the personal taste of the owner, these new public museums were designed to provide comprehensive collections spanning all epochs and cultures. "Underlying this comprehensive assemblage of cultural artifacts was the notion of world culture. European culture in the nineteenth century saw itself as a universal culture, valid for all times and peoples" (Negrin, 1993).

This modernist concept of the expanded relevance of the past, and the desire to assemble collections which underlined the inevitable progress of history towards the superiority of the present (Horne, 1984) was responsible for the first wave of expansion in cultural production.

In the UK, the 1845 Museums of Art in Corporate Towns Act gave an initial impetus to the establishment of local museums (Shaw, 1991). Much of the early expansion of cultural provision in urban areas was due to philanthropic donations by wealthy industrialists or fundraising by cultural associations (Bever, 1993). However, the long-term support of the new cultural institutions in most cases quickly devolved to the state. The early growth of cultural policy based on public museums, galleries and libraries usually had an educational function, aimed at introducing high culture to the masses.

Changing patterns of leisure time availability also shaped views on how that time should be spent. In the 19th century, 'free time' among the working classes was viewed as a potential threat to social stability. Various attempts were therefore made to ensure that the working class used their time in constructive ways. The promotion of 'rational recreation' was seen as a weapon against idleness "one of the central metaphors of moral degeneration in a bourgeois society" (Rojek, 1993) in the 19th century. Idleness was attacked mainly through voluntary sector initiatives, such as the Lord's Day Observance Society (1831), which Rojek argues helped to organize leisure according to middle class values. One of these values was the importance of 'high' culture, as embodied in the Art to the Poor scheme operated in London's East End in the 1880s.

Such initiatives helped to solidify distinctions between 'high' culture, which was considered an acceptable use of leisure time for the masses, and 'popular' culture, unacceptable manifestations of which were often suppressed (Corijn and Mommaas, 1995). Efforts to democratize high culture and promote access for the working class were founded in the belief that exposure to suitable forms of high culture would help to educate the masses, and help to create a feeling of national identity and solidarity. The educational role of culture was largely responsible for the significant increases in cultural funding which occurred in many European states after the Second World War.

A second wave of expanded cultural production was created from the 1960s onwards through the recycling and recombination of cultural forms which arguably marked the transition from modernity to postmodernity. Postmodernity not only recycled the past, it also expanded the range of time periods which were considered to form part of our historic heritage. As David Lowenthal (1985) has observed, whereas it was "formerly confined in time and space, nostalgia today engulfs the whole past", so that 1930s Art Deco or 1950s juke-boxes can be considered as part of the 'heritage', whereas museums had formerly looked towards the Renaissance or antiquity for their historic justification (Walsh, 1991). In addition to the burgeoning cultural production stimulated by recycling the past and historicizing the recent past, postmodernism has also been marked by the emergence of new interest groups and specialized markets. Museums can therefore abandon the modernist project of universality, in favour of market segmentation and themeing.

The result has been a second 'museums boom' in Europe. Even though the first expansion of museum supply in the second half of the nineteenth century was fairly rapid, the museums boom of the last 25 years produced an unprecedented increase in museum supply from an

already high base. This trend was present throughout Europe from the 1970s to the present. Growth in museum supply has been evident in all areas of Europe, but seems to have started slightly earlier in north-western Europe. Museum growth was also encouraged by Communist regimes in Eastern Europe during the 1980s, although arguably with different motives from their western counterparts.

BIBLIOGRAPHY

1. Law C. M. 1994 *Urban Tourism. Attracting Visitors to Large Cities*. Mansell.
2. Rioux Soucy, L.M. *Tourisme culturel: New York sort les griffes*, Le Devoir, April 6, 2006
3. Brault, S. *Montréal, métropole culturelle inachevée*, Le Devoir, April 27, 2006.
4. Plaza, B. *Evaluating the Influence of a Large-scale Cultural Artefact in the Attraction of Tourism – The Guggenheim Museum Bilbao Case*, Urban Affair Review, Vol. 36, No. 2, November 2000.
5. Cloutier, M. *Montréal n'a rien à envier à Toronto comme métropole culturelle*, La Presse, May 10, 2006.
6. Joyal, S. *Montréal a-t-elle perdu son statut de Capitale culturelle du Canada*, La Presse, August 15, 2005.
7. Mosser, F. (1994) *Monuments historiques et tourisme culturel*. Quel projet pour quels publics.
8. Corijn, E. and Mommaass, H. (1995) *Urban Cultural Policy Developments in Europe*. Council of Europe, Strasbourg.
9. MacCannell, D. (1976) *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. Macmillan, London.
10. Shaw, G. (1991) *Culture and tourism: the economics of nostalgia*. World Futures 33, 199-212.
11. Negrin, L. (1993) *On the Museum's Ruins: a critical appraisal*. Theory, Culture, Society 10, 97-125.
12. Bevers, T. (1993) *Georganiseerd Cultuur*. Dick Coutinho, Bussum.

НАЈРАЗВИЈЕНИЈИ ОБЛИЦИ ТУРИЗМА У БЕОГРАДУ У КОЈИМА УЧЕСТВУЈУ СТРАНИ ТУРИСТИ И ПЕРСПЕКТИВЕ ЊИХОВОГ РАЗВОЈА

MSc Lolita Zakić¹, PhD Jovan Plavša¹, MSc Tanja Armenski¹

THE MOST FACILITATED FORMS OF TOURIST MOVEMENTS IN BELGRADE IN WHICH FOREIGN TOURISTS TAKE PART AND THE PERSPECTIVES OF THEIR DEVELOPMENT

Abstract

The suitable geographical and transport rout predispositions of Belgrade, various significant cultural and historic monuments, as well as many different tourist events, contributed to the development of different forms of tourist movements, which attract a great number of foreign tourists. Although there are no specific data about the number of tourists who take part in each forms of tourists movements, the number of visitors to certain events such as festivities, conventions, fairs, cultural events, and the distribution of tourists in museums and hotels, can distinguish the most developed forms of tourist movements. Foremost, those are transit, urban, cultural, event and cruising tourism. The paper gives the current state of above mentioned forms of tourist movements in Belgrade and the suggestions for their facilitation based on the analyses of the described situation, as well as on the observation of foreign tourists who visited Belgrade and took part in questionnaires.

Key words: tourist movements, foreign tourist, Belgrade

Апстракт

Повољне географске и саобраћајне предиспозиције Београда, велики број значајних културно-историјских споменика и разноврсне манифестације, допринеле су развоју бројних облика туризма, који привлачи велики број страних туриста. Иако прецизни подаци о броју учесника одређених облика туристичких кретања не постоје, на основу посећености манифестација, конгреса, сајмова културних дешавања, музеја, као и промета туриста у хотелима, могу да се издвоје најразвијенији облици туризма. У њих спадају пре свега транзитни, градски, културни, манифестациони и наутички туризам. У раду је дат приказ тренутног стања поменутих облика туристичких кретања у Београду и предлози за њихово унапређење, на основу анализе приказаног стања, као и запажања страних туриста који су учествовали у анкетном истраживању приликом посете Београду.

Кључне речи: облици туризма, страни туристи, Београд

¹ Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

MARKETING AND MANAGEMENT IMPLEMENTATION ON MEGATRENDS IN MODERN TOURISM

*Ognjen Bakić, Eva Hrabovski-Tomić, Bela Muhi, Jelena Kovačević.**

Abstract

During recent five decades, remarkable growth of tourist traffic and tourist spending was recorded in the international scale so, eventually the tourist market recorded great changes. The appearance of the mega trends in the tourist market is a direct consequence of rapid expansion of the entire tourism industry and the development of global tourism supply and demand has contributed to the improvement of many tourism products customized only for needs of modern consumers. These mega trends are primarily related to: timesharing, incentive travel, and frequent user programs. As the phenomena that largely determined development of global tourism, mentioned trends are presented in this paper, mostly from the aspect of marketing and management in tourism but with special emphasis on the elements of their marketing mix (product, price, promotion and distribution).

Keywords: *mega trends in tourism, tourism market, marketing in tourism, management in tourism.*

INTRODUCTION

Research of the global tourist market, its supply and demand, and changes that occur in it, are the main condition for setting a correct business and developed tourist policy. During first decade of the 21st century, great number of mega trends experienced expansion and have faced the numerous challenges of recession. The dynamic rate of tourist products on the international market, in conditions of high competitiveness, puts management and marketing business to a higher level. Some of these, representative mega trends are: timesharing, incentive travel, fast food industry, theme parks and the concept of frequent users. All of them today, have characteristics of mainstream tourism and affect large segments of consumers. International tourism industry earns millions of dollars of mega trends revenue. Despite their contribution mega trends are leading the fight for survival in the global market.

1. ACHIEVED LEVEL OF TIMESHARE DEVELOPMENT

Explaining the term “timesharing” binds to different forms of defining which is understandable because it is a concept that grows and develops along with actual changes in the market. Generally speaking, timesharing could be defined as: *ownership of certain shares of accommodation facilities, where a form of share considers purchasing time (one or more weeks) in pre-determined number of years (exp. 25, 30, 50, 80, 100 and more) in specific units of accommodation facilities.* In other words, timesharing is part time, usually measured as one or more weeks, reserved for spending free and leisure time in the tourist area. Reservation can be permanent or for a certain number of years and the contract specifies the type of the

* OGNJEN BAKIĆ, Ph.D., Full Professor, EVA HRABOVSKI-TOMIĆ, Ph.D., Associate Professor, BELA MUHI, M.Sc., Assistant, JELENA KOVAČEVIĆ, B.Sc., Junior Researcher, **Educons University, Faculty of business, Sr. Kamenica, Srbija**, e-mail: turizam@educons.edu.rs, elenatrebeca@hotmail.com

accommodation unit (rooms, apartments, villas, etc.) and the duration of the lease (such as one or more weeks and sometimes less portions of time during the year).⁷ As a global industry, timeshare today offers a lot more than buying certain time usage of accommodation units. Evolution of entire concept brought it in line with industry of organized trips and gave enough reasons to consider it as mega trend in tourist market.

In international tourism, timesharing is a particular market with its own characteristics, the internal rules of the business policy and its own competition. Therefore the market performances of organizations are different where the role of the Internet is very important and the marketing aspect is crucial.

The main feature of a timeshare product is to ensure various consumers to own the capacities which in regular conditions, according to their income, they would not be able to afford. Most of these products includes luxury hotels, villas, houses, and even yachts and planes. Considering the popularity of the concept and its international character, specialized timesharing companies started to develop on the market and their primary function is to provide users desired capacity and the conditions for its use on a particular destination. Leading companies that represent the timeshare supply today are: RCI – Resort Condominium International, I. I. – Interval International, ARDA – American Resort Development Association, RDO – Resort Development Organisation, etc. In addition to these, supply includes organisations such as: promotion companies, real estate companies, insurance companies, banks and credit companies, construction companies, travel agencies, hotel chains and tourist centers. Large international hotel chains like Marriot Co., Hyatt, Sheraton, Hilton Ritz-Carlton and many others constantly invest in the development of new timeshare resorts worldwide. Even the governments of some countries support the development of this system for various reasons. Government of Greece, Morocco, Tunisia, Israel, Egypt (by state competent authority) encouraged this system with the desire to experience tourist spending effects on the social product and national income, employment, regional development, development tourism and other activities in the tourism industry involved.⁸ According to a number of organizations that define timesharing tourist offer, demand for these systems grows rapidly. Customer profiles are different (can be a family as a user, to large corporations), their expectations are high (consumers value quality, flexibility and availability of products and services that enable them to experience the timesharing) and consumption during the holidays is focused on various forms of activities such as shopping, sports, transportation, sightseeing, etc. Some of the reasons to buy timeshare capacity are the following: saving money on future trips, opportunity for exchange, investment and resale, buy high quality accommodation, avoidance of inflation.

When it comes to the process of selling timeshare unit, it takes place in three basic ways:

1. One that builds the system also develops and sells through its own sale system,
2. Sales through specialized agency,
3. Sales through the clubs.

Timeshare unit selling price includes the following structure: cost of accommodation units (30-50%), marketing (35-40%) and other expenses included in profit and the like (30-35%).

⁷ Published in the journal *Turizam*, No.3, 1988.

⁸ Unkovic S., Chacic K., Bakic O., *Contemporary trends in tourism*, Faculty of Economics, Belgrade, 2002.

Promotional activity is a very important instrument in business policy for selling timeshare capacity.

Most productive ways to promote timesharing are:

- Through specialized journals for timesharing ("*Holiday Timesharing*", "*International Timeshare News*") to inform readers and inform stakeholders about the latest news and benefits in the industry.
- Through "*Word of mouth*" concept. The recommendation was an incentive to buy in more than 50% cases.
- Internet as a means of promotion. This type of promotion has proved to be the fastest and most productive. The advantage of the website is reflected in the fact that it can present to buyers as many information, in easy way. Potential buyers can visually experience what is the offer like, how much it costs, location and other features.

Timeshare Industry in the United States has contributed about 77 billion dollars in consumer and business spending in the national economy, 588.800 full and part-time jobs, more than 25 billion dollars in wages, and over 10 billion dollars in tax revenues in 2007. Getting to know the experiences of other countries which integrated timeshare system in their tourist offer, can be indicative for determining tourism policy to our country, as well. Surrounding countries such as Hungary, Bulgaria, Montenegro and Greece, in recent years, are the focus of global timeshare organizations and are expected to become popular timeshare destinations.

2. INCENTIVE TRAVEL AS A MEGA TREND IN TOURISM

Change, as a constant phenomenon in tourism, through decades has contributed creating new and improving existing mega trends in the tourist market. That as well includes the emergence and development of incentive travel. The concept emerged during 1980s and its purpose was to motivate employees in companies to improve the business productivity and their business results. Since then, the popularity of incentive travel growth and it became the industry in global tourism. It created an entirely new segment of tourist demand in the tourist market which many destinations along with numerous airlines, hotels, rent-a-car, etc. were ready to meet.

Incentive travel is defined as "*a modern means of management (control functions) to motivate the sales staff, distribution channels, customers and employees through specific awards in the form of tourist travel, and to improve their contributions to company goals*"⁹. Incentive travel is determined by high quality service such as first class transportation, hotel accommodation of high quality, excellent service, etc. Until today the U.S. market achieved 5.7 million incentive travels annually, of which 25% focused on international destinations. Recorded growth rates on 2007 amounted to 15-20%¹⁰.

Depending on whether they are intended for smaller or larger number of employees, incentive travel can be divided into group and individual. Group incentive travel is intended for a number of employees and focus on increasing enthusiasm and motivation as well as the strengthening of interpersonal relationships in the team. They are mainly focused on domestic destinations or cruises. In USA, 35% of corporations use them for motivating their employees. Individual incentive travel is intended for individuals who have achieved excellent results and

⁹ Unkovic S., Chacic K., Bakic O., *Contemporary trends in tourism*, Fakulty of Economics, Belgrade, 2002.

¹⁰ *Incentive Statistics*, Sales Driver, 2007

influenced the increase of company profit. With the personal travel organizer, awarded can go on cruises around the world, safari, suitable destination for extreme sports, cultural tours, etc. However, most corporations use the combined type of incentive travel, group and individual.

Price of an incentive travel is relatively high today. It varies from 1000\$ and reaches even more than 4000\$ (in some cases may be 15.000 \$). Costs of incentive travel could be funded from two sources: from special funds foreseen for this type of stimulus or from funds intended for promotional activity. The cost structure of an average incentive trip includes the following: 30% goes to transport costs, accommodation costs of 21%, food and beverages 21% other expenses (promotions, trips, tours, entertainment, insurance and transport to the destination) 28%.

Incentive travel promotion is usually performed on the internet or magazines that are devoted exclusively to this market segment (exp. "Incentive Magazine", "Corporate and Incentive Travel") Word-of-mouth concept, printed or electronic promotional material, meetings, written and electronic media and e-mail, also contribute promotion (Incentive Travel IQ Survey Results 2008.). Incentive destinations, besides the criteria for regular trip destination, include places that will be held various conferences and meetings, a number of workshops planned incentive programs and everything else which can support business meetings and conferences in destination.

Elements that are first taken into consideration, while choosing incentive destination are¹¹: price of the trip should fit into the companies predicted cost; selected destination is generally known, desired, famous; receptive capacities, particularly in hotels must be top categories; other features such as food service objects, accommodation, shopping, entertainment, must also mean high quality; conference facilities are necessary to incentive destinations; accessibility of the destination must be good (the existence of the airport, transport connections); currency of the host country should provide opportunities for additional spending (benignity of course).

Forecast for 2009 and 2010 predicts the negative impact of the world economy on incentive travel planning and development. Hence, the majority of incentive travel organizers modify incentive programs and the reaction of companies that buys incentive travel were the following¹²: 44% of companies redirected its incentive programs from foreign destinations to domestic, 35% of the company has reduced the planned period of stay at the destination and the number of employees who receive a stimulating journey is less, 33% of companies believe that a paid meals, spa treatments, and related additional services on the prize trip are not necessary.

3. INTERNATIONAL FAST FOOD CHAIN RESTAURANTS IN THE MODERN TOURISM

Fast food chain restaurants represent a direct globalization influence on the market and it hit the hospitality and tourism sector as a mega trend. Today, fast food is one of the symbols of modern living. Modern life has caused a lack of available time and it didn't exclude taking meals. Eventually, the fast-food restaurants have become the places where the large part of the population is having a daily meal. From alternative concept on the market, fast food has

¹¹ Unkovic S., Chacic K., Bakic O., *Contemporary trends in tourism*, Faculty of Economics, Belgrade, 2002.

¹² <http://www.theirf.org>

grown into the global industry. Fast food products and services include some of their main and unique characteristics: fast service, the staff is directly delivering the meal on the sales counters, food is always fresh and its preparation is quick (usually high quality standard of mechanism for food preparing with modern technology, etc.), recognizable food taste, range of products and quality is standardized, product prices low, hygienic conditions are of the highest possible level.

| Rati ng | Fast Food Comapny | Number of worldwide restaurants |
|--------------------|--|--|
| 1. | McDonald’s Corp. Oak Brook Illinois, SAD | 32.000 |
| 2. | Pizza Hut, Wichita, Kansas, SAD | 34.000 |
| 3. | Burger King, Miami, Florida,SAD | 11.100 |
| 4. | Kentucky Fried Chicken Luisville, Kentucky, SAD | 11.000 |
| 5. | Baskin- Robbins Ice Cream Co., California, SAD | 6.000 |
| 6. | Taco Bell Irvine, California, SAD | 5.800 |
| 7. | Intl. Dairy Queen, Inc., Minneapolis, Minnesota, SAD | 5.700 |

Table 1: The largest fast food restaurant chains worldwide (2008)
Source: www.marketresearch.com

In order to make holiday more pleasant, majority of visitors expect the fast food offer on the local restaurant offer. Luckily, tourist destinations have a large range of fast food restaurants integrated into the offer. Also, most hotels have special restaurants that serve pizza, burgers and other fast food meals.

McDonald’s, as the most developed fast food company has the tendency to capitalize the global capabilities of the company. It is oriented towards increasing market share, increasing profits stability and increase customer satisfaction. Vision is long-term defined, to achieve the status of the world's best quick service restaurant, with the support of several global strategies:

- Employees at all levels of the organization have the possibility of advancement and development,
- Stimulating innovation in the menu domain that offers consumers a variety of good quality products, improving the quality of service tract, marketing operations and technology,
- Long-term expansion of areas for possible new investments and new areas of competitive bidding.

Slow Food is a worldwide movement that exists since 1989 and it emerged as response to fast food eating concept. It encourages slow and time enjoying while having a meal, but also awareness of the permanent responsibility towards food and its origin. Slow food is produced in a way to protect the environment and human health which is considered to be better way than fast food production. As this movement stands up against fast food basic principles, it is believed that it represents one of the major market threats.

4. THEME PARKS IN THE MODERN TOURIST MARKET

Theme Park is a collection of various attractions and content for entertainment, leisure and recreation, designed on the selected theme, composed for the purpose of entertainment

larger groups of people. From the standpoint of tourism, theme parks are one of the mega trends of modern tourist market, building tourist attractiveness of the selected themes, which today attracts millions of tourists.

The initial development of the theme parks in the area of the United States started at the beginning of the twentieth century. Crucial year for development was 1955 when Disneyland was inaugurated in Southern California, where the specific types of tourist offer in the area of entertainment and recreation was placed on the market. The investments were helped by a number of companies, which included famous TV network ABC. In a couple of years number of visitors exceeded the number of 4 million. After huge popularity in USA the development of theme parks went towards the internationalization of business.

International theme park management relies on:

- Strategy of maintaining existing market share;
- Product differentiation strategies in the park domain (highlight special attractiveness as unique differentiated products among total offer and it also includes creating new partial products from the domain of entertainment, leisure and recreation);
- Strategy of linking activities (theme Parks in cooperation with modern shopping centers in order to improve the offer).

It is important to emphasize that modern theme park supply delivers multifunctional centers for food, entertainment, leisure, shopping and spending leisure time for consumers. Modern theme parks are creating tourist offer which is built on natural attractiveness, the attractiveness of anthropogenic factors and all together, supported with modern technology, contributes to the uniqueness and differentiation of partial products from this domain.

Ten most popular theme parks in global market are: MAGIC KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida, USA; DISNEYLAND, Anaheim, California, USA; TOKYO DISNEYLAND, Tokyo, Japan; DISNEYLAND PARK PARIS, Marne-La-Vallee, France; TOKYO DISNEY SEA, Tokyo, Japan, etc. As the USA market is the most dominated market in global domain, the following table represents its characteristics:

Table 2: Theme parks visitor number in USA market

| Year | Visiors | Revenue |
|------|-------------|----------------|
| 2002 | 324 million | \$9.9 billion |
| 2003 | 322 million | \$10.3 billion |
| 2004 | 328 million | \$10.8 billion |
| 2005 | 335 million | \$11.2 billion |
| 2006 | 335 million | \$11.5 billion |
| 2007 | 341 million | \$12.0 billion |
| 2008 | 342 milion | \$10.7 bilion |

Source: www.marketresearch.com

Cooperation and connection among theme parks and other mega trends in tourism is becoming a trend itself in the modern tourist market which is in the initial stage of its development. Integrating fast food restaurants in theme park offer contributes raising services to a higher level. Through the construction of facilities (hotels, congress capacities) to attract the corporate sector of demand, the goal is to connect and enter the incentive travel market which is one of the most popular mega trends in global tourism. Also, the frequent user

programs are increasingly taking part in the international market, especially since the integration of hotels to theme parks supply.

5. FREQUENT USERS AS A TREND IN GLOBAL TOURIST MARKET

Many authors consider marketing as a skill of finding and retaining customers. However, the definition should be expanded and say: "*Marketing is the science and skill of finding, nurturing and retaining profitable customers*".¹³ Lost customer is more than just a lost sale, because the company actually loses profit which it could achieve in the future from exactly the same customer, if it would have kept it. Today's struggle for survival on the world market produced a wide variety of resources which serves for numerous companies, not only to keep the current customers but to obtain new ones. Along with the situation companies have created a variety of loyalty programs that provide certain privileges for consumers. Frequent user programs and loyalty programs are extremely important to a lot of companies today. Since the early 1980s, frequent user program appeared as a marketing strategy, and its main goal was to create loyalty among current consumers and on that basis to increase capacity utilization. At first big airline companies were using frequent flyer program and after that, a large hotel chain and rent-a-car companies used the frequency programs to provide rewards to those customers who were buying frequently and spend considerable amount of money. *Frequency marketing* is being aware of the fact, that 20% of customers could cover 80% of the company business.¹⁴

Depending on the company main activities, programs are different: frequent flyer, frequent guest, frequent renter etc.

American Airlines was one of the first companies who introduced a program of the frequency, nearly 30 years ago, when it decided to offer its passengers a reward after a certain number of collected flight miles. Hotels turn out to be the next who accepted frequency programs, and the Marriot Hotel was the first one with his *Honored Guest Program*. Today, to become a member of a loyalty program is very easy. After filling a form at the hotel, car rental agency, the airline counter or cruising company, that consumer used, automatically becomes a frequent user. As a member, consumer receives special payment card (which is similar to the credit card) with personal data and personal number. During the usage of services, consumer (as a frequent user) is collecting points into his personal account in order to get numerous benefits.

Loyalty programs overflow the modern tourist market and many emphasize that those programs are much more present than their participants. Often, companies made mistake by selecting target consumers for their frequent program. The most important goal is to choose and identify those consumers who will spread their positive impressions on others and attract them to the company's loyalty program. Such behaviors of consumers, without additional investments gets even more customers. Loyalty programs help to establish long term cooperation with major customers, increase the number of regular clients, shape consumer behavior and direct it to buy product or use service of particular loyalty program. Well designed loyalty program can significantly increase the number of repeated purchases by the

¹³ Kotler P., *How to create, rule and dominate the market*, Novi Sad, 1999.

¹⁴ Kotler P., Keller L., *Marketing management*, Data Status, Beograd, 2006.

same client. Depending on the industry, it is estimated that companies can increase profits from 25% to 100%, by increasing the number of regular customers in only 5%.

Membership in loyalty program represents the value for the customer in both, the financial and emotional aspect. The financial value of the program is reflected in the targeted discounts which stimulate additional purchases. Sending personalized e-mail messages and sms messages, organizing various events for members of loyalty programs, create a sense of belonging to the community. The customer is happy and proud and that ensures customer's emotional connection with the brand. There is no universal loyalty program that suits all companies in tourist market. Depending on what motivate the customers, companies are creating a unique program based on a system of reward points, reward or commodity targeted discounts etc.

CONCLUSION

Mega trends, such as *timeshare*, *incentive travel*, *fast food industry*, *theme parks* and *loyalty programs* determine actual domain of modern tourist market. All of the analyzed trends are participating in creating modern tourism supply and get enormous demand feed back. Global destinations are implementing contents of actual trends in their tourist offer system in order to achieve proper competitiveness and market share. Positive experience of other destinations can be indicative for all countries and destinations which are planning to step out in international tourist market. It is not rare that all of mega trends are presented in one destination tourist offer at the same time which can be condition to accomplish many future brownfield investments.

LITERATURE

1. *Corporate & Incentive Travel*, Issue May 2009.
2. Goeldner C.R., Brent Ritchie J.R., *Tourism: principles, practices, philosophies*, John Wiley and Sons, 2005.
3. Howells R.J., *The History of Timeshares - A Tale of a new Industry*, 2009.
4. *Incentive Magazine*, September Issue, 2008.
5. *Incentive Statistics*, Sales Driver, 2007
6. *Incentive Research Foundation*, IRF's Vertical Market Study, 2009.
7. *Incentive Travel IQ Survey Results*, 2008.
8. Kavin K., *The Everything Family Guide to Timeshares: Buy Smart, Avoid Pitfalls, and Enjoy Your Vacation to the Max!*, Everything Books, 2006.
9. Kotler P., *How to create, rule and dominate the market*, Novi Sad, 1999.
10. Kotler P., Keller L., *Marketing management*, Data Status, Beograd, 2006.
11. *Market Research Report*, The Incentive Research Foundation, August 2007.
12. *Tourism Statistics and the measurement of Timeshare*, World Tourism Organization, New York, June 2005.
13. Unkovic S., Chacic K., Bakic O., *Contemporary trends in tourism*, Faculty of Economics, Belgrade, 2002.
14. *Vaction Ownership Industry Report*, Edition Concept Analytics, 2009.

POSSIBLETES OF FINANCIAL SUPPORT TO SMALL AND MEDIUM HOTEL COMPANIES IN SERBIA

Dragoljub Barjaktarović
Lidija Barjaktarović¹⁵

Abstract

Small and medium hotel companies in the majority of developed tourist countries have dominant role in hotel industry. The same situation is with Serbia. An important precondition for successful business of a hotel is accepting and applying basic pillars of marketing concept i.e. satisfying needs and expectations of guests in order to achieve profit. Small hotel companies have specific problems in their daily business. Top priority in management and surviving of hotels is cash, because fixed costs are very dominant so hotels earmark more resources for them than for marketing. This means higher engagement and involvement of the state in further development of small and medium hotel companies in Serbia. The state should provide favourable subsidized credit lines for small and medium hotel companies in Serbia, through appropriate support programmes.

Key words: small and medium hotel companies, financial support, support programme

INTRODUCTION

The size of the hotel is determined by its business (planning, organization, management and control) and requires broadness and skills of the persons managing it. The size of a hotel can be expressed through the hotel's capacity (number of rooms and beds), number of employees and number of square meters, sum of invested money or some other parameters. In terms of work organization, satisfying of tourists' needs and creating an appropriate atmosphere in the hotel, it should be a distinctive border line depending on the type of hotel.

There are no officially adopted standards for hotel size, in theory and practice there is a dominant opinion that hotels should have minimum 15 rooms. Basically, it is important to define the bottom line i.e. minimum number of rooms. Up line is defined by the investor of the hotel. There are different approaches to hotel size segmentation. Having in mind the mentioned assumptions of hotel size, hotels can be divided as follows: **small hotels** (up to 30 rooms / up to 60 beds), **medium hotels** (from 30 up to 120 rooms/ up to 250 beds) and **large hotels** (above 120 rooms / above 250 beds).

There are other approaches connected to the size of the hotel. For example, in Great Britain bottom line for hotels is 10 rooms, while in USA hotels are divided into two groups: up to 25 rooms and above 25 rooms. According to our regulations, bottom line is 10 rooms for the facilities which can perform business as hotel.

Small hotels, irrespectively of the size criteria (sum of invested money in it, number of rooms i.e. beds, turnover expressed by number of nights or number of employees and other parameters) in the most of developed tourists countries have dominant place in hotel industry.

¹⁵ Assistant Professor of University Singidunum Belgrade , dbarjaktarovic@singidunum.ac.rs
Assistant Professor of University Singidunum Belgrade, lbarjaktarovic@singidunum.ac.rs

The same situation is with our country. If we analyze official statistics reports, counting and estimated number of entrepreneurs performing business in Serbia as free professions, small and medium companies represent more than 99% of all companies within the sector "tourism and servicing". Majority of them are small companies – above 99%. Number of large companies is more dominant only within the accommodation capacities – between 5% and 6%. If we consider similarly the participation of small and medium companies in terms of employment in tourism and servicing, we can conclude that they represent above 90%, while the participation of pure small companies is above ¾ of total number of employed in the sector. It is important to stress that the employment in services of accommodation is the lowest in small companies (cca 30%), while the majority of employees work in medium-sized companies. In terms of revenues, those companies achieve above 60% of all revenues of all companies in tourism and servicing which are obliged to prepare official financial reports (according to the data from the National bank of Serbia). If we include in those figures free professions in the field of servicing, participation of small and medium companies will be higher.¹⁶

THE MAIN CHARACTERISTICS OF BUSINESS OF SMALL HOTELS

Hotel size is determined by market size and competition straightness. Many of hotel services markets are small and many small markets are served by more than one hotel.

The majority of small hotels are offering more than one product – rooms, food and beverages, and very often other services through different combinations. Rooms can be, and cannot be, the main individual source of income. Many of small hotels have big restaurants and bars (comparing to accommodation capacity) whose guests are not only hotel guests, but also local citizens who increase total revenue of the hotel, which is very often higher than the accommodation revenue. Having in mind the mentioned fact, it is not useful for the purpose of this analysis to consider a small hotel through its accommodation capacity. The second important criterion for defining the hotel size is connected to the volume of invested money or sales, which is a changeable category, depending on different factors (level of market development, competition, etc.). If we apply it to hotels with other standards or price level, it means something else, because their value is changing over time.

Having in mind the above-mentioned, in this paper a small hotel is considered as a hotel company with the capacity between 50 and 60 beds and in private ownership i.e. managed by the owner on daily basis, employing certain number of employees and owners feel it as business. This is not the case with all small hotels, but analyzed conception is important first of all from the aspect of ownership and management of the hotel in general and specially from financial, organizational, recruitment and control aspect.¹⁷ In this context, small hotel is different comparing to other accommodation facilities, which are in private ownership and whose offer usually includes sleep or sleep and breakfast.

Small hotels are usually in family ownership. It means that very often, members of one family work in hotels, with other employees. In small companies comparing to large companies, the

¹⁶ Zečević, Bojan; *Small and medium enterprises in Serbian tourism: Potentials, challenges and chances*, Turistički pregled 2(1), Beograd, 2005., page 14-18

¹⁷ Medlik, S., Ingram, H., *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 53.

function of the owner and manager is combined in one person, also in many small hotels a lot of operative management functions are connected with ownership and management function (finance, human resources, sales, supply). Also, business of other hotel departments is in the hands of a small number of employees. The owner – manager of hotel, in terms of finance, legal regulations, architecture and design, promotion or monitoring of the equipment can cooperate with business' associations in order to get help or advice, but in most cases he is an expert for marketing, human resources, sales, supply and coordinator of all hotel's activities.

As a rule, small hotels are not members of hotel chains. It allows them to be recognizable and different comparing to uniform and standardized accommodation offer of many international and national hotel chains.

The basic difference between small and large hotels is not only in the number of the rooms, but the complete offer of the hotel too. Besides the accommodation, food and beverages, small hotels offer as additional services phone call services, news, wash laundering, possibilities of organizing small events and eventually some other jobs.

Small hotels are dominant in large towns, tourist and other regional and local centres, in which there is no need for large hotels. They increase accommodation offer of large towns, make it different and contribute to the competitive advantage of the town in which they are located. The atmosphere in those hotels is warm, cosy and friendly. Attitude of employed staff towards guests is more personal. Many guests prefer small hotels, because they feel alienated, without feelings of warmth which they expect from a hotel.

Location, view and equipment are very important for small hotels, which mean that they should be positioned in accordance with the requirements of their target market (customers). As a rule, tourists who need special treatment, professionalism, privacy and events, are oriented towards small hotels. Concept of differences (every room or floor is created in different design by different designers) is also very important for one number of small hotels.

An important basic precondition for successful business of small hotel is accepting and applying basic pillars of marketing concept i.e. satisfying guests' needs and expectations in order to achieve profit. This implies answering to the following questions: Who will be the guests (structure of guests) of the hotel? To whom (which segment(s) of tourist demand) should the complete hotel's offer be adjusted? Which are the characteristics of target segments? Which contents do guests expect from a small hotel? How to recognize and react properly to the changes connected with the tourist demand, especially new requirements? Are results of market research regarding attitudes of targeted segments taken into account appropriately?

This is especially important for analyzing small hotels, having in mind that they do not have financial support of hotel chains. Due to the lack of their own funds, they are frequently bound to apply for bank loans. It means that they should make additional efforts to survive on the market.

Small town hotels apply the strategy of differentiating marketing and strategy of market segmentation. Applying famous criteria for defining segment, there are two important target segments of those hotels: 1. Business people (middle-aged and elderly people, experienced,

sophisticated, educated, demanding high quality, mid to high level of income, environmentally-conscious) and 2. organised groups.

Hotels offering everything without recognizable spirit, are not interesting in terms of marketing and therefore it becomes necessary to create “specialized signs“ as a kind of standard. The system of „specialized signs“ is accepted in hotel business, and it represents an established standard. Specialized signs mean orientation to the defined market segment, destination and further.¹⁸ Specialized signs allow guests (users) additional knowledge about characteristics of particular hotel, eco-signs, additional characteristics of the offer and its surrounding. Raising the accommodation quality, modelling of the offer etc., influence the tourist demand so that there are fewer hotels with general offer comparing to the hotels specialized for the specific target segments. The most important small and medium hotels are:

- **Business hotels** - oriented towards accommodation of business guests. Hotels of this type have very good quality of rooms, equipped with state-of-the-art equipment that allows guests to organize smaller meetings or events (internet connection, computers, projectors, audio-video equipment, equipment for simultaneous translation etc.) and other elements of entertainment offer, aimed at satisfying customer needs (fitness – wellness, participation in cultural, entertainment or sport events, sightseeing tours – cultural and historical sights of the town or near surroundings). Business hotels are usually located on attractive locations such as the urban core, business centre or centre of tourist destination. Target segments are: middle-aged and elderly persons, experienced, sophisticated, educated, demanding high quality, mid to high income level.
- **Sport hotels** - specialized for spending free time and sport activities. They have a wide offer of sport products: sport coaches, free time programmes, animators, swimming pools, fitness centres, massage, spa, gardens and restaurants. Hotels must meet needs of their target segment – sportsmen (football, basketball, volleyball, skiing of the water, etc.). Target segments are: young to middle-aged persons, who require high quality and have mid to high income level.
- **Family hotels** - oriented to the accommodation of families with children. They are built to have connected rooms, with possibilities of adding a spare bed in the room. These hotels offer good entertainment for families, possibilities of using different services within the destination, depending on the offer of local events and sport activities which are precondition for new experience. Target segments are: families with children, group of families, mid income level.
- **Hotels for elderly people** – specialized for accommodation of senior guests. Health and entertainment services are obligatory part of the hotel offer. Having in mind high demand for this type of hotels, it is obvious that there is more and more newly-built or refurbished hotels, as well as construction of whole tourist complex aimed to satisfy needs of old persons. Target segments are: old age persons, mid to high income level, with defined experience for vacation and taking care about the nature.

¹⁸ Take over from the source: Živković, Radmila, Gajić, Jelena; *Impact of tourists' behaviour changes on modelling of hotels*, „Hotelska kuća 2008“, Hores, Zlatibor, 2008., page 167-169.

- **Hotels specialised for health and physical condition** - adjusted to offer services connected with health and physical condition of the guests. They are constructed as hotels of general type for vacation, but their offer can be adjusted to the needs of individual guests. Target segments are: young and middle-aged persons with mid to high income level.
- **Boutique hotels** - with limited number of rooms and specific details of ambiance. With large hotels, representing a recognizable offer of hotel chains, there is an increasing demand for small boutique hotels, which may be located in villas or have other characteristics of **boutique** hotels. The reason for it is the fact that they offer specific experience i.e. “exotic offer” in “a small package”. Key factor of success of a small hotel is its specific image that should be based on recognizable features and competitive advantages. Target market segments are: middle-aged persons, people wishing to run away from everyday life, looking for special and new things, authentic location and destination, those who travel very often with short stay, high income level.

Respecting particular requests of tourists (consumers), it is necessary to invest a lot of effort to offer to the market product which will be in the line with their expectation, wishes and needs.

PROBLEMS IN BUSINESS OF SMALL HOTEL COMPANIES

Small and medium hotel companies have specific difficulties as compared to the large ones. These difficulties are connected with the ownership, power of the hotel owners in daily business or decision making process. Top priority in management and survival of hotels is cash, because fixed costs are very dominant so hotels earmark more resources for them than for marketing. Due to the lack of financial support or management expertise many small companies end up in bankruptcy (for example in Great Britain in the period of 4 years up to 64% of small companies go bankrupt, in Germany 32% / according to Kozak, Rimington).¹⁹

The most important problems that act as limiting factors on business operations of those hotels are: 1) *Space for expanding* is limited because the owners of hotels can invest only their own sources or loans granted by commercial banks, which are frequently not favourable in terms of participation, interest rate and tenor. Some owners are not interested in further development of the hotel company and are satisfied with the current position. 2) *Planning in small hotels* is not organized adequately. It is more informal than formal and is usually connected with short term, which prevents, in the circumstances of keen market competition, long term sustainability of company operations. 3) *Market research* is oriented towards using secondary and other official external reports due to the lack of financial, human resource and organizational possibilities. Specific problem is connected with the minimal research of surrounding. Very few hotels carry out this type of research, though information about the business environment is considered to be particularly important in the circumstances of extremely strong competition. 4) Insufficient level of implementation of *modern information technologies and involvement in reservation systems*. Incorporating new technologies into the way of doing business can be for small hotels the basis for acquiring competitive

¹⁹ Took over from the source: Zečević, Bojan; Aleksić, Ana; *Problems of marketing of small hotels' companies*, „Hotelska kuća 2008“, Hores, Zlatibor, 2008., page 110.

advantage. Speed, information availability, possibilities of internet booking is especially important for small hotels, especially for those which do not have good location. Internet possibilities are not used in appropriate level in small hotels. Some of the limitations are (Ankar, Valden)²⁰: lack of financial resources, lack of IT knowledge, change resistance – depending on the characteristics of the owner and periphery location – hotels in urban surrounding are more easily adjusted than ones in the undeveloped areas. 5) considerably *limited funds for promotion* activities. 6) *Creating of trade mark is not an achievable task* in many cases. This is an important disadvantage for the hotel, as a trade mark is very efficient means for hotel identification. 7) *Lack of business knowledge and high fluctuation of employees* is evident due to inadequate salary, motivation, poor human resources management (the entering ticket in the hotel is family or friendly relationship), misunderstanding perspective etc.

POSSIBILITIES OF FINANCIAL SUPPORT TO SMALL AND MEDIUM HOTEL COMPANIES

In accordance with Basel Rules, specialized financing of legal entities means that a loan is granted to the company established only for the purpose of a specific project. The company established for the purpose of the specific project has small material assets i.e. activity, which means small repayment capacity. The source of credit repayment is revenue from the future project that is subject of financing. It means that the focus is on the project analysis, not on legal entity credit beneficiary. Specialized financing of legal entities in area of hotel and services belongs to the group project financing – IPRE (Income Producing Real Estate), purpose of the loan is constructing or buying **hotel**.

The basic principles of specialized financing of legal entities, connected to the construction and purchase of a hotel are: 1) The loans are approved to the companies which are registered as legal entities. It is recommended that they are newly established local companies, established for the purpose of special project (SPV – Special Purpose Vehicle). In case of crediting hotel construction, the SPV – credit beneficiary of the loan will be the owner of the location on which the hotel is to be constructed or the hotel which is already constructed in accordance with appropriate hotel standards. 2) The basic source of credit repayment is minimum 50% of cash flow from operations (future) project i.e. hotel occupation. 3) The volume of revenues and exposure of borrower are not the basis for the client segmentation in the bank's balance.

Having in mind clients' requests and experience in the group, in the offer of local banks are the following **models of specialized financing of hotels and tourist facilities**: a) Financing of construction or purchase of the hotel, which will be rented to famous operator or experienced management in hotel management. The source of credit repayment is a concluded rent agreement between SPV and operator. b) Financing of tourist facility construction (in famous tourists centres).

The **loan amount** is up to 80% of the total project value. The recommendation is that the participation of credit beneficiary (SPV) in the total investment is minimum 20% of total investment value as a proof that SPV is ready to take part in investment risk. The **purpose** of

²⁰ Took over from the source: Zečević, Bojan; *Problemi marketinga malih hotelskih preduzeća*, Zbornik radova, Hotelska kuća 2008, HORES, Beograd, str.112.

the loan in the case of specialized financing of hotels can be: 1) **loans for constructing of the hotel** which will be the subject of renting. 2) for **buying the lend** (pre-development loan) – acquisition of the lend on which will be the **hotel** constructed in the future. The **availability period** of loan using is in accordance with the construction dynamic i.e. performing basic business of the hotel. The **dynamics of loan repayment** is in accordance with the dynamic of sales, renting or performing basic business of the hotel. It should be mentioned that the terms for loan repayment are up to 20 years. **Collaterals** for the loans are in accordance with collateral catalogue of the bank. The specific of project financing is that there is no additional collateral of SPV i.e. basic collateral for the loan is: pledge on the shares of SPV (borrower), mortgage on the hotel subject of financing and assignment of receivables (result of renting or performing basic activity of the hotel).

Having in mind current market situation and banks' offer, it can be concluded that foreign hotel operators or local entities established by foreign equity can get favourable financing easily. Reasons are: good long term relationship between operator and main bank (owner of the local bank), positive experience in specialized financing business between the bank and operator in different foreign countries, positive reference in business of operator on foreign markets and satisfactory financial results of operator which is able to provide adequate corporate guarantee to the bank borrower i.e. participation in the risk.

Having in mind that the segment of small and medium hotel companies in Serbia is pillar of tourism development in Serbia, involvement of the state is important in further development of tourism in Serbia in order to provide the situation in which local banks will finance more development of small and medium hotel companies. It means that the state should participate in the risk of particular credit business and with own rating will have impact on less mandatory reserve providing with the National bank of Serbia (which will have impact on lower interest rates for credit beneficiary). The state should provide favourable subsidized credit lines for small and medium hotel companies in Serbia through appropriate support programmes. It means a coordinated action of the Ministry of Economy and Regional Development of the Republic Serbia, the Development Fund of the Republic of Serbia, municipalities, tourist and hotel associations, Chamber of Commerce and commercial banks (which will be partners of the programme) within permanent education of entrepreneurs, i.e. small and medium hotel companies in Serbia. Education seminars will be in the function of development (creating) of qualitative and competitive advantage of the local product.

The Ministry of Economy and Regional Development of the Republic of Serbia should provide a support programme for small and medium (privately-owned) hotel companies in Serbia, which will be connected to: 1) Buying, construction, refurbishment and equipment of hotel facilities (minimum 3-star hotels), 2) Construction of additional facilities to expand the hotel offer (swimming pool, tennis courts, children playgrounds, wellness centres, fitness centres, etc.), 3) Refinancing of existing loans with unfavourable terms and conditions, which were exclusively used for investment into the hotel or expanding its capacities.

The principal amount of the investment loan will be provided by commercial bank which is the partner of support programme (min amount EUR 50,000- max amount EUR 500,000), and borrower should provide participation in the amount of 20% of the project value (participation can be in cash, land or object). The Ministry of Economy and Regional Development of the Republic of Serbia would subsidize interest rate (4%-6%p.a.; the borrower would pay fixed

interest rate of 2%-3%p.a.). Tenor of the loan would be up to 20 years with possibility of using grace period up to 2 years. Criteria for subsidised loans would be as follows: harmonisation of the project with the Programme, quality of the project (economic feasibility and assessment of contribution of a particular project to the development of tourism and expanding of Serbian tourist offer), contribution to preservation of ambient architecture, credit worthiness of the borrower and collateral (for the loan repayment). Necessary documentation for loan application would be: court registration, business plan, certified statement of the borrower on acceptance of terms and conditions of the support programme, certificate issued by tax authorities that the borrower does not have any tax commitment toward the state, collateral-related documentation, i.e. appropriate construction or refurbishment licences.

Loan approval workflow would include the following steps: commercial bank would prepare a preliminary analysis and propose loan amount (participation of the borrower, collateral and limitations connected to the financial operations of the borrower). After receiving a preliminary positive opinion of the bank, The Development Fund of the Republic of Serbia and the Ministry of Economy and Regional Development of the Republic of Serbia would make a final decision about the loan. In case of a positive decision, the borrower (small and medium hotel company) would be obliged to use the loan in accordance with the earmarked purpose (monitoring of loan utilisation would be done by commercial bank). Also, collateral (it is usually the facility which is the subject of the loan) for the loan could not be sold to the third party during the tenor. In case the borrower has any intentions to do so, the commercial bank and the Development Fund would have to be duly informed in order to prepare the calculation for prepayment of the loan.

The success of the Support Programme would be dependent on educational seminars that would be held throughout Serbia. The aims of seminars would be: knowledge and information necessary for planning; work and management of small and medium hotels in accordance with general regional strategy of Serbian Tourism; products based on quality and exclusivity; construction of small boutique hotels and hotels with high category; replacement of apartment accommodation and increase of accommodation quality and privacy. Topics of the seminar would include the following: key questions and problems in the segment of small and medium hotels (GDP growth, employment, increase of local self-government standards); establishment process of limited company (considering that, according to Basel II, borrowers of project financing loans should preferably be SPV); town planning documentation; analysis of location, hotel, market and industry; optimal hotel product and preparation of marketing plan; investment and financing (preparation of business plan, and/or investment plan for small and medium hotels); guidelines for loan application preparation; presentation of the terms and conditions of the Support Programme; short information about Call centre of the Ministry for Economy and Regional Development of the Republic of Serbia, the Development Fund of the Republic of Serbia and hotel and tourist associations in Serbia; presentation of a successful small hotel in Serbia; hotel (quality criteria, innovation and authentic features) – the experience of tourist and hotel associations in Serbia prove that hotels with higher category achieve higher price and better occupancy rate (most respected). Family hotels with local identity in architecture, gastronomy and traditional family hospitality are important for successful business of small hotels. Also, important component of success of small hotel is the human bean, which means that systematic recruitment of the employees and permanent education are precondition (for success).

The important element of the support program would be a business plan and/or cost-benefit analysis. The case should provide answers to two crucial questions: which hotel product is adequate to the market and what is the profitability of the investment in the particular hotel project. The document should represent the entrepreneur's project idea, argumentation of the viability and financial profitability of the entrepreneur's idea. The case study would include: location analysis, market analysis, description of hotel products, projections of business revenues and costs (usually taken period is 10 years), SWOT analysis (including quality of the mortgage i.e. possibility to sell it on the market, human resources and worthiness of the entrepreneur – borrower of the loan), marketing of defined hotel product, full explanation of planned investment and expected profitability. It is very important to make realistic estimation and argumentation of the projected revenues and costs. It is recommendable to prepare it in the form of international standardized financial report for hotels (Uniform system of accounts for lodging industry).

The exact amount of investment costs would be based on clear definition of the type and category of tourist facility with full and objective cost table formed on suppliers' offers and confirmation by independent supervisory body. It would be important that the projections would be realistic (on both sides – revenues and costs, respecting seasonality in performing business as well as type of both categories) in order to provide repayment of the loan from available future revenue.

Conclusion

All above mentioned facts show us that the future of small and medium hotels lies in the quality of offer and creating of common recognizable trade mark. How to achieve quality and create a recognizable trade mark? Solutions should be found in following directions:²¹ 1) Setting up or joining a consortium or association of small independent hotels through two basic types: a) The first type is group of independent local hotels of the same town or region, which are competitors to each other. When trust and reliability are established between the hotels, it directly leads to joint market approach, joint supply and other types of cooperation, which provides important cost cutting. b) The second type of consortium of independent hotels, located on broad geographic location, that are not competitors. Their focus is on joint engagement on bus and car tours and providing jobs and other business strategies. In order to be successful, consortia establish central office with permanently employed people. Those consortia are financed by membership fees paid by members of consortium. Consortium can make small hotels recognizable on the market and offer their products to huge number of consumers.

REZOLUTION is the leading world consortium, with over 1,500,000 beds and 7,700 hotels all over the world. 2) Establishing advisory offices for small hotels. Such offices should be set up by national hotel associations or tourist offices. The office should be organized as a small team of advisers (consultants from different areas such as: tourism, hotel industry, finance, architecture, town planning, legal regulations, etc) to provide hotel owners/managers with practical advice. 3) Applying research carried out by other small hotels or research results of more important areas done by specialized institutions. 4) Higher involvement of the state in the segment of law regulation of hotel - tourist industry, providing of sources for tourist infrastructure and promotion, but also in providing financial support to small and medium hotel companies in Serbia.

Having in mind the experience of the neighbouring countries that are more developed than Serbia, we can expect that the Support Programme of development of small and medium hotel companies in Serbia could result, in the period of three years with EUR 145mio of loans, in the construction, adaptation and refurbishment of 200 hotels and employment of 2,500 people.²²

Literature

1. Barjaktarović, Dragoljub; *Management of hotel companies on modern tourist market*, Čugura print, Belgrade, 2008.

²¹ Medlik, S., Ingram, H., *Hotels' business*, Golden marketing, Zagreb, 2000., page 62.

²² Source: web site of Erste bank Croatia

2. Barjaktarović, Lidija; *Project financing in Serbia*, Singidunum's review magazine, Vol.5No.1/2008, Belgrade, 2008.
3. Čačić, Krunoslav; *Basis for strategic managing of hotels' development in Serbia*, "HOTELSKA KUĆA 95", Ugoprogres, 1995.
4. Čačić, Krunoslav; *Expected trend in hotel business in Serbia*, Singidunum's review magazine, Vol.5No.1/2008, Belgrade, 2008.
5. Čerović, Slobodan; *Strategic management of development of hotel company*, „Hotelska kuća 2004“, Kopaonik, 2004.
6. Kosar, Ljiljana; *Hotels' business*, VHŠ, Belgrade, 2002.
7. Kosar, Ljiljana; *Volume and structure of hotel business in Serbia in terms of future development*, „Hotelska kuća 2008“, Hores, Zlatibor, 2008.
8. Popesku, Jovan; *Marketing in tourism*, Čigoja, Belgrade, 2009.
9. Unković, Slobodan; *Economy of tourism*, Čugura Print, Belgrade, 2006.
10. Web site of Erste bank Croatia, <http://www.erstebank.hr>
11. Zečević, Bojan; *Marketing challenges of hotels' houses from SME's*, „Hotelska kuća 2004“, Kopaonik, 2004
12. Zečević, Bojan, Aleksić, Ana; *Problems of marketing of small hotel companies*, „Hotelska kuća 2008“, Hores, Zlatibor, 2008.
13. Živković, Radmila, Gajić, Jelena; *Impact of tourists' behaviour changes on modelling of hotels*, „Hotelska kuća 2008“, Hores, Zlatibor, 2008.

CRISIS COMMUNICATION AND RECOVERY FOR THE TOURISM INDUSTRY

Ana Zdravkovska-Ilievska, M.Sc

Anita Koteska, M.Sc

Abstract²³

As the number of disasters and crises affecting the tourism industry creases, it is becoming necessary to understand the nature of these disasters and how to manage and limit the impacts of such incidents. This paper defines crises and disasters before discussing the area of crisis communication management and crisis communication in the tourism industry. The paper then applies the foot and mouth disease (FMD) which occurred in the United Kingdom to crisis communication theory at a national level (by examining the response of the British Tourist Authority) and at a local level (by examining the response of a District Council). The response was limited in part because of a lack of preparedness, but also due to the nature of the foot and mouth outbreak, and the speed and severity of international media coverage. Action was taken in the emergency phase of the crisis and was reactive involving inconsistency in developing key messages to stakeholders, partly due to confusion and a lack of information at the national level. Recovery marketing was also limited due to the length of time of the disease outbreak. This paper provides lessons for destinations and organizations are discussed which may help develop crisis communication strategies for tourism organizations.

Keywords: Tourism, Disaster, Crisis, Communication, United Kingdom,
Foot and Mouth

КРИЗНО КОМУНИЦИРАЊЕ ВО ТУРИЗМОТ, СО ЦЕЛ ЈАКНЕЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ИНДУСТРИЈА

Апстракт²⁴

Како што бројот на несреќи и кризни ситуации, влијае на туризмот, претстои неоходност да се разбере природата на кризно комуницирање во туризмот, со цел да се научи како да се управува со природата на кризните ситуации. Овој труд ги дефинира кризите и катастрофите во делот на кризниот менаџмент и кризното комуницирање во туризмот. Трудот обработува кризна комуникација на национално ниво која се случила во Велика Британија. Кризното комуницирање кое говори за случајот на Велика Британија, носи елемент на недостаток и подготовка, која требала да подржи брза и широка медиумска комуникација на меѓународна покриеност. Акцијата која што била превземена се случува во ургентна фаза, и претставува реактивна врска на недоследности во развојот на клучни комуникациски актери. Маркетингот има помало влијание во кризното комуницирање, пред се поради времето кое е потребно за делување. Овој труд пред се има за цел да даде сознание за организацијата со која може да се развие стратегија за кризно комуницирање во туризмот.

Клучни зборови: туризам, штети, кризи, комуникација, Велика Британија, алатка за кризно комуницирање

²³ M.Sc Ana Zdravkovska Ilievska, zdravkovskaana@yahoo.com
M.Sc Anita Koteska, anita_koteska@yahoo.com

²⁴ Ана Здравковска-Илиевска, zdravkovskaana@yahoo.com
Анита Котеска, anita_koteska@yahoo.com

Introduction

In February 2001, the first case of Foot and Mouth Disease (FMD) was confirmed in the UK since an outbreak of the disease in 1967. A total of 2030 cases of the disease were identified and a total of over 4 million animals were culled during the crisis with worldwide media broadcasts showing burning carcasses of culled animals. The English Tourism Council (ETC) predicted that losses to English tourism in 2001 would be £5bn, while in 2002 and 2003 reductions would total £2.5bn and £1bn respectively (ETC, 2001a). On January 15th 2002 government officials announced that the disease had finally been defeated after 11 months of battling the outbreak. Despite the end of the disease, the outbreak has deeply affected the farming and tourism industry and raised questions concerning government policy toward the farming and tourism industry. Questions have been specifically raised concerning the responsiveness and preparedness of the tourism industry for the FMD and the ability of tourist promotion agencies to reduce the negative media coverage due to slow response time. Although the outbreak was not expected, Faulkner (2001) notes there are an increasing number of disasters and crises which affect the tourism industry, ranging from natural to human influenced disasters. This has been made most evident since the events of September 11th 2001, which dramatically impacted upon the tourism industry illustrating the need to understand and effectively manage such incidents, with crisis communication an important part of this management.

Faulkner (2001) argues that there is a lack of research on disaster phenomena in the tourism industry, on the impacts of such events on both the industry and specific organizations, and the responses of the tourism industry to disasters. Yet Lee and Harrald (1999:184) note that crisis management, disaster recovery, and organizational continuity are important competencies for managers in both the public and private sector. This paper aims to address these deficiencies as well as to consider FMD in the light of crisis communication, as it appears that communication is an important aspect of effectively and efficiently dealing with crisis situations. An examination of the management of the FMD and the crisis communication strategies employed may assist other destinations and organizations in developing crisis management and crisis communication strategies to deal with unforeseen events. First a discussion of crisis management definitions and crisis communication theory takes place prior to discussion of crisis communication specifically for the tourism industry. Then the paper outlines the research methods and research findings related to crisis communication and the FMD outbreak in the UK.

Crisis Communication and Crisis Marketing

Crisis management literature emphasizes the need to have a detailed communication strategy as the media can encourage the flow and the intensity of a crisis or even turn an incident into a crisis (Keown-McMullan, 1997). Barton (1994) believes that a strategic crisis plan can help limit the damage from a crisis and allow an organization to concentrate on dealing with the crisis at hand. Marra (1998:461) notes that poor communication strategies can often make the crisis worse as a deluge of questions is often asked from a wide range of stakeholders including reporters, employees, stockholders, government officials and public residents. The initial response is important and table 2 illustrates five main considerations for responding to crises.

Responding quickly to demands of the media and publics is important as the media have deadlines to work to and are looking for quick sources of information. If the crisis team does not fill the void, someone else will (Coombs, 1999). Zerman (1995:25) agrees stating that “the mass media has the power to make a break a business.” Sensationalist media coverage of the 1980 Mt St Helens disaster and the 1985 East Kootenay forest fires were noted as contributing to confusion during the emergency phase as the media

were blamed for misleading public opinion concerning the severity of the disasters. This also impacted upon the long term recovery phase for the destination (see Murphey and Bayley, 1989). However, difficulties have been noted in managing the media as it is unlikely that there will be a time delay between the start of any crisis and media coverage (Ashcroft, 1997).

Crisis communication is mainly concerned with providing correct and consistent information to the public and enhancing the image of the organization or industry sector faced with a crisis. An emphasis on communication and public relations is required to limit harm to an organization in an emergency that could ultimately create irreparable damage. Co-operation with the media is considered vital because the media provides information to the public (Berry, 1999), illustrating the need to keep the media briefed frequently so misinformation is reduced. Regular two-way communication is the best way of developing a favorable relationship with publics (Coombs, 1999:134).

Consistency of response is also noted as a key element in crisis communication. The ability to provide a consistent message to all stakeholders will build credibility and preserve the image of an organization instead of tarnishing reputations through providing inconsistent messages (Coombs, 1999). Barton (1994) believes that many issues are overlooked by crisis managers regarding crisis communication, namely to focus on identifying the audience, developing goals for communicating effectively and creating strong positive messages.

Marketing and advertising is also noted as an important part of crisis communication, especially during the long term recovery stage of a crisis or disaster. As Heath (1998:26) notes “crisis management is as much about dealing with human perceptions about the crisis as it is about physically resolving the crisis situation.” This suggests that crisis communication is an essential part of managing crises and disasters and will be an important consideration for the tourism industry.

Crisis Communication in the Tourism Industry

Despite the susceptibility of the tourism industry to external and internal crises and disasters, and the importance of destination image and marketing, little research has been undertaken concerning crisis communication for the tourism industry. As Beeton (2001:422) notes: crises occur at all levels of tourism operations with varying degrees of severity, from much publicized environmental economic and political disasters through to internally generated crisis such as accidents and sudden illness. Crises can impact negatively upon destination image, especially if it is dramatized or distorted through rumors. Henderson (1999:108) states that “National Tourist Organizations with their responsibility for general destination marketing, research and development have an important role to play in the process of travel and tourism crisis management, representing and acting on behalf of the industry as a whole.” This quote emphasizes the importance of a national tourist organization in responding to crises,

implementing crisis communication strategies and designing recovery marketing campaigns. However, Henderson (1999) found that in the case of the Asian Economic Crisis, the Singapore Tourist Board implemented reactive strategies which took time to implement reducing their effectiveness.

Soñmez *et al* (1999) noted the importance for marketers to have a prepared crisis communication and marketing plan, as the cost of this will be far less than the costs associated with a downturn in visitor confidence and visitation due to a slow response. Soñmez *et al*. (1999) suggest several ways to improve crisis communication for tourism crisis management including the preparation of a task force involving the private and public sector including a PR team, recovery marketing team, information coordination team and finance and fund raising team.

The development of Fiji's Tourism Action Group (TAG) during the military coups illustrates the advantages of forming such as group. Fiji's tourist industry responded faster than expected because of the implementation of a task force combined with target marketing to restore confidence. As Soñmez *et al*. (1999:8) note "it is imperative for destinations to augment their crisis management plans with marketing efforts, to recover lost tourism by rebuilding a positive image."

Research Methods

Research was carried out to examine the effectiveness of the crisis communication of the British Tourist Authority at the national level and an unnamed District Council at the local level in England. This research was carried out by two separate yet linked research projects that explored similar themes concerning crisis communication specifically associated with the FMD in the United Kingdom.

Secondary and Primary Research Strategy

Throughout both pieces of research, the researchers undertook thorough secondary data analysis of press releases, newspaper articles, position statements and relevant marketing documents and policies related to the FMD and the organizations under study. Primary research was carried out in both pieces of research through the use of in-depth semi structured interviews to supplement the secondary data collected. All interviews were undertaken in January and February 2002 and the following outlines the procedures undertaken for each project. In the study at the national level, tourism representatives were selected judgmentally from the British Tourist Authority (BTA) and key industry sector groups that represent the national interests of tourism and hospitality businesses. These representatives were interviewed for between 45 minutes and an hour and a half, and a tape recorder was used to record the interviews for later transcription. All were interviewed concerning the response of the British Tourist Authority to the crisis and their effectiveness in implementing crisis communication strategies. Although the BTA was the focus of the study, in order to avoid bias other tourism organizations were selected on the basis of their ability to judge the effectiveness of BTA's crisis marketing and communication strategy. Representatives from the various industry organizations were elite interviews at the managerial or CEO level and were well informed and had a high level of expertise and knowledge. Something which Saunders *et al*. (2000) note is important in undertaking a judgmental sample selection.

Confidentiality was provided to all respondents and therefore no respondents are identified in this paper. From the literature several themes were investigated within the interviews and corresponded with Coombs (1999) themes for responding to crises through communication. The researcher classified the data into emerging themes based upon Coombs (1999) classification and transcribed, read and reread the transcriptions before placing comments into themes which are discussed in the results below.

In the study at the District Council level tourism representatives were selected judgmentally from the District Council and also included 5 representatives from the accommodation industry, local tourism attraction and visitor group, the National Trust, and an individual operator. They were interviewed for between 45 minutes and an hour and a half while Faulkner's (2001) disaster response grid and disaster framework were used as a guide to the semi-structured interviews. The representative of the District Council was interviewed first and then industry representatives were interviewed. Similar to the national level study the researcher tape-recorded and transcribed the interviews and placed them into themes based on Faulkner's (2001) tourism disaster framework model and relating them to crisis communication theory and literature where applicable.

Results and Discussion

Due to space constraints not all results can be presented in this paper. The following section first outlines the development of a crisis response strategy, before discussing respondents response time, the consistency of crisis communication strategies, access to information, and finally, the implementation of recovery marketing strategies. Where applicable the results are compared and contrasted with literature and theory discussed earlier in the paper.

Crisis Response Strategy

At the national level tourism industry representatives believed that the BTA failed to react sufficiently and effectively, as they did not appear to have a crisis management strategy in place prior to the outbreak. Nevertheless, the BTA stressed that they did have a "fairly basic crisis management strategy in place" although the British Hospitality Association believed that it was too little too late (Cotton, 2001). Having an established and formal crisis communication strategy may have reduced the response time and developed quicker communication channels to facilitate the distribution of information and the reduction in inconsistent messages (discussed later). The BTA excused the insufficiency by explaining that the intensity of the FMD could not be forecast. Nevertheless, they acknowledged that the FMD has taught them "how to have an even better crisis response strategy (in the future). "Similar findings were discovered at the local level with the District Council noting that "there was something on file from the previous foot and mouth outbreak but not much...there was only a rumor that there was one (a disaster plan) lying around."

Although they did have one regarding foot and mouth it was last examined briefly after the 1967 outbreak. Furthermore, from industry representatives interviewed none had a crisis plan in place for their own business before the outbreak. Perhaps more surprisingly the tourism industry seemed to have learnt little from their experience at the local level. According to one representative "I don't know whether people would have (a plan) in the future because I think that people felt that it has happened once and couldn't happen again." Only two people

expressed an interest in developing a crisis management plan in the future, because crises are seen as infrequent and that little can be done to alter their impacts. The only contingency considered was setting aside money and resources to deal with unforeseen events. However, crisis management theory suggests that established plans can limit the severity of crises and disasters through proactive contingency planning (Kash and Darling, 1998; Heath, 1998).

Response Time in the Emergency Phase

Because of a combination of a delay in identifying foot and mouth, a disbelief of the severity of such a crisis and a lack of proactive planning, there was a delay in reacting to the crisis by the tourism industry at both a national and local level. Both the BTA and industry at the national and local level only accepted the implications of the outbreak at the emergency phase and reacted only due to negative publicity. The BTA in their media releases noted this in a statement issued by the head of EU Affairs in Brussels which stated “in dealing with the Belgian media, the current tactics are more reactive than proactive” (BTA 2001a). Although in the personal interview the BTA insisted that they reacted within the first three days of the outbreak it was not until 28 March (one month later) that a BTA board meeting took place to coordinate communications and prepare a recovery plan for England. Industry representatives at the national level agreed that the response of the tourism sector generally had been slow and the power and effect of the media had been under-evaluated. However, the response of the BTA was to attempt to market and improve the image of the UK to target markets but this process was hampered by the ongoing outbreak and continued spread of the disease throughout the UK.

At the local level, the majority of respondents did not believe the implications of the outbreak until the emergency phase. According to one respondent “we knew what was going on, but we were trying not to think about it.” Furthermore, another respondent described decision making as “mainly stabbing in the dark.” This slow response could be because the initial outbreaks were in other districts and there seemed to be confusion about the potential impacts and what should be done about them. Little communication was occurring between decision makers at the national level and the local level. A lack of knowledge of the disease and its implications meant that footpaths and attractions were closed and the District Council sought advice over what to do as they did not want to put tourism businesses at risk. This decision making was further complicated by mixed messages at the national level by government over whether the countryside was closed or actually open for business, illustrating that consistency in responding to the crisis and communicating positive messages to key audience groups was lacking.

Access to Information

The BTA felt that the media was very intense for the first three months and at times their reporting was hostile, sometimes neutral but rarely friendly leading to misinformation (BTA 2001b). The BTA set up an Immediate Action Group (IAG) consisting of internal BTA staff from a range of departments to help implement strategies regarding the outbreak. The BTA also implemented a number of other measures to provide better access to information and provide consistent and positive messages.

Initially access to information was difficult due to uncertainty and slow response of the national government. Although the development of communication channels was created by the BTA as information and policy was developed, many industry operators were simply unable to access some of the information due to a lack of e-mail and Internet facilities. For instance, in the South East of England only 60% of Tourist Information Centres had e-mail facilities and prior to the outbreak only six out of ten Regional Tourist Boards had web sites (DCMS 2001). The web site however, was useful for providing information to potential overseas visitors.

At the local level access to information was difficult and the District Council were unsure what to do and what the risks were to local farmland. As one respondent noted the “attractions were seeking advice as they did not know how they were going to be affected” and were passed to different national organizations in search of information which was described by an industry respondent as “frustrating.” Sources of information followed a long chain of command from national government, regional tourist boards, county councils to the local level. At the local level consistent messages were created by press and media contacts as well as briefing Tourist Information Centre staff regarding what attractions and footpaths were open. However, research indicated that staff had detailed information concerning attractions, but little knowledge of footpaths which attract a number of hikers to the local region and are a major tourist asset.

Conclusion

This paper has outlined the importance of crisis management, and in particular crisis communication for tourism organizations. Tourism is highly susceptible to external crises and disasters, yet even after the foot and mouth outbreak few lessons appear to have been learnt by some parts of the industry. At the national level a greater number of changes have been implemented and the BTA are constantly refining their crisis management strategies and plans. The BTA did the best they could under the circumstances, yet the nature of the FMD meant that recovery marketing was considered wasteful until after the outbreak had been defeated and a lack of a crisis management and communication strategy prior to the outbreak hampered recovery. The absence of a crisis communication or management strategy at the local level was evident and yet it appears doubtful if one will be created at all due to the perceived uniqueness of individual disasters and crises. Yet as Kash and Darling (1998) and Beeton (2001) note all organizations and tourism organizations suffer from external or internal crises of varying magnitudes. In particular, this paper has noted that a lack of crisis management strategy combined with a slow response time, inconsistent communication strategies and poor access to information limited the effectiveness of crisis communication for the tourism industry. In particular, access to information was critical for consumers, industry and local regions. Recovery marketing has been implemented, and in the case of the local level recovery was rapid as they appear to have benefited at the expense of other regions. Yet, at the national level recovery marketing is still continuing and the success of which is yet to be evaluated. The FMD outbreak was chaotic as noted by Fink (1986). The fragmentation of the tourism industry did little to alleviate this confusion with decisions being made in the heat of the crisis, illustrating the need planning before such incidents occur.

Greater research and understanding is required in the field of crisis communication and theory to help improve the understanding of such incidents. This understanding will hopefully aid the development of suitable crisis communication models for managers to implement which can be varied depending on the scale and type of crisis or disaster encountered. Faulkner's (2001) model is a useful start, however more research is needed into disaster phenomena and crisis communication in the tourism industry. The cost of developing a crisis management strategy would be far less than the cost of not having one and a key aspect to any crisis strategy is crisis communication. It is hoped that this paper has contributed in some way to the field of crisis communication in tourism through evaluating the FMD outbreak in the UK.

References

- Alreck, P. & Settle, B. (1997). *The Survey Research Handbook*. (2nd Ed). Chicago: Irwin.
- Ashcroft, R. (1997). Crisis management: Public relations. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (5): 325-332.
- Barton, L. (1994). Preparing the marketing manager for crisis: The use and application of new strategic tools. *Marketing Intelligence and Planning*, 12 (11): 41-46.
- Beeton, S. (2001). Horseback tourism in Victoria, Australia: Cooperative, proactive crisis management. *Current Issues in Tourism*, 4 (5): 422-439.
- Berry, S. (1999). We have a problem...call the press! (crisis management plan). *Public Management*, 81 (4): 4-15.
- British Tourist Authority (BTA). (2001a). MEMO. Brussels: British Tourist Authority.
- British Tourist Authority (BTA). (2001b). BTA corporate information. London (online).

- Available at: [http://www.tourismtrade.org.uk/coporate\)info.htm](http://www.tourismtrade.org.uk/coporate)info.htm) (Accessed 02 January 2002).
- British Tourist Authority (BTA). (2002). Media releases. London (online). Available at: http://www.tourismtrade.org.uk/pdf/PPR_MVC_OnlyBritain.pdf (Accessed 28 April 2002).
 - Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing a crisis. *Public Relations Review*, 24 (4): 475-488.
 - Coombs, T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oakes, CA: Sage.
 - Cotton, B. (2001). Foot and mouth: The lessons we must learn. *Tourism: Journal of the Tourism Society*, Autumn, 110: 5.
 - Darling, J., Hannu, O. & Raimo, N. (1996). Crisis management in international business: A case situation in decision making concerning trade with russia. *The Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 4 np.
 - Department of Culture, Media and Sport (DCMS). (2001). Press releases. London (online). Available at: <http://www.culture.gov.uk/tourism/search.asp?Name=pressreleases/tourism/2001/dcms> (Accessed 02 January 2002).
 - English Tourism Council (ETC). (2001a). Press briefing. London: ETC, 25th July.
 - English Tourism Council (ETC). (2001b). NewsETCetra. London (online). Available at: http://www.englishtourism.org.uk/webcode/common/middle_page_nav.asp?ID=S217 (accessed 02 January 2002).
 - English Tourism Council (ETC). (2001c). English Tourism Council. London (online). Available at: <http://www.englishtourism.org.uk/> (accessed 21 December 2001).
 - Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2): 135-147.
 - Faulkner, B. & Vikulov, S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next: A post mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, 22 (4): 331-344.
 - Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Association of Management.
 - Heath, R. (1998). *Crisis Management for Managers and Executives*. London: Financial Times Management.
 - Henderson, J. (1999). Tourism management and the Southeast Asian economic and environmental crisis: A Singapore Perspective. *Managing Leisure*, 4: 107-120.
 - Kash, T. & Darling, J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15 (4): 179-186.
 - Keown-McMullan, J. (1997). Crisis: When does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6 (1): 4-10.
 - Lee, Y. & Harrald, J. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8 (3): 184-189.
 - Marra, F. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24 (4): 461-474.
 - Murphey, P. and Bayley, J. (1989). Tourism and disaster planning. *The Geographical Review*, 79: 26-46.
 - Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1 (5): 26-28.
 - Pauchant, T. & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis Prone Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
 - Richardson, B. (1994). Crisis management and management strategy – Time to “loop the loop?” *Disaster Prevention and Management*, 3 (3): 59-80.

- Richardson, B. (1995). Paradox management for crisis avoidance. *Management Decision*, 33 (1): 5-18.
- Roberts, V (1994). Flood management: Bradford paper. *Disaster Prevention and Management*, 3 (3): 44-60.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. (2nd ed). Harlow: Pearson.
- Soñmez, S., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects on tourism. *Journal of Travel Research*, 38 (1): 3.
- Williams, D. & Olaniram, B. (1998). Media Relations: Powerful Tools for Achieving Service Quality. *Managing Service Quality*, 9 (4): 246-256.
- Wright, R. (2002). Crisis, what crisis? An examination of the foot and mouth outbreak in Eastbourne, UK. Unpublished BA Honours Dissertation. School of Service Management, University of Brighton.
- Zerman, D. (1995). Crisis communication: Managing the mass media. *Information and Computer Security*, 3 (5): 25-28.

СТРАТЕГИИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ФИНАНСИСКАТА КРИЗА ВО ТУРИЗМОТ

М-р Бисера Ѓошевска¹

Д-р Сашо Кожухаров²

Апстракт

Глобалната рецесија која што ги зафати светските економии во текот на 2007 година имаше негативно влијание врз повеќето стопански гранки низ светот. Туризмот, како интегрална компонента на глобалната економија, е особено подложен на нестабилност и тоа во периоди на зголемена финансиска несигурност. Овој факт се должи на зависноста на туризмот од дискрециониот доход на населението и потребата од соочување со голем број на предизвици како резултат на намалената побарувачка за туристички услуги. Овој труд разгледува алтернативни стратегии за решавање на финансиската криза во туристичкиот сектор како и перспективите во блиска иднина.

Клучни зборови: туризам, финансиска моќ, дискреционен приход, рецесија, концепции за развој

STRATEGIES FOR SOLVING THE FINANCIAL CRISIS IN TOURISM

Abstract

The worldwide recession which hit the world economies during 2007 had a negative impact on most of the economic areas throughout the globe. Tourism, as an integral component of the global economy is especially susceptible to instability, more than ever during the trying times of increased financial uncertainty. This is due to tourism's dependence on the population's disposable income and the need for facing and increased number of challenges as a result of a decline in the demand for tourism services. This paper examines alternative strategies for the solution of the financial crisis in the tourism sector as well as the perspectives for the near future.

Key words: tourism, financial power, disposable income, recession, development concept

¹М-р Бисера Ѓошевска работи како Асистент на Економскиот факултет на Универзитетот за туризам и менаџмент А Скопје, b.gjosevska@fts.edu.mk.

²Д-р Сашо Кожухаров е Декан и Вонреден професор на Економскиот факултет на Универзитетот за туризам и менаџмент А Скопје, jakost@t-home.mk

СТРАТЕГИИ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ФИНАНСИСКАТА КРИЗА ВО ТУРИЗМОТ

ВОВЕД

Финансиската криза која првин ги зафати американските пазари на хартии од вредност, се прошири и врз меѓународните кредитни пазари, замрзнувајќи ги и на тој начин овозможувајќи забрзано прелевање на нестабилноста и во реалниот сектор. Ни туристичката индустрија не остана имуна на нејзиниот удар. Повеќето држави подготвија “стимулус” пакети како одговор на намалената побарувачка, кои се дизајнирани да им помогнат на државите побргу да се прилагодат кон промената во потрошувачките трендови, не губејќи ги од вид долгорочните предизвици исправени во форма на конкурентност и одржливост.

Туризмот, како движечка сила на развојот и значаен генератор на приходи во голем број на економии, треба да игра клучна улога во економското заздравување. Државите и меѓународните организации треба да му обратат особено внимание на туристичкиот сектор, вклучувајќи го како витална компонента при градењето на стратегии и трансверзални политики за решавање на финансиската криза. Истовремено, поради глобалната природа на туризмот, акцентот треба да биде ставен на унапредување на меѓународната соработка и избегнување на протекционистичките искушенија кои добиваат нова актуелност со настанувањето на секоја нова финансиска криза.

Заради тоа, потребен е зајакнат мониторинг на однесувањето на туристичките пазари, подобро управување со политиките кои го унапредуваат туристичкиот сектор и нагласување на улогата на туризмот како значаен генератор на приходи, вработувања и одржлив развој.

ИНДИВИДУАЛНИ НАПОРИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА АНТИКРИЗНИ МЕРКИ ВО ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР

Зависноста на туризмот од дискрециониот приход на населението ја прават оваа стопанска гранка особено ранлива во периоди на зголемена економска несигурност. Причината за чувствителноста на туризмот кон нагли промени треба да се бара во високата еластичност на туристичката побарувачка - во време на намалена доверба во пазарот, луѓето се склони да ја ограничат својата потрошувачка само кон задоволување на нивните неопходни потреби. Заради тоа, во процесот на прилагодување на буџетот кон влошените економски услови, трошоците поврзани за туризмот се најчесто први на удар.

На глобално ниво, спротивно на очекувањата, туризмот покажа поголем отпор кон негативните ефекти на економската криза од 2008/2009 година во однос на другите стопански гранки. Сепак, претходно објавените оптимистички проценки од страна на WTTC, UNWTO и PASTA за растот на туризмот ќе мора да претрпат ревизија, слично како што тоа го направи Меѓународниот Монетарен Фонд со предвидувањето дека растот на глобалниот БДП ќе изнесува -1.3% за 2009 година. Овие агенции очекуваат понатамошни негативни ефекти врз туристичката индустрија бидејќи падот на глобалната побарувачка за услуги ќе се рефлектира и 3 во намалена побарувачка за услуги од туризмот. Светскиот туристички барометар, составен од панел на експерти од UNWTO укажува на “забележлива загуба на довербата во однос на краткорочните очекувања” во туризмот.

Наспроти ваквиот неповолен развој, земјите кои генерираат значителни приходи од туризмот, се најдоа во ситуација сами да изнајдат решенија со кои ќе го неутрализи-

раат падот на довербата во системот и ќе ги “одмрзнат” кредит-ните пазари, без чија помош е невозможно да се замисли нормалното функционирање на модерната економија. Освен финансискиот, и реалниот сектор претрпе шок. Како што беше нагласено и од страна на UNWTO за време на самитот на G-20, “Туризмот значи вработувања, инфраструктура, трговија и развој”. Оваа индустрија претставува економски регенератор - таа истовремено игра улога и на примарен креатор на вработувања и на витален извор на странска валута. Покрај тоа, туризмот има и силен мултипликативен ефект на круцијалните сектори во економијата, како што се градњинството и земјоделството. Повеќето туристички сили, во процесот на донесување на финансиски решенија за агрегатната економија во форма на т.н “стимулус” пакети се осврнаа и на потребите на туристичкиот сектор. Националните пакет мерки за заздравување на туризмот ставаат акцент врз промоцијата и маркетингот, но не ги забораваат ни традиционалните инструменти на фискалната и монетарната политика, се со цел да се зголеми јавната потрошувачка. Според иницијалната оценка за стимулирање на економијата и туризмот спроведена од страна на UNWTO, до сега се имплементирани антикризни мерки во следниве осум категории кај поединечни држави:

1. Фискални мерки;
2. Монетарни мерки;
3. Мерки за вработување;
4. Маркетинг мерки;
5. Олеснување на патувањето;
6. Јавни и приватни партнерства;
7. Мерки за заштита на животната средина; и
8. Транснационална соработка.

Фискалните мерки воглавно се однесуваат на намалувањето на одредени даноци или воведувањето на даночни олеснувања во туризмот, а особено во хотелиерството и угостителството, како и изградбата на инфраструктурни објекти кои директно или индиректно го стимулираат развојот на туристичкиот сектор. Монетарните мерки се имплементираат преку отворањето на повластени кредитни линии за поддршка на малите и средните претпријатија од областа на туризмот, но и воведувањето на гарантни депозити за патничките агенции и туроператорите. Еден од главните инструменти на монетарната политика ги вклучува тајните интервенции на девизните пазари од страна на централните банки со цел да се одржи курсот на националната валута на ниво кое ќе осигура доволно висока побарувачка на туристички услуги од странство.

Мерките од областа на маркетингот вклучуваат зголемување на буџетите за промоција, како и мотивирање на домашното население да ги користи услугите на 4 туристичката индустрија особено во оние подсектори кои претходно не поттикнувале масовен интерес, како што е еко-туризмот.

Туризмот, како трудово-интензивен сектор, е особено значаен за креирањето и одржувањето на работни места. Во услови на намалена економска активност, зголемувањето на вработеноста меѓу активното население може директно да влијае врз забрзувањето на процесот за излез од кризата. Во таа насока, државите создаваат специјални програми за градење на капацитети или ослободување од одредени обврски за плаќања на придонеси за нови или први вработувања, особено ако тие вклучуваат ранливи групи, како што се малцинства, жени, или млади лица.

Олеснувањето на патувањето преку намалување на визните регулации или воведување на визни олеснувања е уште една мерка за стимулирање на потрошувачката, но и довербата, во туристичката индустрија.

Создавањето на услови за засилена соработка на различни нивоа помеѓу домашната туристичка администрација и приватниот туристички сектор во форма на јавни-приватни партнерства е една од најчесто имплементирани мерки во националните “стимулус” пакети. На ваков начин се врши “вмрежување” на туристичките ентитети и нивна вертикална и хоризонтална интеграција, која што овозможува дополнително намалување на трошоците и размена на knowAhow помеѓу туристичките професионалци.

Инвестициите во зелениот сектор можат да донесат дополнителни бенефити за туристичката индустрија, особено имајќи ја предвид генералната тенденција за унапредување на квалитетот на животната средина.

Соработката на регионално и глобално ниво опфаќа организирање на прекугранични туристички манифестации, рекламирање на региони наместо поединечни земји и организирање на патување кои во себе опфаќаат мултипли, интернационални дестинации.

КОЛЕКТИВНИ НАПОРИ ЗА ИЗНОЌАЊЕ НА РЕШЕНИЈА ЗА ГЛОБАЛНАТА КРИЗА ВО ТУРИЗМОТ

За жал, специфичната природа на туризмот, кој функционира на високо ниво на меѓузависност со другите сектори во домашната економија, но е во корелација и со меѓународната туристичка индустрија, ја услови потребата од синхронизиран напор за реагирање на глобално ниво. Освен тоа, магнитудата на сегашната економска криза го прави секој индивидуален напор на одредена туристичка сила беспомошен и неефикасен, без разлика на неговиот интензитет и посветеност. Историски гледано ретко се појавуваат настани кои се толку моќни и сеопфатни што само заеднички, високо координиран настап може да ги неутрализира и совлада.

Во таа насока, Светската туристичка организација го создаде т.н. Комитет за истрајност во туризмот (Tourism Resilience Committee), платформа за информирање и размена на најдобри искуства за тековната економска криза и нејзиното влијание врз туристичката индустрија. Првото заседание на Комитетот, кое се одржа на 28 јануари 2009 во Мадрид, резултираше со потпишувањето на согласност за потребата за зголемена соработка помеѓу туристичките работници, подобро прибирање на статистички податоци и анализа, како и порамнување на реакцијата на туристичката индустрија кон кризата во иста линија со климатските промени.⁵ На второто заседание на Комитетот, беше предложена т.н. Мапа кон заздравување (Roadmap for Recovery), документ во кој на туристичкиот сектор му се нудат следните предлози за заздравување:

1. Да се остане реалистичен;
2. Да се прифатат промените во пазарите, побарувачката и оперативната динамика;
3. Да се исползува моќта на технологијата;
4. Да се поттикне создавањето на јавни-приватни партнерства;
5. Да се потсети меѓународната заедница дека патувањата значат работни места, инфраструктура, трговија и развој;
6. Да им се помогне на најсиромашните земји да го развијат туризмот, да се справат со климатските промени и да го унапредат развојот; и
7. Да се стават туризмот и патувањата во средиштето на стимулативните пакети и “Зелениот Њу Дил/ Green New Deal”.

Главната идеја е на туризмот да му се даде приоритет во инкорпорирањето на генералните мерки за економски стимулус во секоја држава засебно. Силен туристички сектор може да биде движечката сила при заздравувањето на целокупната економија и обновувањето на довербата помеѓу инвеститорите и потрошувачите. Поради тоа, се очекува Мапата за заздравување да биде финализирана на Генералното Собрание на Светската туристичка организација во октомври во Казахстан.

ТРЕНДОВИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Воочливи се два генерални тренда во туристичката индустрија - по еден од страната на понудата и побарувачката. Првиот е дека еластичноста на туристичката побарувачка полека опаѓа, односно луѓето не се откажуваат толку лесно од патувањата дури и во периоди на намалена економска сигурност и не го сметаат задоволувањето на своите туристички потреби за луксуз како порано, туку за неопходност. Дел од причините треба да се бараат и во интернационализацијата на светската економија, каде што бројот на бизнис патниците постојано расте, и токму тој дел од побарувачката за туристички услуги е најмалку еластичен. Оние туристи кои патуваат заради задоволство, пак, дури и во времиња на намалена економска активност, се повеќе склони да одвојат дел од својот дискреционен доход за краток одмор или посета на нова локација како начин за намалување на стресот предизвикан од ефектите на кризата.

Вториот тренд, воочен во претходните кризи, како на пример по нападот на Кулите Близначки во Њујорк или Азиската финансиска криза од 1997/98 година е дека луѓето продолжуваат со патувањата и користењето на туристичките услуги, но го прават тоа на поинаков начин отколку во времиња на економски ентузијазам. Оние туристички компании кои ќе ја преживеат кризата и кои ќе ги зацврстат своите позиции по враќањето во релативно нормални услови на функционирање се всушност компаниите кои се подготвени да се прилагодат кон новонастанатите услови на пазарот и кои ќе владеат по завршувањето на тековниот период на економска несигурност. 6

Заклучок

Дефиниција за силна криза, која ќе се памети низ следните генерации, е криза која е толку јака што влијае врз формирањето и менувањето на навиките, не само меѓу потрошувачите, туку и во приватниот сектор. Ова задирање во економските фундаменти може да ја смени самата структура на економскиот систем и да предизвика т.н. феномен на “hysteresis”. Тековната финансиска криза покажа дека туристичкиот сектор воопшто не е имун на влијанијата на намалените капитални текови и замрзнатите кредитни пазари, бидејќи падот на довербата врз системот најпрво се одразува врз оние индустрии за чии стоки и услуги постои високоеластична побарувачка, како што е случајот со туризмот.

Стратегиите за решавање на финансиската криза во туризмот вклучуваат индивидуален и колективен пристап. И покрај значителните суми кои владите ги инјектираа во нивните финансиски системи, се покажа дека ваков парцијален пристап дава само парцијални резултати. Поради тоа, од исклучителна важност е подигањето на нивото на соработка во интернационални рамки, како што тоа го нуди UNWTO преку Mapата за заздравување. Може да се забележи дека одредени мерки кои што ги нуди Светската туристичка организација се идентични со антикризните мерки преземени од поединечните земји, но токму поради колективниот пристап, нивната успешност во регенерацијата на светската економија, а особено туристичкиот сектор, станува загарантирана.

ЛИТЕРАТУРА

1. Barbier, E. A Global Green New Deal. UNEPADTIE. Geneva, 2009.
2. Beirman, D. Tourism and the Global Economic Crisis of 2008. ETN. 2008.
3. Миладиноски, С. Економика на туризмот, ФТС, Скопје, 2006.
4. Roadmap for Recovery: A message from the World Tourism Organization. WTO, Madrid, 2009.
5. Фити, Т. Современите макроекономски концепции и економските политики. Економски Факултет, Скопје, 2001.
6. Tourism and Economic Stimulus 1 Initial Assessment, WTO, Madrid, 2009.

СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Михајло Будиноски²⁵, Аце Миленковски

Апстракт

Во воведниот дел од трудот даден е краток осврт на погодностите и ограничувањата а развојот на туризмот кои произлегуваат од туристичко-географската положба, разновидноста на ресурсите и достигнатиот степен на развој. Главниот дел од трудот се однесува на стратегијата за развој на туризмот. Врз основа на искуствата од другите земји и достигнатиот степен на развој се предложени неколку варијанти за промоција на нашата земја на туристичкиот пазар и повеќе други координирани акции кои треба да придонесат до интензивирање на туристичкиот развој. Заклучните согледувања се однесуваат во развојот на приоритетните видови туризам во нашата земја.

Клучни зборови: *развој, ресурси, промоција, меѓународен пазар.*

TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Mihajlo Budinoski²⁶

Abstract

The introduction of this paper reveals a short survey of the advantages and disadvantages of tourism development which have resulted from the tourist and geographic location, the variety of resources, and the achieved level of development. This paper mainly deals with tourism development strategy. Based on experience in other countries and the achieved level of development in our country several approaches have been proposed to promote Macedonia on the tourist market and other coordinated actions to be undertaken to intensify the tourism development. The conclusions refer to the development of the priority types of tourism in the Republic of Macedonia.

Key words: *development, resources, promotion, international market.*

²⁵ Проф. д-р Михајло Будиноски, Факултет за туризам Скопје. E-mail: m.budinoski@fts.edu.mk

²⁶ Prof. Mihajlo Budinoski PhD, Faculty of Tourism-Skopje, e-mail: m.budinoski@fts.edu.mk

ВОВЕД

Туризмот во современи услови претставува „водечка светска индустрија“. Во 2007 год. таа вработувала околу 260 милиони, што претставува 8,3% од вкупниот број вработени. Само во меѓународниот туризам во 2004 год. учествувале 763,9 милиони туристи, а приходите од меѓународниот туризам истата година достигнале 633 милијарди САД \$ (508 милијарди евра). Просечните приходи по туристичко доаѓање на светско ниво изнесува 830 САД \$ (665 евра), во Европа 780 САД \$ (625 евра). Денес приходите од меѓународниот туризам за повеќе земји во светот претставуваат еден од основните фактори во развојот на стопанството.

За разлика од ваквиот импозантен развој на меѓународниот туризам во светски рамки и огромното значење што туризмот го има во развојот на стопанството на повеќе рецептивни земји, во Р. Македонија по 1987 год., кога се остварени 3 978 028 ноќевања, од кои 39% од странски туристи, туристичкиот промет сè да денес има тенденција на намалување. Во 2001 год. поради воениот конфликт во земјата бројот на туристи изнесувал само 333 308, односно во однос на 1987 год. тој се намалил за 3,5 пати. Истата год. се остварени 1 254 582 ноќевања што е за 3,2 пати помалку во однос на 1987 год. Според бројот на туристи 2001 год. е најлошата туристичка година по 1961 год., а според бројот на ноќевањата по 1968 год.

Периодот по 2001 год. се карактеризира со благо зголемување на бројот на доаѓањата и ноќевањата на туристите. Во 2007 год. евидентирани се вкупно 536 212 доаѓања на туристи (1972 год. 549 652 доаѓања на туристи) од кои се остварени 2 019 712 ноќевања.²⁷

Врз основа на претходно изнесените статистички податоци може да се заклучи дека туристичкиот промет по 1990 год. се карактеризира со континуирано намалување на бројот на доаѓања и ноќевања на туристите. Соодветно на таквите тенденции се намалуваат и приходите од туризмот. Затоа се неопходни повеќе кординирани акции со кои за однапред утврден временски период ќе доведат до реализација на поставените основни цели за развој на туризмот.

1. Можности за развој на туризмот во Република Македонија

Судејќи според најопштите структурни показатели, туризмот за Република Македонија е сектор кој заслужува сериозно внимание во стратегиските определби на економскиот развој. Со активна валоризација на компаративните предности нашава земја има реални можности значително да го унапреди развојот на туризмот. Таквата ориентација во почетокот може да се потпре на постоечката материјална база, без поголеми инвестиции.²⁸

Богатството на просторот со природни и антропогени ресурси и достигнатиот степен на изграденост на сместувачките и другите капацитети овозможуваат разновидни спортско-рекреативни активности како во летниот така и во зимскиот период (пливање, скијање, лов, риболов и др.), посета на бројни културно-историски споменици, како и развој на транзитниот туризам. Сето тоа може да претставува добра основа за вклучу-

²⁷ Државен завод за статистика на Р.Македонија: *Туризмот во Република Македонија 2003-2007*, Статистички преглед: Транспорт, туризам и други услуги, Скопје, 2008, стр. 14-15.

²⁸ Македонска Академија на науките и уметностите: *Национална стратегија за економски развој на Република Македонија, развој и модернизација*, Скопје, 1997, стр. 285.

вање на нашава земја во најважните меѓународни туристички движења. Меѓутоа, за разлика од другите земји кои се присутни насекаде на туристичкиот пазар и чија туристичка понуда е прилагодена на побарувачката, Република Македонија и најквалитетниот дел од туристичката понуда сеуште не го прилагодила на барањата на меѓународниот туристички пазар. Понудата на нашава земја на европскиот туристички пазар е недоволно присутна, а промотивните активности се недоволни и несистематски, неселективни и непрофесионални. Секако дека на ваквите неповолни тенденции во развојот на туризмот, влијание имале и повеќе објективни фактори од економска и политичка природа како во земјата така и во нашето опкружување.

Перспективниот развој на нашиот туризам мора да се заснова на нови квалитативни основи. Тоа подразбира комплексна валоризација на нашите потенцијали и јасна проценка на вредноста на тие потенцијали, врз основа на кои потоа ќе се креира таков туристички производ кој ќе биде конкурентен на меѓународниот пазар.

Дел од неповолностите во развојот на нашиот туризам се поврзуваат со географската оддалеченост на нашата земја од главните емитивни земји и сеуште несоодветантa сообраќајната инфраструктура за современи услови. Всушност, иако географската положба на Република Македонија се оценува како поволна, затоа што располага со поволни услови за регионално и меѓурегионално поврзување, гледано од аспект на можностите за развој на туризмот, нејзината положба спрема емитивните земји се оценува како неповолна. Оддалеченоста на Република Македонија од емитивните земји сè уште претставува ограничувачки фактор.²⁹ Подобрувањето на сообраќајната инфраструктура во нашава земја и опкружувањето, е еден од условите за надминување на оваа неповолност во развојот на нашиот туризам.

Република Македонија мора да ја искористи својата географска положба за поцелосна интеграција во европските и светските текови. Во овој поглед, особено треба да се респектира тоа што перспективно низ земјава ќе поминува еден од најзначајните европски коридори кој ќе ја поврзува Северна и Средна Европа со Северна Африка и Блискиот Исток. Станува збор за идниот автопат север-југ, патен правец Е 75. Почетната точка на овој автопат се наоѓа во Хелсинки, а главната врска почнува од Гдањск (Полска) и завршува на крајниот југ на Грција. Од Грција коридорот по воден пат продолжува за Африка и Блискиот Исток. Во глобални рамки во состав на овој коридор е и коридорот за брзи железници, со брзина над 160 км/час.³⁰

Подобрување на пристапноста може да се очекува и со реализација на Трансбалканскиот коридор, кој ќе го поврзува Драч на Јадранско Море со Бургас на Црно Море (Драч-Струга-Скопје-Софија-Бургас). Ако покрај овие коридори се изгради и автопат по трасата на историскиот пат *Via Egnatia*, кој ќе го поврзува Јадранското со Егејското Море и Рим со Истамбул, тогаш нашите најпознати туристички места на брегот од Охридското и Преспанското Езеро и зимскиот туристички центар Пелистер ќе се најдат во многу поповолна положба за интензивен развој на туризмот.

Р. Македонија како во однос на развиените туристички земји така и во однос на нашите соседи располага со скромни сместувачки капацитети,³¹ од 26 925 соби (12 835 во основни и 14 088 во комплементарни капацитети), односно 72 637 легла (30 776 во

²⁹ М., Будиноски: *Просторно планирање*, Факултет за туризам и организациони науки, Охрид, 2006., стр. 190.

³⁰ Просторен план на Р.Македонија: *Стратегија за просторен развој*, 2004., стр. 13.

³¹ Пример, Грција со 600 000 легла во 8100 хотели и околу 450 000 легла во комплементарни сместувачки капацитети; Австрија со 1.135 200 легла од кои 646 100 легла во хотели, Србија со 108 300 легла.

основни и 41 861 во комплементарни капацитети),³² од кои на хотели од А и Б категорија, кои реално можат да се понудат на меѓународниот пазар, одпаѓаат само 13 558 легла.³³ Најголем дел од сместувачките капацитети во нашава земја целосна пополнетост имаат само во туристичката сезона. Покрај ниската стапка на искористеност на сместувачките капацитети, еден од главните проблеми е намалувањето на квалитетот на туристичката понуда. Имено, најголем дел од нашите хотели се изградени пред повеќе од 25 години, тоа значи дека е потребна нивна пообемна реконструкција, реновирање и адаптација. Притоа треба да се имаат предвид и строгите европски критериуми при категоризацијата на објектите, каде покрај уреденоста, опременоста и квалитетот на услугите кои се задолжителен елемент, при категоризацијата во предвид се земаат локацијата, изгледот на објектот и просториите, погодностите за спорт рекреација, забава и други содржини.³⁴

2. Стратегија за развој на туризмот во Република Македонија

Стратегијата за развојот на туризмот во Р. Македонија според најголем дел од досегашните истражувања треба да се базира на:

- Интензивирање на развојот преку целосна искористеност на постоечките сместувачки капацитети;
- Промовирање на Р. Македонија на меѓународниот туристички пазар како интересна туристичка дестинација;
- Создавање услови за развој на домашниот туризам;
- Подобрување на вкупната организираност во функција на ефикасно управување со развојот на туризмот;
- Создавање на деловен амбиент со кој ќе се стимулира вложувањето во оваа дејност, и
- Заштита на животната средина.

Остварувањето на претходните стратегиските цели не е можно во краток рок, затоа што нивната реализација е поврзана со исполнување на повеќе претпоставки, како условите за стопанисување (инвестиции, кредитирање) и промоција на туристичкиот производ (избор на целни пазари, инструменти на маркетингот).

а) Интензивирање на развојот

Врз развојот на туризмот се рефлектираат како позитивните така и негативните движења на сите стопански и нестопански субјекти. Притоа, за конкурентноста на туристичката понуда на туристичкиот пазар од примарно значење е достигнатиот степен на стопанска развиеност на земјата, затоа што конкурентноста на туристичката понуда зависи од асортиманот на добрата и услугите кои не се вбројуваат во стандардната туристичка услуга. Тоа е една од причините поради кои туристичката понудата на развиените земји е поразновидна во однос на туристичката понуда на стопански послабо развиените земји и земјите во транзиција, односно тоа е една од причините поради кои нашиот туристички производ заостанува во однос на сличните производи што се нудат на меѓународниот пазар од стопански поразвиените земји.

³² Државен завод за статистика: *Статистички годишник на Република Македонија*, Скопје, 2005, стр.538

³³ Државен завод за статистика: *Статистички годишник на Р.Македонија*, Скопје, 2005, стр. 573.

³⁴ Čerović, S.: *Strategijski menadžment turističke privrede Srbija*, Želind, Beograd, 2002, стр. 160.

Една од основните задачи во интензивирањето на развојот на туристичкото стопанство е прилагодувањето на понудата на туристичката побарувачка и формирање на таков туристички производ со кој ќе се зголеми просечната дневна потрошувачка. За таа цел треба да се:

- Подобри квалитетот на услугата и бројот на угостителски објекти во кои ќе се нудат домашни специјалитети;
- Обезбеди богат асортиман на производи за широка потрошувачка и воведат современи форми во трговијата на мало;
- Воведат високи стандарди за хигиена во угостителските објектите (хотели, ресторани), туристичките места, локациите долж сообраќајниците и сите други места каде квалитетот на просторот овозможува застанување и задржување на патниците, и
- Квалитетно планирање на просторот и спречување на негова деградација.

Тоа треба да овозможи надминување на дел од проблемите кои произлегуваат од нивото на развиеноста на стопанството во земјава и опкружувањето, а претставува лимитирачки фактор во развојот на туризмот.

Исто така еден од условите за поинтензивен развојот на туризмот е зголемување на искористеноста на сместувачките капацитети. За да се постигне посакуваната искористеност на сместувачките капацитети, туристичките организации од нашава земја со иновации во туристичката понуда или со креирање на потполно нов туристички производ треба стратегиски да се прилагодуваат кон барањата на потрошувачите на следниот начин:

- Новите сметстувачки капацитети да се градат претежно од апартмански тип, помали хотели и дисперзирани туристички населби со разновидни рекреативни содржини;
- Во туристичките места да се градат специјализирани угостителски објекти, занаетчиски дуќани, трговски центри, забавни паркови и сл.;
- Воведување иновации во давањето на услугите;
- Стандардизација и компјутеризација во работата на туристичките објекти;
- Организациска и деловна поврзаност на туризмот, угостителството, трговијата, сообраќајот, земјоделството и другите дејности што ја формираат туристичката понуда.

б) Промовирање на Република Македонија на туристичкиот пазар како привлечна туристичка дестинација

Промовирањето на Република Македонија на меѓународниот туристички пазар како привлечна туристичка дестинација значи остварување на економските и пошироко општествените интереси од „извозот“ на туристички производи. Во таа смисла треба да се предлагаат следните активности:

(1) На подрачјето на **туристичката понуда** развојот да се интензивира преку целосна искористеност на постоечките сместувачки капацитети, поттикнувајќи ги елементите со кои ќе се постигне конкурентска предност. За таа цел туристичкиот сектор во целина (државни институции, јавниот и приватниот сектор) на туристичкиот пазар треба да настапат со туристички производ кој ќе биде атрактивен и реален, прилагоден на туристот поединец, преку кој туристичката дестинација ќе се диференцира од другите дестинации. Во креирањето на туристичкиот производ да се поаѓа од видот и атрактивноста на туристичките ресурси, објектите за сместување, превозните средства и

останатите услуги, кои реално можат да им се понудат на туристите и со кои туристите можат да се привлечат, а тоа се **еколошките фактори и посебноста** (автентичноста) **која се однесува на разновидноста на просторот** (езера, планини, бањи) **и богатото културно наследство**. Ваквиот производ е наменет кон помали сегменти од пазарот, а позиционирањето на нашата земја на конкретни меѓународни пазари и нејзиното промовирање како привлечна туристичка дестинација треба да биде проследено со проширување на продажните активности на странски партнери и со воспоставување на значително поцврсти врски со истите. Ова прашање е особено важно, бидејќи маркетингот на туризмот се базира на сегментација на пазарот, и според одреден сегмент се креира и соодветен туристички производ. Најголема опасност е кога некоја компонента од туристичкиот производ е под стандардите за квалитет и тоа може да ја расипе општата слика за туристичката дестинацијата. Пример, лошите хигиенски услови во некои хотели можат да ги одвратат туристите и туроператорите од таа дестинација и покрај атрактивните туристички ресурси и други погодности. Имиџот на високи цени и лоша услуга може да доведе до исти ефекти.³⁵

(2) На подрачјето на **туристичката промоција**, Република Македонија на меѓународниот туристички пазар треба да се промовира како привлечна туристичка дестинација. Меѓутоа, за разлика од времето на поранешна Југославија, кога државната агенција Југотурс имаше канцеларии во најважните градови на Европа и организираше пакет аранжмани за сите делови од Југославија, вклучувајќи ја и Македонија преку нејзината локална филијала – Интеримпекс, денес таква мрежа надвор од земјава не постои, а поради малиот пазар Р. Македонија не е во можност сама да ја создаде. Преку Агенцијата за развој и промоција на туризмот, Р. Македонија на меѓународниот туристички пазар учествува на неколку саеми со дистрибуција на промотивни памфлети под логото „**Република Македонија, лулка на културата, земја на природата**“ и последниот „**Македонија вечна**“. Меѓутоа, на ова подрачје македонскиот туризам се соочува со два проблеми:

- Како атрактивна туристичка дестинација земјата мошне малку е позната надвор од Балканот. Поради тоа, нејзините туристички квалитети се игнорирани, и
- Неколку години Р. Македонија го носи имиџот на несигурна и небезбедна дестинација.

Претходните недостатоци прогресивно ќе се намалуваат, доколку сите заинтересирани страни (државните институции, јавниот и приватниот сектор) за Р. Македонија на меѓународниот туристички пазар создаваат имиџ на атрактивна и безбедна дестинација. Меѓутоа, креирањето на имиџот за земјите во развој е многу тешко, особено кога странските туристи многу малку знаат или воопшто не знаат за земјата, а честопати имаат и искривена слика. Во вакви услови официјалната презентација треба да се прошири на:³⁶

- Амбасадите и конзулатите, и
- Во големите градови на некои земји (определени како целни пазари) да се формираат „**Македонски куќи**“ кои ќе располагаат со: ресторани (во кои ќе

³⁵ М., Будиноски, Ц., Ристовска: *Политика на развој на туризмот во Република Македонија во услови на глобализација на туристичкиот пазар*, Меѓународен симпозиум „Туризмот во 21 век“ Факултет за туризам, Скопје, 2008, стр. 25.

³⁶ Министерство за економија на Република Македонија: *Студии за мастер план за туризам во Република Македонија / Завршен извештај*, Louis Berger S.A. април, 2003, стр. 50.

се послужуваат македонски специјалитети и пијалоци), информативен центар (во кој на потенцијалните туристи ќе им се даваат информации, документи и сл.) и туристичка агенција (во која ќе се продаваат пакет-аранжмани за сите дестинации во Македонија, сувенири итн).

Ова е еден од најевтините начини како земјата да се промовира на меѓународниот пазар, затоа што најголем дел од трошоците можат да се подмират од услугите што самите ги даваат.

Туристичката понуда на Република Македонија е многу мала за да оправда рекламирање во странски медиуми (весници или ТВ). Ваквите промоции се скапи, а ефикасни се само доколку се повторуваат честопати. Странските медиуми можат да се вклучат во промоцијата на тој начин што на познати туристички новинари и претставници од познати туроператори ќе им се организира и финансира повеќедневен престој во земјава, презентирајќи им ги сите нејзини туристички кавлитети. Ефектите кои Република Македонија како туристичка дестинација може да ги очекува од овие посети се написите во специјализирани и познати весници, за конкретни туристички места и други дестинации во земјава. Овој начин на презентација е релативно лесно изводлив и честа пракса во земјите кои сакаат да го подобрат имиџот и да привлечат нови туристи.

Со цел да се надминат сегашните состојби во туризмот, составен дел на промотивните активности треба да бидат:

- Изработка на **туристички водич за Македонија** (на македонски и англиски јазик, подоцна на германски, руски и фарнцуски), и
- Отворање **поседна web-страница** на која ќе се нудат сите информации од областа на туризмот и на сите заинтересирани ќе им овозможува on-line консултации и симнување документи.

(3) Основната цел во развојот на туристичката индустрија на Република Македонија е создавање квалитетен туристички производ за меѓународниот туристички пазар. Меѓутоа, развојот на туризмот во Република Македонија како привлечна туристичка дестинација подразбира **создавање услови за развој и на домашниот туризам**, зашто и едниот и другиот и се потребни на земјава.³⁷ Поддршката во развојот на домашниот туризам може да се постигне преку постојани и добро насочени промитивни активности. Тие сигурно ќе придонесат за подобро искористување на туристичките капацитети, бидејќи домашниот туризам претставува поголем дел од пазарот на туристичката индустрија и тој помага во постигнувањето подобра продуктивност. Со тоа се комплетира лепената на услугите што ги обезбедува оваа индустрија, посебно за поевтините сегменти и се обезбедува користење на капацитетите вон сезоната. Домашниот туризам во случај на рецесија може да овозможи преживување на одредени активности, затоа што по природа е помалку чувствителен на надворешни влијанија. Тоа најдобро се гледа од следниот пример: од 1987 год. најдобрата туристичка година во Република Македонија, до 2000 год. последната пред немирите во земјата, ноќевањата во домашниот туризам е редуциран за 20%, додека вкупниот туристички промет (домашни и странски) за 68%. Исто така, поддршката на домашниот туризам е добар начин да се подобри платниот биланс на земјата со намалување на надворешниот туризам и со искористување на зголемениот интерес за патување на македонските граѓани. Погрешно е да се мисли дека туризмот е само извозен производ. Тоа е внатрешна активност која може да го намали увозот ако

³⁷ Тоа се потврдува со податоците од развиените туристички земји – Франција, Италија, Шпанија, Мексико, Швајцарија и други, кои развојот на туризмот го засноваат пред сè на домашниот туризам.

надворешниот туризам го ставиме во таа категорија. На крајот, но не и помалку важно, е тоа што домашниот туризам со својата посебна побарувачка е насочен кон откривање на сопствениот идентитет, опкружувањето и културното наследство, развива чувства на љубов и патриотизам кон својата земја и зачувување на природното и културното наследство.³⁸

(4) Во нашава земја неопходно е да се **создава деловен амбиент** со кој ќе се стимулираат странските вложувања во туризмот, посебно присуството на меѓународни брендови кои носат поголеми стандарди. Нивното присуство треба да создаде доверба кај потенцијалните туристи за квалитетот на понудата, истовремено воведување на нуклеус на современо претприемачко и менаџерско работење и конкуренција на постоечкиот деловен менталитет.

(5) На подрачјето на **заштитата на животната средина** мерките се насочени кон воведување на:

- Високи стандарди за хигиенските услови во објектите и нивна доследна примена;
- Определување на горната граница на оптоварување на туристичкиот простор (туристичкиот ресурс);
- Определување на насоките за собирање отпад, отпадни води и обезбедување на хигиенски услови на плажите.

Сите претходно наброени елементи овозможуваат надминување на проблемите што се поврзуваат со недоволната развиеност на стапнаството во земјава и опкружувањето, а тие претставуваат еден од лимитирачките фактори за успешен развој на туризмот.

3. Заклучни согледувања за развојот на туризмот во Република Македонија

Стратегискиот развој на туризмот во нашава земја подразбира и утврдување на приоритетни видови на туризам. Во утврдувањето на приоритетните видови туризам треба да се поаѓа од следните фактори:

- (1) Ресурсите од кои зависи развојот на одделни видови туризам;
- (2) Глобалните трендови во развојот на туризмот и глобалната побарувачка на меѓународниот туристички пазар, и
- (3) Целите во долгорочниот развојот на туризмот во Р. Македонија, особено оние кои се врзани со меѓународниот пазар.

Врз основа на претходните фактори можат да се издвојат следните видови туризам: **езерски, планински, транзитен и бањски.**

Во Република Македонија можности за развој на езерскиот туризам постојат на трите тектонски езера: Охридското, Преспанското и Дојранското. Езерските туристички места отсекогаш остварувале најголем туристички промет. Развојот на туризмот покрај од атрактивноста на туристичките ресурси е условен и од солидната материјална база со која располагаат овие простори. Меѓутоа, поради оддалеченоста од емитивните земји и силната конкуренција од туристички развиените земји од нашето непосредно опкружување – Грција, Бугарија, Албанија, Турција и Црна Гора, на меѓународниот

³⁸ М., Будиноски, Ц., Ристовска: *Политика на развој на туризмот во Република Македонија во услови на глобализација на туристичкиот пазар*, Меѓународен симпозиум „Туризмот во 21 век“ Факултет за туризам Скопје, 2008., стр. 28.

туристички пазар, реални можности за самостоен настап има Охридско-преспанскиот регион, пред сè Охрид и Охридското Езеро, кои располагаат со атрактивни природни туристички ресурси и со огромна концентрација на културно наследство од светско значење.³⁹

Покрај езерскиот туризам постојат можности за развој и на **планинскиот туризам**. Иако сите планини со височина над 2000 метри можат да се вклопат во туристичката понуда, според атрактивноста на туристичките ресурси, сообраќајната поврзаност, изградените сместувачки капацитети и друга инфраструктура (жичарници, патеки за скијање итн.), најповолни услови за развој на туризмот и истиот најдобро е развиен на:

- Планината Бистра со националниот парк Маврово, со туристичките локалитети: Маврови Анови, Маврово, Бунец, Никифорово и Леуново;
- Шар Планина, со локалитетите: Попова Шапка, Лешница, Црн Врв, Моздрача и други.
- Пелистер, прв национален парк во нашава земја, со локалитетите: Копанки, Бегова Чешма и Голема Ливада;
- Крушево со скијачките терени;
- Планината Голак со локалитетот Пониква, и
- Планината Кожув.

Иако нашите планини според атрактивноста на пејзажите и другите туристички ресурси во ништо не заостануваат во однос на Алпите, сепак тие сè уште не можат да им конкурираат на туристичките центри на Алпите, бидејќи тие се премногу развиени во однос на нашите планини. Исто така, главните емитивни центри на Западна и Централна Европа поседуваат свои планински туристички центри и се поблиску до Алпите. Тоа значи дека Република Македонија сè уште не може да смета на побарувачката од овој пазар, а перспективата на планинскиот туризам е во домашната клиентела. За остварување на поголем туристички промет неопходно е да се следат современите тенденции на овој туризам, престојот да се врзува и за летната сезона, а на меѓународниот пазар да се конкурира со пониски цени.

Положбата на Република Македонија и овозможува поволни услови за развој на **транзитниот туризам**. Најповолни можности постојат долж патните правци: Скопје-Гевгелија; Скопје-Тетово-Охрид; и Скопје-Крива Паланка. Долж овие патни правци, на погодни локации, потребно е да се создаваат соодветни содржини за задржување на туристите.

Во нашава земја постои можност за развој и на **бањскиот туризам**. Во светот развојот на туризмот се поврзува со бањите. Тие се првите туристички места кои се посетувале уште во римско време. Својата кулминација ја доживуваат кон крајот на 19 век, кога претставувале собиралишта на аристократијата, високата буржоазија, политичката, уметничката и научната елита. Во тоа време сите познати личности оделе на „бања“. Тука се кроела дел од европската и светската политика. Меѓутоа, во последниве осумдесет години популарноста на бањските места се намалува како резултат на експанзивниот развој на туризмот во приморските, езерските и планинските туристички места. Во Р. Македонија перспективниот развој на бањските туристички места треба да биде насочен кон повеќе пазарни сегменти, а не само здравствениот туризам. Понудата треба да се усогласува со развивање нови содржини како: центри за слабеење,

³⁹ Будиноски, М.: *Просторно планирање*, Факултет за туризам и организациони науки, Охрид, 2006., стр. 226.

опоравување, подобрување на здравствената состојба, спортување, забава и друго. Еден од битните фактори е подобрувањето на квалитетот на услугата со адекватни цени како за странските така и за домашните туристи.

Во меѓународни рамки, посебно во Европа, благодарение на сè поголемиот број на т.н. кратки патувања, односно одмор кој се состои во разгледување на културно-историски споменици и други содржини, порастот на сите видови на деловни патувања и присуството на разновидни состаноци, конгреси, конференции и слично, посетата на **големите градови** перспективно ќе биде поголема од туристичките патувања кон приморските туристички места.⁴⁰ На ваквите тенденции во светски рамки треба да се прилагоди и туристичката понуда на градовите: Скопје, Битола, Охрид и Струга. Скопје според административната, деловната, политичката, културно-образовната функција и според ресурсната база (богато културно наследство, сместувачки, угостителски, занаетчиски, трговски објекти и забавни содржини) е дестинација со најголеми можности за развој на градскиот туризам (деловен, конгресен, манифестационен, саемски и други видови туризам). Транзитниот туризам е исто така една од неговите можности.

Од другите видови туризам постојат можности за развој уште на: руралниот туризам, верскиот туризам, винскиот туризам, ловниот туризам, културниот туризам и еко-туризмот.

Врз основа на кусата елаборација за стратегијата за развојот на туризмот во Република Македонија, треба да се констатира и следното:

- Во нашава земја постои висока корелација помеѓу сите видови на туризам. Тие меѓу себе се поврзуваат и постои можност за нивна комбинација, пример: езерскиот туризам во Охрид и Струга со културниот, верскиот, планинскиот (на Галичица и Јабланица), селскиот (Вевчани, Пештани, Радожда), ловниот, риболовниот и други, и
- Република Македонија како туристичка дестинација не е погодна за развој на масовниот туризам, со исклучок на езерскиот и планинскиот туризам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Будиноски, М.: *Просторно планирање*, Факултет за туризам и организациони науки, Охрид, 2006.
2. Будиноски, М.: *Истражување на туристичкиот пазар*, Факултет за туризам, Скопје, 2007.
3. Будиноски, М., Ристовска, Ц.: *Политика на развој на туризмот во Република Македонија во услови на глобализација на туристичкиот пазар*, Меѓународен симпозиум „Туризмот во 21 век“ Факултет за туризам, Скопје, 2008.

⁴⁰ Čerović, S.: *Strategijski menadžment turističke privrede Srbija*, Želind, Beograd, 2002, стр. 188.

4. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
5. Čerović, S.: *Strategiski menadžment turističke privrede Srbija*, Želind, Beograd, 2002.
6. Dobre, R.: *Menadžment ugostiteljstva*. Visoka škola za turizam, Šibenik, 2003.
7. Секулоска, Н., Башеска-Георгиевска, М.: *Маркетинг истражување-информационен инпут за маркетинг менаџмент*, Второ издание, Економски факултет, Скопје, 2004.
8. Vasović M., Jovičić, Ž.: *Važnije turističko geografske regije Evrope*, Rad, Beograd, 1974.
9. Министерство за економија на Република Македонија: *Студии за мастер план за туризам во Република Македонија / Завршен извештај*, Louis Berger S.A. април, 2003.
10. Државен завод за статистика на Република Македонија: *Статистички годишник на Р.Македонија*, Скопје, 2005.
11. Државен завод за статистика на Р.Македонија: *Статистички преглед 8.4.7.01*. Скопје 2007.
12. Македонска Академија на науките и уметностите: *Национална стратегија за економски развој на Република Македонија, развој и модернизација*. Скопје, 1997.
13. Просторен план на Р.Македонија: *Стратегија за просторен развој*, Скопје, 2004.
14. UN, World Tourism Organization: *Tourism market trend*, 2005 Edition Europe.

HOMO TURISTICUS RELIGIOSUS

Ацо Гиревски, протоереј, д-р на богословски науки, вонреден професор

Резиме

Религискиот туризам се состои од поклонички патувања до определени дестинации (светилишта) мотивирани исклучиво од верски побуди. Меѓутоа, многу често во поклоничките групи поради разни причини има и поклонници по мотивација од љубопитност.

Во трудов, се обидов да направам дистинкција помеѓу термините *религиозен (верник) турист* и помеѓу *верски (религиски) турист по мотивација*. Првиот е оној, којшто е убеден во своите религиски ставови и којшто редовно ги исполнува своите верски обврски и завети, меѓу кои и поклониството. Таквиот пред себе има цел и мошне добро знае што треба да бара од агенциите и нивните туроператори. Вториот е учесник во верскиот туризам по мотивација, и бидејќи не е верски едуциран, на поклонение оди и учествува заради љубопитност. Кај таквиот турист доминира културолошко-воспитниот елемент на патувањето.

Дистинкцијата е битна заради нивно препознавање и правилно регрутирање од страна на туристичките агенции. Се разбира за тоа давателот на услуги треба да има соодветна подготовка да може да ги препознава механизмите на психо-социјалните интеракции. Неопходно е во секоја смисла да се почитува корисникот и да се препознае неговиот интерес, потребата и желбата и спрема тоа правилно да се насочи.

Клучни зборови: туризам, религија, поклониство, религиозен поклоник.

Религијата и туризмот

Туризмот и религијата од секогаш биле врзани меѓусебно, меѓутоа денес тие се поврзани на повеќе начини. На пример, *светите места* обично се врзани за некој историски настан во развојот на некој одреден религиски систем. Во рамките на православиеото се организираат поклонички патувања до светите места за духовниците, но и за сите верници. Меѓутоа, поклониството денес е присутно во сите живи религии. Условите за таквите обиколки на светите места сега се многу поповолни било од кога, бидејќи се користат современи превозни средства што придонесува *верскиот туризам* значително да се зголеми.

Денес туризмот се развива се повеќе и тоа во различни форми. Верскиот туризам е најстарата форма, бидејќи се појавил како плод на човековата духовна потреба, а покрај тоа, постојат и нови форми на туризам, како на пример, културен туризам, еко-туризам, градски (урбан) туризам, селски (рурален) туризам, конгресен (бизнис) туризам, здравствен туризам, спортски туризам и многу други, кои содржат во себе едукативна компонента, нудејќи им на туристите разновидни доживувања. Има нешто заедничко во сите видови на туризам, а тоа е следното: на сличен начин се подготвуваат за пат, се среќаваат со свети места и свети луѓе, се фотографираат и го регитрираат настанот.

Верскиот туризам како посебен вид на туризам, претставува збир на односи и услужни активности со кои се задоволуваат пред сè духовните, културните и социјалните потреби на верниците кои произлегуваат од нивното религиозно определување. Некои религии во тој поглед се доследни на своите завети и, ако така може да се рече, денес

нема жива религија која од верниците не бара барем еднаш во животот обиколка на светилишта на сопствената вера, како една од методите на религиската сотириологија. Тоа по правило подразбира кратко или долго патување за верниците, зависно од *можностите, религиозните чувства, потреби и обврски*.

Мотивите за таквите патувања, кои обично се нарекуваат *поклонички*, секогаш биле и ќе останат како потреба по дефиниција: *верниците да ги следат и исполуваат своите верски завети* или едноставно да ги остварат дадените послушанија. А *целта* на таквите патувања најчесто е двојна: *чисто поклоничка* (аџилство) или *посета на определени светилишта* (заради туризам).

Homo turisticus religious, верски или религиски турист. Овој поим долго време се среќава во светската и теолошката литература и пракса, но неговата вистинска содржина и значење никогаш не била прецизно одределена. Едноставно поимот се прифаќал како сам посебе дека е јасен, како да се подразбира и дека сосема е сеедно кога велиме за некогаш дека е *религиозен турист* или *религиски (верски) турист*.

Според мислењето на некои автори, за правилно поимање на верскиот туризам и неговиот субјект, туристот-верник (како специфичен вид на туристички корисник) многу е важно тој вид на туристи да се издиференцира за да се направи разлика помеѓу термините религиски турист и религиозен поклоник. Разликата е условно речено во *степенот и интензитетот на верувањето и силната на чувството кон Светото*. Во таа смисла зависи и одлуката на корисникот во какво својство на верско туристичко патување ќе се вклучи или какви верски содржини очекува од туристичката дестинација. Од самата побарувачка, всушност се утврдува и категоријата, дали се работи за турист-поклоник или за нешто друго.

Човекот во различни прилики и под влијание на религиски мотиви може да се однесува на одреден начин и како поклоник, но секако таквиот однос не мора да биде религиозен, а не мора да биде ниту религиозен чин. Треба да знаеме дека поклоништвото е заветно. Заветот е молитва. и затоа, изворниот религиозен чин како што се: молитвата, поклоните, култот, се неизбежни и видливи нешта, соред кои се препознава и „суди“ за религиозно однесување на човекот поклоник. Религиозниот чин се разликува од етичкиот или естетскиот на пример, бидејќи е насочен кон божественото кон светото. Меѓутоа, за да може повторно да се говори за религиозен чин, односно за феноменот на религиозноста кај човекот, поклоникот мора таквите содржини да ги прифаќа со вера, односно со особена побожност. Тоа не мора да е случај кај поклоникот по мотивација и љубопитност. Кога еден научник ја проучува религијата, тој, исто така, воспоставува некаков однос со верскиот објект, но тоа, ниту од далеку не е религиозен чин; религијата може да ја проучува и научник кој е индиферентен па дури и неверник. И затоа туристот не е поклоник.

Најјасно разликата помеѓу термините религиски и религиозен, е претставена на следниот начин:

а) За *религиозен турист* - *турист верник* по дефиниција велиме за оној корисник на туристички услуги, којшто владее со сопствената религија и е убеден во своите верски ставови, а згора на тоа редовно ги исполнува своите верски обврски и поклонички завети. Најчесто овој вид на турист, кога избира туристичка дестинација очекува агендата да има верски содржини и да има пристап до свети објекти (најмногу заради присуство и учество во богослуженија и заради причесна). Да се сака поклоништвото тоа значи да се биде како другите верници, бидејќи поклоникот е верник. Религиозноста се јавува како внатрешна, помалку или повеќе како трајна диспозиција која се манифестира на вербален или невербален начин во однесувањето

на верникот, побудувајќи кај верникот едно личносно, духовно расположение и искуство. Тоа е комплексна психичка состојба - психолошки конструкт во кој постојат мноштво на коионенти, а најбитни се спознатието, чувството и активистичката мотивираност. Па уште пред да замине на поклонение, ацијата има пред себе цел. И тоа е вистина. Исто како што е вистина дека одочестието е пат во одредено место (дестинација), со одредена цел, во определено време. Одочастието е планирано одење и планирано враќање. Се оди таму со љубов, вера и надеж, за да се врати тука променет, обновен, поинаков, здрав. Во православната црква - преку почитта и поклоништвото на светите мошти, на пример, се очекува практичен ефект како што е исцелување од тешки и неизлечиви болести, неплодност и други видови на помош. И затоа, при враќањето поклоникиот, освен стекнатото верско искуство, со себе зема и предмети и спомени од местата на поклонението. Местото кон кое поклоникиот се упатил е свето место⁴¹. Религиозното поклоништво подразбира и одење кај прочуени и прославени свети луѓе, што не е практика и кај класичниот туризам.

Како директни мотиви за поклоништво ги бележиме следниве причини:

Учествување во верски свечености и празнувања (во православието тоа се посетување на храмови слави, панаѓури, пренос (опход) на мошти на некој светител или изнесување на реликвији).

Потреба за непосредна средба со конкретните свети места.

Традиционално почитување кон одреденото светилиште, како на пример, славата на денот (патронот) на националното или локалното светилиште и сл.

Запознавање изворно со корените на сопствената верска заедница што посебно се однесува на луѓе кои живеат во други религиски средини, па се враќаат во матичната земја (во татковината) за да ја запознаат сопствената вера, јазик и култура, потоа традицијата, и секако обичаите на своите татковци.

б) За верски - религиски турист по мотивација велиме дека е оној којшто не се разликува многу од класичниот турист. Зашто, во односот на првиот вид на турист, корисникот по овој основ има одредени резерви спрема верските начела; малку или воопшто не ги познава теолошките догми, а светилиштата не ги посетува толку од верски побуди, колку што тоа го прави од љубопитност. И овој вид на турист не е без цел, но кај него доминира културолошко - воспитниот аспект на патувањето. Па така, како што поклоникиот сака да дојде во допир со светите места, туристот сака да дојде во допир со другиот и другоста, односно со другата култура, јазикот, традицијата, климата, поинаквиот вкус и мирис. Во кругот на туристичките придвижувања кон земјите лежи гладот за различното, непознатото, егзотичното. И уште, туристот сака мир, забава и одмор. Туристот не е во потрага на Бога, туку за искуство.

Има уште една препознатлива нишка помеѓу овие типови на туристи, а тој е следниот. Ако поклоникиот се навраќа на светилиштата по втор, трет и повеќе пати, туристот бара нови и нови дестинации.

За оваа прилика не е потребно да се навлегува во детали на оваа дистинкција, зашто доволно е само да се разбере дека желбата за патување, обиколка, или поклоништво до светите места не се јавува само кај ортодоксните верници, туку и кај

⁴¹ Најпознати светилишта за христијаните се: Црквата на "Воскресението Христово (Христовиот гроб)" во Ерусалим, базиликата на "Свети Петар" во Рим, за муслиманите Мека и Медина и други национални и локални светилишта. За православните македонци по Христовиот гроб во Ерусалим, најглемо светилиште е гробот на свети Наум, којшто се ноѓа во истоимениот манастир на Белото езеро крај Охрид.

поширока група на луѓе заинтересирани да ги запознаат верските објекти заради духовно збогатување и како културно-историски споменици. Тука може да се говори за "категириите" на верници кои редовно ги извршуваат должностите, практиканти, конформисти, неопределени, индиферентни и други.

Искусството на Православната црква знае за многу примери, кога при патувањето на некое од светите места некои посетители се обраќале кон верата и кон Бога, се случува да конвертираат, да посакат да се крстат, да се покајат и исповедат за сторените сопствени гревови, да се причестат. Таков е случајот со Марија Египетска во минатото или, на пример, со еден Серафим Роуз во сегашноста.

Да заклучиме. *Homo turisticus religious*, патува од побуди, т.е. мотиви кои можат да бидат различни. Рековме напред дека туристот не е поклоник, овде истото би го повториле во обратна насока: поклоникот не е турист. Разликата помеѓу поклоникот и туристот, сепак, е голема. Поклоникот уште од почетокот е одлучен да се сретне со Светото. Подготвен е на промена (метаноија), дотолку повеќе, што желбата за преобразба лежи во самата одлука да се замине на пат. Патот е долг и води, од човек оптоварен од мислата на огреволеност према себеси и ближниот, до човек којшто се кае и којшто бара прошка. Од boleжлив и слаб до потполно закрепнат и здрав. Од дотогаш изгубен, сега најден и вратен. Од индиферентен и скептичен до обожен и преобразен верник. Одочастието е неискажлива сила од верско искуство кое ја руши оградата кон Божјата близина и кон ближниот, води кон самоспознание и откритие за смислата на сопствениот живот.

Современиот свет, како никогаш досега стана подвижен, променлив и креативен и затоа модерниот туризам велиме дека е *signum temporis*, односно белег на денешното време и неспорно е дека претставува еден од основните двигатели на човештвото. Тоа донекаде придонесе светот постојано да се придвижува. Туристичките агенции добро знаат за што гладува современиот човек, и во таа насока го креираат модерниот туристички маркетинг.

HOMO TURISTICUS RELIGIOUS

Aco Girevski, priest, PhD in Theological sciences, Associate Professor

Summary

The religious tourism comprises of pilgrimages to certain destinations (holy places) particularly motivated by religious needs. However, oftentimes the groups of pilgrims, for various reasons, are composed of pilgrims driven by their curiosity.

In this paper I have tried to make a difference between the concepts of the *religious tourist (a believer)* and religious (motivation) tourist.

The first type of tourist is a tourist who is convinced in his/her own religious believes and who regularly conveys his/her religious customs and promises, among which is also the pilgrimage. This person has a goal and is quite sure in his knowledge of touroperators the second one is a participant in being a religious tourist by motivation, and since he has poor notions of the religion itself, he/she goes on pilgrimage out of curiosity. In this type of tourists what dominates is the cultural and educational element of the travel.

This distinction is of great importance for the travel agencies to be able to recognize and recruit the interested tourists. Certainly, the organization that offers customer service should have appropriate training in order to be able to recognize the mechanisms of the psychosocial interactions. It is more than necessary to respect the customer and acknowledge his/her interests, needs and motivation in order for him/her to be properly directed.

Key words: *tourism, tourist, religion, pilgrimage, homo turisticus religious.*

Литература: Анастасиј, архиепископ, *Феноменот на религијата на крајот на XX век*, Светоклиментово слово, црковен алманах, Охрид, 2005; Ante Vucković, *Hodočačće i rijec, Crkva u svijetu*, br. 2, 2009, 123-126; Ацо Гиревски, *Верски туризам*, Менора, Скопје 2008; Каварнос, Константин, *Византијска мисао и уметност*, Теолошки погледи, 1-2, 1978; Флоровски, Герогије, *Хришканство и кутура*, Логос-Ортодос, Београд, 1995; Лоренц, Борислав, *Психологија и филозофија религије*, Београд, (без година на издавање). Мењ, Александар, *Извори религије*, превел од руски Добрило Аранитовић, Београд 1999; Милин Лазар, *Научно оправдање религије, апологетика*, кн. 1, Београд, 1976; *Мистика, религија, наука, класики мирового религиоведения*, Москва, 1998; Митревски Трајан, *Православна христијанска апологетика (основно богословие)*, Православен богословски факултет „Свети Климент Охридски“ – Скопје, 1983; Петронијевић Бранислав, *Историја новије филозофије*, Београд, 1922; Стаменковић Игор, *Религиозни туризам и православље*, Нови Сад, 2006; Ђуро Граћанин, *Vjerodostojnost nadnaravno objavljenje religije*, Zagreb, 1961; Vukonić Boris, *Turizam i Religija, Školska knjiga, Zagreb*, 1990; Vuco Božo, *Odbrana moga vjerovanja*, Makarska, 1972.

БИОДИВЕРЗИТЕТОТ КАКО КОМПОНЕНТА ЗА РАЗВИТОКОТ НА ТУРИЗМОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Мурат Мурати

Апстракт

Туризмот без соменение, претставува најјаката “Индустија” и се проценува како еден од најдинамичните појави со голема важност за развојот на светското становиште. Во сето ова придонесува и еко-туризмот кој може да биде извонредно значаен за зголемување на животниот стандард, особено за локалното население. Оваа форма на туризмот може да биде развиена во релативно не нарушени природни простори, со цел да се истражува и проучува пределот (пејзажот), биодиверзитетот, локалната култура, со минимално оптеретување на животната средина и користење на природните ресурси.

Една од компонентите за развојот на еко-туризмот е биодиверзитетот за кој ќе стане збор во овој труд и од кој зависи неговиот развој. Природата и нејзиното богатство со биодиверзитетот ги привлекува туристите, но и нивна задача е доброто однесување (етичко однесување) спрема неа, со што ќе допринесат во заштитата и унапредувањето на животната средина.

Клучни зборови: *еко-туризам, биодиверзитет, флора, фауна*

ВОВЕД

Со поимот природа ги подразбираме сите појави, тела и суштества кои се појавуваат во оквир на определени законитости, односно таа опфаќа се што се наоѓа околу нас, освен тие предмети кои ги направил човекот. Зборот природа има индоевропски корен и значи *раѓање*. Со неговото раѓање човекот настанува дел од природата. Човекот врз природата секогаш имал влијание од најстарите времиња па до денес. Но, за жал тоа влијание не било разумно и не се базирало на природните законитости. Интеракцијата природа-човек секогаш не е воспоставена врз еколошката етика која ги опишува моралните односи помеѓу човекот и неговото природно опкружување. Еколошката етика треба да управува со човечките односи спрема природата.

За жал човекот не е секогаш свесен за неговото влијание врз природата и нејзините ресурси. Затоа уште пред нашата ера во Вавилонија, Индија покасно и во Европа, однесувањето на човекот кон природата е регулирано со закон, со цел заштита на природата, односно заштита на биодиверзитетот. Со современиот начин на живеење, брзиот пораз на индустриското производство, техниката, разни форми на земјоделското производство и сл. допринесуваат да се менува изгледот на биосферата. Сите овие активности на човекот делуваат негативно во искористувањето на биолошката разновидност, односно биодиверзитетот. Кога тоа уништување почна да ги преминува границите на дозволеноста, тогаш светот разбра дека за понатамошниот наш опстанок треба да се превземат мерки кои ќе ги попречуваат овие деградации. Соочување на светот со загадувањето, деградација, исчезнување на разновидноста и сл. ги обедини силите за спроведување на акции за заштита и унапредување на животната средина. Заради тоа се одржаа разни меѓународни конференции (Париз, Хелсинки, Рио Де Жанеиро, 1968, 1972, 1977, 1992).

Сите овие деградации на животната средина имаат големо влијание и на развојот на туризмот воопшти, а посебно на еко-туризмот чиј развој се основа врз

природата, односно минимални негативни влијанија врз природата, културата, флората, фауната, почвата, водата, воздухот и сл. Овој туризам кој има иднина, но се разбира ако се почитува одржливиот развој во природата, односно се почитуваат заклучоците на Брунтландовата комисија (1987) за економски развој, заштита на животната средина и иднината на генерациите.

Заштитата на средината е основа за развитокот на еко-туризмот. Затоа овој проблем се третираше и во Агенда 21- Рио + , односно агендата за 21 век (Рио Де Жанеиро, 1992). Со оваа агенда се утврдуваат основите за обезбедување на трајната иднина на нашата планета од денес до 21 век. Во овој документ се третираше темата средината и развојот, од кои може да се предизвикуваат стопанските и еколошките последици и се утврдува стратегијата за преминување спрема одржливиот развој. После 5 години во 1997 година се одржува наредната конференција во New York. По прв пат во оваа конференција доаѓа на ред еко-туризмот. Во 1995 година е разработени и издадена Повелбата за еколошкиот и нештетлив туризам. Од ова се гледа и дека меѓународната заедница е заинтересирана за еко-туризмот. Но, никаков туризам не може да се развие, па ни еко-туризмот ако не го чуваме биодиверзитетот како една од компонентите за развитокот на еко-туризмот. Во овој труд ќе се обидеме да го објасниме биодиверзитетот како една од компонентите за развивање на еко-туризмот воопшто и конкретно во Република Македонија.

Биодиверзитетот и еко-туризмот

Биодиверзитетот или биолошки диверзитет (bios-живот и diversitet-разновидност, различност) е биолошка разновидност или наједноставно речено разновидност на растенијата и животните и нивната распространетост. Во оквир на биодиверзитетот влегуваат сите така наречени диви растенија, животни, фунгијата и еко-системите како и агробиолошката разновидност, односно раси и сорти што потекнуваат од диви видови растенија и животни коишто ги користи човекот.

Биолошкиот диверзитет или био диверзитетот како термин е прифатен во целиот свет и лингвистички многу лесно може да се разбере. Со овој термин се означува количината на видовите во еко-системот (ODA, 1992).

Биодиверзитетот има големо значење за целата биосфера и нејзиното функционирање, но и за опстанокот на планетата и развитокот на човечката цивилизација и иднината на генерацијата. Се разбира дека биодиверзитетот има големо значење и за човекот, за исхрана и облекување, сировина за сите видови на развојот, енергија, изградба и инспирација за сите видови на уметност. Поната има големо значење за науката, образованието, културата, стопанството, климата, рекреација и сл. Во врска со одморот и рекреацијата треба да спомнеме што многу видови на спортови и други активности се одвиваат во природа на убави предели, море, езеро, реките и сл.

Биодиверзитетот има историски карактер. Тој настанувал во текот на развитокот на земјата и нејзината еволуција, односно живиот свет. Во текот на историјата на нашата планета многу видови исчезнале и денеска ги наоѓаме како фосили. Но, за жал денешното исчезнување на видовите е почесто поготово помеѓу птиците и цицачите, отколку тоа што беше во раните геолошки периоди. Во врска со исчезнувањето на биодиверзитетот денеска имаме разни податоци.

Постојат 3 хиерархиски категории (нивоа) на биодиверзитетот: генетски, специски и еко-системски. Генетскиот диверзитет претставува сума на генетски информации содржани на гените на индивидуите од флора, фауна и микроорганизми кои ја населуваат земјата. Специски диверзитет се однесува на разновидноста на живите организми чија

бројност се проценува помеѓу 5-50 милиони, но досега опишани само 1,4 милиони. Екосистемски диверзитет се однесува на разни станишта, животни заедници и еколошки процеси во биосферата, како и на рановидност во оквир на еко-системот.

Луѓето со нивната активност го уништуваат биодиверзитетот, затоа се бараат начини и можности како тоа да се запре. На жалост од 17-ти век до денес исчезнале 480 животински и 650 растителни видови. Но, постојат податоци дека се детерминираат и нови видови со што нивниот број на нашата планета се зголемува.

Заштитата и очувањето на биодиверзитетот претставува едно од главните задачи на човештвото. Затоа во рамките на Обединетите Нации се оформи институционализирана дејност-програма за заштита на средината (United Nations Programme-UNEP) која покренала многу светски иницијативи со цел заштита на биодиверзитетот (Конвенција за биолошката разновидност, Бернска конвенција и Берлинска конвенција). Сите покрети и акции за чување на биодиверзитетот се базираат на принципите дека секоја генетска комбинација, секој вид, секоја животна форма, како и секоја заедница на живите суштества или еко-системи се од непроценлива вредност и во таква форма треба да се чуваат. Исто времено користењето на биолошките ресурси треба да биде умерено и рационално со што ќе се обезбедува одржливиот развој и трајно обновување на природните богатства во нашата планета. Организирање на мониторингот на ниво на национално, локално и глобално ниво-позитивно ќе делува во заштитата на биосферата во целина. “Природата и биодиверзитетот се изворна инспирација, релаксација, подмладување, убавина и мир. Некој од овие функции ги поттикнува истражувачите да го проучуваат биодиверзитетот во контекст на туристичкиот развој”. (Стојановиќ, 2006, стр.27) Здравата животна средина и убавите предели се основа за развитокот на туризмот. По Muller пределот ги опфаќа биотските и абиотските подрачја на еко-системот, значи почвата, фауната, флората, карпите, ледниците, водите како и топографијата и пружи убаво доживување на тоа што се посакува или предизвикува разочарување. Значи како елемент на природата е биодиверзитетот-флората и фауната, посебно ендемските и религните видови.

Пределите богати со биодиверзитет претставуваат “жешки точки” за развитокот, посебно на еко-туризмот. Како такви жешки точки на биодиверзитетот се Хаваите богати со ендемска флора и фауна, потоа многу непристапни дестинации во тропските предели кои се привлечни за развитокот на еко-туризмот. Во глобална смисла на зборот такви дестинации ги привлекуваат туристите како што се: Шар Планина, Пелистер, Проклетија, Рила, Пирин, Олимп, Охридско Езеро, Јадранско Море, националните паркови, тропските острови. Се разбира дека ваквите дестинации со карактеристичен биодиверзитет во планетата Земја има многу. Сите овие недопирливи предели се под влијание на човекот и обично во тие дестинации се организираат еко-туристички тури, каде еко-туристите се запознаваат со флората, фауната, природните појави и други природни богатства. Еко-туристите треба да имаат еколошко воспитување во смисла на заштитување на биодиверзитетот и секогаш треба да соработуваат со локалното население со што ја почитуваат нивната традиција и култура, но за жал имаме случаи каде туристите негативно делуваат кон средината и се непожелни за месното население. За еко-туризмот постојат многу дефиниции едни автори истакнуваат дека тоа е “Патување во природни региони, заради зачувување на животната средина и подржување на благосостојбата на локалното население”. Под други автори еко-туризмот е облик на туризам кој се грижи за животната средина и интегритетот на еко-системите и обезбедува економски развој и средства за заштита на природата (Melntosh Goeldner, Ritchie, 1995, по Стојановиќ, 2006, стр.156).

Во последните децении на 20-от век овој вид на туризам во Америка почна многу да се развива. Истражувањата покажуваат дека скоро 8 милиони туристи учествуваат во

реализација на програмата за еко-туризам: обновување на шумите, набљудување на птици, заштита на биотопот, заштита на загрозените видови и сл. Во еко-туристичките активности треба да се користат природни ресурси кои не се потрошуваат како на пример: набљудување на птици, ретки и ендемски видови, китови, природни објекти, еко-системи, шетање, воспитание за средината, рекреативни активности (велосипеди, каја-карење, сурфање) и сл.

Биодиверзитетот и еко-туризмот во Република Македонија

Република Македонија се наоѓа во централниот дел на Балканскиот Полуостров и обилува со природни убавини и реткости. Многумина ја нарекуваат “Бисер на Балканот”. Има поволна географска положба. Климата е умерено-континентална на Север и медитеранска на Југ. Релјефната структура на Република Македонија е мошне интересна и разновидна и претставена со различни релјефни форми: планини, котлини, долини, тесни клисури, превали и др. Од покрупниот релјеф најзначајни се планините: Осогово, Плачковица, Беласица, Шар Планина, Кораб, Стогово, Јабланица, Жеден, Водно, Китка, Нице, Кожув, Баба (Пелистер), Јакупица, Караџица, Бабуна, Голешница, Селечка Планина, Бистра и др. Како морфолошки целини се одвојуваат котлините и поголемите полиња: Полошката, Скопската, Тиквешката, Пелагониската, Овчеполската, Беровската, Кочанска, Дебарска, Струшка, Охридска, Преспанска, Струмичка, Радовишка и др.

Република Македонија располага со прилично количество на подземни и површински води. Реките истекуваат преку 3 слива и тоа во Јадранското Море, Егејското и незначително во Црното Море. Нашата земја има природни и вештачки езера. Од природните најкарактеристични се тектонските: Охридското, Преспанското и Дојранското Езеро. Треба да се споменат и ледничките езера, потоа вештачките чиј број во Република Македонија изнесува 110.

Сите овие релјефни форми планините, котлините, реките и езерата сед населени со разни видови на растенија и животни кои се добра основа за развитокот на еко-туризмот. Ако се додава дека во сите тие еко-системи кои се развиваат во различни простории, растат доста ендемски и реликни видови, тогаш е јасно дека во Република Македонија постојат поволни услови за развитокот на еко-туризмот.

На територијата на Република Македонија се регистрирани најразлични реликни и рецентни екосистеми-водени, блатни, ливадски, хелофитски, степолики, брдски пасишта, шуни, планински (субалпски, алпски), како и антропогени условените-плевелни, рудерални, заедно со културните еко-системи. Во сите овие еко-системи во Република Македонија растат 16 илјади видови од флората, фауната и фунгијата, од кои над 850 видови се Македонски ендемити. Со овој број на биодиверзитетот можеме да речеме дека нашата земја е богата, но досегашните истражувања се уште недоволни, што значи дека во иднина се очекуваат нови видови. Сепак во рамките на Европскиот Континент, Македонија се наоѓа на самиот врв на листата на држави познати како “European Hotspots”.

Република Македонија земајќи ги во обзир поволната географска положба, климата, релјефот, богатството и разновидноста на флората и фауната, размислува за развитокот на еко-туризмот кој годишно расте 5% во светски рамки. Во врска со ова во 2004 година во Службениот весник на Република Македонија бр.62 се дефинира поимот еко-туризам, а исто така се нагласува потребата за грижа за природните области каде се практикува еко-туризам и се базира на концептот на заштита и грижа за животната средина. Според степенот на досегашните истражувања во Република Македонија се регистрирани 265 локалитети кои заслужуваат соодветен третман на заштита во кој може

да се развие еко-туризмот. Во Р. Македонија според светската унија за заштита на природата (IUNC-Internacional Union for Nature Conservacion) се воспоставени следните категории на заштитни подрачја: строг природен резерват (СПР), национален парк (НП), споменик на природата (СП), одделни растителни и животински видови (ОРЖВ).

За еко-туризмот сите овие категории се интересни. Националните паркови Маврово, Пелистер и Галичица, потоа Шар Планина и Јакупица, па и другите планини се карактеризираат со голем број на ендемски растенија и животни, потоа Охридското, Преспанското и Дојранското Езеро кои претставуваат водени еко-системи, со многу интересна и карактеристична флора и фауна. Во флората на вишите растенија чиј број изнесува 3700 видови, се среќаваат 117 ендемски видови, додека фауната е застапена со 2300 видови од кои 602 се ендемски видови. Најзначајни фаунистички центри на ендемизмот во Македонија се 3-те реликни езера, особено Охридското кое се нарекува “Музеј на живи фосили”, потоа Преспанското и Дојранското Езеро. Охридското Езеро кое дава извонредни услови за развитокот на еко-туризмот настанало пред 4 милиони години. Поголемиот дел од водата доаѓа од Преспанското Езеро кое се наоѓа на поголема надморска височина. Реката Црн Дрим кај Струга истекува од Охридското Езеро. Со неговата ендемска флора и фауна, езерото е едно од најголемите биолошки резервати во Европа. Тука е природната основа на ова езеро за развитокот на еко-туризмот. Правите еко-туристи обично ги посетуваат ваквите области во Европа. Во езерата живеат 17 видови риби кои спаѓаат на 3 групи: Пастрмаката, Белата риба и Јагулата. Од нив 10 видови се ендеми. Најпознати и најценети за нивното месо се 2 вида Пастрмки: Летницата и Белвицата. Покрај Јагула, Крап, Клен, Мрена, Скобал, Моранец, карактеристична е и малата риба Плашица-ендемски вид од чии крљушки се прави емузија за правење на Охридскиот Бисер. Охридскиот округли сунѓер е еден од најинтересните видови кој е сочуван и со кој езерото се споредува со Бајкалското и Тибериското Езеро. Од фауната, безрбетници има и други ендемити: од 50 познати полжави, дури 80% се ендемити, пијавици, остракодните ракови, амфиподните ракови и други видови на сунѓери. Поради исклучителните природни вредности во 1979 година Охридското Езеро и градот Охрид се прогласени за Светско природно наследство од страна на UNESCO. Еко-туристите сакаат да ги набљудуваат и се запознаваат со сите овие ендемски и реликни видови. Ако на ова му се додава дека бреговите на Охридското Езеро се многу погодни за развитокот на здравствениот туризам, заради поволната клима, тогаш се разбира дека Охридското Езеро е одлична дестинација за организирање на еко-туризмот. Градот Охрид е богат со културни и историски споменици: црквата Св. Софија (од 11 век), Св. Богородица Периблептос (од 13-ти век), Св. Наум, Св. Јован Канео (од 13-ти век) и др.

Преспанското Езеро е прогласено за природна реткост со Законот за заштита на Охридското, Преспанското и Дојранското Езеро, донесен во 1979 година. Се граничи со многу планини: Планината Баба, Галичица, Петрина Планина и Сува Гора. Во западната страна на Преспанското Езеро се наоѓа островот Голем Град со должина од 800 метри, а ширина 500 метри. Бреговите на островот се стрмни, високи од 15 до 30 метри, а највисоката кота изнесува 48 метри над нивото на езерото. Овој остров е строго заштитен бидејќи претставува простор во кој живеат многу интересни и карактеристични претставници на флората и фауната. Тој е единствениот остров во Македонија. Познат е и како змиски остров поради огромниот број на змии-белоушки. Од птиците можат да се забележат јата од стотици Корморани, а во непосредна близина се среќава и обичниот кадроглавиот Пеликан. Тука се среќаваат и други видови на птици: дивата патка, гњурецот, ластовичката, гулабот и др. Од флората доминира дивата фоја потоа ретките растенија: мазната коприва, белиот крин и флоидна батаровка. Во островот има и доста

остатоци од културното наследство. Од градбите е зачувана само црквата посветена на Св. Петар, подигната 1360 година. Другиот дел на некогашната населба се урнатини.

Во Преспанското Езеро исто така има значителен број на ендеми. Некои од тие ендеми се среќаваат и во Охридското Езеро. Од рибите се познати 10 видови, од кои 8 вида односно 8% се ендеми. Преспанското Езеро е посиромашно со риби од Охридското Езеро. Најзастапени видови се: Белвица, Крапот, Скобустот, Црвеноперката, Мрената, Кленот и др. Пастрмката и Јагулата се многу малку застапени. Строго заштитен природен резерват “Езерани” се наоѓа во северното крајбрежје на езеротопомеѓу селото Сир Хан и Асамати. Тука се гнездат, исхрануваат, одмараат и наоѓаат засолниште скоро сите видови птици кои се среќаваат во Преспанското Езеро. Овој резерват е одлично место за набљудување на птиците. За Преспанското Езеро се познати 96 видови птици, од кои 3 вида се среќаваат само во ова езеро и тоа: кадроглавиот пеликан, белиот пеликан и белоопашестиот орел. Како загрозени видови од европската црвена листа се споменуваат и 3 вида за Преспанското Езеро: кадроглавиот пеликан, мал корморан и белоопашестиот орел.

Помеѓу Охрид и Преспанското Езеро се наоѓа планината Галичица-национален парк кој спрема Охридското Езеро се спушта стрмно, додека спрема Преспанското Езеро се спушта благо. Целата планина е покриена со шумска вегетација, што овозможува еко-туристите да ги набљудуваат сезонските аспекти на шумата. Буковите дрвја се покриени со голем број на лишаи, поготово од родот *Usnea*, што покажува дека воздухот во оваа планина е доста чист. Оваа планина се карактеризира со различни морфолошки форми на релјефот: карстните полиња, пештери и сл. Во централниот дел на паркот се застапени буката и дабот, а во повисоките делови се простираат пасишта со бројни стада овци. Од фауната се застапени: рисот (права природна реткост), мечката, срената, дивата свиња, лисицата и волкот. Има орли, еребици и други видови.

Дојранското Езеро е еутрофно езеро кое има еволуција со забразно стареење. Многу е богато со риба која се лови на единствен начин: во Мондри со помош на птици (големите корморани) што претставува редок случај на соработка на човекот и птиците во лов на риби.

Националниот парк Пелистер се карактеризира со шумскиот комплекс на терциерниот петоигличаст бор-молика (*Pinus peuce*). Посебна убавина на паркот му даваат планинските езера: Големот (2218 м) и Малото (2280 м). Во паркот се среќаваат неколку локално ендемични растенија и животни.

Еден од начините за одржување и искористување на биодиверзитетот е развојот на еко-туризмот. За тоа дава можности планинската патека од село Брајчино до Големо Езеро на Пелистер како главна атракција на проектот еко-туризам. Патеката го поврзува преспанскиот регион со Н.П. “Пелистер” и нуди величествен пејзаж и богатство од животни и растенија. Овој проект им нуди на еко-туристите одржливи активности во природата и културни активности во локалниот амбиент. Еко-туризмот му пружа можност на локалното население за дополнителни приходи, додека на туристичките агенции одржлив производ кој ќе овозможува зголемување на свеста за зачувување на природното и културното наследство.

Националниот парк Маврово ги загаќа јужните делови на Шар Планина, западните и централните и централните делови на Бистра, како и планината Кораб. Во рамките на националниот парк се наоѓа највисокиот врв во Македонија, Голем Кораб (2764 м). Во Маврово се наоѓаат најголемите популации на диви кози, рисови и мечки во Македонија. Во долината на реката Радика се среќаваат над 30 пештери. Но, не смее да се заборава и иконостасот во манастирот Св. Јован Бигорски кој е од големо културно и

историско значење. Освен овие национални паркови: Галичица, Пелистер и Маврово, во иднина се очекува да се прогласуваат како национални паркови Шар Планина и Јакупица.

Шар Планина е наш најголем планински масив кој во себе вклучува природни богатства: над 22 врвови повисоки од 2500 м, циркови, леднички долини, глацијални езера, развиена хидрографска мрежа, појас на пасишта и богата флора и фауна. Во флористички поглед оваа планина е еден од најбогатите на Балканскиот полуостров. Тука се присутни доста ендемити и реликни видови. Од животинскиот свет се присутни: тетраб, орли, мечката, волкот, лисицата, дивата мачка, рисот и др.

Република Македонија во своето природно богатство има доста пештери, вкупно 170 чии број во иднина може да биде зголемен. Во овие пештери живеат лилјаците чии број во Македонија е 24 вида кои се корисни инсективори и како загроени се под заштита на Законот. Под заштита на Законот се и крупните ѕверови: мечка, волк, шакал и рис. Македонија има повеќе водопади, особено во долината на реката Радика, Црна Река во Мариово и на планината Беласица. Едни од најголемите водопади со тектонско потекло на Беласица се: Смоларскиот и Колешинскиот. Како најголем водопад се смета водопадот “Пројфел” (околу 160 м) на планината Кораб.

Погоре дадовме податоци за езерата и за некои планини потоа и за други природни реткости кои се интересани за развитокот на еко-туризмот во Република Македонија. Од ова се гледа дека Македонија располага со извонредни услови за развитокот на еко-туризмот.

ЗАКЛУЧОК

Од ова што го изнесовме погоре се гледа дека Република Македонија е земја со богат биодиверзитет. Таа се наоѓа на самиот врв на европските земји по богатство со биодиверзитет. Тоа е резултат на специфичната географска положба, климатските, геолошките, геокорфолошките, хидрографските, педолошките и други карактеристики кои се случиле во изминатите геолошки периоди. Нашата флора, фауна и фунгија е разновидна со голем број на таксони, вкупно 16 000 видови, од кои 850 видови се македонски ендеми, како и со големо разнообразие на еко-системите, во чии рамки растат над 260 растителни заедници. Македонија располага и со различни природни убавини: извори, водопади, глацијални езера, вештачки акумулации, палеовулкански релјеф, геодиверзитет и сл. Исто така Македонија е позната и по многу историски и културни споменици кои зборуваат за долговременото постоење на земјата. За да се зачува биодиверзитетот и природните реткости, од година во година се зголемуваат површините на заштитени подрачја (досега се евидентирани 42 флористички подрачја).

Биодиверзитетот, природните реткости и културно-историските објекти од минатот се добра основа за развитокот на еко-туризмот. Но, треба да се внимава во определувањето на капацитетот на просторите во кои постојат услови за развој на овој вид на туризам. Во однос на капацитетите на просторот треба да внимаваме да не дојде до еколошко деградирање, бројот на туристите и поврзување со локалните жители со што ќе се почитува нивниот начин на живеење, култура и сл. За сите овие заштитни подрачја треба да се направат еко-програми во кои ќе се наведуваат конкретни упатства што еко-туризмот ќе посети или набљудува, бројот, неговата улога во заштитата, други активности и сл. Со сите овие програми треба да се запознава јавноста во земјата и надвор од неа, односно треба да се прави нивна промоција. Без добра информација во која има детали за дестинацијата, природните објекти, културните објекти не може да се развие овој вид на туризам. За неговиот развиток треба да помага еко-туристичката политика на земјата, а исто така и образованите туристички кадри кои со нивното знаење ќе прават напори да овој вид на туризам се развива во Република Македонија.

ЛИТЕРАТУРА

1. Biodiverzitet Jugoslavije (1995): *Bioloski fakultet*, Beograd.
2. Dzukanovic, M; (1996): *Zivotna sredina e odzliv razvoj*, Beograd.
3. Карделов, Н; (2002): *Габите на Македонија, Македонски миколошко друштво*, ПГУП, "Софија" страна 1-300, Богданци.
4. Мицовски, К; (1998): *Флора на Македонија*, МАНУ, 1 (4): 781-1113 Скопје.
5. Мицовски, К; (1996): *Блатна и ливатска бегетација на еколошката котлина*. год. збор на ПМФ-биологија 16: 43-52.
6. Мицовски, Б; (1998): *Ornitofauna на пресдпанското езеро*. Друштво за проширување и заштита на птиците на Македониј, Вест, Скопје, pp: 1-60.
7. Мулев, М; (1976): *Заштита на животната средина Worldbook*, Скопје.
8. Мурат, М; (1992): *Flora Tisajeva. Приштински универзитет, Приштина*.
9. Наумовски, М; (1995): *Рибите во Македонија*, Жаки, Скопје, pp 162.
10. Ризовски, Р. Џеков; (1990): *Шумска вегетација на планината Бистра*, МАНУ 1 – 72, Скопје.
11. Селмани, А; (2004): *Животна средина во Р. Македонија*, Стил, Скопје.

12. Студија за состојбите со биолошката разновидност во Р. М. (2003). Министерство за животна средина и просторно планирање, Скопје.
13. Стојанов, П; (1975): *прилог запознавање на оригиналноста во Дојранското езеро*. год. збор. на ПМФ; кн.27-28, 221-236.
14. Stojanovic, V; (2006): *Odzivi razvoj turizma i zivotne sredine*, Simbol, Petrovaradin, Novi Sad.
15. Stojanovic, V; (2002): *Specijalne reserve prirode "Gorna Podunavlje": geografski prikaz, zastita i koriscenje*, Institut za geografiju, turizam I hotelijerstvo, PMF, Novi Sad.
16. Muller, H; (2004): *Turizam I ekologija*, Masmedia, Zagreb.
17. Honey, M; (2008): *Ecotourism*, Island Press, Washington, Covelo, London.
18. Димитриевиќ, Ј; (2007): *Животна средина, туризам и одржлив развој*, Факултет за туризам, Скопје.
19. Димитриевиќ, Ј; (2008): *Еко-туризмот во Република Македонија*, Зборник на трудови од меѓународниот симпозиум под наслов "Туризмот во 21-от век". Факултет за туризам, Скопје.
20. Шапкарев, Ј; (1978): *Фауна на Македонија- dozdilivi glisti*. Мак. Мuz. Sci. Nat; Скопје, 4,1-116.
21. Мирчевска, С; (2008): *Развој на рко-туризмот во Берово и регионот*, Зборник на трудови. Прв меѓународен симпозиум на тема "Туризмот во 21-от век". Факултет за туризам, Скопје.

Универзитет за туризам и менаџмент
Факултет за спортски туризам
доц. д-р Насе Кондовски-кинезиолог,
Биро за развој на образованието,
E-mail: sulanasekond@yahoo.com
Скопје

АПСТРАКТ

Во трудот со посебен инструмент утврдени се интересите, потребите и ставовите за спортски туризам на учениците од втора и трета година во гимназијата Раде Јовчевски – Корчагин од Скопје. Добиени се интересни резултати презентирани со нивната фреквенција на одговори, графички и процентуално искажани резултати. Кај испитаниците постои интерес, потреби и позитивни ставови за спортскиот туризам.

Авторот

ABSTRACT

By applying special instruments, the interests, needs and attitude towards sports tourism of the second and third year students of Rade Jovchevski – Korchagin High School, Skopje, are established in this paper. Appealing results have been gained from their frequency of answers, presented graphically and in percentages. There is interest, need and positive stance for sports tourism on the part of the interviewees.

The Author

ИНТЕРЕСИ, ПОТРЕБИ И СТАВОВИ ЗА СПОРТСКИ ТУРИЗАМ НА УЧЕНИЦИТЕ ОД СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Спортот е се повеќе присутен во туризмот така што последниве неколку децении се бележи нераскинлива врска меѓу нив. се покажа дека за одредена популација туристи спортот е на прво место при барањето и ангажирањето туристички услуги. Веќе не се ретки туристичките организации кои остваруваат повеќе приходи од спортските услуги од колку што остваруваат со услугите за сместување и исхрана. Интересот во туризмот рапидно се зголемува и тој е насочен кон услугите за спортување. Спортскиот туризам продира како феномен на 21 столетие.

Целта на овој труд е да отвори нова страница во туризмот и да воведо практика за утврдување на интереси и потреби за спортување за идните потенцијални туристи и на тие основи да се понудуваат програми. Имено со ова истражување се прави обид да се опиша пулсот на младите колку тие се запознати со спортскиот туризам и какви ставови формирале за истиот. Ова треба да се третира како пилот истражување бидејќи опфаќа едно средно училиште, гимназија во Скопје. Сепак резултатите ќе овозможат преземање активности за нови истражувања кои ќе донесат нови сознанија за интересите, потребите и ставовите што се битни сознанија за програмирање на спортските активности во туризмот.

Кога се утврдуваат ставови, интереси и потреби за одредена популација треба да се тргне од нивната основна дејност и да се види како се рефлектира таа дејност. Со оглед на тоа што се работи за ученици од средното образование со помош на три варијабли се утврдуваат ставовите кон наставните планови, наставните програми како и

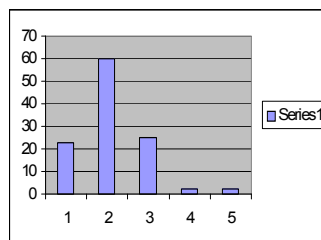
за нивното слободно време. Ова се елементи кои влијаат за формирање на интересите, ставовите и потребите на учениците за спортување поврзано со туризмот.

РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТИРАЊЕ ЗА СПОРТСКИ ТУРИЗАМ НА УЧЕНИЦИ ОД ГИМНАЗИЈАТА РАДЕ ЈОВЧЕСКИ КОРЧАГИН ОД СКОПЈЕ

На крајот од учебната 2008/2009 година анкетирани се 116 ученици од втора и трета година гимназиски паралелки.

1. Дали ви останува слободно време за спортување во текот на денот?

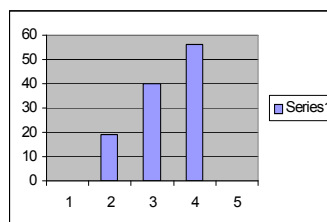
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|----------------------------|-----|------|
| 1. | Ни најмалку не ми останува | 23 | 20,6 |
| 2. | Малку ми останува | 60 | 53,5 |
| 3. | Доволно ми останува | 25 | 22,3 |
| 4. | Многу ми останува | 2 | 1,8 |
| 5. | Не можам да се определам | 2 | 1,8 |
| | ☐ | 112 | |



Од 116 ученици 112 одговориле на ова прашање. 23 ученици или 20,6% од испитаниците не им останува ни најмалку слободно време, додека на 53,5% малку им останува слободно време за спортување така што над 76% од учениците се зафатени со активности во текот на денот. Само на 22,3% од учениците се искажаа дека имаат време за спортување што е сосема мал број.

2. Колку ве оптоварува наставата?

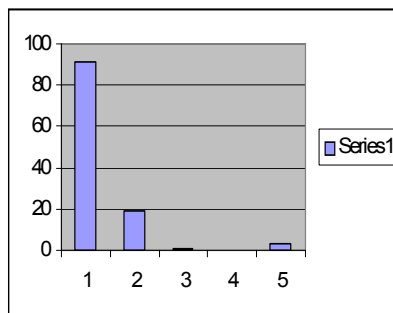
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|------------------------------|-----|------|
| 1. | Ни најмалку не ме оптоварува | 0 | 0 |
| 2. | Малку ме оптоварува | 19 | 16,5 |
| 3. | Ме оптоварува | 40 | 34,8 |
| 4. | Многу ме оптоварува | 56 | 48,7 |
| 5. | Не можам да се определам | 0 | 0 |
| | | 115 | |



Во однос на тоа колку се учениците оптоварени во наставта како предуслов за реална потреба за активен одмор, тие од 115 кои дале одговор на ова прашање 96 ученика одговориле дека ги оптоварува и многу ги оптоварува наставата. само 16,5% од учениците малку ги оптоварува наставата. Од тука и потребата на учениците да спортуваат, активно да одмараат во функција на здравјето, особено во текот на викендите поврзани со туристички активности. Dodeka nastavniot plan treba da se stavi na seriozni analizi.

3. Дали сметате дека во Наставниот план има многу предмети?

| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--|-----|------|
| 1. | Има многу наставни предмети | 91 | 79,8 |
| 2. | Има доволен број наставни предмети | 19 | 16,6 |
| 3. | Потребни се и други наставни предмети | 1 | 0,8 |
| 4. | Прилично се потребни и други наставни предмети | 0 | 0 |
| 5. | Не можам да се определам | 3 | 2,6 |
| | | 114 | |

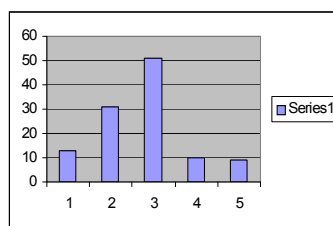


Ставовите на учениците во однос на тоа дали наставниот план има многу или доволен број наставни предмети се следните: 79,8% учениците укажуваат дека има многу наставни предмети и дека наставниот план нема потреба за други наставни предмети, за иновирање потребно е тој да се ослободи од непотребни содржини на сметка на нови и современи и потребни наставни содржини. Со тоа над 96 % од учениците наставниот план го чевствуваат како обременет со наставни програми.

Оптовареноста на учениците има значајно влијание во утврдувањето на нивното мислење и формирање на ставови во однос на слободно време и потребите за спортување како форма на активен одмор.

4. Дали сте задоволни од условите за спортување во вашето училиште?

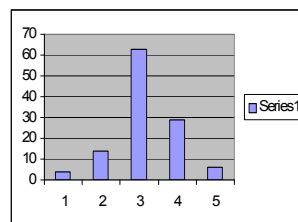
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--------------------------|-----|------|
| 1. | Воопштон е сум задоволен | 13 | 11,4 |
| 2. | Не сум задоволен | 31 | 27,1 |
| 3. | Задоволен сум | 51 | 44,7 |
| 4. | Многу сум задоволен | 10 | 8,8 |
| 5. | Не можам да се определам | 9 | 8,0 |
| | | 114 | |



Во однос на тоа дали се учениците задоволни од условите за спортување тие имаат поделени ставови во глобала половината сметаат дека има услови за спортување и се задоволни а другата половина смета дека тие услови се недоволни. Но, ако се земат фреквенциите на одговорите од нивоата 2 и 3 ќе се види дека сепак за таа популација на ученици се потребни и други спортски содржини во училиштето. Нивниот интерес е насочен и кон спортови за кои во училиштето нема услови.

5. Дали ви е потребен активен одмор во текот на денот?

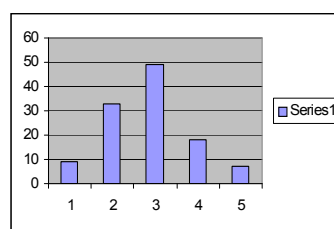
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--------------------------|-----|------|
| 1. | Воопшто н е ми треба | 4 | 3,4 |
| 2. | Не ми треба | 14 | 12,1 |
| 3. | Ми треба | 63 | 54,3 |
| 4. | Многу ми е потребен | 29 | 25,0 |
| 5. | Не можам да се определам | 6 | 5,2 |
| | | 116 | |



63+29 = 92 или 79,3% од учениците се изјаснија дека им е потребен и многу им е потребен активниот одмор. Овој резултат во корелација со резултатот за оптовареноста (2 варијабла) каде сите ученици одговорија дека се оптоварени (три нивоа на оптовареност), така што јасна е искажаната потреба за активен одмор со содржини на спортот.

6. Дали спортувате во текот на неделниот одмор?

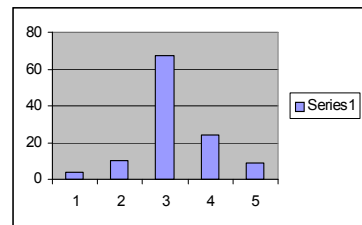
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--------------------------|-----|------|
| 1. | Воопшто не спортувам | 9 | 7,7 |
| 2. | Не спортувам | 33 | 28,4 |
| 3. | Спортувам | 49 | 42,2 |
| 4. | Секој викенд спортувам | 18 | 15,5 |
| 5. | Не можам да се определам | 7 | 6,2 |
| | | 116 | |



Во однос на тоа дали учениците спортуваат или неспортуваат во текот на неделниот одмор тие се изјаснија дека 42,2% спортуваат а секој викенд спортуваат 15,5% така што останатите 36,3% не спортуваат и 6,2% не дале одговор бидејќи не можеле да се определат. Повеќе од половината испитаници создале навика да спортуваат во текот на неделниот одмор како потреба да се спротистават на долгото седење и учење. 15,5% од учениците секој викенд задолжително спортуваат.

7. Дали спортувате во текот на годишниот одмор?

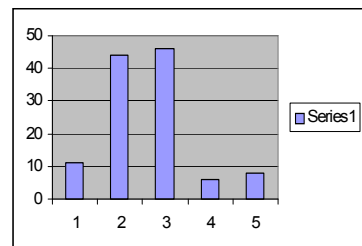
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|-------------------------------|-----|------|
| 1. | Воопшто н е спортувам | 4 | 3,4 |
| 2. | Не спортувам | 10 | 8,7 |
| 3. | Спортувам(повремено) | 67 | 58,7 |
| 4. | Секој годишен одмор спортувам | 24 | 21,4 |
| 5. | Не можам да се определам | 9 | 7,8 |
| | | 114 | |



Само 12,1% од испитаниците не спортуваат во текот на годишниот одмор, веројатно одморот го пополнуваат со други содржини, 7,8% не се определени додека . 80,1% спортуваат за време на годишните одмори, некои од нив редовно а некои повремено.

8. Дали сте спортувале во текот на некое од туристичките патувања?

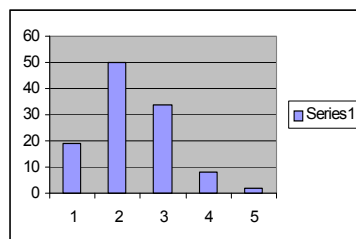
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--|-----|------|
| 1. | Воопшто не сум спортувал | 11 | 9,6 |
| 2. | Не сум спортувал | 44 | 38,3 |
| 3. | Сум спортувал | 46 | 40,0 |
| 4. | Секое туристичко патување ми е со спортување | 6 | 5,2 |
| 5. | Не можам да се определам | 8 | 6,9 |
| | | 115 | |



40,0% од испитаниците спортувале а 5,2% редовно спортувале за време на определени туристички патувања, додека 6,9% не се определени кон ова парашање. Поголемиот дел од испитаниците не спортувале, тоа упатува на менаџментот во туризмот кои обично се уште во состав на програмските аранжмани спортувањето не е составен дел.

9. Дали сте биле на туристичко патување поради спортување?

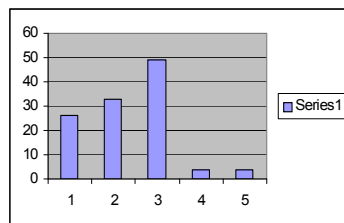
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--------------------------|-----|------|
| 1. | Воопшто, не сум бил-а | 19 | 16,8 |
| 2. | Не сум бил-а | 50 | 44,2 |
| 3. | Сум бил-а | 34 | 30,1 |
| 4. | Многу пати сум бил-а | 8 | 7,1 |
| 5. | Не можам да се определам | 2 | 1,8 |
| Вкупно | | 113 | |



61% од испитаниците не биле на туристичко патување поради спортување, 1,8% не се изјасниле по ова прашање, додека 37,2% биле поради спортување на туристичко патување, од нив 7,1% многу пати биле на туристичко патување поради спортување. Ова јасно укажува дека спортот зема место во туризмот. Од 116 испитаници на ова прашање одговориле 113 а од нив 42 ученика биле на туристичко патување поради спортот што преставува аргумент кон заклучокот дека спортот со туризмот е нов предизвик на 21 век.

10. Колку ви е познат спортскиот туризам?

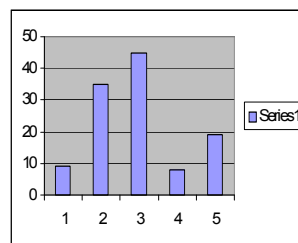
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--------------------------|-----|------|
| 1. | Воопшто н е ми е познат | 26 | 22,4 |
| 2. | Не ми е познат | 33 | 28,4 |
| 3. | Прилично ми е Познат | 49 | 42,4 |
| 4. | Многу ми е Познат | 4 | 3,4 |
| 5. | Не можам да се определам | 4 | 3,4 |
| | | 116 | |



Од 116 испитаници кои одговориле на ова прашање на, 53 испитаници или 45,8% за спортскиот туризам се искажале дека спортскиот туризам им е познат, за 59 ученика или за 50,8% спортскиот туризам не е позната категорија.

11. Дали ви е потребен спортски туризам?

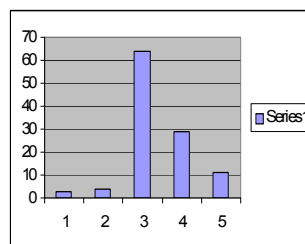
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--------------------------|-----|------|
| 1. | Воопштон е ми треба | 9 | 7,7 |
| 2. | Не ми треба | 35 | 30,2 |
| 3. | Потребен ми е | 45 | 38,8 |
| 4. | Многу ми е потребен | 8 | 6,9 |
| 5. | Не можам да се определам | 19 | 16,4 |
| Вкупно | | 116 | |



Во директното парашање дали им е потребен спортскиот туризам или не, поголемиот дел од испитаниците (53) или 45,7% одговорија дека им е потребен.

12. Дали сметате дека е корисен спортскиот туризам?

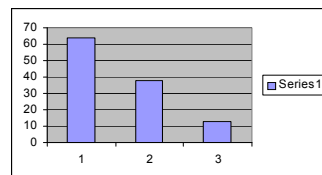
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|--------------------------|-----|------|
| 1. | Воопшто н е е корисен | 3 | 2,7 |
| 2. | Не е корисен | 4 | 3,6 |
| 3. | Корисен е | 64 | 57,6 |
| 4. | Многу е корисен | 29 | 26,2 |
| 5. | Не можам да се определам | 11 | 9,9 |
| | | 111 | |



За разлика од преходното парашање каде испитаниците ја искажаа потребата за спортски туризам, за корисноста на спортскиот туризам се ислажаа во поголем број односно 93 или 83,8% сметаат дека тој е корисен и многу корисан.

15. Дали знаете дека во Скопје постои факултет за спортски туризам во состав на Универзитетот за туризам и менаџмент?

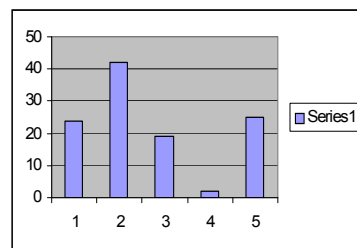
| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|-------------|-----|------|
| 1. | Знам | 64 | 55,6 |
| 2. | Не знам | 38 | 33,0 |
| 3. | Се сомневам | 13 | 11,3 |
| | | 115 | |



Од 116 испитаници 115 одговориле на ова прашање со тоа што 64 или 55,6% знаат дека постои факултет за спортски туризам при универзитетот за туризам и менаџмент.

16. Дали сакате да студирате на факултетот за спортски туризам и да станете ДИПЛОМИРАН МЕНАѢЕР ПО СПОРТСКИ ТУРИЗАМ?

| Ред. Бр. | | F | % |
|----------|---|-----|------|
| 1. | На сакам | 24 | 21,0 |
| 2. | Не сум заинтересиран | 42 | 37,4 |
| 3. | Заинтересиран сум | 19 | 16,8 |
| 4. | Многу сакам(тоа е мојот иден животен позив) | 2 | 1,8 |
| 5. | | 25 | |
| | | 112 | |



Од 112 ученици кои одговориле на ова прашање кое се однесува за нивниот интерес за студирање на факултетот за спортски туризам, 19 од нив се заинтересирани а 2 ученика се заинтересирани да студираат на факултетот бидејќи тоа го сметаат за нивни иден позив.

ИНТЕРЕСИ ЗА СПОРТУВАЊЕ

Спорт за годишен одмор и спорт за натпреварување поврзани со туризам

13. Наведете три спорта со кои би спортувале (рекреирале) за време на годишниот одмор во туристички центар надвор од местото на живеење: Според фреквенциите на интересот за спортовите изготвен е ранглиста;

| Ред. бр. | СПОРТ | |
|----------|-------------------------|----|
| 1. | Пливање | 58 |
| 2. | Одбојка | 55 |
| 3. | Кошарка | 43 |
| 4. | Тенис | 35 |
| 5. | Ракомет | 20 |
| 6. | Фудбал | 20 |
| 7. | Велосипедизам | 10 |
| 8. | Скијање | 10 |
| 9. | Пинг-понг | 10 |
| 10. | Планинарење | 8 |
| 11. | Аеробик | 5 |
| 12. | Атлетика-трчања-кросеви | 4 |
| 13. | Гимнастика-ритмика | 4 |
| 14. | фитнес | 4 |
| 15. | Карате | 4 |
| 16. | Шах | 4 |
| 17. | Мечување | 4 |
| 18. | Парагвајдерство | 3 |
| 19. | Хокеј на мраз | 2 |
| 20. | Јавање | 2 |
| 21. | Скијање на вода | 2 |
| 22. | Рагби | 1 |
| 23. | Фризби | 1 |
| 24. | Голф | 1 |
| 25. | Ватерполо | 1 |
| 26. | Нуркање | 1 |

14. Наведете три спорта во кои би се натпреварувале (рекреативно за време неделниот одмор-викенд) во туристички центар надвор од местото на живеење:

| Ред. бр. | СПОРТ | |
|----------|-------------------------|----|
| 1. | Одбојка | 45 |
| 2. | Кошарка | 40 |
| 3. | Пливање | 35 |
| 4. | Тенис | 30 |
| 5. | Фудбал | 25 |
| 6. | Ракомет | 18 |
| 7. | Велосипедизам | 10 |
| 8. | Скијање | 8 |
| 9. | Пинг-понг | 7 |
| 10. | Планинарење | 7 |
| 11. | Аеробик | 5 |
| 12. | Атлетика-трчања-кросеви | 4 |
| 13. | Гимнастика-ритмика | 4 |
| 14. | фитнес | 4 |
| 15. | Карате | 4 |
| 16. | Шах | 4 |
| 17. | Мечување | 4 |
| 18. | Парагвајдерство | 2 |
| 19. | Хокеј на мраз | 2 |
| 20. | Јавање | 2 |
| 21. | Скијање на вода | 2 |
| 22. | Нуркање | 1 |
| 23. | Фризби | 1 |
| 24. | Голф | 1 |
| 25. | Ватерполо | 1 |

Според интересот на учениците за спортување за време на годишниот одмор и ранг листата се гледа дека за пливање имаат најголем интерес и новиот годишен одмор е во лето со посета на туристички дестинации покрај море или езеро таму каде би могле користат водена средина за пливање. потоа доаѓа спортските игри одбојка, кошарка, тенис, ракомет и фудбал, подолу во рангот се велосипедизмот, скијањето, пинг-понгот, планинарењето итн. интересот за спортување за време на неделниот викенд одмор е променет, но промените не се големи доминацијата на спортовите со мали разлики се задржува.

ЗАКЛУЧОЦИ:

Резултатите на истражувањето укажуваат дека спортскиот туризам претставува интерес кај младите имено на основа на резултатите може да се заклучи:

- ❖ Учениците се прилично оптоварени во наставата така што наставниот план за гимназиското образование треба да биде предмет на експертиза,
- ❖ учениците настапуваат со позитивни ставови кон спортувањето како содржини за активен одмор и туристички активности,
- ❖ повеќе од половината испитаници се искажаа дека спортуваат во текот на туристичките патувања,
- ❖ интересите и потребите за спортување за време на туристичките патувања се значително поголеми од она што се предвидува во туристичките организации, се добува впечаток дека се уште не е доволно сватена поврзаноста на спортот со туризмот,
- ❖ туристичките организации треба да посветат повеќе простор во понудите и програмите за спортскиот туризам,
- ❖ интересот за спортски туризам се согледува од тоа што учениците го истакнуваат позитивното влијание и високиот процент на потребата за спортување за време на туристичките патувања,
- ❖ повеќе од половината испитаници се искажаа дека знаат за факултетот за спортски туризам што по малку изненадува бидејќи е тоа нов факултет,
- ❖ од 112 одговори 19 се заинтересирани за студирање на факултетот за спортски туризам додека 2 ученика се определени да се запишат на факултетот и да студираат и се стекнат со звање дипломиран менаџер по спортски туризам бидејќи се определени нивниот иден позив да биде во спортскиот туризам,
- ❖ учениците искажаа прилично голем број спортови како нивен интерес за спортување за време на годишниот одмор и за време на туристичко патување и престој. Ова секако треба да ги заинтересира туристичките организации во своите туристички центри и објекти за престој на туристи треба да обезбедат услови што поголем број спортови и спортски содржини.

Доц. д-р Насе Кондовски-кинезиолог
E-mail: sulanasekond@yahoo.com

ДИРЕКТНИТЕ ИНВЕСТИЦИИ КАКО ПРЕДУСЛОВ ЗА УСПЕШЕН МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ

Апстракт

Странските директни инвестиции со право се сметаат за силен потенцијален катализатор на стопанскиот раст. Искуствата покажуваат дека за да се искористи нивниот позитивен ефект, пресудна е апсорбционата моќ на домашното стопанство, така што полни, директни и индиректни ефекти даваат во развиените земји. Нивниот придонес во стопанскиот раст се оценува како значаен и во транзиционите земји, а понекаде и клучен. Само делумното искористување на нивниот позитивен ефект, може да се објасни преку карактерот, правците на инвестирање и карактеристиките на транзиционите земји. Ефектите на досегашните странски директни инвестиции во Република Македонија се скромни, следствено со нивниот недоволен обем, правците на инвестирање и состојбата на стопанството. Денес туризмот во светот се одликува со нови организациски и взаемни механизми. Станува збор пред се за динамични процеси, кои се неизоставен предизвик на туризмот во 21-от век и тоа не само како дел од светското стопанство, туку и како пресуден чинител на неговиот развој. Таквите сложени процеси вклучуваат нови форми на меѓународни вложувања, кои непосредно и посредно го канализираат туризмот.

Клучни зборови: Текови на капитал; директне странски инвестиции; ефекти; глобализација; европска интеграција; атрактивност.

FOREIGN DIRECT INVESTMENT AS A CONDITION FOR EFFECTIVNESS MANAGEMENT IN TURIZM

Abstract

This paper examines the effects of FDI inflows to host economies. FDI are considered as a strong potential catalyst for economic growth. The effects essentially depend on host countries capacity for learning, so they may not materialize if the technology gap between home and host countries is too large.

Their contribution to economic growth in transition countries is mainly considered as significant or core. Insufficient gains of FDI inflows can be explained by characteristics of FDI and transition countries. The effects of FDI inflows to Republic of Macedonia are modest due to their small volume, directions of investment, and low absorbing capacity of Macedonian economy.

Nowadays, tourism is characterized by new organizational and schematic mechanisms. Dynamics processes, above all, are in question, which are unavoidable challenge of the tourism of the 21st century not only as a constitutional part of world economy but also as crucial factor of its development.

Such complex processes include many international investment`s that directly or indirectly direct the tourism.

Key words: Capital flows, foreign direct investment, effects, globalization, European integration, attractiveness.

ВОВЕД

Со процесот на глобализација на светското стопанство се опфатени стоковните и факторските пазари. Меѓународните текови на капитал се јавуваат во два главна облика: странски портфолио инвестиции (Foreign Potfolio Investment - FPI), и странски директни инвестиции (Foreign Direct Investment). Странските директни инвестиции (во понатамошниот текст СДИ), претставуваат форма на меѓународно движење на капитал, преку кое се рефлектира целта за остварување на долгорочен интерес помеѓу директниот инвеститор (резидент од една економија) и директно инвестираниот субјект (резидент на друга економија). Странските директни инвестиции, покрај иницијалната трансакција на вложување, во себе ги инкорпорираат и сите последователни инвестирања помеѓу нив и нивните афилијации.

Долгорочниот интерес претставува сигнификантен степен на влијание на инвеститорот во управувањето со субјектот во коејго вложил капиталот.

Основната разлика помеѓу овие два вида на инвестиции е во контролната и управувачка функција. Странските портфолио инвестиции (FPI), подразбираат вложување на капитал во сопственоста, додека управувачките и контролните функции се пренесени на менаџерите. За разлика од нив, во случајот на странските директни инвестиции (FDI), сопственичките, управувачките и контролните функции се обединети и се наоѓаат во рацете на инвеститорите. Оттука од основните, произлегуваат и останатите разлики во карактеристиките на двата вида инвестиции.⁴²

Во бројните теоретски трудови, а посебно во релевантните емпириски истражувања, утврдени се карактеристиките на странските инвестиции, трошоците и ефектите, како за инвеститорите, тако и за земјите домаќини. Дефинирани се и неопходните потребни услови за привлекување на странски инвестиции, како и за оптимално извлекување на корист од нивното присуство, од страна на домашното стопанство.

Во нашата стручна литература, проблемот на странските инвестиции е обработуван од порано, а станува посебно актуелен со транзицијата на стопанствата.

Не постои општа согласност, освен во главни црти, за ефектите од приливот на странски инвестиции и досегашните и идните. Заради тоа овај труд е усмерен на презентирање на светските искуства, посебно во другите транзициони земји, и нивната компарација со нашите досегашни искуства и пракса.

РАЗВОЈНАТА ЕКОНОМИЈА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА, ПРЕДУСЛОВ ЗА ПРИВЛЕКУВАЊЕ ДИРЕКТНИ СТРАНСКИ ИНВЕСТИЦИИ

Во креирањето на идната економска архитектура, и светските економисти (Dani Rodrik од Харвард универзитетот и Andres Valasco од Њујорк универзитетот) своето истражување го насочуваат кон прашањата за тековите на краткорочниот капитал во земјите, особено во оние национални економии, што се зафатени со кризи во регионите во коишто се наоѓаат. Проучувајќи ја врската меѓу големината на кризата и краткорочниот долг на земјата, тие открија дека соодносот меѓу краткорочниот долг и девизните резерви е многу висок, во најголем дел, кај земјите зафатени од криза, што е секогаш актуелна состојба во југоисточна Европа, во кој регион спаѓа и Република

⁴² Институт за меѓународну политику и привреду, Београд, УДК 330.322(497.11); Стручен чланак Проф.д-р Перо Петровиќ, м-р Мирослав Антевски

Македонија. Овие национални економии се многу чувствителни на ненадејни промени на пазарното расположение и паниката на пазарот. Тоа значи дека, развојната политика треба да внимава на “соодносот меѓу краткорочните обврски и достапните ликвидни средства, како и изнаоѓањето на начини со коишто треба да се избегне неликвидноста”.

Од друга страна мора секоја земја да има контрола на влезениот краткорочен капитал, која, сама по себе не е доволна и сугерира развој на институционални аранжмани, за да можат земјите во развој и транзиција да го добијат долгорочниот капитал, што им е потребен за излез од кризата и остварување одржлив економски раст и развој.

Искуствата од земјите, покажа дека приватизацијата, како процес, сама по себе, не можеше да креира пазар. Преструктурирањето што остави многу луѓе без работа, не успеа да создаде нови инвестиции во производството и секторот на услуги и да креира поголем број нови работни места. Приватизацијата, во отсуство на добар правен амбиент, доведе до губење на средства, посебно во транзициските економии во Европа, особено кај оние со отворени пазари на капитал што го олеснуваат трансферот на капитал во странство. Потребата од подобро корпоративно управување во овие земји, беше посебно акутна, бидејќи транзицискиот “blitzkrieg” пристап ги уништи старите форми на општествен капитал во овие земји, без притоа да создаде нови.

Затоа денес, националните стопанства, а посебно малите и отворени економии, се насочуваат кон други процеси, кои нудат свеж капитал, како што се странските директни инвестиции. Странскиот капитал, квалитетниот менаџмент и новите работни места се само дел од придобивките што ги носат странските директни вложувања. За жал, приливот на странски директни инвестиции беше незадоволителен во целиот транзиционен период.

Според нашите економски теоретичари,⁴³ во Република Македонија постои т.н. цикличност, којашто воопшто не одговара и не може да се идентификува со цикличните движења во капиталистичките економии, бидејќи е предизвикана од фактори, сосема различни од факторите што предизвикуваат цикличност во движењето на националните економии во капитализмот, во пазарните услови на стопанисување”. Во Република Македонија цикличноста во движењето на економските и финансиските односи не е детерминирана со циклуси на инвестициски вложувања (подем-прегреаност-пад-криза-антикризна состојба-подем), туку со остварување стабилизациски цели на макроекономската политика во еден подолг временски период. Тие цели резултираат во спроведување на една остра антиинфлациска политика, со висок степен на ригидност на националната макроекономска политика и спроведување на стабилизациска макроекономска политика. Очигледно според искуствата од Република Македонија, стабилизациската политика не може да претставува излез од основните тешкотии со кои се соочени стопанствата на развиените земји и земјите во развој. Оттука мислењето дека целите⁴⁴ на глобалната економска политика треба да бидат со вградената развојна компонента.⁴⁵

Првите две цели се развојни, а вторите се стабилизациски, па оттука и конфликтноста меѓу нив. Имено, иако гореспоменатите цели (ако се разгледуваат долгорочно)

⁴³ Гледишта на проф. д-р Т. Јовановски во “Економија и бизнис”, Скопје, “Еуро-Мак-Компани ДОО”, мај 2000”

⁴⁴ Д-р Т.Јовановски и д-р Ж. Ристиќ “Монетарна и фискална економија”, Београд, 1986 год

⁴⁵ *Треба да бидат насочени кон: одржување на што е можно повисока стапка на стопански раст; одржување високо ниво на производство и висока стапка на раст на вработеноста; одржување стабилност на општото ниво на цените; одржување стабилност на девизиот курс на домицилната валута, односно рамнотежа во билансот на плаќања.*

претставуваат севкупност, сепак, во кратки етапи, тие се асиметрични, бидејќи постои реална опасност од нивен судир, кога ќе се пристапи кон нивно реализирање. Ако се сака идниот развој на земјата да се насочи кон реформи во економската структура и секторскиот развој, преку спроведување конкретни програми и проекти од општ интерес, тогаш треба ваквата ориентација да се спроведува преку дејствување пред се врз обемот и секторската структура на инвестициите.

Клучен процес во таа насока треба да биде воспоставувањето нова стопанска структура, со оптимализирани капацитети којашто, поаѓајќи од пазарната стратегија на развојот и од стратегијата на отворено и извозно стопанство, треба да се прилагодат кон: условите на мала земја со ограничена апсорбциска способност на домицилниот пазар; нагласена извозно-развојна стратегија; трудоинтензивно стопанство, во кој сегмент припаѓа и туризмот.

Затоа идната инвестициска и развојна политика во Македонија треба, покрај другото, да ги прошири можностите за привлекување странски капитал, во прв ред директни инвестирања од странски компании, потоа да се поттикнат заеднички вложувања од странски и домицилни партнери и сл.

Развојната политика на земјата, поаѓајќи од потребата за вкупна преобразба на економијата, наметнува потреба политиката за привлекување странски директни инвестиции, која треба да се заснова на следниве стратешки цели:

- странските директни вложувања, да станат доминантна форма за внесување дополнителни инвестиции во домашната економија, преку остварување на конкретни програми;
- директните инвестиции во форма на заеднички вложувања да бидат начин за внесување нови технологии, нови знаења, нови форми на организација и менаџмент во сите сегменти од стопанството. Преку нив би се олеснил процесот на технолошката и организациската модернизација;
- заедничките вложувања со странските партнери, преку проектите во низа области, да станат начин за пристап до нови пазари;
- странските директни инвестиции во сите форми и за сите развојни проекти треба да бидат поттик за зголемување на вработеноста;
- исто така тие во вид на концесии за користење природни ресурси и добра, да прераснат во начин за активирање на ресурсите, коишто, инаку, заради недостиг на домашен капитал, и висока капиталинтензивност се неискористени фактори за економскиот развој. Средствата од концесиите би се користеле исклучиво за инвестирање во проекти од инфраструктурата.

ДИРЕКТНИТЕ СТРАНСКИ ИНВЕСТИЦИИ-НАЈСИГУРЕН ПАТ КОН ГЛОБАЛИЗАЦИЈА

Ако реформите во економската структура и секторскиот развој можат и треба да се спроведуваат преку политиката на привлекување странски директни инвестиции, тогаш мора да се разгледа и стратегијата на привлекување, односно услов за привлекување да стане принципот: сите дејности што се пристапни за домашните претпријатија да бидат еднакво пристапни и за странските инвеститори и третманот на странските инвеститори да биде еднаков со оној на домашните претпријатија. Стратегијата би подразбирала политика на еднакви услови за стопанисување на сите инвеститори-домицилни и странски.

Најновите теоретски согледувања повеќе не оперираат со терминот компаративни предности коишто, во најголем дел се резултат на природните ресурси со

кои располагаат националните економии, туку се повеќе се употребува терминот компетитивни предности, кој се заснова на теоријата дека ограничените природни ресурси се стимул за вложување во нова технологија, којашто не само што е супститут на недоволните природни ресурси, туку овозможува и создавање поголема вредност. Оттука за привлекување странски инвеститори, мора да се води активна стимулативна политика и да се обезбеди поголема правна сигурност за нив.

Затоа правната рамка-склучување на договори за поттикнување и заемна заштита на инвестициите за Република Македонија, е од голема важност. Со овие договори државата ќе превзема меѓународни обврски, кои преовладуваат над домашното законодавство и кои истовремено се гаранција, дека и во услови на промена на регулативата, странските инвеститори ќе уживаат определени права.

Секторскиот развој на земјата, преку странските директни инвестиции, би требало да се ориентира кон следниве форми:

- формирање нови правни субјекти од странски лица, погони, филијали, претставништва, и др.;
- заеднички вложувања на странските со домашните компании, во проекти во земјата, со заедничко преземање на ризикот и учество на странските лица во купувањето државни компании, или компании со голем удел на државата;
- удели или акции, во постапката на сопственичката трансформација;
- давање концесии на странски лица за користење природни добра и за проекти во дејности за коишто е пропишана можност за концесија и др.

Сепак, останува фактот, што покажува и праксата дека, стратегијата за привлекување на странски инвестиции во РМ, наидува на објективни тешкотии, како, на пример: ограниченост на домашниот пазар, неразвиеност на пазарот и капитал, вкупна политичка, економска и социјална нестабилност, високо ниво на вкупниот инвестиционен ризик, социјални тензии заради вишокот работна сила и др.

Битно е да се истакне дека она што странските директни инвеститори ги одвраќа од вложувањата во нашата земја е и релативно високиот степен на нестабилност во окружувањето, како и ниската маргинална ефикасност на инвестициите. Република Македонија се уште е подрачје со релативно ниска стапка на ефикасност на вложувањата. Треба да се нагласи, исто така, и проблемот околу технолошкото иновирање на капацитетите, пред се заради недостигот на финансиски средства, како и заради финансиските тешкотии со неликвидноста и недостиг на обртен капитал во компаниите. Проучувајќи ги материјалите за овој труд, наидов на статија, која датира од 2005 година, напишана по повод одржаната конференција во Скопје, на тема “Странските директни инвестиции и локалната самоуправа”. Тогашните статистики презентираа податоци дека, Македонија заедно со Албанија и Молдавија и понатаму биле на последното место во Југоисточна Европа од аспект на странските вложувања. Во 2004 година, од странските директни инвестиции (СДИ) се реализирани само 151 милион долари, показуваа податоците од Агенцијата за странски инвестиции. И тогаш се поставило прашањето: како да се стимулира вложувањето? Одговорот бил следен: “На секој потенцијален инвеститор треба да му покажеме што нуди Македонија. Но, сами тоа не можеме да го сториме. Неопходна е соработка со сите економски институции”. Ако се надоврземе на गरेкажаното и туризмот како дел од вкупното стопанство, кое стопанство, треба да биде со стабилен економски амбиент и да го стимулира домашното стопанство, треба да промовираа модел на туризмот, кој нема да биде “застарен”. Туризмот во скоро сите балкански земји во кој регион спаѓаме и ние како Република Македонија, е сеуште шанса за голем девизен прилив и обогатување на

земјата, вели еден туристички хрватски неделен стручно-економски часопис.⁴⁶ Накратко треба развивање на сестрана туристичка стратегија, која ќе опфати развој на туризмот и на краток и на долг времески период.⁴⁷

Само неколку примери може да се посочат за досегашните несоответни, или недоволно продуктивни канализирања на инвестиционите вложувања, како на пример:

- континуираната апартманизација;
- продуцирање/ фаворизирање на ефтини дестинации;
- праќањето на негативни прогнози кон хотелијерите од страна на големите тур оператори и сл.

Ваквите погрешни насочувања на развојот во туризмот, покажуваат искуствата од земјите на југоисточна Европа, водат неминовно кон пад на побарувачката за 'second home' туризмот, наспроти побарувачката на туристичките ресорти во Европа; уништување на просторот и околината, а изостанува и вистинското промовирање на земјата. Во овој контекст, а со цел донесување на вистински одлуки и стратегии, треба постојано да се следат сите параметри за успешна туристичка сезона, природните услови, постојните капацитети, карактеристичните климатски услови, развиената/неразвиената мрежа на туристички агенции, бројноста и капацитетот на хотелите и другите објекти за одмор и рекреација, промоцијата на земјата и сл.

ДОСЕГАШНИТЕ ЕФЕКТИ НА СТРАНКИТЕ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ НА ДОМАШНИТЕ СТОПАНСТВА И ПОЛИТИКА НА ТУРИЗМОТ

Ако ги погледнеме свежите статистички податоци за степенот на застапеност на странски директни инвестиции⁴⁸ во Република Македонија, поточно за 2007 година, параметрите се однесуваат за повеќе аспекти: **од аспект на дејноста** на инвестирање, СДИ, се најлоцирани во следните сегменти: во услужниот сектор 32,4%, во преработувачката индустрија 22,1%, додека туризмот претставен во статистичкиот извештај преку хотелиерството и угостителството, учествува со СДИ со само 3,5%. Оттука заклучокот дека, приматот во СДИ сеуште го има услужниот сектор, со просечно учество од околу 50%.

Од аспект на број на вработени и просечна бруто-плата по вработен, по дејности, кај деловните субјекти со странски директни инвестиции, статистичките извештаи презентираат дека, иако постои позитивно поместување во вработеноста во дејноста туризам, сепак сеуште туризмот како гранка, дава мали можности за вработување. Овој број на вработени во туристичката дејност пред се, се однесува на вработеност во постојните фирми, во кои доаѓа странски инвеститор. И од овој аспект учеството на вработените во туризмот во однос на вкупните вработувања во стопанството изнесува само 3,5%. Просечната бруто-плата по вработен во 2007 година во деловните субјекти со странски директни инвестиции, покажува номинален пораст од 8.8% во однос на 2006 година. Просечната бруто-плата по вработен во дејноста туризам бележи незначителен пораст во 2007 во споредба со 2006 година.

Статистичките извештаи презентираат состојба на СДИ и **од аспект на финансиски резултати од работењето на деловните субјекти со странски директни инвест-**

⁴⁶ SEEbiz.eu-Zagreb, Datum objave: 3.4.2009 | 12:50, Zadnja izmjena: 3.4.2009 | 13:20 ZAGREB - 'Turizam je još uvijek šansa da se Hrvatska obogati',

⁴⁷ Порачува Eulogio Bordas, маркетинг експерт во областа на туризмот од THR - International Tourism Consulting

⁴⁸ Странски директни инвестиции во Република Македонија во 2007 година 22.10.2008 Godina/Year XLVI Broj/No: 3.1.8.08

тиции. Имено, забележано е дека, странските директни инвестиции во 2007 година изнесуваат 330.8 милиони САД долари и во однос на 2006 година, бележат намалување од 19.9 милиони САД долари. Во 2007 година најголема вредност на странските директни инвестиции има во секторот финансиско посредување, каде што се инвестирани 107.2 милиони САД долари. Туризмот сеуште останува ниско профитабилна стопанска гранка во Република Македонија.

Преку извештаите на Државниот завод за статистика и останатите релевантни институции, кои ги презентираат вложените странски директни инвестиции во Република Македонија, имаме податоци по земји, односно презентирање на **национални економии, кои имаат вложено најголема вредност на странски директни инвестиции** во Република Македонија, во текот на 2007 година. Тоа се: Австрија 90.5 милиони САД долари, Словенија 53.3 милиони САД долари, Бугарија 45.7 милиони САД долари и Франција 30.2 милиони САД долари.

ИСКУСТВАТА НА ДРУГИТЕ ЗЕМЈИ ОД СТРАНСКИ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ ВО ТУРИЗМОТ

Ако пак се нашите ги компарираме со статистичките податоците за туризмот во Република Хрватска, од сите аспекти на вложување на СДИ во туризмот, може да се заклучи дека сите движење во ова земја се со нагорниот тренд на развој, што покажуваат дека земјата води стимулативна политика за развој на туризмот, која гранка обезбедува голем профит и девизен прилив за државата.⁴⁹

Податоците се на ФИН, прибрани од тромесечните статистичките извештаи на правните субјекти, а се однесуваат на остварени инвестиции, кои подразбираат ефективно извршена изградба, изработка и промет со објекти, опреме и друго, без оглед на тоа дали се завршени или не, и дали е извршена нивна исплата или не.

Имено, податоците за инвестициите во нов долготраен имот се однесуваат на онај дел на долготрајниот имот, кој е набавен непосредно од изведувачот на работите или на производителот на опремата произведена во сопствена режија, односно на инвестициските добра, кои не биле предмет на купопродажба помеѓу непосредните корисници на тие добра.

Цифрите покажуваат дека индексот на вложувања во туризмот од 121,1 во 2001 година е зголемен на 173,8 во 2006 година, а уделот на инвестициите во хотели и ресторани во однос на вкупните инвестиции во земјата од 2,27% во 2001 година е зголемен на 6,05% во 2006 година. И покрај ваквиот рапиден пораст на инвестиционите вложувања во туризмот во Република Хрватска, сепак земјата продолжува понатаму во уште подимнамичен развој на ова стопанска гранка, која за Хрватска очигледно преставува генератор и ацелератор на економски раст.

Со моето пребарување по материјалите, наидов на уште едно истражување на Bordas-овата компанија THR, како екстерна експертска компанија во Република Хрватска, која учествувала заедно со Horwath Consultingom на изработка на Стратешко-маркетиншкиот план на хрватскиот туризам од 2010 - 2014.⁵⁰

Основната причина и мотив за неговите емпириски истражувања е, забележаниот пад на туристичките доаѓања и последиците од намалениот број на туристи, во последните години и тоа не само во Хрватска, туку и во другите високоразвиени туристички земји во Европа.

⁴⁹ *IZVOR: Državni zavod za statistiku*

⁵⁰ *Biznis, Regional Business Watch by SME Subotica*

Bordas ја прикажал проекцијата на резултати во Шпанија, која земја за цел за показател во туристичките движења во Европа. Тој на основ падот на бројот на туристите од 5%, со проекција за скратување на патувањата, од стандардните ноќевања за 10%, заклучил дека потрошувачката на туристите ќе се намали за 15%, приходите од туризам за 30%, а нето добивката за огромни 50%. Истакнувајќи дека падот на приходите не значи само пад на профитабилноста, туку во ситуација кога трошоците се сведени на минимум, тоа делува на стрмоглав пад на квалитетот на услугите во сместувачките капацитети, но и на комуналните услуги во туристичките средини. Со ставовите на Bordas во своите излагања се сложува и Henryk Handszus, експерт на Светската туристичка организација, нагласувајќи дека, кризата во светскиот туризам е показател на потребата за нови деловни модели.

Карактеристично е што овој експерт ја нагласува улогата на одржив развој. Притоа неговиот став е дека инвестирањата во т.н. “зелен туризам” во иднина ќе имаат круцијална улога, а и потенцијал за висока стапка на развој. Тој понатаму порачува за канализирање на инвестициите кон домашната земја, велејќи: “Насочете се кон домашниот туризам, бидејќи тој во иднина ќе биде многу значаен”, истакнува Handszus и предупредува за предвидување на стимулации кои ќе значат олеснување/“најразлични растеретувања” на работењето на туристичките компании, странските инвеститори, домашните вложувачи.

Република Хрватска промовира кај странските вложувачи уште една нова идеја, а тоа е развој на т.н. континентален (селски или рурален) туризам. Операционализацијата на оваа идеја започнува со изработка на Стратегија на вложувања, односно изработка на научен мастер план, кој се темели на идни развојни чекори за туристичките понуди на континенталниот туризам.⁵¹ За да се промовира земјоделскиот регион, кој е предмет на континенталниот туризам во Стратегијата, изработена од Институтот за туризам во Хрватска, се дефинираат:

- потенцијалните места, кои ќе го придвижат овој вид на туризам;
- туризам на специјални интереси;
- излетнички туризам;
- предности на тој крај, винарските друмови, ловниот туризам;
- еднодневниот туризам, како наједноставен од една страна, но најзахтевен од друга, бидејќи треба да се поврзат неколку содржини во смислена целина, како и
- здравствениот туризам на подрачјето на Дарувар, каде се бањите и Болницата за специјална рехабилитација.

- Ваквиот модел на развој на соодветен туристички сегмент, Република Хрватска, го промовира кај странските вложувачи, развива и имплементира, по примерот на Австрија. Како споредбен податок, како што нагласува хрватскиот министерот за туризам, е дека во цела Хрватска постојат само 360 фамилијарни туристички стопанства, додека во Австрија ги има дури 15.000 мали стопанства, кои развиваат селски туризам. Следејќи го примерот на Австрија, Република Хрватска ќе привлече странски директни инвестиции, па и други форми на вложување на капитал со развивање и понатаму на континенталниот туризам, бидејќи ги поседува сите претпоставки за тоа, со тоа што ќе се сестреми кон зголемување на учеството во приходот од вкупниот туризам за овој сегмент.⁵²

⁵¹ *Tagovi: turistička sezona, turizam, Damir Bajš, Ministarstvo turizma, Niko Koncul*, ISSN 0469-6255, (206-213)*

⁵² *Za razvoj kontinentalnog turizma nužna su ulaganja, Ponedjeljak, 11.05.2009 “Kako bi se razvijao*

Ваквите насоки на Светската туристичка организација чинам дека ги прифаќа и Република Србија, што како доказ е статијата објавена во **Економија**⁵³ и ставот на Министерот за економија Млаѓан Динкиќ. Имено, тој истакнува дека Србија планира да го стимулира субвенционирањето на странските директни инвестиции до крајот на 2010. Година. Тој понатаму вели дека, помеѓу стручњаците постои поделеност дали треба или не, да се стимулираат странските директни инвестиции. "Теоријата вели дека не треба, но праксата потврдува дека е добро за националниот систем, во кој, други нудат поттикнувања. Сите земји, нагласува тој, кои имале значаен индустриски развој, на различни начини ги субвенционирале странските директни инвестиции",

Според неговите зборови, Република Србија да не понудеше поголеми поттикнувања од Романија, ни италијанскиот Фиат немаше да дојде во Крагуевац. Динкиќ подсети дека системот на поттикнување и субвенционирање во Република Србија е воведен 2006. година, а праксата досега покажала дека тоа е добро, бидејќи оттогаш во земјата тргнуваат првите позначајни гринфилд инвестиции, од кои инвестиции, повеќе од 60% се наменети за производниот сектор, но не се исклучени ни останатите сегменти за вложување. Република Србија, последниве години се повеќе се насочува кон стратегијата за промовирање на земјата, преку создавање на стратегија за развој на туризмот, а се поголемата нејзина отвореност, треба да обезбеди слободно движење на меѓународниот капитал и привлекување на странски вложувања.

Тој додава дека, за доаѓањето на инвеститорите не се пресудни само поттикнувањата и субвенциите, туку е исто така многу важно и доброто деловно опкружување, стабилниот банкарски систем, како и стабилна држава без ризик. Српските искуства потврдуваат дека при вложувањата на инвеститорите, пресуден параметер за поголеми гринфилд инвестиции, некогаш бил политичкиот ризик, а данас тоа е бирократијата, а токму од брзината на решавање на овој проблем ќе зависи приливот на странските директни инвестиции.

Ако во компаративните показатели се насочиме и кон Република Црна Гора, статистичките податоци ги презентираат следните бројки: Црногорската Влада за 2005 година обезбеди 150 мил. евра директни странски инвестиции, во најголем дел во областа на туризмот, а тоа беше за 30 мил евра повеќе во однос на 2004. година. Уште во почетниот период на приватизацијата во ова земја, група руски компании под називот Монтенегро старс купи четири хотела на Јадран, а меѓународната група Беркли го купи хотелот Отрант во Улцињ.⁵⁴ Таквиот тренд на зголемено учество на странски инвестициони вложувања во Црна Гора, продолжува како тренд и наредните години, што резултира со се поуспешни годишни програми во туризмот.

Како голем инвеститор во Република Црна Гора се појавува, покрај рускиот капитал и Република Словенија. Досегашната соработка помеѓу црногорските и словенечките компании, покажува дека Црна Гора сепак претставува инвестиционен предизвик за Словенија. Значајна соработка е остварена во областа на индустријата, земјоделието,

kontinentalni turizam nužna su ulaganja, ali i osmišljavanje i stvaranje ponude i sadržaja, kazao je danas u razgovoru s čelnicima Bjelovarsko-bilogorske županije i županijske turističke zajednice, obrtničke i gospodarske komore.

⁵³ Izvor: E-Kapija "Subvencije za strane investicije do 2011." Ponedjeljak, 17. novembar 2008

⁵⁴ Jelena Perović: Međunarodno kretanje kapitala kao generator i akcelerator globalizacije EKONOMIJA / ECONOMICS, 12 (2) str. 369-383 (2005) www.rifin.com

пред се во туризмот, каде се забележани низа инвестициони вложувања од страна на словенечките компании.

Словенечките компании учествуваат и во приватизацијата на црногорските фирми, каде што се остварени значајни преноси на сопственост во случајот на Хит и Маестрал, како и во банкарскиот сектор. Големо учество на словенечкиот капитал е забележан во приватните и инвестиционите фондови, како и во вкупните инвестиции.

Но, генерално сеуште во Црна Гора не постои амбиент за странските инвеститори, ниту има целосно изградена законска регулативе за остварување на сопственички права од страна на странските инвеститори. Економистите и останатите аналитичари се на ставот дека, ако нешто не се промени и не се создаде адекватен инвестиционен амбиент, Република Црна Гора, може единствено да се надева на инвеститорите на кои им одговара, законот што помалку да се применува.

Има обиди за канализирање на законодавството, со одредени инцидентни интервенции, кои се прават од страна на Владата на Црна Гора, но генерално процесот на приватизација во ова земја трае долго време. Од друга страна, во моментот, а според мислењето на заинтересираните инвеститори за Република Црна Гора е дека, овие неочекувани интервенции на Владата, кои можат да делуваат на инвеститорите сеуште не се доволно адекватни.

По овие компаративни излагања, неспорен е фактот дека, во скоро сите земји, СДИ се еден од главните генератори за економски развој. За нашата држава може да се каже дека: “Република Македонија е сеуште на релативно ниско ниво во привлекувањето и користењето на странските директни инвестиции, во однос на останатите земји во регионот. За зголемување на нивниот прилив е неопходно креирање стабилен економски амбиент и јакнење на приватниот сектор”. Затоа Македонија мора да обезбеди влез на странски директни инвестиции, бидејќи тоа гарантира интензивирање на економскиот развој, отворање нови работни места и намалување на сиромаштијата.

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Од сето погорекажано, може да се извлече заклучок дека инвеститорите, зависно од поттикнувањата на земјата, можат да бидат заинтересирани за инвестирање во туризмот, ако се обезбедат доволно оправдани аргументи за поттикнување на оваа стопанска гранка, која би обезбедила профит и за нив.

За зголемување пак на приливот на СДИ, уште еднаш да нагласиме дека е неопходно, креирање стабилен економски амбиент и јакнење на приватниот сектор. Македонија мора да обезбеди влез на странски директни инвестиции, бидејќи тоа гарантира интензивирање на економскиот развој, отворање нови работни места и намалување на сиромаштијата.

Пак се навраќаме на потврдениот став дека, туризмот е важен и незаобиколен сегмент на вкупното стопанство и голем генератор на останатите дејности. Но, за да биде ова стопанска гранка успешна потребна е глобална и оперативна стратегија за негов развој во секоја земја, а пред се доволно изградена свест за развој на туризмот. За успешен развој на ова стопанска гранка секако важен е обемот на инвестициите, кои треба да биде усогласени со уделот во БДП. Доколку се дефинира квалитетот на туристичките производи, ќе се поттикне инвестиционата активност во туризмот, а уште повеќе странските директни инвестиции. За да се отвори простор за инвестирање во туризмот, државата мора да поседува состав на стимулации, кои би се доделиле во

туризмот. Потребно е да се дефинира пакет на стимулации за инвестирање спрема диференцирани туристички производи.

Од друга пак страна, во врска со структурниот состав на стимулациите во туризмот, треба да се користат критериуми кои се применуваат во Средна и Источна Европа. Имено, храната која би се користела во хотелите да биде претежно од домашно производство, бидејќи увозот на храна за хотелите и туристите, во значајна мера ќе ги намали ефектите на туризмот. Со мерките на економската политика потребно е да се развие и поттикне домашното производство, кое би било конкурентно и што повеќе би се користело во домашниот туризам.

Најчесто во пројавениот интерес за вложувања во домашната национална економија, инвеститорите бараат разработени алтернативе за профитабилни туристички производи: сонце и вода; содржини надвор од летните месеци; осмисленост на планинскиот и селскиот туризам; содржини на спортскиот туризам и сл.

Во земјите каде постои излез на вода, туризмот се наведува како стратешка стопанска гранка, но тој може да биде исто битен профитабилен сегмент и во земјите кои немаат излез на вода, но поседуваат други многубројни природни ресурси.

По искуствата од другите земји, и хотелиерството претставува интересен сегмент за инвестициони поттикнувања во земјите, но за домашните и странски инвеститори значајни се финансиските резултати на работењето во хотелите. Исто така треба да се обезбеди унапредување на хотелскиот и туристичкиот производ, низ инвестиционите циклуси, кои ќе бидат пазарно атрактивни и кои ќе овозможат адекватен поврат на вложувањата.

Во препораките и заклучоците за поттикнување на странските директни инвестиции во домицилните земји, односно за поттикнување на вложувањата во туризмот воопшто, наидов на современи идеи за развој и на континенталниот туризам. И за овој вид туристичка атракција се нужни вложувања, но и осмислување и создавање на понуди и содржини. Оваа идеја ја промовирал пред челниците на Бјеловарско-билогорската жупанија, жупаниските туристички заедници, и стопанските комори Министерот за туризам г-дин Damir Bajš.⁵⁵

И она што ќе обезбеди сигурен инвестиционен потфат во туризмот од домашни или странски извори е, обезбедувањето на најтесна соработка помеѓу приватниот и јавниот сектор, т.е. помеѓу локалната самоуправа, составот на туристичките заедници и туристичките претпријатија. Се случува секој од нив да води своја политика, а резултатот ќе биде стихискиот туризам без вистински ефекти. Сите три компоненти треба меѓусебно да се усогласат преку дестинацискиот менаџмент, како би се поттикнале оптималните ефекти. На овој начин би се поттикнале странските инвеститори со минимален ризик, а синхронизираните активности на домицилната земја, не само што ќе го поттикнат развојот на туризмот, туку и ќе овозможат паралелно и развој на менаџментот во туризмот. Со еден збор, управувањето со туризмот треба да биде приоритет на приватниот сектор, туристичките државни органи и локалната самоуправа.

Странските инвеститори, доколку земјата има дефиниран одржив развој на туризмот, лесно ќе се убедат во инвестициони потфати и нова изградба на национални паркови, природни паркови, инфраструктурни активности, кои ќе обезбедат лесна достапност до туристичките дестинации.

Handzus-експертот, изложува и своите оптимистички ставови дека сепак, туризмот може да биде лост на опоравување на светското стопанство, иако предупредува на

⁵⁵ Ministar turizma

пад на инвестициите во туристичката инфраструктура од 5%, а показателите покажуваат дека туристите во 2009 година, ќе трошат помалку пари на своите патувања. Оваа година показателите на Светската туристичка организација предупредуваат и на пад на побарувачката во туризмот, кој пад, според проценките на UNWTO ќе изнесува од 5-10%.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вукониќ, Б. *Повјест хрватског туризма, Загреб Хрватска академија знаности и умјетности: Прометеј 2003*
2. Вукониќ, Б. *Туризам и развој: појам, начела, поступци, Загреб: Микрорад: Економски факултет 2001*
3. *Државен завод за статистика, Република Македонија, статистички извештаи, 22.10.2008 Godina/Year XLVI Broj/No: 3.1.8.08*
4. *Državni zavod za statistiku Republika Hrvatska*
5. Eulogio Bordas, искуства на марк етинг експертот во областа на туризмот од THR - International Tourism Consulting
6. Јовановски. Т. проф. д-р “Економија и бизнис”, Скопје, “Еуро-Мак-Компани ДОО”, 2000
7. Јовановски. Т. проф. д-р и Ристиќ Ж. д-р “Монетарна и фискална економија”, Београд, 1986
8. *Perović.J. prof.d-r, Меѓународно кретање капитала као генератор и акселератор глобализације ЕКОНОМИЈА / ECONOMICS, 2005 www.rifin.com*
9. *Петровиќ. П. Проф.д-р, Антевски. М. м-р, Стручен чланак, Институт за меѓународну политику и привреду, Београд, УДК 330.322(497.11)*
10. *SEEbiz.eu-Zagreb, 'Turizam je još uvijek šansa da se Hrvatska obogati', 3.4.2009 Zagreb*
11. *Стратегија развоја хрватског туризма до 2010 година, финална верзија 18.04. 2003*
12. Светска туристичка организација, Tourism 2020, Vision

SOME PROBLEMS RELATED TO BALNEO, SPA AND WELLNESS TOURISM DEVELOPMENT IN BULGARIA

Associate Prof. Dr. GEORGI GEORGIEV

*SOUTH WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", Blagoevgrad
glgeorgiev@abv.bg*

Maria Trifonova Vasileva, PhD student

*SOUTH WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", Blagoevgrad
vasileva_maria@yahoo.com*

Tourism industry has been undergoing intensive processes of diversification and supply customization for the last decades. As a result, a lot of new niches have occurred whose specialized products are aimed at meeting the needs of certain target groups.

One of the fast-developing tourist segments constitutes the health tourism (in particular balneotourism) and its correlated SPA and Wellness tourism subcategories. However, SPA and wellness tourism are developing more as individual industries and their integration with tourist business results from the need of the latter to enrich its product portfolio with a view to the contemporary requirements of the community, than resulting from the chronological temp of development of both individual industries.

With a view to the above a great number of questions related to the integration of the these three specific activities within the scope of the tourist product arise.

This research has an objective to investigate the contemporary understanding and definitions of balneo, spa and wellness concepts, their implication and content within the scope of the tourism sector in national and global scale. The accurate formulation and differentiation of each tourism type in turn could serve as a basis for setting the framework of the characteristics and specifications together with the evolving requirements related to the typology of the establishments, supplying balneo, spa and wellness services, as well as their license regimes. For the paper purposes research results of the global spa market are used, as well as statistical data for some of the leading spa, wellness and balneotourism destinations.

Each of the three specialized forms of tourism is built upon certain definitions.

Balneotourism is developed as balneological and therapeutic practices, implemented away from the permanent place of living of individuals. Balneology is considered as "a branch of medicine that deals with treatment of diseases through mineral water and therapies based on its utilization on individuals" (2009).

The usage of mineral and thermal waters dates back to the past when people found the favourable influence of these waters on the human body. The first ones who utilized natural mineral and thermal waters were inhabitants of "Messopotamia, together with Egyptians, the Minoans, Greeks, Romans, and at a later stage Ottomans Japanese and nations in Western Europe" (Spa Finder, 2006)⁵⁶. Balneological procedures occur always as a result from existing medical problem, whose treatment or prevention is the key motive for undertaking a tourist

⁵⁶ Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, The internationalization process of Wellness Tourism, 2007 p.11

trip. As the latter requires professional medical supervision and servicing, this type of tourism is aimed at limited target groups, which makes balneotourism a very small market niche.

For the last several years another trend has been gaining popularity. It is predetermined from the need of the society to decrease the high stress levels of the contemporary way of life. As a logical answer SPA and Wellness concepts occur. Their fast-growing development resulted in niche differentiation, transforming them into individual industries. A closer look at their definitions is needed in order to clarify their scope of content and extent.

Some authors consider the idea that SPA definition originates from the Latin acronym (Sanus Per Aqua that is Health through water). According to other sources, SPA is the name of a town in Belgium, which became popular during Roman times for its baths. The definition, given by the International SPA Association⁵⁷ (2004) claims that SPA is an “entity devoted to enhance overall wellbeing through a variety of professional services that encourage the renewal of mind, body and spirit. According to Mueller and Kaufmann⁵⁸ (2006, cited by the Canadian Tourism Commission) the SPA experience contributes to a “wellness” feeling. Both authors think that it constitutes a “state of health featuring the harmony of body, mind and spirit, with self responsibility, physical fitness/beauty care, healthy nutrition/diet, relaxation/meditation, mental activity/education, and environmental sensitivity/social contacts as fundamental elements” of this type of experience. Definitions about SPA content are given by professional SPA associations around the world. The Spa Business Association⁵⁹ (SpaBA) (the former British SPA Federation) for example uses three different concepts with a view to the chronological evolution of Spa activities. These definitions are as follow:

„Historical: A spa, holy well or spring that was a special place where natural spring waters were reputed to bring relief and cure from a range of ailments. These waters engendered strong spiritual associations and mystical understanding.

Traditional: Spas with a tradition of being centres for healing and rehabilitation, being based on hydrotherapy administered under medical supervision. Recreation and relaxation are also encouraged alongside social interaction and entertainment.
Contemporary: Presently spa facilities are dedicated to physical and emotional wellbeing.”

The Wellness concept is also a subject to different interpretations and understandings.

According to Mayers, Sweeny and Witmer⁶⁰ (2005, cited by Smith and Kelly) wellness constitutes a „way of life oriented toward optimal health and well-being in which the body, mind and spirit are integrated by the individual to live more fully within the human and natural community”. Smith and Kelly⁶¹ (Smith and Kelly, 2006) adopt the following concept of wellness – „a healthy balance of the mind-body and spirit that results in an overall feeling of wellbeing”. The wide sense of “wellness” implies a deep philosophy and life rules, leading to a better way

⁵⁷ International SPA Association, International SPA Association’s Global Best Practices for the Spa industry, p.1

⁵⁸ Canadian Tourism Commission and partners, 2006, Spa, Health and Wellness sector Foreign Competitor Profiles p.6

⁵⁹ Spa Business Association, http://www.britishspas.co.uk/spa_guide/definitions.php

⁶⁰ Smith. M., C. Kelly, scientific article Wellness Tourism, in Tourism Recreation Research vol. 31 (1), 2006

⁶¹ Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, The internationalization process of Wellness Tourism, 2007 p.6

of living, which in turn contributes to the wellbeing of the human spirit. The latter is achieved through efficient management of the elements of everyday life. The essence of wellness comprises of the following spheres of influence – physical conditions of the human organism, social communication, intellectual growth, emotional status and spirit, professional development and carrier. The wellness concept is inspired by the best world philosophies such as ayurveda, feng-shui, reiki and etc., while at same time it makes use of the basic principles in the esoteric doctrines of kabbalah and shamanism. As a philosophy wellness has an aim to unite the wise thoughts of the mankind treasury and apply it to everyday life of people. Achieving an overall wellbeing of the human body and spirit requires a complex approach which combines different techniques, procedures and treatments, including physical treatments over human body together with emotional and spiritual exercises. The end purpose of the therapies and procedures is to create feelings of enjoyment, tranquility and relaxation for the individual.

In regard to the above definitions it is evident that there is a lack of clear and accurate interpretation of what exactly SPA and wellness constitute. The given examples, taken from the industry practice, reveal that there is not a consentience related to the issues, directly linked with the basic elements, which form the structure of SPA. In other words it is very unclear if these elements should be the used means, the desired purpose (wellbeing of the individual) or both altogether. Furthermore, the scope of the desired wellbeing, achieved through Spa and wellness treatments is not strictly determined. The majority of concepts consider both types of specialized activities aimed at achievement of physical, emotional and spiritual renewal. As a result the definitions SPA and Wellness are similar to one another and very often replaceable. There is not a clear distinction between them which in turn results in misuse and development of combined spa-wellness centers and products.

An example to confirm the above statement could be given by the Global Spa Summit⁶², that uses the following definition for the purpose of conducting reserach within the global spa market. According to it “Spas are establishments that promote wellness through the provision of therapeutic and other professional services aimed at renewing the body, mind, and spirit.” It is obvious that according to this definition spa treatments strive to lead to wellness effects.

For the purposes of tourism it is of great importance to understand the meaning, used in both terms – spa and wellness tourism.

According to Smith⁶³ (2008) Spa tourism is type of tourism, “focused on the effect of relaxation and curative influence on the human body, achieved by the means of water-based procedures, such as mineral waters, thermal pools, vapor-baths and saunas. The emphasis is placed upon the healing properties, leading to recovery and renewal of the body.”

With a view to this definition the emphasis in spa tourism is laid upon the physical status of the human organism. This in turn does not cover the overall meaning of SPA concepts, whose effects is aimed at achievement of a balance among physical, emotional and spiritual renewal.

⁶² Global Spa Summit is an international initiative, found in 1997. It is established with the aim to cement together key professionals in Spa and wellness sectors, hospitality industry, finance, real estate, medicine and other related industries and sectors. Their purpose is to keep updated information about the development of the spa and wellness activities in global scale and that way to contribute to their further development. The first of its kind research “The Global Spa Economy” is conducted by SRI International, the former Reasrh Institute of Stanford.

⁶³ Smith M. and L.Puczko, 2008, Health and wellness tourism, p. 85

The definition, given by Mueller and Kaufmann⁶⁴ (2000, cited by Universidad de Las Palmas de Gran Canaria) defines wellness tourism as „the sum of all the relationships and phenomena resulting from a journey and residence by people whose main motive is to preserve or promote their health. They stay in a specialized hotel which provides th appropriate professional know-how and individual care. Furthermore, they require a comprehensive service package including physical fitness (physical exercises) healthy care, healthy nutrition/diet, relaxation/meditation and mental activity/education.”

Within the conference programme of the Global SPA Summit, hold in June 2009 a survey among participants reveal the most distinctive problems before both sectors on the global market. They are as follow:

- 1) Lack of clear definitions, standards and best practices - 29 %
- 2) Education and vocational training of staff – 21 %
- 3) Low margins – 15 %
- 4) High labour costs -11 %
- 5) Lack of benchmarks - 7 %
- 6) Oversupply – 6 %
- 7) Labour shortage – 4 %
- 8) Technology – 4 %
- 9) Medical liability – 2 %
- 10) Funding limitations – 2 %.

It is obvious that the disability to distinguish SPA and wellness content and extent is considered as the basic problem for the industry. At the very same time there is a large number of limitative factors which hinder for it to happen.

The main reason for the variety of definitions and terms is due to the large number interpretations related to SPA content. They in turn are dependent on the diversity of understandings about the desired results. And the unstable characteristics of the latter exist because almost every culture and nation has their own customs and traditions aimed at achievement of better status and condition of the organism. During their historical evolution people from different nations on the European continent were dependant on a great number of thermal and mineral springs which resulted in creation of traditions in usage of natural waters, whose target aim was to achieve a state of well-being of the human organism.

Countries like China, Thailand and other Asian states took use of ancient massage and manual therapies and procedures which were put into practice for the needs of Spa and wellness technologies. For that reason water-based therapies are not mandatory elements for the suppliers of spa and wellness services in these countries.

Despite the existing differences regarding the used means, there exists a common feature, representing an endeavour of spa and wellness services to contribute to the overall well-being of the organism. The latter differs in terms of its scope of content from culture to culture. Some of the most important reasons for this differentiation represent religion, value system of the communities, intrapersonal relations as well as the standard of living of the population. A proof, supporting the above statement concerning the role of religion could be given with the following example. Countries where Buddhism, Hinduism or other eastern religions are

⁶⁴ Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, The internationalization process of Wellness Tourism, 2007 p.6

popular, the concept for the “well-being” is built upon the idea of a balance and harmony of the body, mind and spirit. On the other hand in countries, where Christianity is the key religion, the accent is laid upon the physical impact on organism, which in turn leads to improvement of the overall well-being of the individuals.

It is obvious from the above that the existing definitions of SPA and wellness reveal authentic understandings and interpretations of “human wellbeing” for different cultures and nations. This is the main reason, for which it is not possible to create a common definition, combining all existing aspects of spa and wellness concepts. For that reason terminology should neither be standardized nor unified. The opposite would inevitably demolish the specific features, inherited from generations. What both industries need is customization of SPA and wellness concepts for different nations on the basis of their customs and traditions. That way an equality will be achieved among countries while the latter will be able to preserve their traditional methods and techniques in SPA and wellness sectors on the global market at the same time. The advantages arising from the application of a customized conceptualization will create favourable opportunities for each country to develop their own classification of the specialized establishments, supplying spa and wellness services.

Development of special indicators to register the economic activity and efficiency of spa and wellness markets and their participants is another measure, closely connected with the idea for customized conceptualization. This in turn will ensure comparability among these niche markets in different countries. At the current stage there is not an efficient operating methodology and set of indicators that register the specific character of spa and wellness tourism activities at national scale.

This research also lays an emphasis upon the operational classification of the establishments, offering Spa and wellness services. As a result from the majority of definitions and understandings of Spa and wellness, there exist a differentiation in the classification system of the establishments, which varies among countries and international non-government organizations.

The International Spa Association (ISPA)⁶⁵ adopts the following classification of establishments, offering spa products:

- Club Spa;
- Cosmetic Spa
- Cruise Ship Spa
- Daily Spa
- Destination Spa
- Medical Spa
- Mineral Springs Spa
- Resort/ Hotel Spa

Australia, on the other hand uses the classification below:

- Day spa – they comprise of the following subcategories – Day spa, Wellness Spa, Bathhouse Spa, MediSpa and CosmediSpa.
- Destination Spa, which in turn are divided into the subgroups of Resort Spa, Hotel Spa, Spa retreat, Health Spa

⁶⁵ International SPA Association, <http://www.experienceispa.com/spa-goers/spa-101/types-of-spas/>

- Natural bathing spa. They are divided into Natural spring spa, Hot spring spa, Natural mud spa and Sea water spa.
- Related Spa – Salom spa, Dental Spa, Nail spa.

Great Britain has adopted two classifications for the categories of the SPA establishments. The first one represents the ISPA classification (International SPA Association) which is supplemented by the categories of the SPA Business Association (SBA). For that reason in Britain there is a special category referred to SPA towns. On the other hand the Specialized consulting company Topaz Consulting Group has created the categories Natural Spa and Sport & Fitness Spa.

Another example illustrating the differences in the categorization of the spa establishments is the adopted system in Germany. It is developed by the German Spa association (Deutschen Haeilbaderverbandes). It comprise of the following types of establishments:

- Mineral and Thermal Spas/Springs
- Climatic Health Resorts
- Kneipp (Hydropathi) Spas and Health Resorts

The above examples, illustrating the classification of the spa establishments in Australia, the United Kingdom and Germany reveal different interpretations of the spa experience and the means used for its achievement.

It is interesting to see what is the status and the role of Bulgaria as a SPA and wellness destination on the European continent as well as in terms of the global marketplace. The country lacks officially adopted concepts for SPA and wellness applied to these industries as well as to the tourism-oriented specialized activities (Spa and wellness tourism). A variety of interpretations concerning the typology of the spa and wellness establishments is used. Despite the fact that Spa and wellness hotels are defined in the Regulation for categorization of tourist sites, the industry lacks specific requirements related to the erection of spa and wellness centers (built as individual sites or representing integral part of tourist complexes), requirements related to the product and service portfolio as well as the used means, techniques and treatments. The latter results form the lack of spa and wellness definitions. Definitions, that have to be implied within the Law on Tourism and serve as a basis for determination of the types and categories of the specialized establishments, their accreditation and license regime.

With a view to the above, the following conceptual model could be applied in Bulgaria.

| Concept | Main objective | Basic means | Typology |
|-------------------|--|---|--|
| SPA ⁶⁶ | Improvement of the physical, emotional and spiritual well-being of the individual and the human organism through water | Water – fresh, sea, mineral and spring water | Standard SPA – for all treatments and therapies is used fresh water Mineral SPA- for all treatments and therapies is used mineral water Spring SPA – for all treatments and therapies is used spring water Sea SPA – for all treatments and therapies is used sea water Combined – if more than one type of water is used the common name of the establishment is Combined SPA. Further indication on the category is given by its profile – for example a Combined Spring and Sea Spa . |
| Wellness | Achievement of an overall well-being through balanced influence on human physical, emotional and spiritual health. | Combination of minimum three services from the any of the both categories: I Physical health: - Customized regime of physical exercises improving the motive activity of the body; - Personal nutrition diet/ regime; - Massage and manual treatments and procedures for physical renewal of the body; II Emotional and spiritual health: -acquaintance with Eastern and/or Western philosophic teachings and practices–meditation, yoga, ayurveda and etc. -educational programmes in the field of health; -psychological consulting; -special therapies aimed at spiritual renewal, such as aromatherapy, colour therapy, aerotherapy and etc. | Standard Wellness – when a combination of at least three services from the both categories (physical and emotional/spiritual health) are provided. Specialized Wellness – when the provided services fall under one of the both categories. Category physical health – Body wellness; Category spiritual and emotional health – Mental wellness; |
| SPA and Wellness | Achieving balance between physical and emotional health through water-based or other procedures and therapies. | Combination of means applied to the individual concepts of SPA and Wellness. | -Standard SPA and Wellness – supplies water-based therapies with fresh water and a combination of wellness procedures, improving both the physical and emotional /spiritual health of the individual. -Specialized SPA and Wellness – the names of the specialized establishments derive from the combination of elements from each of both concepts. For example Sea Spa and Body wellness means that the establishment offers water-based therapies and procedures with sea water, aimed at improvement of the physical health of individuals (such as fitness exercises, specially developed nutrition diet, massages and etc.). |

⁶⁶ All services, supplied in SPA centres, not water-based (such as massages, manual therapies, aromatherapies, aerotherapies and etc.) represent additional services, because they are not implied in the SPA concept.

Spa and wellness concepts could differentiate from balneological therapies and accordingly from balneotourism as the latter requires a professional medical services and supervision.

REFERENCES:

1. Наредба за категоризиране на средствата за подслон, местата за настаняване и заведенията за хранене и развлечения, Приета с ПМС № 357 от 27.12.2004 г. Обн. ДВ. бр.2 от 7 Януари 2005г., изм. ДВ. бр.29 от 5 Април 2005г., изм. ДВ. бр.46 от 12 Юни 2007г., изм. ДВ. бр.98 от 27 Ноември 2007г.
2. International SPA Association, International SPA Association's Global Best Practices for the Spa industry, <http://www.experienceispa.com/includes/media/docs/Global-Best-Practices-FINAL.pdf>
3. Spa, Health and Wellness sector Foreign Competitor Profiles, 20006, Canadian Tourism Commission and partners
4. Spa Business Association, http://www.britishspas.co.uk/spa_guide/definitions.php
5. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2007, The internationalization process of Wellness Tourism

УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТОТ НА ВОДАТА ВО ОХРИДСКОТО ЕЗЕРО – ЗНАЧАЕН ЕЛЕМЕНТ ЗА ЗБОГАТУВАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ПОНУДА

М. Матлиевска¹, Б. Ѓорѓеска²

АПСТРАКТ

Охридското Езеро е несомнено едно од најубавите и најстарите езера во светот. Неговата бистрина и прозирност се надалеку познати. Тоа се и главните причини заради кои секоја година го посетуваат туристи од целиот свет. Но, освен величествената убавина туристот го интересира неговата чистота и здравствена исправност мерена со хемиски и микробиолошки испитувања. Токму тоа е и целта на овој труд – да се утврдат местата на охридското крајбрежие кои го заслужуваат епитетот “еколошки точки”. За ова истражување користени се официјални податоци од Заводот за здравствена заштита во Охрид. Анализата резултираше со заклучоци за управување со квалитетот на водата во Охридското Езеро.

Клучни зборови: *Охридско езеро, управување со квалитетот, медицински туризам*

MANAGING QUALITY OF WATER IN THE OHRID LAKE – AN IMPORTANT ELEMENT OF ENLARGING THE TOURISTIC OFFER

ABSTRACT

There is no doubt that the Ohrid Lake is one of the most beautiful and oldest lakes in the world. It's known for its clearness and translucency. These are the main reasons for which Ohrid is an attractive touristic destination with number of tourists coming from foreign countries. However, besides its magnificent beauty, the tourists are also interested in its hygienic condition measured through chemical and microbiological examination. The main point of this study is to identify the locations along the Ohrid coast that will be marked as “ecological points”. For the purpose of this research, an official data has been used from the Institute of health protection in Ohrid. The analysis conducted within this study resulted with serious conclusions for managing the quality of the water in the Ohrid Lake.

Key words: *Ohrid Lake, managing quality, medical tourism*

¹ Доцент, *Економски факултет* Универзитет „Гоце Делчев“ -Штип, katarina.smilkov@ugd.edu.mk

² Вонреден професор, Факултет за медицински науки, Универзитет „Гоце Делчев“ -Штип, biljana.gorgeska@ugd.edu.mk

ВОВЕД

Охридското Езеро е несомнено едно од најубавите и најстарите езера во светот. Вистрината и прозирноста на водата се надалеку познати. Природните убавиви, културно-историските споменици и културните настани се и главните причини заради кои секоја година го посетуваат туристи од целиот свет. Но, освен величествената убавина туристот го интересира и еколошката чистота на Охридското Езеро и здравствена исправност на водата во езерото мерена со хемиски и микробиолошки испитувања. Следејќи ги глобалните трендови, а користејќи ги сопствените богати ресурси, Македонија може да го најде своето место на светската туристичка карта, како привлечна дестинација за доживување уникатно искуство истовремено промовирајќи го здравјето.

Човекот отсекогаш се стреми кон унапредување на сопственото, но и колективното здравје. Имајќи ја во предвид дефиницијата на СЗО (Светска здравствена организација), според која здравјето е состојба на целосна физичка, психичка и социјална благосостојба, а не само отсуство на болест и изнемоштеност, лесно може да се проектира влијанието на туризмот врз здравјето. Впрочем, туризмот и претставува збир на односи и појави кои произлегуваат од патувањата и престојот на странците во едно место, доколку тоа не е поврзано со постојано населување или со извршување некоја стопанска дејност. Со зголемување на потребите на современиот човек, туризмот навлегува многу подлабоко во ова сфаќање за здравјето, влијаејќи врз добросостојбата и, конечно, врз здравјето на луѓето.

ЦЕЛИ

Целта на овој труд е да се утврдат местата на охридското крајбрежие кои го заслужуваат епитетот “еколошки точки”. Анализата на податоците за квалитетот на водата во Охридското Езеро имаше за цел да резултира со заклучоци за управување со квалитетот како од аспект на подобрување и промовирање на туристичката понуда, така и од аспект на заштита на природните убавини од загадувања.

МАТРИЈАЛИ И МЕТОДИ

За ова истражување користени се официјални податоци за квалитетот на водата во крајбрежието на Охридското Езеро од Заводот за здравствена заштита во Охрид во летните месеци, мај, јуни и јули во 2007 година. Примероци на вода од Охридското езеро се земени во три етапи во месеците мај, јуни, јули и август и тоа:

1. Во првата етапа на 17.05.2007. , 19.06.2007., 23.07.2007. и 20.08.2007. од северниот дел од крајбрежието на Охридското Езеро (одмаралиште на ПТТ до хотел “Магнус”) земени се 9 примероци на површинска вода од 9 мерни места.
2. Во втората етапа на 21.05.2007., 18.06.2007., 17.07.2007. и 13.08.2007. од источниот дел од крајбрежието на Охридското Езеро (од “Св. Наум” до хотел “Парк”) земени се 10 примероци на површинска вода од 10 мерни места.
3. Во третата етапа на 22.05.2007., 20.06.2007., 16.07.2007. и 14.08.2007. од западниот дел од крајбрежието на Охридското Езеро (од хотел “Даљан” до село Радожда) земени се 9 примероци на површинска вода од 9 мерни места.

Земени се и примероци на вода од реките што се вливаат во Охридското Езеро во три етапи во месеците мај, јуни, јули и август и тоа:

1. На 17.05.2007., 19.06.2007., 23.07.2007. и 20.08.2007. од река Велгошка
2. На 21.05.2007., 17.07.2007. и 13.08.2007. од река Серава
3. На 22.05.2007., 20.06.2007., 16.07.2007. и 14.08.2007. од реките Коселска и Сатеска

Сите примероци беа испитани на физичко-хемиски и микробиошки параметри и резултатите беа анализирани согласно Уредбата за класификација на водите.

РЕЗУЛТАТИ

Резултатите кои беа добиени се прикажани табеларно (Табела 1. и 2.) во проценти од примероците кои припаѓале кон поедини класи (прва, втора, треа, четврта или пета класа).

Табела 1. Резултати од испитувањата на примероци на вода земени од крајбрежието на Охридското Езеро изразени во проценти од примероците кои припаѓале кон поедини класи

| месец во 2007.година и етапа | % примероци на вода од I класа | % примероци на вода од II класа | % примероци на вода од III класа | % примероци на вода од IV класа |
|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| мај - I етапа | 72,3% | 16,6% | 11,1% | 0% |
| мај - II етапа | 90% | 10% | 0% | 0% |
| мај - III етапа | 66,7% | 27,7% | 5,6% | 0% |
| јуни- I етапа | 83,4% | 11,1% | 5,5% | 0% |
| јуни- II етапа | 90% | 10% | 0% | 0% |
| јуни- III етапа | 61,2% | 38,8% | 0% | 0% |
| јули- I етапа | 74,2% | 0% | 14,6% | 11,2% |
| јули- II етапа | 88,2% | 7,3% | 4,5% | 0% |
| јули- III етапа | 84,5% | 15,5% | 0% | 0% |
| август | 56,0% | 36,5% | 4,2% | 3,3% |

Табела 2. Резултати од испитувањата на примероци на вода земени од реките што се вливаат во Охридското Езеро изразени во проценти од примероците кои припаѓале кон поедини класи

| месец во 2007 година | % примероци на вода од I класа | % примероци на вода од II класа | % примероци на вода од III класа | % примероци на вода од IV и V класа |
|----------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| мај | 0% | 25% | 50% | 25% |
| јуни | 0% | 0% | 50% | 50% |
| јули | 0% | 16,6% | 33,3 | 33,3% (IV класа) и 16,6% (V класа) |
| август | 0% | 27,0% | 35,5% | 26,0% (IV класа) и 11,5% (V класа) |

Според Уредбата за класификација на водите, вода од I класа, во природна состојба и со соодветен третман на дезинфекција може да се користи за водоснабдување, а вода од II класа може да се користи за капење, спорт и рекреација.

Според Уредбата за класификација на водите, четирите реки што се вливаат во Охридското Езеро мора да припаѓаат на води од II класа.

ДИСКУСИЈА

Генерално може да се каже дека во месец мај, јуни, јули и август водата во крајбрежниот дел, односно делот кој што се користи за капење и рекреација од македонска страна најповеќе припаѓа на I и II класа.

Оптоварување на екосистемот и загадување на езерото од македонска страна, во смисол на органски загадувања, постои во крајбрежниот дел на езерото од објекти и домаќинства кои не се зафатени со колекторскиот систем за пречистување на отпадните води и тоа од населбата Лагадин до Св. Наум, делот кај Св. Софија, делот кај Канео, кај вливот на река Велгошка и од Струга до Радожда.

Во месец јули и август констатирани се примероци на вода од III и IV класасамо во северниот крајбрежен дел од Охридското Езеро, односно кај стариот дел од градот. Тоа се должи на: зголемениот број на жители во овој дел од градот во овој период. Ова влијае на истекување на поголемо количество отпадни води од објектите кои не се опфатени со колекторскиот систем (дел кај Канео и Св. Софија), како и на одредени проблеми во работата на пумпната станица кај градското пристаниште (библиотека).

Според добиените резултати од физичко-хемиските и микробиолошките испитувања констатирано е дека анализираниите примероци од сите четири реки припаѓале на II, III, IV или V класа. Реките воедно представуваат најголеми потенцијални загадувачи на водата во езерото.

ЗАКЛУЧОЦИ

1. Водата во Охридското Езеро е со добар квалитет, од I класа што значи дека во природна состојба и со соодветен третман на дезинфекција може да се користи за водоснабдување и од II класа што значи дека може да се користи за капење, спорт и рекреација.

2. Постојат места каде водата е секогаш од I класа и тоа се Градиште, Љубаниште и Св. Наум (источно крајбрежје).

3. Потенцијални причинители за загадување се реките: Велгошка, Серава, Коселска и Сатеска.

4. Нема значајна промена во квалитетот на водата во текот на летната туристичка сезона (летните месеци: мај, јуни, јули и август).

ПРЕПОРАКИ ЗА ОДРЖУВАЊЕ И ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ВОДАТА ВО ОХРИДСКОТО ЕЗЕРО

1. Да се обележат местата на охридското крајбрежје кои го заслужуваат епитетот “еколошки точки”.

2. Да се едуцираат туристите и посетителите во насока на внимателно однесување кон природните убавини, особено на местата кои се обележени како “еколошки точки”. Да се создадат и легализираат “Правила за однесување на посетителите на местата обележени како еколошки точки”. Местата да се обезбедат со прибор за одржување на чистотата и особено внимателно да се следат постапките на туристите и посетителите.

3. Да се опфати третирање на крајбрежните води со колекторски систем долж целата обала на езерото.

4. Да се пристапи кон прочистување на водите од реките пред да се влеат во Охридското Езеро.

5. Квалитетот на водата да се испитува континуирано. Врз база на ретроспективна анализа на квалитетот на водата во подолг период (повеќе години) да се направи модел за предвидување на нивото на загадување на водата во Охридското Езеро во иднина.

Пред да се пристапи кон реализација на овие предлози и за поопстојни заклучоци секако дека се потребни посеопфатни истражувања.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Уредба за класификација на водите
2. Бојаџиески, Д., Векиќ, Ј.; *Туризмот во Македонија*, Слово, Скопје, 2001
3. Панов, Н.; *Основи на туризмот*, Факултет за туризам, Скопје, 2006

Интернет извори:
<http://www.who.int/>

ИКТ ВО ТУРИЗМОТ (Е-ТУРИЗАМ) ЗА ЕФИКАСЕН ПРИСТАП ВО ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТА

Вера Наумовска⁶⁷

Апстракт

Туризмот како гранка на економијата, глобално гледано бележи се поголем подем, со оглед на растот на животниот стандард и потребите и желбите на луѓето кон патувања и посета на дестинации надвор од сопственото место на живеење. Р.Македонија ја има таа среќна околност да сите видови на туристички производи и услуги преку целата година може да ги понуди. Денес, масовното користење на ИКТ и интернетот, направи туристите самостојно да може да си ги планираат и организираат туристичките патувања и одмори, на поефтин начин и однапред бидат запознаени со сите туристички продукти што ги нуди дадена туристичка дестинација.

Трудот претставува истражување на застапеноста на ИКТ, интернетот и веб страната кај субјектите во туристичкиот сектор на Р. Македонија, односно е-туризмот, како ефикасен пристап во односите со јавноста - клиентелата за која се наменети туристичките производи.

Клучни зборови: е-туризам, е-бизнис, е-трговија, интернет, веб страна

ICT IN TOURISM (E-TOURISM) FOR EFFICIENT ACCESS TO PUBLIC RELATIONS

Abstract

The tourism as one of the industries of the economy, from global view point growth up, as the living standard growth, needs and wishes of the people to travels and visit a tourist destinations outside of own places growth. R. Macedonia has a lucky chance to offer all kinds of to touristic products and services over the all year. Today, using of the ICT and internet done the tourists can plan and organized the touristic travels and holidays self-supporting on cheaper way and with own search of information for all touristic products and services which can offer some touristic destination.

This paper present research for implementation and practice of the ICT, internet and web site between touristic parties in tourism industry in R. M or acceptance of e-tourism as efficiency way in relationship with public relations - the clients for which the touristic products and services are assigned.

Key words: e-tourism, e-business, e-commerce, internet, web site

⁶⁷ / професор, Економски факултет, Државен универзитет "Св. Кирил и Методиј", Скопје, verana@eccf.ukim.edu.mk

ВОВЕД

Потребата на човештвото да патува постоело од секогаш, а во почетокот тоа биле патувања од хуманитарни ризици во вид на преселување заради елементарни непогоди, војни, храна, вода, или подобар живот. Потоа доаѓаат патувања поради трговија, а денешниот современ човек патува заради вршење на бизнис зделки или лечење, а најповеќе заради одмор и рекреација со задоволства за запознавање на нови географски простори, култури, традиции или животот во тие краеве.

Последната декада на 20 век, а особено втората половина на првата декада на 21 век се карактеризира со брзо навлегување на е-трговијата и е-бизнисот во традиционалното работење и традиционалниот бизнис. Тоа ги опфати и сите учесници во туристичкиот сектор: сместувачки капацитети, превозници, тур оператори, туристички агенции и др. учесници, кои компјутерите ги прифатија како неопходна алатка во своето работење, излегоа на интернет и се трудат да ги имплементираат најновите достигнувања во ИКТ. Туризмот, најекономичен и без поголеми напори е ако се организира преку интернет. Учесниците во туристичкиот сектор го почувствуваат растот на корисниците на интернет во развиените земји и за да ги анимираат меѓу првите сектори на економијата ги имплементираат ИКТ, па своите производи и услуги ги нудат преку интернет. Најголемиот дел од нив имаат веб страна, преку која нудат информации во обем како што тие сметаат дека треба да биде понудено, односно по "нивни вкус". Кога се зборува за "вкус", и ние го почитуваме правилото дека за вкусовите не треба да се дискутира односно критикува, но бидејќи учесниците во туристичкиот сектор се стопански субјекти кои привлекуваат вработувања и остваруваат приходи преку понудата на своите производи и услуги на многу широк аудиторинг на корисници, добро е да тоа нивно електронско работење биде обсервирано и предмет на истражување и пошироко. Причина е што веб страната треба да го привлече корисникот, да го заинтересира и придобие да ја реализира трансакцијата за туристичкиот производ преку целата година.

Затоа интересот на овој труд е да ја анализира застапеноста на електронското работење во туристичкиот сектор, во односите со јавноста, т.е застапеноста на е-туризмот.

1. ИКТ И УЛОГАТА НА ТУРИЗМОТ ВО ЕКОНОМИЈАТА

Туризмот се смета за еден од позначајните сектори на секоја економија чии економски ефекти придонесуваат за раст на економијата. Неговото значење е битно затоа што неговото постоење и развој повлекува и развој на многу други индустрии како транспорт, прехранбена, текстилна, градежна со сите пропратни индустрии кои ја следат и т.н. Од друга страна неговото значење е дотолку поголемо затоа што вложувањата во овој сектор се далеку побрзи во нивното ефектуирање споредено со било кој друг сектор на економијата, како и фактот што нејзините ресурси се компатибилни со извршување на било кој вид на бизнис. Така, патувањата поврзани со извршување на било каква бизнис зделка повлекуваат и трошоци за пат, хотелско

сместување, ресторанско прехранување, разгледување на местото иако небило примарен повод на посета надвор од сопственото живеалиште, бидејќи не е можно да се пристигне непосредно пред нејзино извршување и да се направи враќање веднаш по завршување на бизнис зделката, така да бизнис посетата на некоја дестинација се претвора делумно и во туристичка посета.

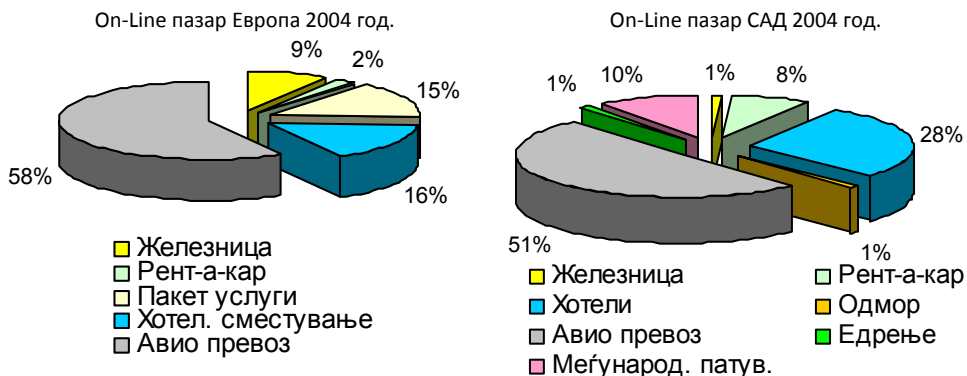
Според напред наведеното користење на туристичките ресурси се поврзани со: рекреација, бизнис, користење на здравствени услуги во познати здравствени центри; бањски туризам, спортски манифестации, музички манифестации (фестивали), еко туризам, културен туризам, образовен туризам (работилници), конгресен, планински туризам, урбан туризам, рурален туризам и тн.

Имплементацијата на ИКТ (информациско-комуникациските технологии), интернетот, и ЊЊЊЊ наиде на интерес и имплементација во сите активности на човековото живеење, така да и во оваа гранка на економијата имаме прифаќање, па како што секаде каде што се имплементира се користи префиксот „е“, така и за туризмот во многу публикувани трудови се користи како „е-туризам“.

Се надеваме дека не за долго време префиксот „е“, што сега се користи секаде каде што имаме висока имплементација на ИКТ и интернет ќе исчезне, поради тоа што нивната имплементација и користење ќе биде неминовност –вообичаеност, а не некој нов начин на деловно работење или примена на иновација. Но, денес сеуште е потребно да се користи префиксот “е”, бидејќи од една страна електронското работење во туристичките дејности е новина, не така масовно застапено и користено, и од друга страна не со имплементација на највисоките можности што ги пружаат ИКТ.

Во е-туризмот може да се препознаат двата основни облици на е-работење: Б2Б и Б2Ц кои овозможуваат поефикасно и поефективно работење. Б2Б електронско работење овозможува интегрирано работење со пакет понуди на хотелско сместување, транспорт и културна разонода-излети), додека Б2Ц овозможува со пониски трошоци реализирање на туристичка понуда/побарувачка со добивање на информации за дадена дестинација и електронско купување на превозен билет до неа, или резервирање на хотелско сместување, како и брза комуникација за дополнителни информации од страна на поединец-турист. Интернетот е веќе примарен извор на информации за туристички дестинации. Околу 95% интернет корисници собираат туристички информации од интернет и 93% посетуваат туристички веб страни кога ги планираат одморите, па и бизнис патувањата.

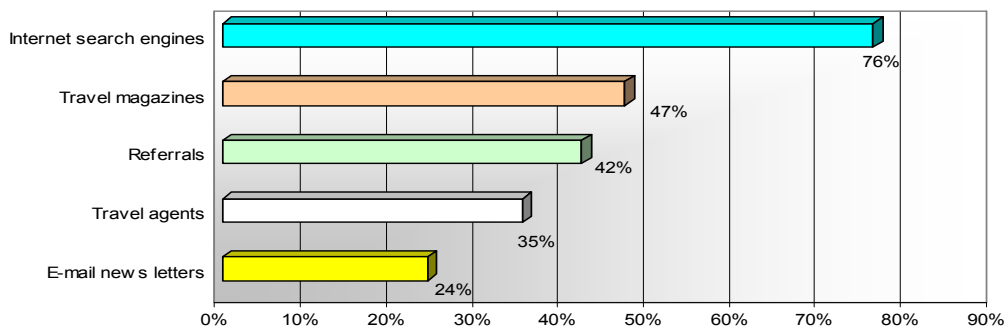
Туристичките системи се посебни видови на информациони системи што нудат и подржуваат е–туристички активности, како авио превозници, хотелиери, рент-а-цар компани, понудувачи на разонода, патнички агенции и др. Електронското работење во овој сектор направи високо ефикасно работење менувајќи ја организационата структура и работни процедури, како и промена во односите со партнерските организации. На европскиот и американскиот онлине пазар на туристички услуги во 2004г, најголем удел имал авиопревозот, потоа хотелското сместување и пакет услугите (организиран превоз и сместување). (Сл. бр.1)



Сл бр. 1. Европскиот и САД онлине пазар на туристички услуги

Извор: E-tourism in Europe, www.memoireonline.us?11/07/693m_e-tourism-europe-e-crm-how-to-retain-customer.html; Information Economy Report 2005, UN conference of Trade and Development, Genève, , str. 157, <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=3591&lang=1>

Електронските клиенти се повеќе и повеќе ги привлекува користењето на новите технологии за доаѓање до информации и реализација на своите барања. Тие се во можност да користат подинамични алатки да ги контактираат добавувачите директно, да изберат патна дестинација, да добијат онлине патни информации, да споредат цени и да проследат онлине резервации и купувања, како и да дискутираат преку форум страниците на сајтовите и споделат искуство за веќе користени туристички дестинации.(Сл.2)



Сл.бр. 2. Извори на информации што корисниците на туристички производи ги користеле во 2004 год. во САД

Извор: A study by Thomas, Townsend & Kent, reported in e_Marketer, September 2004

Од графиконот се гледа дека информациите што се пребаруваат преку интернет во 2004 г. заземале 76% од наведените начини, т.е имаат највисоко ниво на користен извор за информации, што значи дека во иднина се повеќе ќе се зголемува овој извор на информации.

На туризмот му се посветува внимание во секоја земја и секоја земја има што да понуди како туристички производи и услуги. РМ, иако мала по простор и население земја, но

како Црна Гора слична на неа, може да се надева на користностите од туристичкиот сектор. Црна Гора иако мала веќе е влезена во врвните рангирања на статистичките податоци на светската туристичка организација, каде што нивните проекции предвидуваат 2009г. да има најбрз раст на Т&Т производите од 8.2% и 2-ро место во светот, а за 10-годишен период тој раст би бил 7% и би се наоѓала на 8-мо место во светот со учество во БДП во 2019г. од 19.2% , што ќе и носи ранг од 5-то место во светот⁶⁸.

2. ЕЛЕКТРОНСКО РАБОТЕЊЕ ВО ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР

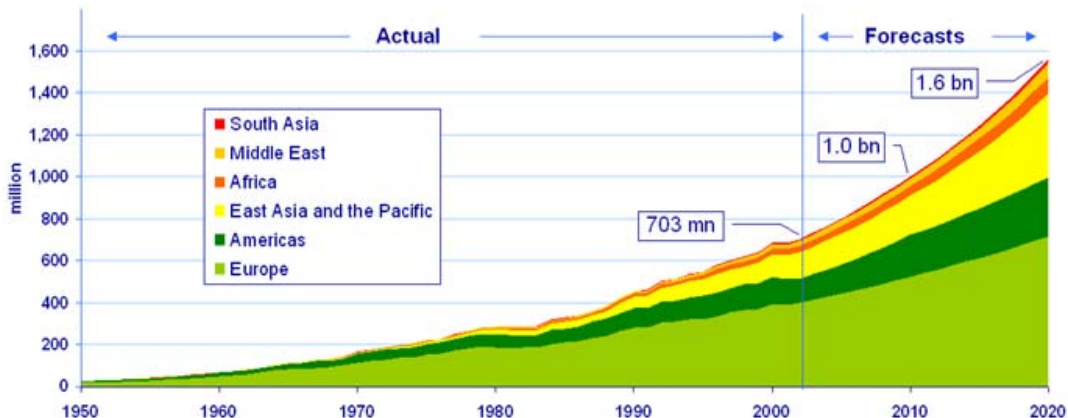
Воведувањето на е-работење во туристичкиот сектор заради одржување на конкурентска предност ги држи давателите на туристички производи во постојана борба и тежнение за подобро претставување на туристичкиот пазар. Но, со тоа тие имаат и одредни бенефити во пружање на подобри информации за туристичките производи и услуги; го прошируваат изборот за консументите; креираат нови пазари; воспоставуваат интерактивни односи со консументите; ги подобруваат услугите кон консументите; го подобруваат имиџот и јавното препознавање на СМТЕс; штедат време во пружање на туристички услуги; пружаат специфични туристички производи и услуги; ги редуцираат оперативните трошоци; ги симплифицираат бизнис процесите; комуницираат интерактивно со бизнис партнерите; пронаоѓаат нови бизнис партнери.

За да имаме успешно е-туристичко работење треба: да се воспостави сигурносен е-комерцијален систем; близок до корисникот веб интерфејс; ИКТ инфраструктура и прифаќање од страна на консументите; можности за основање и подржување на е-комерцијален систем; човечки ресурси со искуство; итегрираност со постоечки корпоративни системи; корпоративно знаење, култура и прифаќање; релации со други бизнис партнери и развиено е-банкарство.

Иако задниве 2 години преку финансиската криза која започна во САД и се претвори во глобална економска криза, за која предвидувањата на STO (Сл. бр.3.) се дека веќе од 2010г. ќе се надмине, т.е растот на БДП ќе биде 2.5% во 2010г на светско ниво, односно 0.6% за развиените земји и 4,7% за растечките економии на земјите во развој. Дека стварно е така зборува и растот на индексите на берзите, (еве сега во средината на јули (16.07.2009) на Wall street веќе индексот на Dow Johns пораснал за 1.11%, индексот на S&P за 0.86%, на Насдаљ за 1.19%, лондонскиот FTSE пораснал за 0.3%, САС на париската берза за 0.9%, и DAX на франкфуртската берза за 0.58%, како и добрите резултати за 2-то тромесечје на финансиските институции JPMorgan и Goldman Sachs, се сигнал за постепено надминување на глобалната криза. Најголем придонес на растот на индексот има технолошкиот сектор затоа што инвеститорите се надеваат дека по Intel, IBM и Google ќе остварат добри финансиски резултати. Тоа ќе овозможи да и интернационалниот туризам расте, односно благодарение на информациите што

⁶⁸ / Travel & Tourism economic impact, executive summary, 2009, www.wttc.org, str.9
TOP TEN TABLES GROSS DOMESTIC PRODUCT,
http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/leaguetablessummary.pdf, str.2

ја добива преку интернет, желбата за посета на странски туристички дестинации, ќе се зголемува.



Сл.бр. 3. Реални и предвидени податоци за туризмот по региони и светот во целина

Извор: : Long-term Prospects: *Tourism 2020 Vision* , http://www.world-tourism.org/market_research/facts/market_trends.htm

Така да направените проекции на туристичките индикатори направени уште пред појавата на оваа криза може да се сметаат за издржани и може да се прифатат. (Т.бр.1 и Сл.бр.3)

Табела бр.1 Раст на БДП

| | 2007-реален податок | 2008-реален податок | 2009-предвидување | 2010-предвидување |
|--------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| svetot | 5.1 | 3.1 | -1.4 | 2.5 |
| Napredni ekonomii | 2.7 | 0,8 | -3.8 | 0.6 |
| Raste~ki zemji vo razvoj | 8.3 | 6.0 | 1.5 | 4.7 |

Сл.бр.3. Извор: World Economic Outlook Update, July 8, 2009, p.1-2, www.imf.org

Извор: Contractionary Forces Receding But Weak Recovery Ahead, World Economic Outlook Update, July 8, 2009, p.1-2, www.imf.org

Предвидувањата на STO се дека до 2020 г. пристигнувањата во одредени дестинации во светот ќе достигнат 1,56 милјарда, од кои 1,2 ќе бидат интрарегионални, 0,4 ќе бидат патувања со долг превоз (Сл.3).

Предвидувањата се правени во 1995 г. и во овој долгорочен период растот бил успорувачан со неколку падови (рецесии) со оглед на неповолните економски состојби на одделни региони во светот (2001, 2002, 2008, 2009 па и 2010), но се смета дека на среден и долг рок тоа ќе се компензира, т.е рецесионите падови нема да влијаат осетно на поместување на предвидувањата. Се смета дека врвни дестинациони региони ќе бидат Европа, Источна Азија и Пацификот, Америка, Африка, Среден Исток и јужна Азија (Т.бр.2).

Табела бр.2. Визија за туризмот за светот и по региони до 2020 год.

**WTO Tourism 2020 Vision: Forecast of Inbound Tourism, World by Regions
International Tourist Arrivals by Tourist Receiving Region (million)**

| | Base Year | Forecasts | | Average Annual Growth Rate (%) | Market share | |
|---------------------------|--------------|----------------|----------------|--------------------------------|--------------|------------|
| | 1995 | 2010 | 2020 | 1995-2020 | 1995 | 2020 |
| World | 565.4 | 1,006.4 | 1,561.1 | 4.1 | 100 | 100 |
| Africa | 20.2 | 47.0 | 77.3 | 5.5 | 3.6 | 5.0 |
| Americas | 108.9 | 190.4 | 282.3 | 3.9 | 19.3 | 18.1 |
| East Asia and the Pacific | 81.4 | 195.2 | 397.2 | 6.5 | 14.4 | 25.4 |
| Europe | 338.4 | 527.3 | 717.0 | 3.0 | 59.8 | 45.9 |
| Middle East | 12.4 | 35.9 | 68.5 | 7.1 | 2.2 | 4.4 |
| South Asia | 4.2 | 10.6 | 18.8 | 6.2 | 0.7 | 1.2 |
| Intraregional (a) | 464.1 | 790.9 | 1,183.3 | 3.8 | 82.1 | 75.8 |
| Long-Haul (b) | 101.3 | 215.5 | 377.9 | 5.4 | 17.9 | 24.2 |

Source: World Tourism Organization (WTO) ©

(Actual data as in WTO database July 2000)

Notes:

(a) Intraregional includes arrivals where country of origin is not specified

(b) Long-Haul is defined as everything except intraregional travel

Извор: Long-term Prospects: *Tourism 2020 Vision*, http://www.world-tourism.org/market_research/facts/market_trends.htm

3. E-ТУРИЗАМ

E-туризмот значи дигитализација на сите процеси и канали на вредности поврзани со патување (авион, автобус, воз, брод), сместување (хотели) и исхрана (ресторани) и дополнителни – помошни посредници кои овозможуваат престојот во дадена туристичка дестинација биде содржаен, рекреативен, забавен и релаксирачки.

Со развојот и се помасовното користење на ИКТ, интернетот и WWW, расте и интересот, идеите и желбата за посетување на најразлични дестинации. Од економска гледна точка тоа овозможува остварување на странски девизни приливи особено значајни за неразвиените земји и земјите во развој, проширување и зголемување на економската структура и со тоа како краен резултат врз целата економија зголемување на вработеноста и животниот стандард на населението. Интернетот и њањ, овозможува да граѓаните на развиените земји, добивајќи се повеќе информации на овој начин имаат желба а и можности за директен контакт за посета на земјите во развој и неразвиените земји. Кај нив бројот на интернет корисници рапидно расте и навиките за купување на карти за превоз и резервации на хотелско сместување, станува се повеќе вообичаена работа. Према Jupiter Research⁶⁹, бројот на интернет корисници во Европа ќе достигне 212 милиони во 2008 во однос на 2002 кога бил 142 милјони. Меѓународните туристички пристигнувања се доминантни во Западна Европа и Северна Америка и се региони со најголемо учество во меѓународниот туристички пазар, иако се поголемо е учеството на источна Азија и пацификот.

⁶⁹ / Jupiter research Report, European Online Population Trough 2008, October 2003

Во овој сектор на економијата-туризмот има најповеќе мали и средни претпријатија (патнички агенции, туристички агенции, мали хотели, хостели, кафе ресторани, ресторани). Така во европскиот туризам SMILES опфаќаат преку 99% од економските субјекти. Познато е дека ИКТ доминирачко место завземаат во големите претпријатија, а работењето го прават поефикасно. Но, факт е дека туристичкиот сектор прв е што примени ИТ и во суштина изведе е-трговија во 1976г. Со CRS (Consumer Reservation System) - Sabre инициран од америчките авио превозници за автоматизација на резервации на карти за авио летови. Денес, GDS (Global Distribution System) ги има повеќе, а најпознати се Amadeus, Galileo, Worldspan и покриваат мрежа од огромен број на носители на туристички активности (авио превозници, хотели, рента кар компании и др., потоа апликации за угостителство Pegasus, Wizcom и др.

4. Е-ТУРИЗМОТ –ОТВОРЕНА ВРАТА ЗА НЕПОСРЕДЕН КОНТАКТ СО ЈАВНОСТА

Интернетот му овозможува на туристичкиот сектор да развие одржлива е-инфраструктура која може да создаде содржајна мулти-јазична веб страна. Веб страната треба да понуди ажурирани информации за сите аспекти на туристичките производи и услуги. Овие информации се собираат од различни извори на информации и даваат најкомплетна и потполна слика за дадената туристичка дестинација. Заради тоа главната база на податоци со туристички дестинации е интегрирана со хипер линкови со поедини туристички компании, хотели, туристички агенции и превозници. Затоа и овие веб сајтови се прават како портали на онлине агенциите (Expedia, Travelocity, Orbitz, Priceline и др.) што му помага на консументот на туристички производи да истражува за сите информации што му се потребни. Тоа е конкурентската предност што му овозможува избор на клучна информација и донесување одлука за купување. Традиционалните штампани каталози го обврзуваат туристот да оди до туристичка агенција или книжарница и се снабди со прирачници за добивање информации, што е и поскапо и да бара ангажирање на време, а може да избере само од тоа што ќе го сретне во тие каталози како понуда. Е-консументот може сам да си направи туристички производ, преку креирање на сопствена туристичка дестинација, вклучувајќи ги сите детали повзани со тоа.

Тур операторските веб сајтови нудат модуларни производи и услуги (лет, соби, тури, коли). Е-клиентот може да партиципира со сопствен пакет за одмор преку едноставно користење на менито со опции на сајтот.

Од гледна точка на цените, пак преку преговори на туристичкиот консумент и тур операторот може да се постигне пакет за одмор кој е поефтин а и посеопфатен во однос на разновидноста на туристички производи и услуги што може да се вклучат.

Веб страната може да се користи и како билборд, е-огласник или е-каталог што овозможува информации за туристичките производи и услуги, кои овозможуваат и споредба на цени, кои многу лесно се ажурираат, а може да се организираат – према потребите и желбите на консументите. Така, консументот е постојано информиран за понудата на производи, промените во цени и промоција на продажбата.

Во класичното изготвување на каталози тур операторите трошат време од неколку месеци однапред, трошат хартија за печатење и не пружаат информација за моментално можните промени во цени или дестинации.

Друга предност на присуството на веб страната е што информациите се достапни 24/7/365 од било каде и било кое време и временски зони.

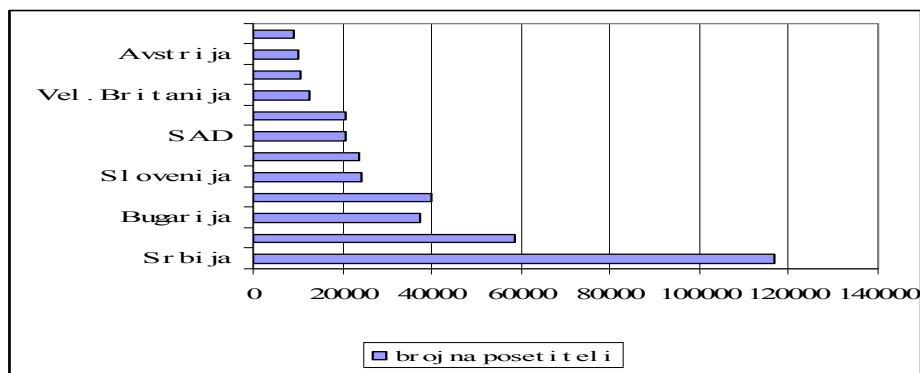
Со динамички пакет технологија, туристот може да комбинира предности на лет, рентање на кола, хотел, и одморски активности со единствена цена.

Добра веб страна е онаа која е динамичка и постојано се ажурира и може да се надат најнови информации. Тоа значи носителите на туристички активности треба да водат сметка за овие работи, а тоа е нивна неминовност со оглед на дејноста која ја обавуваат.

Потоа мора да води сметка за промоцијата на веб страната, дали ќе биде печатен медиум, телевизија, директен маркетинг, некоја база на податоци која обавува промоција на компании, како банери на други веб страни, пребарувачки машини и тн.

5. E-ТУРИЗМОТ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Туристичкиот сектор е значајна гранка во економијата на Р.М. и има бројни и разновидни носители на туристички активности од претпријатија за сместување (хотели, мотели, пансиони, преноќишта, туристички кампови, работнички одморалишта, планинарски домови до приватни соби), претпријатија кои делуваат како превозници (авио, железнички, патен, бродски, рентакар), туристички агенции кои се посредници помеѓу напред наведените и тур оператори кои нудат комплетни туристички аранжамни (сместување и пат). Понудата на сместување (број на кревети најголемо учество имаме кај приватниот сектор со 35,3% и хотелите со 20,9%. Ваквата понуда а и другите околности доведуваат да домашните туристи во 2007г. биле доминанти со 56%, а странските учествувале со 44%. Од странските туристи исто така најголем број ноќевања оствариле туристи од соседните земји на РМ (Србија, Бугарија, Албанија, Грција), потоа туристи од поширокото опкружување (Словенија, Хрватска, Италија, Австрија, Холандија, Германија, и САД. (Сл.бр.3)



Сл.бр.4. Странски туристи во Р. М. Во 2007г. според земји на потекло
Извор: Статистички годишник на РМ. 2009

Ваквата ситуација може да се каже дека би требало да биде резултат на класичното туристичко работење. Но, анализирајќи ја имплементацијата на електронското работење, застапено е на едно високо професионално ниво. Кај најголем дел од хотелите имаме веб страни со информации за производите и услугите што ги нудат. Туристичките агенции имаат веб страни во многу мал број (само десетина од нив) иако се по број околу 80-тина. Потоа многу е значајно што истите се организирани во здруженија, АТАМ и НОТАМ кои исто така имаат свои веб страни, а кои пак се членки на нивните регионални, меѓународни и светски асоцијации. Исто така за нашите хотели може да се направат резервации за сместување преку порталите на Expedia, Travelocity, Orbitz, TripAdvisor, Travel-ticket, Venere.com. Booking.com) каде потенцијалниот турист може да се запознае со понудата на хотелско сместување и нивните цени. Може да се стават забелешки на содржината на веб страните на туристичките агенции кои иако им се двојазични (македонски и англиски) понудата што ја имаат сепак е наменета за домашниот турист, кога треба да користи туристички производи во земјата или во странство. Што се однесува до светски познатите пребарувачки машини (Altavista, Infoseek, Yahoo!, MSN, AOL, Google, Exsite), може да се добијат добри информации за туристичката понуда во РМ. Тоа е добар пристап за комуникација со јавноста, особено за потенцијалните туристи од развиените земји да добијат сеопфатни информации за РМ, како желбата за донесување на одлука за туристички престој во РМ стане с# произвесна.

Заклучок

Стопанските субјекти во туристичкиот сектор имаат најмногу постигнато во вклучувањето на електронското работење. Со тоа им овозможуваат на нивните консументи - бизнис патници, туристи, компании да брзо и ефикасно дојдат до информации кога им се потребни. Така према потатоците⁷⁰ на светската туристичка организација 924 милиони луѓе во 2008г. патувале во странство (во 2020 се очекува да бидат 1,5 милјарда луѓе), и потрошиле 478 милјарди долари, што може да се каже дека е износ значајно влијателен на економијата кај кои туризмот е застапен на високо ниво. Потоа на светско ниво⁷¹ на 3-то место е продажбата на авио карти и резервации онлине со 24%, а на 9-то место е продажбата на туристички патувања и хотелски сместувања со 16%. Првиот допир на корисникот на туристички производи и услуги се реализира со помош на пребарувачките машини (Yahoo!, MSN, AOL, Google, AltaVista и др.), ако не ја знаат конкретна веб адреса, или ако ја знаат со директно нејзино отворање преку некој пребарувач (Netscape, Internet Explorer, Opera, Mozilla и др.). Од истражувањата направени за Р.М. на Yahoo!, добиени се преку стотина сајтови кои се однесуваат на производи и услуги што ги нуди туристичкиот сектор на Р.М., што значи дека информациите за Р.М. се бројни и убаво презентирани на интернет. Потоа имаме агенција за промоција и поддршка на

⁷⁰/ <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1>

⁷¹/ <http://www.unwto.org/index.php>

туризмот, стратегија за развој на туризмот, проект на ССК на РМ за мапирање на сите туристички производи, и изработени се неколку филмувани спотови во кои акцент е ставен на специфичностите на РМ кои би предизвикале интерес да биде посетена емитувани на светски ТВ канали (Travel Channel, CNN, BBC). Сепак може да се каже дека заостанува бројот на посетители од подалечни краеве, а за да се утврди кои се причините потребни се подлабински истражувања.

LITERATURA

- [1] Cheol Park "A content analysis of travel agency **web-sites** in Korea", Asia Pacific Journal of Tourism Research, vol.7, No 1, 2002, pp.11-18
- [2] Napier H.A .and O. Rivers, S. Wagner, JB Napier "Creating E- business", 2 ed., Thomson –Course Technology, 2006, Ch. 8
- [3] " Economic Impacts of Tourism", <http://www.uneptie.org/pc/tourism/sust-tourism/economic.htm>
- [4] E-Tourism an Innovative Approach for the SME's in Korea
<http://www.scribd.com/doc/9895425/2008-Annual-EBusiness-Report>
- [5] Horwath HTL, http://www.horwath.hr/hr/istrazivanja/hotel_market_sentiment
- [6] Kuby Michael J.; Elizabeth A. Wentz; Brandon J. Vogt; Randy Virden "Experiences in Developing a Tourism Web Site for Hiking Arizona's Highest Summits and Deepest Canyons", Tourism Geographies, Volume 3, Issue 4 November 2001 , pages 454 - 473 ,
<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713709512~db=all>
- [7] Labidi Myriam "Tourism in Europe The E-CRM and ITCs adoption issues: how to retain customers?", E-tourism in Europe, www.memoireonline.us?11/07/693m_e-tourism-europe-e-crm-how-to-retain-customer.html
- [8] Scavarda, Annibal José &Teixeira, José Paulo "The E-tourism And The Virtual Enterprise", www.scribd.com
- [9] Wolf Alan "Online Holiday Spending Up 20% To \$30B", TWICE, 1/7/2008, <http://openj-gate.com/include/redirect.asp>
- [10] "World's web users are shopping online", February 1, 2008,
http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1005884&src=article1_newsltr

ТУРИСТИЧКО МЕНАЦИРАЊЕ СО АЛТЕРНАТИВНИТЕ ВИДОВИ ТУРИЗАМ

М-р Мијалче Ѓоргиевски

Апстракт

Постојат повеќе начини за туристичкото менаџирање со алтернативните видови туризам што, покрај другото, најмногу зависи од тоа за каков вид алтернативна форма на туризмот станува збор.

Како прво би ги навел селскиот туризам во Словенија каде фармерите се здружени во сопствено здружение, имаат свој претседател како и целосен систем на менаџирање со своите фарми. Слични примери на менаџирање можеме да дадеме и за најголемиот број алпски држави, како што се оние во: Швајцарија, Австрија, Германија, Франција, Италија и др.

Во однос на верскиот туризам, најголемиот број држави истиот го имаат поместено заедно со останатите пропагандни материјали но издаваат и посебни летоци, брошури како и останати печатени материјали. Во тоа најмногу предничат државите со богато културно наследство, како што се на пример Италијанците, Шпанците, соседните Грци, потоа Бугарите и многу други. Кај нив, покрај големиот број туристички агенции и компании, мошне сериозен пристап кон ова проблематика даваат и државните институции кои се директно вклучени во менаџирањето со сопствените културни вредности.

Риболовниот и ловниот туризам, во принцип, е менаџиран од ловните и риболовните друштва и федерации кои остваруваат голема соработка со туристичките агенции и, на истите, им доставуваат свои пропагандни материјали во кои се наведени условите на ловењето и на риболовот кои имаат свои специфичности.

За разлика од досегашните видови алтернативни форми, основните и специфичните видови спортски туризам се менаџираат, главно, од самите хотелско-угостителски објекти а многу помалку од некои останати субјекти кои претставуваат дел од туристичкиот менаџмент. За конгресниот туризам, слично како и за спортскиот, најмногу се грижат хотелско-угостителските објекти.

Abstract

There exist several ways for tourist management of alternative types of tourism which, among else, mainly depend on the type of alternative form of tourism concerned.

First, I would like to include rural tourism in Slovenia where farmers have united in their own association, have their own president as well as a complete system of management with their

farms. Similar examples of management can be given for most of the Alpine countries, such as Switzerland, Austria, Germany, France, Italy, etc.

With regards to religious tourism, the majority of countries have repositioned it along with other propaganda materials, but they also publish separate fliers, brochures and other printed materials. Those countries with rich cultural heritage have the highest advantage, like the Italians, the Spaniards, the neighboring Greeks, then the Bulgarians and many others. Apart from getting support from a large number of tourist agencies and companies, these countries also receive very serious treatment from governmental institutions, which are directly involved in the management of their own cultural values.

Generally speaking, fishing and hunting tourism is managed by fishing and hunting associations and federations which achieve a high level of cooperation with tourist agencies, and which deliver their propaganda materials, including hunting and fishing conditions with their own specifics to them.

Unlike present-day alternative forms, the basic as well as specific types of sport tourism are mainly managed by the hotel-hospitality complexes themselves, and much less by certain bodies which represent a share of tourist management. Similarly, congress tourism is mainly taken care of by hotel-hospitality complexes.

Keywords: alternative, rural, tourism, religious tourism, congress tourism, management

Постојат повеќе начини за туристичкото менаџирање со алтернативните видови туризам што, покрај другото, најмногу зависи од тоа за каков вид алтернативна форма на туризмот станува збор.

Така на пример, кога станува збор за резиденцијалниот туризам, во светот постои туристичка асоцијација која е наречена Interhoom. Во истата се вклучени сите резиденцијални објекти кои се пријавени и достапни за користење од страна на соодветните експозитури на асоцијацијата во сите земји во светот кои се вклучени во истата. Овој начин на функционирање на Интерхоум овозможува голем број бенефиции, а пред се за оние сопственици на резиденцијалните објекти коишто имаат желба да користат исти вакви објекти надвор од нивното место на живеење, односно од местото кадешто се наоѓаат нивните викендички. Притоа, тие имаат можност за компензација со нивните објекти, во коишто пак може да се сметуваат сопствениците кои доаѓаат од најразличните меридијани во светот. Покрај за замена, нивните објекти се ставени во функција и на целосна комерцијална продажба, и тоа во оние периоди од годината за кои сопствениците имаат дадено дозвола за нивното користење. Секако дека за ваквите услуги тие на агенцијата, односно асоцијацијата Interhoom и одобруваат одредена провизија која, во зависност од должината на периодот на издавањето, се движи помеѓу 7 и 10 проценти.

На сличен начин функционира и системот Еуротел кој, наместо со менаџирањето на викендичките, односно резиденциите, се занимава со менаџирање на хотелски соби кои, слично како и викенд објектите, се класифицирани во групата резиденцијални објекти.

Во првиот случај, односно во системот Интерхоум, нашата земја воопшто не е вклучена и покрај тоа што за тоа понапред се превземани поголем број чекори. Овде, ценејќи според големиот број теренски истражувања, со сигурност можеме да констатираме дека кај нас постои голем интерес за вакво здружување, особено кај сопствениците кои имаат свои објекти околу Мавровското езеро, потоа во локалитетите Елен камен, Горна Белица и Вишни кај Струга, областа Малесија во подножјето на Караорман како и населбите Модрич и Дренок, од спротивната страна, односно на јужните падини на планината Јабланица, како и резиденцијалните објекти кои се распослани вдоль крајбрежјето на Преспанското Езеро, како што се: Претор, Асамати, Љубојно и Стење.

За разлика од нив, сопствениците на објектите крај Охридското и Дојранското Езеро, како оние во градовите Охрид и Струга, најголемиот дел од сезоната своите објекти се заинтересирани да ги издаваат во сопствена режија, односно со нив да менаџираат според нивните лични согледувања. Сепак, како заеднички заклучок за сите нив, се наметнува незаинтересираноста за компензација со слични вакви објекти надвор од нашата земја, па дури и во рамките на државата. Тоа најмногу произлегува како резултат на нискиот животен стандард, бидејќи најголемиот број од сопствениците со менаџирањето на своите објекти ги задоволуваат основните егзистенцијални потреби.

Во однос на системот Еуротел, во светот постои лане цод 400 вакви хотели. Во нашата земја, од страна на туристичката агенција Паластурист, еден ваков објект беше изграден во Струга во далечната 1980 година. После повеќегодишното успешно функционирање, денес тој опстојува само како обичен хотел од пониска категорија а не како објект во системот, односно ланецот на Еуротел. Тоа произлезе најмногу како резултат на лошото менаџирање кон крајот на деведесеттите години, кога со овој објект престанаа да менаџираат врвните менаџери кои, заради несоодветниот финансиски третман, се определиле да работат на други работни места и задачи.

Во однос на менаџирањето со објектите наменети за селски туризам, во светот постојат различни модели на управување. Сепак, најголемиот број од нив имаат исти или слични принципи и модели во однос на менаџирањето на нивните објекти. Овде, како еден од најинтересните примери, ќе го наведеме моделот кој функционира во Република Словенија. Тој модел е фармерски и овде постојат близу 500 фарми, односно таканаречени кметства. Во секоја фарма се изградени современи сместувачки објекти во национален стил со најмногу 30 легла. Покрај тоа, овде се произведуваат сите можни видови јадења и пијалаци кошто се наменети за туристите а некои фарми имаат и сопствени ловишта, како и езерца наменети за ловен туризам. Во фармите работат цели семејства а, покрај тоа, ангажирани се и работници кои доаѓаат дури и од градските средини, со цел за поголема заработувачка. Така, во ова држава имаме процес на обратна миграција од град во село што, покрај другото, овозможува успешен опстанок на селските населби, што е еден од најбитните предуслови за опстанокот на било која земја. Овде е интересно да напоменеме дека фармерите се здружени во сопствено здружение, имаат свој претседател како и целосен систем на менаџирање со своите фарми. Тие изготвуваат свои проспекти, прават сопствени презентации, за своите гости организираат курсеви за подготвување специфични јадења карактеристични за нивното поднебје и сл. Овој начин на менаџирање се покажал како мошне успешен бидејќи капацитетот на објектите е пополнет во текот на сите 365 дена од годината.

Слични примери на менаџирање можеме да дадеме и за најголемиот број алпски држави, како што се оние во: Швајцарија, Австрија, Германија, Франција, Италија и др.

Во однос на верскиот туризам, најголемиот број држави истиот го имаат поместено заедно со останатите пропагандни материјали но издаваат и посебни летоци, брошури како и останати печатени материјали. Во тоа најмногу предничат државите со богато културно наследство, како што се на пример Италијанците, Шпанците, соседните Грци, потоа Бугарите и многу други. Кај нив, покрај големиот број туристички агенции и компании, мошне сериозен пристап кон ова проблематика даваат и држвните институции кои се директно вклучени во менаџирањето со сопствените културни вредности. Нашата земја, и покрај тоа што има огромно културно наследство, сеуште не успоставила модел на нејзино успешно презентирање. Во таа насока, постојат само еден мал дел од туристичките агенции кои во своите агенди го имаат ставено овој вид туризам, а особено манастирскиот кој е и најатрактивен и најпривлечен за посетителите и кој, покрај другото, располага и со определена сместувачка инфраструктура.

Овде, само донекаде, културолошките предности на нашата земја ги афирмираа туристичките сојузи на градот Скопје и, понапред, на Република Македонија. Доколку сакаме повторно да воспоставиме успешно менаџирање со културолошките објекти, како една од најважните опции се наметнуваат токму овие општествени организации на кои, покрај другото, за таа работа треба да им се вратат дел од приходите од туристичката такса кои понапред истите ги користеа. Тоа, покрај менаџирањето и пропагандата со културолошките објекти, ќе овозможи целосна пропаганда и на останатите видови туризам како на оние основните, така и на алтернативните.

Риболовниот и ловниот туризам, во принцип, е менаџиран од ловните и риболовните друштва и федерации кои остваруваат голема соработка со туристичките агенции и, на истите, им доставуваат свои пропагандни материјали во кои се наведени условите на ловењето и на риболовот кои имаат свои специфичности. Од овој вид туризам голем број држави, како што се на пример: Италија, Германија, Романија, Франција, Холандија и други, реализираат исклучително голем туристички профит и тоа како на слатководните ревири, така и на солените води. Некои држави, како што е на пример Аљаска, најголемиот дел од туристичкиот профит го реализира преку спортскиот риболов на познатата врста риби лососи. За солените води предничат државите коишто се наоѓаат во потоплите климатски појаси од обете страни на екваторот, па се до 30 степен Северна и јужна географска широчина. Во нашата земја, од тој аспект, постојат голем број риболовни и ловни друштва кои се поврзани во соодветни федерации. Сепак, истите скоро и да не пружаат туристички услуги за странските посетители а се занимаваат само со спортскиот риболов на своите членови, со порибување и со одржување спортско-риболовни натпреварувања. Затоа, доколку сакаме да реализираме туристички промет преку овие алтернативни видови туризам, треба да се воспостават директни контакти со туристичките агенции кои би ги продавале соодветно подготвените аранжмани. Засега со ловниот и риболовниот туризам се занимаваат само некои приватни сопственици на ловишта(Крива Лакавица), додека од државните ловот се практикува најмногу во рамките на националниот парк Маврово, природниот резерват Јасен, ловиштето за пернаста дивеч кај Катланово, како и во ловните здруженија: "Фазан", "Еребица", "Жеден", сите од Скопје, "Сува Гора" од Гостивар, "Превезен од Струга", "Охрид" од Охрид, "Елен" од Кичево, "Сокол" од Битола, "Мукос" од Прилеп, "Готен" од Радовиш, "Беласица" и "Берета" од Струмица, "Елен" од с. Ново Село-Струмичко, "Гоце Делчев" од с.Босилово-Струмичко, "Ловно друштво Штип" од Штип, "Острец" од Делчево, "Дабевец" од Берово, "Злетовски рудници" од Пробиштип, "Кажмакчалан" од с.Старавина-Мариовско, "Осогово" од Крива Паланка и "Фауна" од с.Липково-Кумановско. За риболовниот туризам постојат само мал број објекти, односно вештачки и природни езерца во приватна сопственост, како што се на пример она на Бентомак кај Крива Паланка, потоа езерцата кај скопската железарница, она кај селото Идризово крај Скопје, езерцата кај селото Росоман во непосредна близина на Црна Река и др.

За разлика од досегашните видови алтернативни форми, основните и сапецифичните видови спортски туризам се менаџираат, главно, од самите хотелско-угостителски објекти а

многу помалку од некои останати субјекти кои претставуваат дел од туристичкиот менаџмент. Понапред, со цел да привлечат што поголем број посетители хотелско-угостителските здруженија и самостојните хотели, со цел да привлечат што поголем број посетители, вложуваа во изградбата на затворени спортски сали кои се користеа како за обичните посетители, така и за специфичните групи корисници како што се на пример спортските екипи. Денес, со цел да се зголеми атрактивноста на објектите, се повеќе се вложува во изградба на игралишта за мали спортови на песок, како што се оние за одбојка, ракомет и ногомет, односно објекти наменети за специфичните видови спортови, односно специфичните видови спортски туризам. Ваквиот начин на менаџирање на овие спортови функционира и кај нас. Специфичните, пак, видови спортови како што е на пример алпинизмот е во компетенција на алпинистичките друштва кои за таа цел, покрај природните алпинистички и планинарски патеки, користат и вештачки конструирани ѕидови наменети само за потребите на алпинистите професионалци, но и на туристите почетници кои ги користат овие видови спортови како дополнителна рекреација. За разлика од земјите како што се Австрија, Германија, Бразил, Австралија, Јапонија, Франција и многу други, кадешто постојат стотици вакви здруженија и специјални туристички водичи, кај нас засега функционираат само неколку алпинистички друштва кои се обидуваат нивните активности, покрај основната спортска дејност, да ја стават и во функција на туризмот.

За конгресниот туризам, слично како и за спортскиот, најмногу се грижат хотелско-угостителските објекти. Сепак некои од нив, со цел да се афирмираат како атрактивни за ваквиот вид туризам кој е мошне доходен и, што е уште поважно, кој објектите ги пополнува исклучително надвор од главната туристичка сезона, формираат свои агенции или ангажираат други агенции кои имаат задача да прават посебни програм за ваквите посетители кои, покрај другото, реализираат и голема вонпансионска туристичка потрошувачка. Познати ланци вакви хотели кои имаат сопствени туристички агенции, или менаџери кои се бават исклучително со конгресниот туризам, се: Краун Плаза, Бест Вестрен, Холидеј Ин, Мериот и др. Кај нас со конгресен туризам понапред најмногу се занимаваше ХУП Палас од Охрид, кој ги нудеше хотелите Палас, Десарет, Славија и Орце Николов во Охрид. Денес поголемите хотелски комплекси ги организираат конгресите, претежно, на повик на корисниците и, во таа насока, нема некоја посериозна концепција за подобро функционирање на овој вид туризам. Претежно се нудат хотелите Дрим во Струга, Холидеј Ин, Александар Палас и Континентал во Скопје, Десарет, Метропол и Белви во Охрид, Истатов Н⁰ 1 во Дојран и некои други.

Останатите алтернативни видови туризам, како што се планинскиот велосипедизам, научичкиот туризам и некои други, кај нас скоро воопшто не се практикуваат. За разлика од тоа, велосипедизмот, воопшто во земјите како што се Франција, Италија, Шпанија и други, реализираат голем туристички промет. Како основна форма на менаџирањето овде се јавуваат соодветните спортски федерации на овие земји кои организираат големи спортски натпревари, како што се Тур де Франс, Џиро ди Талија, Отворено велосипедистичко првенство на Шпанија и др. Овие натпревари ги следат голем број туристи, од кои еден значителен број доаѓаат само за ваквите настани. Со научичките, пак, објекти како што се марините, менаџираат

соодветните градски служби кои, за таа цел, формираат соодветни агенции. Тие, исто така, реализираат огромен туристички приход и тоа како од јахтите кои се на минување, уште повеќе од оние кои се во најголемиот дел од годината стационирани во ваквите водни пристаништа. Тие се опремени со соодветна инфраструктура, односно секој пристанишен паркинг располага со посебна пумпа за наливање гориво како и посебен приклучок за техничка вода и вода за пиење. Така на пример, за една средно голема јахта која користи просечна површина од 150 м², годишната такса во најголемиот број од пристаништата кои се наоѓаат во Средоземното Море, изнесува помеѓу 25-30.000 евра.

ЗАКИНТОС - ПРИЧИНИ ЗА ЗГОЛЕМЕНИОТ ИНТЕРЕС КАЈ МАКЕДОНСКИТЕ ТУРИСТИ

Автор: Сашко Граматниковски⁷²

ZAKYNTHOS – CAUSES OF IMPROVED INTEREST AMONG MACEDONIAN TOURISTS

Abstract

Adventurous history, much troubled geology, inherent artistic strength, sundrenched with climate which gives joy to the human psyche, that's Zakynthos. It's an island, with lush green hills with hillsides of wild flowers, the fragrant lemon trees and orange trees, of olive groves and grape vines. It is the island of olives and raisins. The homeland of Solomos, of Calvos and Foskolos. Island of intellect and art. It is Queen of the Ionian, Mistress of the waves, Lady of the famous Zakynthos nature.

In Zakynthos the simple and the complex are together. The important and the humble close. The colors of the nature impressed on the human smile. The earth dressed in green, the sand painted with blue. The white house shimmering and the western clouds washed in fiery brilliance. It is a timeless festival, an every day celebration. It is a song of triumph.

These and many other natural beauties are the reason that over the years tourists not only from the countries near by, but from the whole world are gathering and visiting Zakynthos.

Keywords: *Zakynthos, Tourism, Caretta-Caretta, Navagio, Zante*

Вовед

Туризмот, како стопанска гранка, во светот доживува динамичен развој. Светскиот економски развој диктира забрзана динамика во сите сфери на животот. Таквите услови силно влијаат на човекот и брзо го истоштуваат, затоа нему му е потребен одмор и рекреација. Тие потеби човекот организирано ги добива преку туризмот. Што значи паралелно со современиот економски и технолошки развој мора да се развива и усовршува туристичката дејност со цел да ги искористат сите атрактивни туристички мотиви.

Поаѓајќи од овие поставки, се налага потребата секаде каде постојат такви интересни мотиви тие да се валоризираат. Во нашата област што беше предмет на проучување, се констатираа многу туристички мотиви кои можат да се понудат на туристичкиот пазар. Тие претежно се природни, а потоа и културно-историски. Природните мотиви се претставени преку туристичките вредности на езерата (Големо и Мало Преспанско Езеро), релјефната динамика на просторот, растителниот и животинскиот свет. И културно-историските споменици изразени преку археолошки наоди, цркви, манастири, како и социјални елементи се дел од елементите во туризмот.

Закинтос и покрај тоа што е планински остров, нема високи планини. Планините се наоѓаат на северо-западниот дел од островот, додека пак источниот дел е главно

⁷² Магистер, Универзитет за туризам и менаџмент, s.gramatnikovski@utms.edu.mk

рамен. Највисокиот врв се наоѓа на планината Врахионас (756 м.) и се наоѓа на северо-западниот дел од островот.

Климата на островот е типично медитеранска, се одликува со долги и не претерано топли лета и со благи и врнежливи зими. Снежните врнежи се ретки, за разлика од дождовите кои ги има во изобилство. Поради тоа, островот е зелен и доста фертилен за култивирање. Температурата никогаш не паѓа под 40 степени целзиусови и никогаш не се качува над 40. Просечната температура во Јануари е 11,2 а во јули 26,1. Влажноста на воздухот е релативно ниска во споредба со останатите делови со иста географска ширина. Има голем број на сончеви денови. Закинтос е на второ место по бројот на сончеви денови веднаш по Додеканесе.

Островот е богат со **флора** и **фауна**, што овозможува и алтернативно доживување на одморот. Честите врнежи овозможуваат да се формира богата и зелена средина, која изобилува со дрва и шуми. Островот е и доста фертилен, така што може да се сретнат и житарици, маслинови дрва, лозови и овошни насади. Интересните зелени планински мотиви, сините водни пештери и неверојатните плажи, богатиот и специфичен животински фонд даваат неограничена можност за развој на широка палета туристички активности.

Закинтос, се нарекува уште и остров на желките. Тоа е поради фактот што таму егзистира ендемскиот вид на морски желки со латинско име **Caretta-Caretta**. Тоа е заштитен вид поради неговата реткост и специфичност. Грчкиот национален марина парк го определи заливот Лаганас и околните места како заштитна зона за овој тип на желки и таму важат строги правила на однесување во однос на желките.

Caretta-Caretta, морската желка, го одбрала Закинтос како нејзин главен репродукционен биотоп, поточно областите на Лаганас, Каламаки, Дафни, Пелузо, Маратониси, Геракас и Секаниа.

Овие величенствени суштества потекнуваат уште од ерата на диносаурите, пред повеќе од 150 милиони години. Секоја година, за време на летниот период, тие доаѓаат на брегот и на длабочина од педесетина сантиметри положуваат по околу 120 јајца во топлиот песок на плажите во близина на веќе споменатите места.

Caretta-Caretta стана главна туристичка атракција на Закинтос и препознатлив симбол со кој се гордеат и на секој можен начин гордо го истакнуваат неговите жители.

Покрај желките во водите на Закинтос можат да се забележат и делфини и фоки.

Најатрактивни плажи

Навагио. Дефинитивно најубавата и најфотографирана плажа во Грција, а според некои гласања на интернет, прогласена за 10 –та плажа по убавина во светот. Сместена е на источниот дел од островот во близина на селото Анафонитриа. Името го добила според стариот насукан и зарѓан брод, оставен на плажата во 1983 година по шверцувањето цигари. Неговите остатоци сеуште се наоѓаат на истото место.

Кери. Во близина на Кери, се наоѓаат познатите импресивни морски пештери Кери, со нивните смарагдни води. Оваа област претставува едно од најдобрите места за нуркање. Додека пак, од светилникот кај Кери, може да се гледа едно од најубавите зајдисонца и дивата убавина на островот.

Геракас (Василикос). Една од најубавите плажи на островот, сместена во јужниот дел на островот, во близина на р’тот Геракас. И таа е едно од местата каде Caretta-Caretta ги закопува своите снесени јајца, во периодот на месец август.

Агиос Николаос (Василикос). Во превод значи Св. Никола. Тоа е долга песочна плажа во близина на местото Василикос, 15 км југоисточно од Занте. Областа го добила името по малата црквичка, Св. Никола, што се наоѓа во тој предел. Една е од најубавите песочни плажи на островот.

Островот Маратониси се наоѓа во заливот Лаганас. Vegetацијата на островот, кој има облик на желка, е претставена со борови и зелени дабови дрва. Има две плажи на Маратониси. Од едната страна е плажата со златно-жолт песок, каде Caretta-Caretta ги положува своите јајца, а од другата страна се наоѓа плажа со камчиња и две мали морски пештери.

Лимни Кериу, што во превод значи езерото Кери, го добила името поради езерото кое во минатото се наоѓало на тоа место. Фина каменеста плажа, сместена во продолжение на истоименото населено место, на 20 км. од Занте.

Макрис Јалос. Живописна песочна и каменеста плажа, сместена на 25 км. северно од Занте. За време на летото голем број на туристи доаѓаат да се препуштат на ладовините и смирената и опуштена атмосфера. Доста е добра за нуркање. Брановите, со тек на време имаат формирано мали пештери во карпите. Порано тоа беше „скриена плажа“, се до изградбата на новиот пат.

Зигиа. Тоа е мало заливче со вода збогатена со големо количество на сулфур. Мирисот на сулфур доаѓа од изворот на сулфурна вода кој се наоѓа во блиската пештера. Мештаните веруваат дека водата е лековита. Пливањето овде е многу добро за вашата кожа.

Трагаки. наоѓа веднаш до заливот Циливи, на 7 км. од Занте и нуди голема палета на песочни плажи како: Бука, Катрагаки, Гајдарос и Амбула. Живописниот залив во близина, е доволно голем за локалните рибарски бродови. Кристално чистите води (наградени од Европската унија), во комбинација со белиот песок, го прават идеално место за одмор.

Аргаси. Убава, песочна плажа во близина на истоименото населено место, 5 км јужно од Занте. Плажата не е многу широка, но затоа пак е доволно долга и песочна. Водените спортови се дозволени, така што возењето со параглајдери, скијањето на вода, педалините и сл. го дополнуваат забавниот момент на плажата.

Аликес. Убава плажа, што се наоѓа во близина на истоименото населено место, 18 км североисточно од главниот град на островот. Долгата, песочна, плитка плажа е една од поубавите на Закинтос. Старата солана што се наоѓа во позадина и дава доза на специфичност. Доста посетената и преполна плажа Аликес е исто така идеална за спортови на вода.

Порто Рома лежи во областа Василикос, на 17 км. од Занте. Тоа е песочна плажа, со кристално сини води и зеленило кое се протега скоро до морето. Праведно е да се истакне дека тоа е една од попочуените плажи на Закинтос.

Банана (Василикос). Долга и организирана песочна плажа со кристално сини и плитки води, која се наоѓа во заливот Лаганас, 17 км. јужно од Занте. Тука, исто како и во околните области, морската желка Caretta-Caretta ги закопува своите снесени јајца, во периодот на месец август

Лаганас. Тоа е туристички најразвиената плажа на островот, во истоимениот залив, сместена 11 км јужно од Занте. 9-те км. ситен, но влажен песок и доста плитките води привлекуваат голем број на туристи за време на летото. Полна е со содржини, има доволно чадори и лежалки за рентање и доста таверни кои се распоредени покрај плажата. Место е за репродукција на Caretta-Caretta.

Каламаки. Убава и мирна плажа, сместена во продолжение од истоименото населено место во заливот Лаганас, 7 км. јужно од главниот град на островот. Плажата има доста фин ситен песок и кристални води. Таа е исто така место за репродукција на познатата морска желка *Caretta-Caretta*.

Општествено-економски карактеристики

Жителите на Закинтос се весели и пријателски расположени луѓе. Имаат прилично голема смисла за хумор, а додека зборуваат и комуницираат меѓусебно, интензивно и темпераментно гестукутираат со рацете. Зборуваат доста брзо (впрочем како и сите грци), а имаат и доста зборови од италијанско потекло. Ја сакаат литературата и уметноста, доста се култивирани и се однесуваат прилично отмено. Тоа се должи и меѓу другото на фактот што доста патуваат низ Европа, а посебно Италија. Си го сакаат и почитуваат својот остров и низ годините се обидуваат да ја зачуваат своја традиција, посебност и својот цврст идентитет.

На Закинтос, примарната стопанска гранка е земјоделството, кое се развивало уште за време на Венецијанското владеење со островот, кога биле поставени основите на производството на маслиново масло и суво грозје.

Туристичката активност е секако дел од економијата на Закинтос. Пред сè се состои од хотели, апартмани, угостителски објекти и туристички продавници, кои пружаат можност за работа на значаен број жители од островот како и сезонски работници (пред се од Албанија, Англија, а во последно време и од Македонија, Бугарија и Србија).

Административно, Закинтос припаѓа на областа „**Јонски острови**“, која се состои од островите: **Крф, Лефкада, Кефалонија и Закинтос**. Центарот на областа се наоѓа на островот Крф. Островот Закинтос е втор најголем по големина и популација. Префектурата на Закинтос ги опфаќа следните острови: Строфадес островите, Св. Јован во Порто Вроми, Св. Никола на брегот на Катастари, Маратониси и Пелузо во заливот Лаганас. Закинтос е гувернерија (најмала во Грција) и се состои од 6 општини: Аликес, Аркадион, Артемисион, Елатион, Закинтион, Лаганас, во кои егзистираат 43 мали заедници дисперзирани низ целиот остров со 73 помали населени места.

Аликес е село лоцирано на 18 км. северо-западно од Занте. Името го добило според работниците кои ваделе сол во таа област (*alati* – сол). Аликес, денес е нашироко познато туристичко место со прекрасни песочни плажи, вистински туристички магнет за време на летната сезона. Таму се наоѓа манастирот на Св. Јован Крстител (16 век), познатата плажа Навагио, како и пристаништето Скинари со прекрасните пештери, едната со терапевтска вода, а другата со прекрасна сончева рефлесија правејќи водата да се преточува во калеидоскопски бои.

Долгата, песочна, плитка плажа е една од поубавите на Закинтос. Старата солана се наоѓа во позадина и дава доза на специфичност. Плажата е исто така идеална за спортови на вода.

Аликес е многу пријателско место, погодно за фамилијарен одмор. Шетајќи покрај плажата во Аликес се стигнува до уште едно селце Аликанас. Тоа е мало, традиционално село, изградено околу црква и мал пазар, опкружено со плодна почва и многу фарми. Погодно е за водени спортови, како едрење и возење со педалини.

Аликес изобилува со широк спектар на хотели, студиа, апартмани и бунгалови.

Аликес нуди единствено искуство на секој посетител, во однос на ноќниот живот. Бројните барови, кафеа, клубови и ресторани, ја нудат разноликоста што му е потребна на секој турист.

Аргаси е најблиско туристичко место до Занте, одалечено само 4 км. Изградено е покрај fina плажа и е место во постојан развој. Тоа е доста популарно место, кое овозможува се што посетителите можат да посакаат, вклучувајќи го тука и интензивниот ноќен живот. Има доста барови, ресторани и туристички продавници, вдолж и околу главната улица. Тргувајќи од Аргаси, може да се истражува блиската планина Скопос (758 мнв) каде можат да се доловат погледи кои го одземаат здивот, поглед на Занте и остатокот на островот. Преполна со цвеќиња и пеперутки.

Не повеќе од 5 минути одење се потребни да се стаса од центарот на Аргаси до морето. Плажата не е многу широка, но затоа пак е доволно долга и песочна. Водените спортови се дозволени, така што возењето со параглајдери, скијањето на вода, педалините и сл. го надополнуваат забавниот момент на плажата.

Местото изобилува со сместувачки капацитети, за сечиј вкус и финансиска состојба.

Аргаси е жешко место во однос на ноќниот живот, лоциран е во непосредна близина на главниот град и изобилува со барови за сите вкусови. Има многу клубови во англиски стил во кои се пуштаат актуелните денс хитови, спортски барови, караоке и сл.

Каламаки е тивко одморалиште, кое се наоѓа веднаш до Лаганас и е на 7 км. од главниот град. Тоа е мало селце изградено покрај плажа и претставува природно продолжение на областа Лаганас.

Плажата има доста фин ситен песок и кристални води. Песочната плажа е исто така место за репродукција на познатата морска желка *Caretta-Caretta*. Каламаки, поради убавата плажа е магнет за голем број на туристи за време на летниот период и едно од главните одморалишта на островот. Најголемиот број посетители го преферираат централниот дел од плажата, но ако се пооди малку можат да се најдат повеќе фини и осамени места. Водените спортови кои вклучуваат моторни направи се забранети, исто како и присуството на плажата по залезот на сонцето.

Нуди повеќе видови различни капацитети за сместување, во централните но и доста потивки места.

Ноќниот живот е релативно мирен, во споредба со соседната Лагана. Но затоа е едно од поубавите места за да се помине fina и релаксирана вечер, уживајќи во убавата храна, во еден од многуте ресторани со кои изобилува Каламаки.

Кери е мало селце, лоцирано на околу 19 км. од Занте, со поглед на големото синило на Јонското море. Селото се наоѓа на планината, а Лимни Кериу е плажата на селото со мало пристаниште. Иако областа доживеа рапиден развој во последниве години, најголемиот број жители на Кери сеуште се занимаваат со земјоделие. Таму се произведува најквалитетното маслиново масло и вино на Закинтос.

Кери се одликува со неговите стари камени куќи и тесните улочки. Овие стари куќи го преживеја катастрофалниот земјотрес во 1953 година и се одличен пример за локалната традиционална архитектура.

Плажата на Кери е покриена со ситни камчиња. Чадорите и лежалките за рентање се подразбираат. А веднаш до плажата се распслани таверни, за содржински да го комплетираат присуството покрај море. Постојат места за рентање на педалини и кануа, во интерес на истражување на соседните плажи. Областа Кери е дел од заливот Лаганас, што е под контрола на Националниот Марина Парк, поради фактот што *Caretta-Caretta* ги користи плажите за размножување. Значи водените спортови за кои се користат моторни направи се забранети, освен мали моторни чамци, но само под одредени услови.

Едно од најпопуларните места кај Кери, се наоѓа на 1 км. од селото. Тоа е светилникот на Кери, кој нуди прекрасен поглед на синото Јонско море од карпа висока

300 м. Овој светилник ги насочувал бродовите, повеќе од едно столетие. Карпестиот пејсаж и стрмните карпи совршено се вклопуваат во едно од најспектакуларните видени зајдисонца.

Лимни Кериу (прев. Кериното езеро), е наречено според езерото кое таму постоело многу одамна. Лимни Кериу е 4 км. одалечено од селото. Пристаништето кај Лимни Кериу може да вкотви мали јахти и е најдобро место, за таков вид пловни средства во околината.

Островот Маратониси се наоѓа наспроти Кери. Тоа е мало островче со бујна вегетација, песочни плажи, прекрасни морски пештери и кристално чиста сина вода, што ве прави да се чувствувате како во рајот. И песочната плажа во Маратониси е една од репродукционите области на Caretta-Caretta.

Убавата плажа Маратиа, лоцирана во близина на Лимни Кериу, е тивка плажа што нуди совршено бегство за оние кои сакаат да ги избегнат преполнетите плажи.

Blue Caves, е нешто поодалечено од Маратиа и можат да бидат посетени само по воден пат. Спектакуларно место кое е исто многу добро и за нуркање.

Мизитрес, две огромни бели карпи под светилникот на Кери, се уште едно од природните чудата на овој крај. По нив морето станува опасно за помали бротчиња.

Кери е развиено одморалиште, кое нуди разновидно сместување, од едноставни апартмани па се до големи камени куќи за целото семејство опремени со сите погодности за разумни цени. Едноставно вистинското место за да се чувствувате како дома, кога сте надвор од дома.

Има доста фини традиционални таверни, каде што можете да уживате во локалните специјалитети, свежа риба и сето тоа искомбинирано со вкусно локално вино.

Кери нема луд ноќен живот како Лаганас. Нема клубови, нема гласна музика, само тивки кафе барови. Најпознатите кафе барови се лоцирани во Лимни Кериу и се отворени цел ден, нудејќи убаво кафе и релаксација со поглед на синото море.

Лаганас, на југо-западниот брег на Закинтос е без сомнение најголемото туристичко место и вистински магнет за млади луѓе и фамилии кои преферираат луда забава, а сето тоа веднаш до 9 километарска песочна плажа со топли и чисти води.

Сместувањето е толку разновидно, што е практично невозможно да не се пронајдеш себеси во тие сместувачки капацитети. Хотели, апартмани, студија, бунгалови, кампови, и сето тоа во жива и размрдана или тивка варијанта.

Плажата на Лагана е најголемата плажа на островот, со своја специфична убавина. Долга е девет километри и потребно е скоро еден час за да се прошета од едниот до другиот крај. Полна е со содржини, има доволно чадори и лежалки за рентање и доста таверни кои се распоредени покрај плажата. Идеална е за деца, поради нејзините плитки и топли води и финиот и влажен песок. Дел е од областа каде што ендемската морска желка се размножува. Со цел да се заштити желката, забранета е употребата на моторни чамци и останати слични моторни направи кои се користат за водени спортови. Официјално, по зајдисонце на луѓето им е забрането одење на плажа (што и не се почитува во целост). Додека пак преку ден постојат бротчиња со под од стакло преку кои може да се набљудуваат морските желки во нивната природна средина на опстојување.

Лагана е преполна со таверни и ресторани кои нудат најразновидни менија од грчката, англиската, италијанската, кинеската и индиската кујна. Преполно е и со фаст фуд ресторани. Некои таверни организираат шоу со традиционална грчка музика во живо, пропратено со традиционални песни и танци.

Неверојатен ноќен живот. Дефинитивно најдобрата забава за млади на островот, која без никаква лажна скромност може да се носи со светските центри за забава во свет-

от. Кога ќе се спушти ноќта, цела Лагана ечи од гласната музика на баровите и клубовите кои на секаков можен начин се трудат да ги придобијат гостите. Најголемиот број барови и клубови се наоѓаат на главната улица, а таму: алкохол, неверојатно жива и разиграна атмосфера, извор на позитивна енергија, караоке барови, англиски барови, квиз ноќи, снек барови, барови кои проектираат секоја вечер различни актуелни филмски хитови (пиратски се разбира), спортски барови, бармени кои се атракција сами по себе, промискуитет на високо ниво, се на сè, напад на сите сетила. По само една помината вечер во Лаганас, сваќате дека досегашниот живот ви бил досаден.

Циливи е мало село со фина песочна плажа, на 4 км. од Занте, во близина на областа Планос, опкружена со насади од винова лоза, маслинови дрва и овоштарници. Многу луѓе ги преферираат областите Циливи и Планос за поминување на својот одмор. Тоа се популарни фамилијарни одморалишта со убави, плитки плажи и квалитетни ресторани и таверни.

Главната плажа е 4 км. долга, со топли и чисти води. Ако не сакате пренатрупаност на плажата, тогаш неколку минутно одење ќе ве одведе на помирно место. Има доволно простор за сите. Додека пак ако некој преферира водени спортови, тогаш може да проба со едрење, скијање на вода, возење со падобрани или пак возење на познатата “банана”.

Што се однесува до сместувањето, ги нуди просечно истите услови како и скоро секое туристичко место на островот. Со различен спектар на цени и услови.

Циливи е идеално место за сите старосни групи, едно од поубавите места за поминување на летниот одмор во близина на главниот град Занте. Има доволно таверни, ресторани и барови за сечиј вкус.

Василикос е познато по својата природна убавина и спокојство, рај за тие што го сакаат морето. Богата вегетација хармонично искомбинирана со најубавите песочни плажи не само на Закинтос, туку и на цела група Јонски острови. Василикос повеќе претставува поширока облас која го опфаќа полустровот на југоисточниот дел од Закинтос, отколку одделно одморалиште. Еден е од можеби најубавите делови на островот, во кој се наоѓаат многу селца кои не се премногу густо населени. Природните убавини на областа се фино исколажирани со грижливо култивирани маслинови насади.

Најубавата работа во Василикос е што можеш да пливаш на различна плажа секој ден. Почнувајќи од Камниа, Порто Зоро, Јонио, Банана, Агиос Николаос (Св. Никола), Порто Рома, Геракас и прекрасната плажа Дафни. Заносни златнопесочни плажи, со плитки и чисти води, идеално за деца, како и возрасни. Содржински обогатени со тушеви, лежалки, чадори, педалини, скијање на вода, нуркање итн. Дел од водените спортови не се дозволени на некои плажи, поради веќе познатата причина, заштита на морските желки.

Василикос е развиена туристичка област, со многу луксузни хотели, апартмани, студиа, бунгалови и познатите традиционални камени куќи, кои нудат пријатен, квалитетен и релаксиран одмор.

Во рестораните може да се вкуси свежа риба, различни типови на скара, како и специјалитети од грчката, англиската, кинеската и италијанската кујна. Вкусна вечера, со убав поглед на море, искомбинирано со жива грчка музика и традиционални танци.

Во овој дел од островот нема многу пабови и кафе барови. Клубови нема воопшто. Тоа е мал дел од рајот на земјата, нудејќи идеални романтични услови, нешто што никој не би сакал да го смени.

Селата Волимес (ги има две, Пано Волимес-Горно Волимес и Като Волимес-Долно Волимес), се лоцирани на околу 30 км. северо-западно од главниот град. Волимес

се можеби најдобра појдовна точка за истражување на северниот дел од островот, кој избилува со бројни морски пештери и надалеку познатата плажа Навагио. Тоа е уникатна точка на островот опкружена со многу високи стрмни карпи. Таа плажа ќе ви понуди капење што никогаш нема да го заборавите. На северо-запад од Закинтос се наоѓаат некои многу фини, најчесто тивки плажи, со кристално чисти и длабоки води. Некои мирни малечки рајски места како Макрис Јалос, знаат да ве натераат да останете таму засекогаш.

Панорамата на Волимес е исклучително живописна и интересна, полна со традиционално ориентирана архитектура. Црквата Св. Петка, со некои доста интересни икони и фрески, е една од најпосетените места во крајот. Тука се и манастирот Св. Андреа, Св. Ѓоргија. Од врвот пак на планината Врахионас може да се ужива во спектакуларниот поглед на островот Кефалонија.

Селата Волимес го задржуваат својот традиционален карактер. Локалната економија е базирана на земјоделството, сточарството и занаетчиството. Туристичката инфраструктура не е развиена во оваа област, така што нема многу хотели и останати сместувачки капацитети.

Има неколку прилично фини ресторани и таверни во Волимес, кои што нудат традиционална грчка храна и повеќето од нив се сместени покрај плажа.

Градот Закинтос (Занте), со популација од 10.000 жители, е главниот град на островот. Лоциран е на источниот дел од Закинтос. Тоа е град кој што тврдоглаво беше подиган, повторно и повторно, игнорирајќи ги земјотресите кои што на повеќе пати се закануваа по неговото постоење. Најголемиот дел од старите градби се уништени за време на земјотресот во 1953 година. Земјотрес кој ги потресе Јонските острови, после кој само неколку цркви и куќи преживеаа. Врз урнатините е изграден нов град, зачувувајќи го традиционалниот Јонски стил на архитектура. Занте е уште познат и по името "*Fioro di Levante*" (*Цветето Лаванда*), поради неговата нежност и убавина. На главната улица покрај морето, *Страта Марина*, како и во околните сокаци, е сконцентриран најголемиот дел од комерцијалниот и културниот живот на островот. Тука се наоѓа и централниот храм на Закинтијаните, Св. Дионисис, кој што бил патрон на островот. Неговите мошти се наоѓаат во овој храм, изложени во сребрен саркофаг.

Антропогени вредности и нивни карактеристики

И покрај туристичкиот развој, населението на Закинтос ги задржало карактеристиките на локалната архитектура. Локалните конструкции биле под влијание на Италијанскиот и западниот стил. Уште од 17 век, архитектурата почнала да цвета. Современата архитектура го комбинирала Барокот и Ренесансата со традиционалните елементи на Јонскиот стил. Во главниот град на островот големите газдински куќи и цркви ги преживеале земјотресите во 18 век и се уште опстојуваат. Најголемиот број одбранбени и други јавни објекти биле изградени за време на Венецијанското владеење. По 1850 год. биле изградени многу неокласични објекти, една од нив е и Општинскиот театар, изграден од германскиот архитект Цилер во 1875 год. Голем број од црквите биле изградени под влијание на нео-класицизмот, но земјотресот во 1953 уништил скоро се, со некои мали исклучоци. Денес, убавите градби, изградени по 1953 година, го задржуваат традиционалниот Јонски стил.

Сликарството земало замав на Закинтос за време на Венецијанската окупација и била под влијание на италијанската традиција. Оваа ренесанса се инволвирала во секој аспект од артистичките креации, вклучувајќи ја музиката, сликањето и архитектурата.

Елементите на западната цивилизација, хармонично искомбинирани со Јонската традиција, им овозможило на Закинтијаните да креираат инспиративни дела. Претставници на Фреско - сликарството биле Микел Дамаскинос, Манолис и Константинос Санес, Димитриос и Георгиос Москос. Во 17 век Панајотис Доксарас е основоположник на нов период во Јонското сликарство.

Многу Закинтијани биле познати по нивниот придонес во литературата, но најпознат од нив бил грчкиот национален поет Дионисис Соломос, чии што дела извршиле влијание на модерната грчка литература. Соломос е автор на поемата Химната на слободата, која подоцна станува грчка национална химна. Други истакнати личности се Андреас Калвос и Грегориос Ксенопулос, кои придонеле за развој на театарот на Закинтос. На почетокот се изведувале перформанси т.н. **Омилис**, многу слични на италијанската Комедиа дел арте. Подоцна театарот созрева и почнуваат да се изведуваат грчки антички драми и претстави од современи автори.

Најпопуларниот танц е **Сиртос**, се игра на целиот остров во неколку варијанти. Придружуван е со гитара и виолина. Зависно од областа, тој е познат и уште како **Галатиотикос**, **Волимиатикос** и **Левендиникос**. Во централните планински села локален танц е **Јаргитос**. Додека пак во селото Агиос Леон (Св. Леон), локален танц е **Амири**, кој го означува несреќниот брак на една млада девојка.

На Закинтос може да се најдат фино извезени марами, исткаени килими и чипкасти производи, кои се изработувани од страна на локалните жени, познати по своите вештини. Рачно изработените производи се продаваат во продавниците за сувенири во сите туристички места на островот.

Нешто, што сигурно треба да се проба тоа е *скордалиа* (сос од лук), доста вкусно приготвениот зајак и пилето. Секое јадење се приготвува од свежи продукти и е доста квалитетно. Може да се најде свежа риба и други морски плодови покрај приморските места. Во главниот град има слаткарници во кои би требало да се проба *пастели*. Додека пак на улиците и за време на фестивалите, во отворени киосци, се продава традиционалниот колач *фритурес*.

Места за посета

Лоцирана во селото Махерадо, **Агиа Мавра** (14 век), е една од најзначајните цркви на островот. Во црквата, иконостасот и фреските се извонредни. Архитектурата е извонредно убава, а посебно забележителна е Венецијанската камбанарија.

Манастирот Св. Ѓоргија Гремон е лоциран северо-западно од Закинтос, во област обрасната со борови дрва, во близина на селата Волимес и Анафонитриа. Манастирот бил основан во 16 век од монасите Варлаам и Макариос. Се вели дека пиратите го уништиле во 1953 година, а повторно е подигнат во Венецијански стил во 17 век.

Црквата Св. Дионисис, патронот на островот, е лоцирана во јужниот дел од градот Закинтос. Изградена е во 1708 година и реновирана половина век подоцна, во 1764 година. Во 1717 год. од манастирот на Строфадес, моштите на Св. Дионисис се пренесени тука, каде се чуваат во сребрен ковчег. Многу верници од целиот остров доаѓаат тука за да му одадат почит на светецот. Камбанаријата која доминира во просторот е копија на онаа на Свети Марко во Венеција

Црквата Св. Ѓорѓија Филикон е лоцирана на рид во областа Бохали. Црквата е позната по иконата која се наоѓа напред, пред која се заколнале борците на грчката револуција во 1821 година, како Колокотронис, Фотомарас и Никитарас. Зедно со иконата можат да се прочитаат и нивните имиња.

Музејот на Дионисис Соломос е лоциран на плоштадот Св. Марко во Занте. Најмаркантни делови за посета во музејот се мавзолеите на двајцата најпознати поети на островот **Дионисис Соломос** и **Андреас Калвос**.

Ридот Страни е лоциран на 2 км. надвор од градот Закинтос. Тоа е зелена површина каде што грчкиот национален поет Дионисис Соломос го користел за прошетки и инспирација. Се смета дека токму тука, слушајќи ги пукотниците за време на опсадата на Месологи, Соломос ги напишал неговите две најпознати поеми “Ослободени од опсада” и “**Химната на слободата**”, која подоцна станува грчка национална химна. Подигната е статуа на ова место, во знак на сеќавање на овој голем поет.

Надалеку познатиот **Венецијански замок** кој се наоѓа на 3 км. од градот Закинтос, над предградието Бохали. Основата на замокот е изградена врз руините на акропола и киклопските ѕидини на праисторискиот град Псофида. Замокот го чувал градот Закинтос, четири католички и осум православни цркви. Денес се останати само портите на замокот. Земјотресите имаат уништено скоро се останато. Панорамата од тоа место е величествена.

Византискиот музеј на Закинтос е сместен во убава зграда во центарот на градот. Во неговите простории можеме да се воодушевуваме на икони кои потекнуваат од Византискиот период па се до 19 век. Најзначајни поставки се ентериерот на црквата Св. Андреас Волимон и иконостасите од црквите Св. Димитрија и Пандократор.

ЗАКЛУЧОК

Потребите на Македонските туристи за нови, неизживеани, а сепак блиски дестинации кои ќе ги исполнат нивните критериуми за атрактивност, одмор, релаксација и несекојдневна забава, едноставно неможе, а да не го исфрли во преден план Бисерот на Јонското Море – Закинтос. Релативно непознат до 2000 година, потоа срамежливо откриен и посетуван од младите Македонци кои беа во потрага по летна заработувачка и забава. Нивните приказни за ова мало парче рај на земјата, полека но сигурно го стави Закинтос на листата на најбараните дестинации. Само тие што го посетиле Закинтос можат во вистинска смисла да ги разберат зборовите на еден од најпознатите грчки поети, Андреас Калвос: Убавиот Закинтос Ме освои.

Користена Литература

1. Zakynthos (History, Folklore, Zakynthos Today) - **D. Tsakiris**, Athens 1997;
2. History of Zakynthos - **L. Zois**, Athens 1955;
3. Zakynthos: The Ionian Paradise - **Eleni Daskalakis**, Athens 1996;
4. Geografija turizma - **S. Štetić**, Beograd 2003;

МЕЂУНАРОДНИ СИМПОЗИУМ ЗА ТУРИЗАМ И МЕНАџМЕНТ ТУРИСТИЧКЕ ЗОНЕ ЦРНОГОРСКИХ ПРОКЛЕТИЈА

Аутор: мр Слободан Лековић
из Подгорице

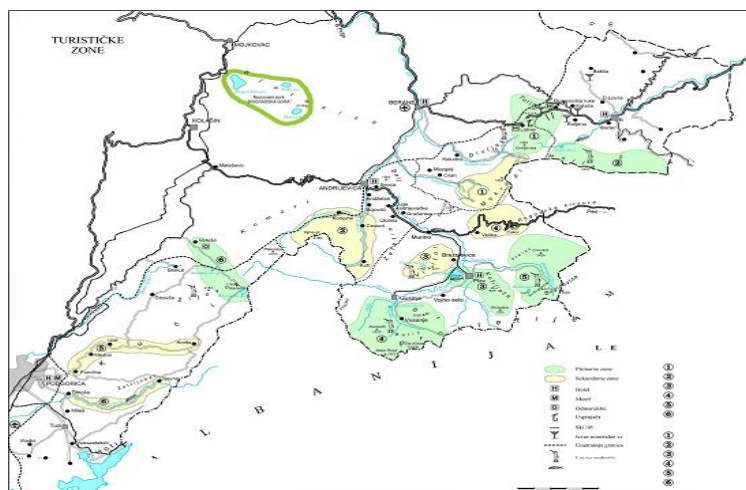
ТУРИСТИЧКЕ ЗОНЕ

Црна Гора је по простору мала, али представља једну од најљепших европских рецептивних туристичких дестинација. Посебно је природа била издашна. Због тога су и њемачки експерти који су урадили Мастер план за развој туризма Црне Горе до 2020. године дали Црној Гори слоган “дивља љепота”. Ова оцјена највише одговара сјеверном дијелу Црне Горе и посебно планинском дијелу, гдје су незаобилазне црногорске Проклетије.

Проклетије су један од највећих балканских планинских ланаца. Оне су најтипичнији планински ланац сличан алпским планинама, али уједно и најнепроходнији дио Балкана. Неки их називају и „Алпи на југу Европе“. Увијек су биле изазов за стручњаке и увијек су „изазивале страх и зебњу“. Богићевица је срце Проклетија, а Грбаје су, по љепоти, испред швајцарских и аустријских долина. Ту су и највиши врхови Црне Горе, али и најтипичнија општина Плав. То је затворено, недовољно истражено и неразвијено подручје, са мјешовитим становништвом, које је захваћено процесом депопулације.

Нова стратегија развоја саобраћаја и туризма и нови Просторни план Црне Горе до 2000 године, даје могућност бржег отварања овог региона као и квалитетнију валоризацију примарних и секундарних туристичких зона Проклетија.

Ове зоне захватају просторе са најбројнијим и највриједнијим развојним потенцијалима региона Проклетија, а карактеришу их највећа густина и атрактивност туристичких мотива, еколошка стабилност, аутентичност и разноврсност екосистема (Радовић, 2002).



Карта 1.
Примарне и
секундарне
туристичке зоне
Проклетија
Размјер: 1:450 000 ;
Извор:
Црногорске
Проклетије –
природа-
људи – туризам –
развој)

ПРИМАРНЕ ТУРИСТИЧКЕ ЗОНЕ

На основу утврђених критеријума и инвентаризације у региону црногорских Проклетија могуће је валоризовати шест примарних туристичких зона од којих три у општини Плав и по једна у Рожајама (2), Беранама и Подгорице. Из овога проистиче да плавски дио Проклетија има најбоље могућности за будућу туристичку валоризацију овог простора. Према еко-туристичким потенцијалима и критеријумима (степен атрактивности, репрезентативност планина, богатство и сложеност екосистема, хидролошких услова и др.) зона плавских Проклетија са Виситором и Плавским језером спада у прву групу (Николић, 2000).

Табела 1. Примарне туристичке зоне у региону црногорских Проклетија

| Ред. бр. | Примарне туристичке зоне | Општина |
|----------|---------------------------|---------------|
| 1. | Хајла – Штедим – Русалија | Рожаје |
| 2. | Турјак – Цмиљевица | Рожаје/Беране |
| 3. | Плавско језеро – Кофиљача | Плав |
| 4. | Бабино поље – Богићевица | Плав |
| 5. | Подручје Гусиња и Бора | Плав |
| 6. | Веруша - Мокро | Подгорица |

Извор: Црногорске Проклетије, природа-људи-туризам-развој (Радовић, Марић, 2002).

Зона Хајла - Штедим – Русалија.

Ово је високопланински предео са апсолутном надморском висином између 1 300 и 2 400 m надморске висине, бројним високим врховима, превојима, травнатим падинама и теренима погодним за успостављање разних рекреативних и спортско туристичких садржаја. Обухвата веома живописан високопланински простор који затвара рожајску котлину са југоисточне стране и чини погранични дио према сусједној Метохији. Примјеном наведених критеријума долази се до неподјијелене оцјене да ова зона има све услове за формирање високопланинског туристичког центра регионалног, националног и међународног значаја. Хајла представља кључни потенцијал за развој туризма током цијеле године. Могуће је, уз минималне захвате у простору, на падинама Хајле изградити репрезентативна скијалишта, укључујући и стазе најтеже алпске дисциплине, са дужином од око 4 км, висинском разликом од преко 1.100 m, стабилном и претежно травнатом подлогом, оптималним нагибима терена, сјеверном и сјеверозападном експозицијом и квалитетним снијезним покривачем који се задржава преко 130 дана, без система за додатно засњежавање⁷³.

Изградња будућег центра одвијала би се у три фазе: 1.) успостављање пута Рожаје – село Банцов, који би омогућио даљи развој туристичког центра; 2.) изградња основних капацитета туристичког центра (број жичара и скијашка инфраструктура, зависиће од инвестиционих могућности); 3.) повезивање Хајле са Ибарцем путем жича-

⁷³ Познати Словеначки смучар и бивши репрезентативац СФРЈ у алпском скијању, Борис Стрел, посјетио је Рожаје и планину Хајлу, крајем марта 2008 године и пријатно се изненадио природним погодностима Хајле за развој зимског и љетњег туризма, гдје би могао да се изгради већи ски центар капацитета 6-8.000 скијаша. Он ће бити промотер Хајле у изради идејног рјешења и привлачења инвеститора за изградњу будућег ски центра. Активирање аеродрома Беране сигурно би појачало заинтересованост потенцијалних инвеститора из иностранства.

ре. Главне скијашке стазе имале би дужину преко 7000 m а претежно су експониране у правцу сјевер, сјевероисток и сјеверозапад под углом од 12 до 33°. Већ су изграђени значајни туристички капацитети у самом граду Рожају (хотел «Рожаје» са 4 звјездице и мњи хотели и приватни пансиони).

Имајући у виду мултипликативне ефекте (нова радна мјеста, побољшање животног стандарда становништва, развој трговине и занатства и др.) нови скијашки центар Хајла, на којем би дневно могло скијати 10.000-15.000 скијаша, оправдао би уложене инвестиције (Радовић, Марић, 2002).

Зона Турјак – Цмиљевица.

У морфолошкој структури доминирају бројна планинска узвишења између 1400 и 1800 m надморске висине која су погодна за уређење скијалишта нарочито на простору Цмиљевица – Рожајски врх – Кожуровац – Скривена. Основу туристичког развоја ове зоне чине топографске погодности (денивелација), климатска обиљежја (снијегне падавине), хидрографске појаве (извори термо-минералне воде), еколошке, пејзажно-естетске и друге вриједности.



Слика 1 . Планина Цмиљевица код Берана (www.caffemontenegro.info)

Са већ изграђеним, али адаптираним и модернизованим смјештајним хотелским капацитетима у Локвама (170 лежаја) и новим, модерним садржајима и хотелским капацитетима на Турјаку (око 700 лежаја, који је у завршној фази), солидним туристичким искуством из ове области, брзо би се развио значајан зимско-спортски туристички центар. С обзиром на релативно ограничен капацитет денивелације (5.500 m површине потенцијалних смучарских терена претежно сјевер, сјеверозапад и сјевероисток експозицијом), еколошку осјетљивост терена и близину два градска насеља (Беране и Рожаје) у овој зони могуће је формирати туристичку понуду од око 1.000 лежаја у основном смјештају. У источном дијелу на надморској висини од 1.200-1.400 m налазе се терени погодни за нордијске дисциплине.

Развој овог центра који би имао капацитет и до 5.000 скијаша на дан, треба да се развија у правцу Турјака са Цмиљевицом (Локве) додатном изградњом система који би повезивао жичаре (напр. три жичаре са два сједишта капацитета 3.000 скијаша на сат, са одговарајућим скијашким стазама) (Радовић, Марић, 2002). Међутим, када су у питању Локве, општина Беране ће свој планинарско-туристички развој ипак усмјерити према веома квалитетним ресурсима планине Бјеласице односно зонама Јеловица и Курикуће.

Зона Плавско језеро – Кофиљача.

Захвата простор који окружује градско насеље Плав, гдје Плавско језеро, са извориштем Лима, представља прворазредну природну и еколошку вриједност и најкомплекснији туристички мотив Проклетија. Скијашке терене и систем успињача могуће је изградити на средњевисоком планинском ланцу Кофиљаче (1.860 m. надморске висине), који затвара плавску котлину са сјеверне и сјеверноисточне стране и има површину скијалишта од око 120 ha, капацитета 3 000 скијаша дневно. Капацитет денивелације је око 2.000 m, висинска разлика 675 m (на локацији Паљеви), а претежно су заступљени стабилни травнати терени са повољним нагибима, погодним снијажним условима који трају три до четири мјесеца. Сједиште ове зоне и најважнији туристички центар средњег дијела Проклетије је Плав, у коме, заједно са приградским насељима, треба формирати туристичку понуду од око 2.500 лежаја, у свим врстама смјештаја. Општина Плав је предузела активности за изградњу ски лифта «Бандери», а и побољшала инфраструктурне услове (пут, струја, уређење стазе) с циљем изградње ски центра «Паљеви» (Лековић, 2005). Међутим, овај ски центар и поред природних погодности и могућности за развој зимског туризма недовољно се користи, а често пута није ни у функцији.

Позитивно је то да и поред вишедеценијског застоја у развоју туризма у последње двије године, интезивирају се туристички токови према планинским ланцима и долинама Проклетија. Изграђени су и нови смјештајни капацитети као што је етно село у Војном селу –«Дамјанова кула», нови хотел у Гусињу и више приватних пансиона..

Зона Бабино поље – Богићевица.

Ово је типичан високопланински простор који заузима централну позицију у оквиру црногорских Проклетија. Налази се у источном дијелу општине Плав и чини гранично подручје са сусједном Албанијом и планинским ободом Метохије.

На палеозојско-шкриљастој основи и просторним пашњачко-ливадским теренима, под најразличитијим угловима и висинском разликом до 900 m формирано је природно и континуирано старачко-завојско и богићевичко скијалиште површине од преко 1.000 ha (око 10.000 m денивелације), на коме је могуће организовати све врсте алпских и нордијских дисциплина и рекреације на снијегу. По величини ово је друго скијалиште на читавом простору Црне Горе, одмах иза бјеласичког (Радовић, Марић, 2002).

У општини Плав планинске падине погодне за скијање располажу површином од око 1 000 ha и нагибом терена између 11° и 24° са претежном експозицијом сјевер и сјевероисток. Овдје је могуће организовати све врсте алпских и нордијских дисциплина, спорта и рекреације на снијегу (Марић, 2002).

Овај простор ће посебно бити туристички валоризован када се заврши пут Плав – Дечани преко Богићевице. До сада је пробијено 10 km пута на правцу дугом 45 km. чиме су створени услови, макар за љетњу саобраћајну комуникацију са општином Дечане и туристичку посјету Хридском језеру.

Зона подручја Гусиња и Бора.

Захвата јужни и југоисточни обод плавско-гусињске котлине, који у граничном простору према Албанији завршава величанственим букетом највиших црногорских врхова (Маја Колац 2.528 m), који се попут типичних алпских геоморфолошких структура уздижу на Бјеличу и Каранфилима. Непосредно уз градић Гусиње налази се моћни и изузетно атрактивни Алипашини извори, са аутентичном туристичком понудом. Грбаја у гусињском дијелу Проклетија представља најљепшу и најатрактивнију глацијалну долину у Црној Гори и на ширем простору.

Ова зона има велики број изузетно атрактивних предјела, географских објеката и туристичких мотива највишег ранга. За широки спектар туристичких садржаја, као и за развој врхунског планинарства, алпинизма и еколошких стаза, посебне погодности пружа величанствени планински склоп Каранфила - назубљени гребен дужине 8 km и ширине 3 km, дуж кога је на растојању од 4 km поређано 10 врхова виших од 2.000 m.

Овај простор је веома погодан за зимске спортове, планинарење, алпинизам, лов и друге видове туристичких активности (Марић, 2002).

Зона Веруша – Мокро представља изузетну климатску комбинацију утицаја Медитерана и високих планина. Близина високих Комова са бројним катуњима и високим пејзажима пружа услове за зимску и љетњу рекреацију као и здравствену рехабилитацију.



*Слика 2. Дјечје одмаралиште на Веруши близу Подгорице
(www.podgorica.cg.yu)*

Веруша би могла бити зелена оаза за Подгорицу која има потенцијале за развој спортско-рекреативног и излетничког туризма током читаве године. Као дио туристичке понуде могу се искористити атрактивне планине, долине, извор ријеке Таре («сузе Европе») и два језера – Рикавачко и Букумирско. Простор омогућава повољну конфигурацију терена за изградњу голф терена.

Потенцијално скијашко подручје Веруше смјештено је на извориштима Мале ријеке (слив Јадранског мора) и Таре (слив Црног мора), односно на падинама Жијова (2 184) и Маглића (2 142).

Туристички је атрактивно већ више од двадесет пет година (дјечије одмаралиште у Веруши). Нарочито је интезивна изградња викендица, која се, нажалост, још увијек одвија без одговарајуће урбанистичко-планске основе. Специфичност географског положаја ове зоне је близина Подгорице и Црногорског приморја. Иако су процјене природних могућности за развој скијашких спортова велике, ипак највеће могућности су за развој скијања за дјецу почетнике, излетнике и туристе у бројним викендицама, зашто је довољан један мањи скијашки центар. Овај центар би требао да формира туристичку понуду од око 1 200 лежаја, рачунајући и лежаје у атрактивним селима као што су Мокро, Хан Гаранчића, Опасаница, Јабука, Увач и бројни катунски превоја Царине, Маглића, Загона и Широкара. Даљи развој дестинација представљао би могућу девастацију простора нарочито након изградње пута од Подгорице преко Веруше до Матешева, Берана и Београда. Мањи скијашки центар би користио за алпско и нордијско скијање, санкање и друге зимске спортове, а туристичка и рекреациона понуда обухватала би и бициклическе стазе, стазе за шетњу – за пјешаке и на коњима, изградњу планинарских домова, колиба, катун, националних ресторана, простора за камповање, пикник простора и сл. Смучарски и скијашки терени могли би се изградити и на релацији Брскут – Трескавац и Мокро – Маглић.

СЕКУНДАРНЕ ТУРИСТИЧКЕ ЗОНЕ

Ове зоне карактерише ужи садржај и мања разноликост туристичких потенцијала, па самим тим, и нижи степен њихове туристичке креативности, у односу на већ поменути примарне зоне, али ипак значајне као будући простор за туристичку валоризацију.

Табела 2. Секундарне туристичке зоне у региону црногорских Проклетија

| Ред. бр. | Секундарне туристичке зоне | Општина |
|----------|----------------------------------|-------------|
| 1. | Шекулар – Мокра планина – Мургаш | Беране |
| 2. | Подручје Злоречице | Андријевица |
| 3. | Виситор | Плав |
| 4. | Мурино – Велика – Чакор | Плав |
| 5. | Медун – Корита | Подгорица |
| 6. | Подручје Цијевне | Подгорица |

Извор Црногорске Проклетије, природа – људи – туризам – развој (Радовић, Марић, 2002).

На основу утврђених критеријума и инвентаризације туристичке понуде, за туристичку валоризацију, поред примарних значајне су и шест секундарних зона од којих двије у источном дијелу Подгорице, двије у Плаву и по једна у Беранама и Андријевици.

Зона Шекулар - Мокра планина - Мургаш налази се у источном дијелу подручја Берана и Андријевице, у живописним изворишним челенкама Шекуларске и Калударске ријеке. У овој зони преовладавају планински ланци средњих висина, обрасли бујним шумама, ливадама и пашњацима (Дивљак, Мургаш, Мокра планина, Сјекирица, Баљ). Планина Мокра се посебно издваја. Налази се између три општине-беранске, плавске и пећке на којој су се укрстили интереси сточара различитих етничких групација због пашњака и сјенокосних ливада. Мокра је богата шумама (буква, јела, црни бор, граб, јасен и др.). Њен прашумски дио «Шиповице» богат је боровницом, купином, клеком, јагодама и малинама. Ту су и бројни катунски, а катунско сточарство има дугу традицију (до другог

свјетског рата било је и до 15 000 оваца, а поједини сточари су имали и до 400 оваца). На падинама Сјекирице налазе се бројни катуни гдје се посебно издваја катун Љуг одакле се за туристичко тржиште испоручује познати сир, кајмак и и пршута.

Ова зона представља атрактиван туристички простор и има изврсне услове за све облике љетњег туризма и рекреације, са великим бројем планинских и еколошких маршрута, а сеоска подручја Коњуси, Улотина и Шекулар имају агро – туристичку развојну могућност.

Зона сливног подручја Злоречице захвата простор у сливним подручјима Мојанске и Кутске ријеке и кречњачки високопланински склоп дуж границе са Албанијом, који је највећим дијелом на висинама изнад 2.000 м Овдје постоје повољни услови за развој сеоског туризма као и за бројне спортско-рекреативне активности у току љета (алпинизам, спортски риболов, лов и др.).

Зона планине Виситор смјештена је између плавско-гусињске котлине на југу и југоистоку, ријеке Лим на истоку и Злоречице и Кутске ријеке на западу и сјеверо-западу. По свом изгледу подсећа на моћне и изоловане вулканске планине са наглашено високим и вертикалним одсјецима (2.211 м, нагиби 20°-80° и висинска разлика 1.304 м), тако да оставља снажне и трајне визуелне ефекте. Јако је стрма планина и погодна је за алпинисте и планинаре, геологе, туристе, ловце и др. На сјеверним падинама могуће је изградити стазе за алпско скијање од самих врхова планине до Виситорског језера па и даље до Брезојевице на 950 м надморске висине гдје би требала бити почетна станица кабинске жичаре. Жичара би била главна атракција и основни генератор активирања ове скијашке-туристичке зоне, како зими тако и љети (Никчевић, 1993).



Слика 3. Виситор са Плавом и Плавским језером (www.psd-prokletije.org)

Зона Мурино - Велика – Чакор захвата простор уз регионални пут Мурино-Чакор-Пећ, од села Горња Ржаница на западу до Бјелухе на истоку и од Планинице (2.007 m) на сјеверу до Дјевојачког крша (2.040 m) и Шабове главе (1.908 m) на југу. Највећи капацитет денивелације има подручје Велике (преко 3.800 m), а снијег се најдуже задржава на сјевероисточним падинама Бјелухе. Полазећи од природних, саобраћајних и еколошких услова доминантни видови туризма могу бити спортско-рекреативни, излетничко-рекреативни и транзитни, а главну смјештајну базу треба да чини око 150 лежаја у квалитетним објектима (Мурино и Велика), као и у објектима сеоског туризма (Лековић, 2005). Нажалост, у варошици Мурино још увијек није изграђен хотел «Сјекирица» који је порушен за вријеме НАТО бомбардовања 1999. године.

Зона Медун – Корита захвата централни и југоисточни дио Кучке површи, коју пресијеца квалитетан асфалтни пут Подгорица-Дољане-Медун-Убли-Орахово-Корита. Од расположивих потенцијала, у овом типичном крашком пејзажу, највећу културно историску и туристичку вриједност има насеље Медун, са остацима старог утврђења из доба Илира, родном кућом и музејом Марка Миљанова - једног од најпознатијих црногорских јунака и књижевника. У Правилнику о туристичким локалитетима на којима важи посебан режим за рад туристичких водича („Службени лист РЦГ“, бр. 33 од 3. јуна 2006.) увршћен је и стари град Медун (Метеон).



Слика 4. Цијевна са моста на Тргају - <http://qorica.fotopic.net/>

На просторној крашкој заравни Корита, обраслој доста бујном четинарском шумом, на надморској висини 1.450 - 1.500 m, изграђено је (послије Веруше) највеће викенд насеље на подручју подгоричке општине, са око 200 викендица, што је значајан смјештајни капацитет. Од овог насеља па до интересантног Рикавачког језера (1.311 m), смјештеног у једном од најдубљих циркова, пробијен је пут за теренска возила, који води

кроз један од најтипичнијих крашких предјела Црне Горе, што је врло занимљива туристичка маршрута. На овим просторима могле би се организовати активности за излетнички туризам, планинарство, ловни туризам, бициклизам и стационарани туризам у бројним викендицама. Једна од најизазовнијих и најатрактивнијих бициклических тура је маршрута Дољани – Медун – Убли – Фундина – Дољани дуга 42 km на висинској разлици од 70 m до 860 m надморске висине која се може прећи за око 4 сата.

Зона долине ријеке Цијевне налази се у источном дијелу подгоричке општине у непосредној близини главног града. Највећим дијелом захвата кањонску долину ријеке Цијевне, која се у сјеверном дијелу дубоко усјекла у кречњачким површинама Куча и Малесије, а у доњем Ђемовског поља, изградивши и у њему узак, интересантан и скоро невидљив кањон са бројним вировима чисте воде. То је лијева притока Мораче (која се улива у Скадарско језеро) дуга 64 km од чега 30 km припада Црној Гори. За ову зону нужно је сачинити дугорочни програм туристичке валоризације, који ће максимално уважавати њене природне, пејзажно-амбијенталне, културне и еколошке вриједности. Исто тако, дио слива ријеке Цијевне (око 2.000 ha) треба трајно заштити, што је већ урађено новим Просторним планом Републике и општине Подгорица. У посљедње вријеме све више је критика од стране невладиних организација око заштите Цијевне и све чешћи отпор за изградњу фабрике за прераду чврстог отпада на локацији близу ријеке. Невладина организација Green Home из Подгорице у сарадњи са Албанском асоцијацијом за еколошку едукацију из Скадра и уз подршку фондације Института за отворено друштво (FOS), реализују пројекат „Одрживи развој басена ријеке Цијевне“. Циљ пројекта је идентификација развојних приоритета и промоција одрживог туризма и еко туризма.

ЗАКЉУЧАК

Планински ланац црногорске Проклетије су изванредан природни потенцијал, још увијек недовољно откривен и недовољно туристички валоризован. Будући одговорни и одрживи развој туризма на овом простору зависиће од валоризације бројних фактора као што су:

- изворне и атрактивне **природно географске и еколошке вриједности: климатске** – (различити типови климе од субмедитеранске, преко умјерено континенталне и субпланинске до планинске); **топографске** – капацитет денивелације потенцијалних скијашких терена од око 34000 m (око 30% укупне денивелације планина Црне Горе); **хидрографске** – бројни водотоци, језера и извори (ријеке Лим, Ибар и Цијевна, Плавско, Хридско, Виситорско, Букумирско, Рикавачко језеро, извори термо-минералне воде на подручју Рожаја, и др.); **биогеографске** – разноврсности флоре и фауне која даје значајан допринос укупној рекреативној, здравственој и еколошкој функцији простора; **пејзажно – естетске** садржане у израженој вертикалној и хоризонталној разуђености рељефа, у коме се сријећу бројне и високоатрактивне амбијенталне вриједности; **еколошке** – релативно добра очуваност простора, која омогућава формирање квалитетне понуде у чистом окружењу, итд.;

Као перспективни и потенцијални туристички простори, а према подјели која уважава морфолошке вриједности и просторни размјештај обрађене су девет планинских зона од којих је зона Бора и Кофиљаче и Хајлско - Русилијска зона најинтересантија. Подјела на административне центре је логична обзиром да црногорским Прокле-

тијама припадају пет општина и у њима главни градови – Плав, Анријевица, Подгорица, Беране и Рожаје.

Најреалнија подјела регија била би, наравно, уважавајући опште и посебне критеријуме, на **примарне и секундарне туристичке зоне**. Ова подјела извршена је са аспекта туристичких вриједности ресурса, економије инвестиција и могућности простора за развој комплексне туристичке понуде. **Примарне зоне** карактеришу највећа густина и атрактивност туристичких мотива, аутентичност и еколошка стабилност. Као примарне зоне, веома су интересантне како за домаће тако и за стране инвеститоре. **Секундарне зоне** карактерише ужи садржај и мања разноликост туристичких потенцијала, па самим тим, и нижи степен њихове туристичке креативности, у односу на већ поменуте примарне зоне, али ипак значајне као будући простор за туристичку валоризацију. Ово су простори који представљају будућу златну основу туризма Црне Горе. Томе доприноси и недавна одлука Скупштине Црне Горе да се простор Проклетија прогласи петим националним парком Црне Горе.

ВЛИЈАНИЕТО НА ДЕСТИНАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ КРЕИРАЊЕТО НА ТУРИСТИЧКАТА ПОЛИТИКА

М-р Зорица Смилева⁷⁴

Апстракт

Дестинацискиот менаџмент е суштината на пазарниот пристап во туристичката политика. Неговото ефектуирање се врши на повеќе различни начини, и тоа како дестинациски менаџмент систем, дестинациски менаџмент на ниво на фирми, дестинациски менаџмент за вршење зделки преку електронски шалтер или шалтер на повисоко ниво на електронско информативно менаџирање на дестинацијата. Неговата поголема диверзификација создава можности за целосна опфатеност и ефектуирање на трошоците на туристичката дестинација. Можности за неговото ефектуирање во РМ се наоѓаат во билатералните и мултилатерални договори, основните стратешки документи како и во програмските активности на локалната самоуправа.

Клучни зборови: дестинациски, менаџмент, страна, податоци, политика

THE IMPACT OF THE DESTINATION MANAGEMENT OVER THE CREATION OF THE TOURISM POLICY

Zorica Smileva, MSc

Abstract

Destination management is the basic content of the market access of the tourism policy. Its effectiveness can be realized through destination management system, enterprises destination system, e business desk or higher level of e business desk. The possibilities for total coverage and effectiveness of the tourism destination, is provided by its bigger diversification. The possibilities for its bigger effectiveness in the Republic of Macedonia, can be found in the bilateral and multilateral trade agreements, the basic strategic documents and in the activities stipulated in the programs of local authorities.

Key words: destination, management, sides, data, policy

⁷⁴ Министерство за економија, zorica.smileva@economy.gov.mk

ВОВЕД

Креирањето на туристичката политика според тековните трендови и поради комплементарноста и пазарниот пристап, го наметнува вградувањето на дестинацискиот менаџмент. Ова претставува обврска за креирање или дополнување на стратегиите за развој на туризмот во секоја земја која држи до одењето чекор со тековните трендови. Истовремено после овој основен документ, маркетинг плановите треба детално да ја разработат структурата и роковите за реализирање на фазите на успешен маркетинг менаџмент на една дестинација.

Најновите истражувања покажуваат дека како што се зголемува бројот на корисници на Интернетот за букирање на одморите како и насочувањето кон нови дестинации, така конкурентските земји и конкурентските дестинации работат интензивно на можностите за олеснување на пристапот на новите посетители до нивните информативни содржини.

МОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВИ НА ДЕСТИНАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ

Улогата на централниот дестинациски информативен сајт станува императив за една земја дури и со почетно ниво на развивање на туристичките потенцијали. Овој начин има за цел собирање и дистрибуирање на информации на принципот на ефектуирање на трошоците и централизирање на базата на податоци заради овозможување на полесен информациски пристап. Во исто време, истиот го подобрува квалитетот, извршувањето на операциите, временската рамка на информациите и услугите на посетителите, и помага и ги намалува оперативните трошоци за деловните партнери и бизнис заедницата.

Така овој систем ќе овозможи да:

- сегашните и потенцијални трендови на туристички посети и она што потенцијалните туристи го очекуваат, да одговара на информациите за регионот, бараната дестинација, туристичките и други бизнис можности и можностите за електронски резервации;
- ќе ја зголеми ценовната ефективност на сегашниот и трошоците на потенцијалниот маркетинг, и ќе овозможи да со жестоки и ефективни електронски пораки, се реагира на одговорите во туристичката кампања;
- ќе овозможи ценовно ефективни мошности за малите и средни претпријатија;
- доколку се работи за локален дестинациски менаџмент, ќе овозможи комплементарност во рамки на националната координација на туристичкиот информативен систем и информации за туристичкиот производ на земјата;
- ќе настојува да дестинацијата се избори пред другите во технологијата на електронското тргување и маркетинг техниките

Постојат неколку можности за ефектуирање на дестинацискиот менаџмент. Имено, тоа е во систем, на ниво на фирми и за вршење зделки или преку електронски шалтер или преку т.н. електронски инфо шалтер на повисоко ниво.

1. **Дестинацискиот менаџмент систем** овозможува на едно место достапност на производот, потрошувачот, функциите на базите на податоци, барањето информации, известувањето, конструирање на прашалници и систем на давање информации.

Зависно од пристапот, функционалноста на овој систем би опфатила:

- менаџирање на производот каде што посетителите може да видат или додадат информации кои се содржани во регионалната база на податоци и да се осигураат дека е

достапена соодветна база на податоци на постојните веб страници наведени во публикациите. Базата на податоци на регионално ниво треба да е вклучена во националната база на податоци и да може да ги користи предностите од другите можности за дистрибуција на податоци на централниот дестинациски систем на земјата;

- контакти, каде корисниците може да видат или додадат дополна на податоците за да се овозможи функционалноста на овој систем во поглед на прашањето на пораки и контакт информации:

- потрошувачите да можат да ги видат, додадат или да ги прошират информациите наменети за потрошувачите и секако со определен дозволен пристап, да се овозможи достапност во овој домен, на единствениот систем ;

- поставување прашања- истражување на базата на податоци или разни аспекти на прашања на посетителите: нарачки на брошури, резервации на сместување, добивање најразлични податоци;

- алатки за одговарање - достапност на различни извештаи врз основа на информации и податоци на информации од системот (пример: анализа на ефектите на потсајтот за букирање и продажба, расположиви легла и сл.)

- конструирање на прашалник- можност корисниците сами да конструираат електронски прашалник, да бараат одговори и сл.

2. Дестинациски менаџмент на ниво на фирми овозможува ефективно креирање на туристичката веб страна, каде може да се дели на повеќе корисници содржината, соопштенијата, и е mail маркетинг. Ова дава можност на оној кој ја креира страната, за одделни идеи и давање достапност на овие содржини на повеќе канали/ потсајтови кои би можеле да вклучат веб страни, посебни маркетиншки писма наменети за туристичкиот пазар, писма на повеќе јазици и друго, туристички киосци на улиците со сервисни информации, телевизиски портал и друго.

3. Дестинациски менаџмент за вршење зделки преку:

3.1. електронски шалтер - претставува софтвер за туристичката индустрија , може да е доставен за туристичко работење преку персонален компјутер поврзан на Интернет за оние кои сакаат да тргуваат електронски. На тој начин се овозможува бизнисот да ги контролира своите информации и понуда, и се дава можност за менаџирање на резервациите на потрошувачите дали директно, телефонски, електронски или преку сопствена резервациска електронска страница, избор на соодветни туристички дистрибутивни канали, осигурување на електронските плаќања, менаџирање и комуникација со посетителите, продуцирање на различни туристички извештаи и слично.

3.2. електронски инфо шалтер на т.н. повисоко ниво не мора директно да реализира резервации, туку ја контролира достапноста на најнови и ажурирани информации со овозможување линкови до соодветните сајтови. Деловните субјекти исто така може да ги видат сопствените статистички резултати на соодветните страници или туристичките инфо центри, како што е бројот на посетители на сајтот, бројот на поставени прашања и друго.

ДОСТАПНОСТ НА ДЕСТИНАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ СИСТЕМ ВО СЕГАШНАТА ТУРИСТИЧКА ПОЛИТИКА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Може да се следи достапноста на овој систем на ниво на можностите во мулти-латералните и билатерални договори и организации каде Република Македонија е потписник, или член, потоа на ниво на туристички активности и политика во земјата, и на локално ниво.

Членството на РМ во туристичките или економски ентитети во рамки на Обединетите Нации и други структури, остава можност за презентирање на генералните туристички потенцијали на земјата или презентирање на одредена туристичка политика или активност, сето тоа во рамки на програмите на ресорните органи. Овие податоци понатаму упатуваат на страници кои директно се врзуваат за регионална или локална дестинација во земјата и главно се со информативен карактер.

Република Македонија има склучено повеќе билатерални договори за туристичка соработка во рамки на кои се предвидува размена на туристички информации меѓу двете страни или друг вид соработка. Во рамки на Централно европскиот договор за слободна трговија – ЦЕФТА 2006 е предвидено страните постепено да ја развиваат и прошируваат својата соработка со цел остварување на прогресивна либерализација во услугите и заедничко отворање на нивните пазари на услуги во контекст на европската интеграција. При тоа треба да ги имаат предвид важечките одредби од ГАТС и обврските кои произлегуваат од ГАТС од страните кои се членки на Светската Трговска организација. Во однос на електронската трговија, страните кои признаваат дека користењето на електронските средства ги зголемува можностите за трговија во многу сектори па и во туризмот, се согласни да го поттикнуваат развојот на електронската трговија меѓу нив, особено преку соработка во пристапот на пазарот и регулативни прашања што произлегуваат од електронската трговија.

На ниво на туристичката политика во Република Македонија, дел од дестинацискиот менаџмент е определен во Програмата за развој на туризмот. Ова особено со последните измени на Програмата каде се дадени можности за унапредување на локалниот дестинациски менаџмент преку покривање на трошоците на локалната самоуправа за одредени промотивни активности.

Од друга страна постоењето на централниот веб портал за кој постои линк од страницата на ресорниот орган и повеќе институции, ја има за цел токму оваа функција. Менаџирањето на функционирањето на овој портал е на комерцијална основа од страна на деловни субјекти во однос на туристичките корисници. Ако се спореди со други земји (Р.Хрватска, Р. Србија кои во исто време се и членки на наведениот Централно европски договор за слободна трговија, како и членки на ОНСТО), ваквите страници се со далеку подетална информативна структура дури до локално ниво. Сепак пионерската улога на овој портал во РМ не ја исклучува потребата од сериозно менаџирање со структура која е далеку пообемна од постојната и во тек со современите туристички текови кои бараат рапидно реструктурирање според потребите на туристичките корисници.

Поради директната поврзаност со туристичките информативни бироа таму каде што постојат, и директни контакти со туристичките оператори, дестинацискиот менаџмент најдобро се прилагодува на постојните потреби и светски трендови на локално ниво. Видлив пример за тоа е туристичката политика на локално ниво на Град Скопје, каде по определени правци со донации и кофинансирање, се реали-

зираа интензивни промотивни активности. Исто така , тие се во исто време покриени со посебно туристичко менаџирање на понудата на Град Скопје. Во рамки на тоа , особено интензивно е развивањето на една од локалните атракции, Кањонот Матка каде во иднина се предвидуваат, поради нејзината природна и културна посебност, проекти за целосно разработување на дестинацискиот менаџмент за оваа локација. Ова особено и поради фактот што дел од локалитетот (пештерите Врело и Убава), има перспектива за влегување во редот на светско културно и природно наследство.

ЗАКЛУЧОК

Од наведеното произлегува потребата од интензивно следење на најновите истражувања на ефектите од дестинацискиот менаџмент. Наоѓање на солуцијата-приоритет на дестинацискиот менаџмент на земјата како целина или истиот на локално ниво, воопшто не треба да биде дилема. Имено комплементарноста на вкупната туристичка понуда бара и комплементарност во разработувањето на политиката на дестинацискиот менаџмент на сите нивоа во земјата. Така, базата е во нормативата на домашната легислатива и меѓународните договори и спогодби , а правците ги определуваат основните туристички стратешки документи , програми и планови. Ако на ова се надоврзе и соодветната активност на локалната самоуправа, се создаваат реални можности за креирање на успешен и креативен дестинациски менаџмент со синергична поврзаност помеѓу сите чинители на туристичката понуда во РМ.

Литература:

1. Blain,C, Levy, S, Ritchie, J; *Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations*, Journal of Travel Research, No.4, 2006
2. Ekinci ,Y and Hosany, S ; *Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations*, Journal of Travel Research, November , 2006
3. Smileva, Z: *Strategy for development of tourism*, Government of the Republic of Macedonia- General Strategy for Development of the Economy of the Republic of Macedonia, 1995

ИТ И НЕЈЗИНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КУЛТУРНИОТ ТУРИЗАМ: СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ: РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Автори:

м-р Виолета Симјановска⁷⁵

Катерина Мојанчевска⁷⁶

Извадок

Темата на овој текст е присуството на македонскиот културен сектор на Интернет и неговото влијание врз развојот на културниот и туристичкиот пазар. Некои културни институции/организации се свесни колку е важен квалитетот на претставувањето на нивните активности на Интернет, не само заради зголемување на домашното пласирање на нивните програми, туку, исто така, и заради освојување на странските туристички пазари.

Овој напис е фокусиран на собирањето податоци во Република Македонија. Негова цел е да го истражи конкретното влијание на ИТ врз развојот на културниот туризам.

Клучни зборови: Културен туризам, ИТ, културна политика, културни институции

IT AND ITS IMPACT ON CULTURAL TOURISM CASE STUDY: REPUBLIC OF MACEDONIA

Abstract

This particular article is focused on the topic of Macedonian cultural sector web presence and their impact on developing cultural tourism market. Some cultural institutions/organizations have realized the importance of quality Internet presentations of their activities, not only for enhancing the domestic sales of their programmes but also aiming at the foreign tourist market.

This particular paper focuses on collecting data in Republic of Macedonia. It is aiming to research the concrete impact of IT on cultural tourism development.

Key words: Cultural Tourism, IT, Cultural Policy, Cultural Institutions

⁷⁵ Универзитет за туризам и менаџмент во Скопје vsimjan@multimedia.org.mk

⁷⁶ Координатор на програмата, Центар за изведувачки уметности -ЦИУ „Мултимедиа“ - Скопје katerinam@multimedia.org.mk

ВОВЕД

МАКЕДОНСКИ КОНТЕКСТ

Денес Република Македонија се смета за земја со средно развиена индустрија и со континуиран раст на индустриското производство. Процесот на транзиција на економијата започна во 1995 година и таа се наоѓа на половина пат во своите реформи. И покрај тоа што неодамнешните напори на Владата доведоа до постигнување на макроекономска стабилност во земјата и економски раст, Македонија сè уште заостанува зад другите балкански земји во поглед на странските директни инвестиции, како и подготвеноста за користење на информатичката и комуникациската технологија. Таа има отворена економија која се интегрира во меѓународната трговија. Најважни сектори се земјоделството и индустријата. Услужниот сектор, исто така, достигна раст во последните неколку години. Туризмот, особено *културниот туризам*⁷⁷, е сегмент кој би требало да се развива во блиска иднина и новата Влада вложува напори за иницирање на процесот за развој на овие сегменти. Генерално гледано, економската политика на земјата е насочена кон привлекување на странски инвестиции, зголемување на вработеноста, развој на услужниот сектор, туризмот и банкарството.

Според податоците на Државниот завод за статистика, бруто домашниот производ (БДП) во 2007 година изнесувал 353,786 милиони денари и во однос на 2006 година постигнат е раст за 13,8%. Реалниот раст на БДП во однос на 2006 година изнесува 5,9%⁷⁸.

КУЛТУРЕН ТУРИЗАМ

За да го дефинираме терминот *културен туризам* треба да користиме интердисциплинарен пристап, земајќи ги предвид различните научни дисциплини како што се: општествените науки, културните студии, економијата, здравството, животната средина, урбанистичкото планирање итн. Сите овие дисциплини имаат различен пристап кон овој термин и едноставно е невозможно ова поле да се развие без јасно да се разбере неговата суштина. Обично, овој термин е синоним со фразите како што се туризам за наследство, уметнички туризам, домашен туризам, фестивалски туризам итн. Културниот туризам е под-гранка на туризмот, во кој централно место има културата на една земја или регион, особено уметноста. Културниот туризам го вклучува туризмот во урбаните области, особено историските или големите градови и нивните културни објекти и капацитети како што се музеи и театри. Тој, исто така, го вклучува и туризмот во руралните области, чија цел е прикажување на домашните традиции во културните заедници (фестивали, ритуали) и нивните вредности и животен стил. Во најширока смисла на зборот, културниот туризам претставува патување насочено кон искусување на уметностите, наследството и посебниот карактер на уникатните места. Во него спаѓаат уметностите (галерии, ателјеа, изведувачки и визуелни уметности), културните активности (фестивали, прослави, ритуали, настани) и физичкото наследство (згради и околина). Кога се

⁷⁷ Културниот туризам е дефиниран како „движење на лица кон културни атракции надвор од местото на живеење, со намера да се здобијат со нови информации и искуства и да ги задоволат своите културни потреби“. (Wikipedia – погледнете повеќе на: http://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_tourism)

⁷⁸ Државен завод за статистика (2008) Бруто домашен производ. Соопштение бр. 3.1.8.10.

разговара за културниот туризам, секогаш треба да бидеме свесни за тоа како може да се активираат културните ресурси и како тие да се искористат за целите на туризмот и неговиот развој.

ОПШТИ НАСОКИ НА МАКЕДОНСКАТА КУЛТУРНА ПОЛИТИКА

Република Македонија, како земја-членка на Советот на Европа, во 2004 година подготви национална културна политика која беше презентирана како четиригодишна Национална програма за култура⁷⁹. По донесувањето на оваа програма, не е донесена нова, што значи дека главните елементи на постоечката се сè уште актуелни.

Согласно Националната програма за култура 2004-2008, главни цели на културната политика се: децентрализација; развој; заштита и (ре)креирање на културното наследство; креативност со посебен фокус кон младите луѓе; креирање на поволни услови за врвни културни достигнувања и културен менаџмент.

Националната програма за култура 2004-2008, исто така, ги формулираше следните приоритети на културната политика: децентрализација; балансирана поддршка на културното наследство и современата култура; културен менаџмент; промоција на културниот идентитет на заедниците; соработка со НВО и меѓународна регионална соработка.

Националната програма не е многу богата во поглед на културниот туризам и виртуелната култура. Културниот туризам е само споменат како сегмент којшто треба да се развива во блиска иднина, без јасни цели и план на активности. Досега, (септември 2009 год.) ваква стратегија не е подготвена. Беше покрената иницијатива од македонското Министерство за култура, заедно со Министерството за економија (Одделение за туризам) да се формира група на експерти од двете министерства кои би работеле на стратегија за развој на културниот туризам, но ова тело не е активно и стратегијата сè уште не е развиена.

Министерството за култура најави неколку приоритети за 2009 година, како што се: поголем буџет за културата, заштита на културното наследство, капитални инвестиции во нови згради за културните институции и споменици итн., но не и инвестиции во нови технологии или во културниот туризам.

КОЛКУ Е ГОЛЕМА ИНДУСТРИЈАТА НА КУЛТУРНИОТ ТУРИЗАМ ВО МАКЕДОНИЈА?

Сè досега не се направени систематски и континуирани истражувања за тоа колку туристи ја посетуваат Македонија заради културата, нивното однесување и искуствата. Од податоците кои постојат во Македонија, следните бројки можат да бидат од значење при анализирањето на културниот туризам. Бројот на домашните туристи во јуни 2009 во споредба со јуни 2008 е зголемен за 12,1%, а бројот на странските туристи е зголемен за 19,7%.

Бројот на ноќевањата на домашните туристи во јуни 2009 во споредба со јуни 2008 е намален за 4,6%, а бројот на ноќевањата на странските туристи е зголемен за 15,1%. Бројот на туристите во периодот јануари – јуни 2009 година спореден со истиот период од претходната година е зголемен за 2,3%. Бројот на домашните туристи е намален за 4,6%, а бројот на странските туристи е зголемен за 9,5%⁸⁰.

⁷⁹ Достапно на: <http://www.kultura.gov.mk/documents/Nacionalnaprogramazakultura.htm>

⁸⁰ Државен завод за статистика (2008) Туризам, бр. 8.1.9.19.

За жал, Македонија сè уште не е многу „видлива“ за странските туристи и е најпозната кај нејзините соседи (Србија, Бугарија и Турција). Странските посетители најмногу пари трошат за шопинг и угостителски услуги и околу 11% за забава, култура, здравје, спорт. Странските посетители доаѓаат на одмор и рекреација (повеќе од 60%), исто така и во посета на роднини и пријатели, но ретко (помалку од 8%) од религиозни, културни или спортски причини.

Повеќе од очигледно е дека терминот културен туризам не е воведен во нашите институции кои прибираат податоци, па затоа и не постојат анализи или истражувања од овој вид. Без оглед на нашето богато културно наследство и природните убавини, Македонија сè уште не се смета за атрактивна и популарна туристичка дестинација за странците. За да го развиеме културниот туризам како сериозен сегмент во нашиот бизнис и културен сектор, треба да направиме сериозни истражувања и анализи на состојбата. Само по таков чекор може да се подготви стратегија за развој на овој посебен сектор.

ПРЕГЛЕД НА ДИГИТАЛИЗАЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во Република Македонија во 2005 година беше усвоен Законот за електронски комуникации (целосно усогласен во регулаторниот пакет на ЕУ) и тој претставува рамка за целосна либерализација на пазарот за електронски комуникации. Покрај Законот, беа донесени и 45 прописи. Законот обезбедува услови за интерконекција и пристап, со примена на принципите за транспарентност и недискриминација; избор на оператори со значителна пазарна моќ на релевантен пазар; избор на давател на универзална услуга, како и воведување на постапка за нотификација за правни и физички лица.

Министерството за транспорт и врски и Агенцијата за електронски комуникации, како регулаторно тело во оваа област, се надлежни институции за имплементирање на законската регулатива во сферата на електронските комуникации.

Република Македонија, исто така, ја подготви и Националната стратегија за развој на електронските комуникации и ИТ.

Имплементацијата на овие закони и документи се одвива бавно и со тешкотии и навистина не може да се каже дека Македонија е брза и ефикасна во примената на политиката за ИТ: Ова е резултат, пред сè, на ресурсите со кои располага (технички и човечки), како и на познавањето на новите технологии, за кое може да се каже дека е скромно.

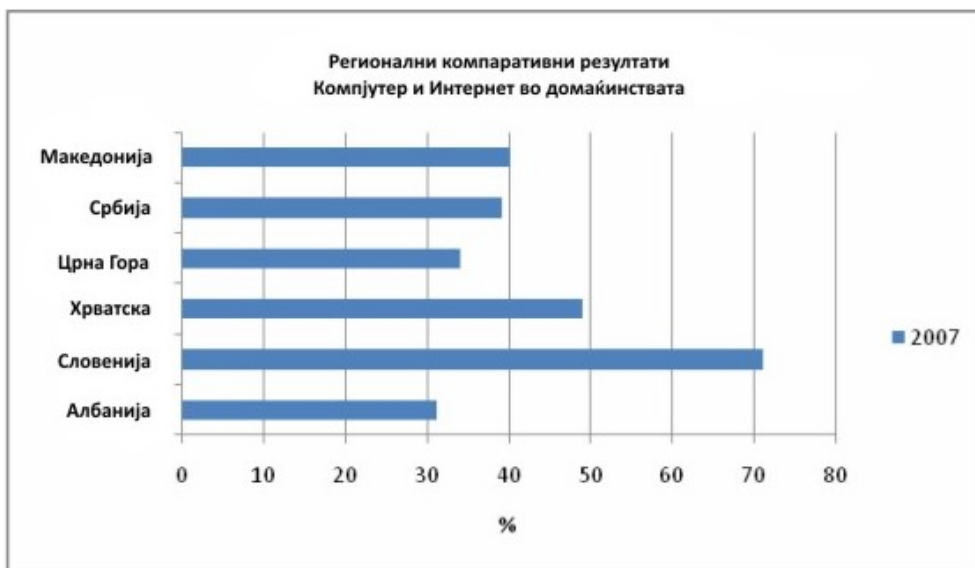
Во врска со користењето на комуникациските технологии, согласно истражувањето на *Метаморфозис*⁸¹, во Македонија техничките (компјутерските) капацитети сè уште се на незадоволително ниво што, пак, претставува главен предуслов за ефикасно работење; слабо користење на пакети со програми; ниско ниво на писменост во поглед на работењето со компјутери; недоволно познавање на авторските права, покрај високите цени на овие видови услуги.

Според истото истражување, граѓаните на Република Македонија сè уште најмногу ја користат фиксната телефонија (89,9% од испитаниците во ова истражување), 59,3% користат мобилни телефони, 35% користат кабел за ТВ и поврзување со Интернет, 13,3% имаат сателитски антени и само 8,9% кредитни картички.

⁸¹ Фондацијата *Метаморфозис* ја спроведе анкетата: „Употреба, ставови и мислења за информациско-комуникациските технологии помеѓу граѓаните во Република Македонија“, погледнете повеќе на www.metamorphosis.org.mk

Во поглед на користењето на Интернет и компјутери, во Република Македонија во 2007 година беше спроведена детална анкета од страна на УСАИД и СММРИ-Скопје⁸² според која, во регионална перспектива, користењето на компјутери и Интернет во домаќинствата во Македонија го следи чекорот на развој на Словенија и Хрватска; близу е до Србија и е далеку понапред од Албанија и Црна Гора (графикон 1).

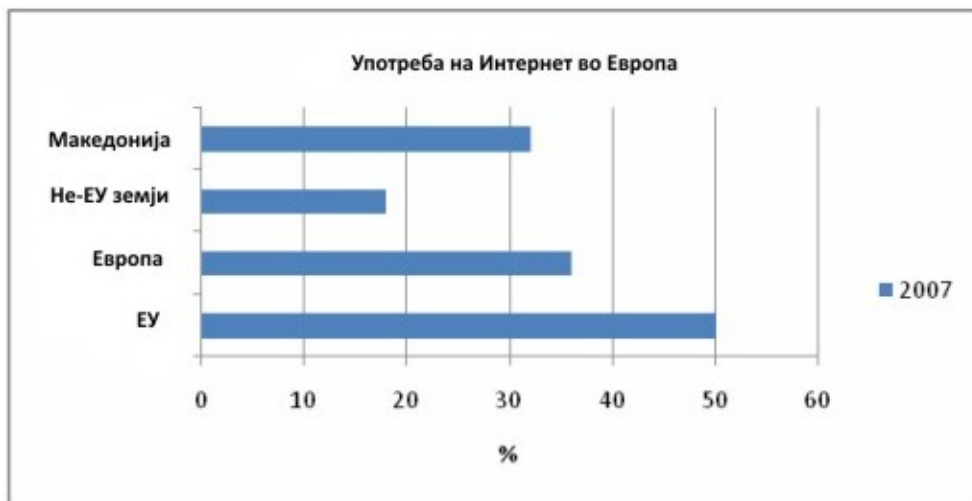
Графикон 1 – Регионални споредбени резултати



Ваквите проценти за користење на компјутери и Интернет делумно се резултат на имплементирањето на националната стратегија за информатичко општество и делумно резултат на огромната помош од донаторите, особено УСАИД (проектите е-Влада и е-Набавки), УНДП (поддршка за локалните самоуправи) и Европската агенција за реконструкција (која, главно, го поддржува бизнис секторот). Постои политичка волја кај новата македонска Влада за поддршка на активностите за е-Влада и досега се реализирани неколку проекти за развој на ИТ, како што е, на пример, договорот со Микрософт за реализирање на е-Услуги, е-Влада, е-Парламент и други софтверски пакети.

Користењето на Интернет во Европа во 2007 година изнесувало 50%, додека оваа бројка за Македонија изнесува 32% (графикон 2). Само силен, па дури и агресивен пристап кон развојот би можел да овозможи Македонија побрзо да го достигне степенот на ЕУ и тоа преку зацртување на јасна визија и стратегија за постигнување на овие цели.

⁸² Стратешки маркетинг и Институт за медиумски истражувања Скопје ја спроведе анкетата: „Анкета за користење на Интернет и компјутери во Република Македонија, квантитативно истражување“, погледнете повеќе на www.mkconnects.org, или <http://macedonia.usaid.gov>



Графикон 2 – Користење на Интернет во Европа

Покрај претходните податоци, повеќето македонски граѓани (44%) користат Интернет секојдневно и најчесто за забава, работа и образование.

Друг главен проблем за слабото користење на Интернет е јазикот. Според Метаморфозис⁸³, процентот на луѓе кои зборуваат англиски јазик сè уште е низок: 23,8% течно зборуваат англиски јазик, 26,9% слабо го познаваат и 38,9% воопшто не зборуваат англиски јазик. Македонските граѓани (68%) веруваат дека доколку има програми и софтверски пакети на македонски јазик, користењето на компјутери и Интернет ќе се зголеми.

Пиратеријата е друг проблем: само 39% од населението користи лиценциран софтвер, 23% користат пиратски софтвер и 38% не знаат каков софтвер користат. За овој проблем е одговорно Министерството за култура. Во следните четири години Владата и Министерството за култура планираат да се борат против пиратеријата, но сè уште немаат презентирани јасен план за тоа.

Банките во Република Македонија сè уште се наоѓаат на почетокот и во подготвителна фаза на нудење услуги за е-банкарство и овозможување на платежни трансакции меѓу банките и компаниите, меѓу компаниите за трансакции наменети за индивидуални лица во странство и во земјата. Бројот на дебитни картички издадени од банките се зголемува, меѓутоа голем дел од дебитните картички не можат да се користат за Интернет плаќања.

Бројот на корисниците на дебитни и кредитни картички, иако во пораст, сè уште во просек е доста мал. Според Метаморфозис⁸⁴, 91,1% од испитаниците во нивната анкета немаат никаква дебитна картичка, а само 8,9% имаат една. На прашањето дали испитаниците би сакале да вршат банкарски трансакции преку Интернет, 61% од нив одговориле потврдно, 29% негативно и 10% не знаат што е тоа. На прашањето дали би

⁸³ Фондацијата Метаморфозис ја спроведе анкетата: „Употреба, ставови и мислења за информациско-комуникациските технологии помеѓу граѓаните во Република Македонија“, погледнете повеќе на www.metamorphosis.org.mk

⁸⁴ Фондацијата Метаморфозис ја спроведе анкетата: „Употреба, ставови и мислења за информациско-комуникациските технологии помеѓу граѓаните во Република Македонија“, погледнете повеќе на www.metamorphosis.org.mk

сакале да купуваат на Интернет, 55% од испитаниците изјавиле дека би сакале да купуваат, додека преостанатите одговориле дека не би сакале, а главната причина за овој став е фактот што тие не се чувствуваат безбедно или, пак, не знаат како да го направат тоа.

ДИГИТАЛИЗАЦИЈАТА И КУЛТУРНИОТ СЕКТОР ВО МАКЕДОНИЈА

Моменталната ситуација во однос на дигитализацијата и општо во однос на информатичките системи во јавните услуги наликува на изолирани острови без каква било заедничка основа која ги поврзува. Дел од владините институции не употребуваат локална мрежа и оние кои користат локална мрежа имаат посебна Интернет конекција. Во културниот сектор во Македонија, вклучувајќи го и Министерството за култура, и во јавните институции (на локално и на национално ниво) не постои компјутерска мрежа која ги поврзува. Како дополнување, овие институции наследиле некомпатибилни компјутерски системи. Истото се однесува и за постојните министерства во Владата. Затоа, оваа реалност претставува пречка за ефикасна електронска размена на информации помеѓу споменатите институции.

На локално ниво, само во неколку локални единици (општини) постои одредена ИТ физичка инфраструктура. Според Националната стратегија за развој на информатичкото општество, од вкупно 144 градоначалници само 44 употребуваат i-mail, Интернет адреси имаат само 23 општини, односно помалку од 35,4% употребуваат i-mail и помалку од 18,6% од општините се промовираат преку веб-страница.

До овој момент не постои портал за е-Влада како единствено место за сите видови на размени помеѓу граѓаните и приватните ентитети кои се обраќаат кон Владата и владините институции. Тоа е од неколку причини, како: непостоење на сигурно чување, објавување и дистрибуција на податоците од страна на владините институции, ниско ниво на менаџмент на информациските системи во рамките на владините институции, како и недоволниот број на квалификувани кадри во ова поле.

Како дополнување, голем дел од вработените во културните институции во Република Македонија поседуваат ниско ниво на компјутерска писменост. Секако треба да се земе предвид и фактот дека постојната инфраструктура во овие институции е застарена.

Во Република Македонија воопшто не постојат податоци за тоа колку културни институции/приватни компании имаат веб-страници. Од тие причини, спроведено е истражување од авторите на овој труд и податоците се следни: околу 10% од националните културни институции имаат веб-страници, околу 11% од локалните културни институции има веб-страници; најголем дел од независните културни невладини и непрофитни организации имаат веб-страници и околу 50% од приватни компании на полето на културата имаат веб-страници.

Напорите на Владата насочени кон развојот на информатичкото општество влеваат одреден оптимизам. На пример, постои пораст на е-Влада услугите во Република Македонија во периодот помеѓу 2004 и 2008 година. Реализирани се бројни активности кои го овозможуваат овој раст, како што се креирањето на Националната стратегија за информатичко општество, остварувањето на договорот меѓу Владата и Микрософт за воспоставување основен портал на е-услуги и, конечно, најкорисни се донорските програми кои ја поддржуваат Македонија.

Растечката тенденција покажува дека сега (2009) Република Македонија ја имплементира фазата на воспоставување на инфраструктура и, понатаму, ја имплементира

тира фазата на воспоставување на услуги, додека ЕУ државите се во фаза на зголемување на употребата преку воспоставување на повеќе содржини и меѓу-оперативни функции. Споредбата покажува дека нивото кое Македонија го постигнува во 2009 година е нивото кое повеќето ЕУ земји го постигнале во 2001/2002 година.

СИТУАЦИЈАТА ВО МАКЕДОНИЈА: КУЛТУРНИОТ СЕКТОР И ИТ

Република Македонија е земја со недоволно развиен систем за е-трговија во сите сфери на консумација. Иако купувањето преку Интернет со помош на кредитни картички стана реалност од пред две години, компаниите скоро и да не го употребуваат. Бројот на компаниите кои нудат можност купувачите да купуваат online е многу мал. Околу 35 компании продаваат компјутерска опрема, лекови и книги online⁸⁵.

Со цел да се утврдат најдобрите примери на полето на виртуелната култура во земјата во однос на културниот туризам, во јуни 2008 година ЦИУ Мултимедиа спроведе анализа на содржината на Интернет презентацијата на културните организации⁸⁶. Анализата на содржината се базираше на седум принципи: транспарентност; ефективност; одржување; насочени-кон-корисникот; респонсивност; повеќелингвалност; менаџирање.

Анализата се спроведе на веб-страниците на јавните институции, како музеи, библиотеки и национално поддржани настани; компаниите кои го претставуваат приватниот културен сектор; и невладините организации чие главно поле на активност се уметноста, културата и културното наследство; тие се формирани во Македонија; се сметаат за активни - имплементирале проекти во последните 12 месеци и имаат активна веб-страница. За истражувањето се користеше листа на организации и институции изработена од Министерството за култура и Регистарот на граѓански организации на Македонскиот центар за меѓународна соработка и 32 културни институции и организации кои припаѓаат на јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор кои дејствуваат на локално и национално ниво.

Веб-страниците на културните организации и институции во Македонија, генерално, се транспарентни и точни. Профилот на организацијата/институцијата, како и некои други податоци се достапни на повеќе од македонски јазик; најчесто веб-страниците имаат македонска и англиска верзија, не секогаш дополнети со точни билингвални материјали. Веб-страниците може да се означат како делумно ефективни бидејќи се точно означени, но ретко имплементираат опции како: мапа на страницата, пребарувач на страницата, кој го олеснува пребарувањето и достапноста на веб-содржината, и како дополнување во ретки случаи вклучуваат опции за on-line купување и/или за on-line резервирање. Во ниту еден случај дел од веб-содржината не е достапна на знаковен јазик.

Веб-страниците се периодично надградувани, имаат точни контакти, видливо објавени билингвално, но во ретки случаи се достапни on-line алатки за коментирање и претплата за билтен. Исто така, и мерач на страницата ретко се употребува и само за некои од нив може да биде утврдена фреквенцијата на нивните корисници.

⁸⁵ „Македонија: аналитичарите ги поттикнуваат банките да работат на развојот на е-трговија“. Повеќе на: <http://www.metamorphosis.org.mk/content/view/1300/4/lang,en/>

⁸⁶ Резултатите може да се погледнат во “Case study: Macedonia” во Cultural Tourism Goes Virtual: Audience Development in Southeast Countries, ed.D.A. Jelinčić, Zagreb: Institute for International Relation

Веб-страниците на културните организации и институции во Македонија може да се означат како „глуви“ за корисниците. Алатките за поставување прашања и, во ретки случаи, форумот се достапни, но системот на одговарање и менаџмент на форумот не се јасно идентификувани. Во ретки случаи, претплатата кон меилинг групи е достапна.

Во ниту еден од случаите веб-страниците немаат протокол на услови за крајниот корисник, ниту една нема достапна политика за приватност на корисникот и ниту една ја нема имплементирано лиценцата на Creative Commons иако оваа лиценца е особено важна затоа што овие организации/институции обично на Интернет објавуваат содржини со висока вредност и можноста за комерцијална и неавторизирана ре-употреба на нивните материјали е голема.

Може да заклучиме дека содржината и комуникациските процеси видливи на веб-страниците на културните организации и институции во Република Македонија имаат, генерално, пренесувачка улога. Постојат добри примери на Интернет презентација на културни организации и институции во Македонија, но, главно, веб-страниците се препознаени едноставно повеќе како репрезентативно парче на информација за профилот на културната организација/институција отколку што има посебна репрезентативна улога во смисла на привлекување на внимание за нешто специфично за активноста на културната организација/институција и на тој начин да ги „филтрира“ културните ресурси кон групите од интерес“. Веб-страниците можат да бидат ефективни и вредни маркетинг алатки, но нивните потенцијали допрва ќе бидат целосно искористени и со тоа културните организации и институции ќе станат проактивни во промовирање на културниот туризам.

ГЛАВНИ ПРОБЛЕМИ И ПОТРЕБИ

Основната цел, поставена на почетокот на овој труд, е да се детектира присуството на културните организации/страници на наследството на Интернет во врска со културниот туризам и да се приберат податоци со кои ќе се формираат основите за создавање на насоки за дигитални културни политики.

Што треба да направат културните организации во Македонија и во регионот за да го унапредат квалитетот на Интернет-презентацијата во намерата за развој на културниот туризам и како може предметот на дигиталната култура да се вклучи во опсегот на локалните/националните културни политики?

Секако дека само врз основа на ова истражување не можат да се изведат крајни и комплетни заклучоци за истражуваниот проблем. И покрај податоците и длабоките согледувања, понудата на општ модел за остварување на потребите и насока како да се развива предметот понатаму, се надвор од опсегот на овој труд. Со цел да се постигне тоа, потребни се понатамошни истражувања како потврда на добиените согледувања.

Како и да е, бидејќи истражувањето се поврзува со одреден вид на акционо истражување, овие согледувања имаат голема практична вредност. Тие се цврста основа за преземање одредени корективни активности во процесот на развој на ова поле.

Од анализата и интерпретацијата на резултатите можат да се издвојат следните главни проблеми и потреби:

-Недостаток на јасна визија или план за развојните правци на културниот сектор во Македонија и недостаток на истражувања и база на податоци за туризмот и дигиталната култура.

-Македонија сè уште не е „видлива“ за странските туристи.

- Културниот туризам и виртуелната култура се недоволно застапени во културната политика на Македонија.
- Постои незадоволително ниво на технички (компјутерски) капацитети кај граѓаните; слаба употреба на програмски пакети; ниско ниво на компјутерска писменост; недостаток на човечки ресурси кои се компетентни и квалификувани за водење на културно-туристичките програми и институциите во општините.
- Скапи цени на Интернет услугите (Интернет пакети и др.).
- Прашањето за јазикот на содржините со оглед на тоа што мал број на програми и софтверски пакети се на македонски јазик.
- Непостоење на портал за е-Влада како единствено место за сите видови на размени помеѓу граѓаните и приватните ентитети кои се обраќаат кон Владата и владините институции (непостоење на безбедно чување, објавување и дистрибуција на податоците од страна на владините институции, ниско ниво на менаџмент на информациските системи во рамките на владините институции, како и недоволен број на квалификувани кадри во ова поле).
- Недоволно ниво на е-трговија во земјата.
- Недостаток на компетентни и квалификувани човечки ресурси за ИКТ и ниско ниво на ИКТ писменост кај администрацијата во установите од сферата на културата.
- Застарена постоечка опрема во културните институции.
- Културните институции/организации во Македонија не ги препознаваат можностите на е-маркетингот како пристап до пошироката публика.
- Постојење потреба за креирање на појасна и систематски водена стратегија за е-маркетинг на културните институции/организации во Македонија.
- Културните институции/организации во Македонија треба да станат проактивни субјекти во промовирањето на културниот туризам.

ЗАКЛУЧОК

Придобивките од културниот туризам се далекуопфатни. Во заедниците тој може да ја зајакне локалната економија; да промовира заштита на ресурсите; да ги зголеми потрошувањата на посетителите; да генерира вработување; да го заштити единствениот карактер на заедницата; да ја зголеми гордоста и свесноста за локалните ресурси; да го зголеми даночниот прилив и да стимулира економски раст. Исто така, може да му помогне на културното наследство преку зголемување на нивниот приход на соодветен и одржлив начин, ревитализирајќи ги ресурсите од културното наследство на регионално и на локално ниво, и да ги зајакне зачувувањето, заштитата и презентацијата на ресурсите. Конечно, на државно ниво, културниот туризам ја охрабрува заштитата и постојаната употреба на културното наследство, како и на други современи форми на уметноста, што, пак, е важно за квалитетот на животот и добросостојбата во државата. Ги зајакнува културните ресурси и туризмот; тој е интегрален, комплементарен елемент на рекреацијата и слободното време и стимулира приход на соодветен и одржлив начин.

ЛИТЕРАТУРА

-Влада на Република Македонија (2005) Национална стратегија за развој на информатичко општество: Акционен план.

Достапно на:

<http://www.kit.gov.mk/WBStorage/Files/Strategy%20and%20Action%20Plan%20ENG.pdf>
[11.09.2009]

-Фондација Метаморфозис (2007) *Creative commons*, Скопје: Фондација Метаморфозис.

Достапно на: www.metamorphosis.org.mk [11.09.2009]

-Фондација Метаморфозис (2004) Општи податоци за состојбите со ИКТ (Информациско и комуникациски технологии) во Р. Македонија, Скопје: Фондација Институт Отворено општество Македонија.

Достапно на: www.metamorphosis.org.mk [11.09.2009]

-Фондација Метаморфозис (2004) Употреба, ставови и мислења за информациско-комуникациските технологии помеѓу граѓаните во Република Македонија, Скопје: Фондација Институт Отворено општество Македонија.

Достапно на: www.metamorphosis.org.mk [11.09.2009]

-Министерство за култура на Република Македонија (2004а) Национална програма за култура за периодот 2004 до 2008.

Достапно на: <http://www.kultura.gov.mk/documents/Nacionalnaprogramazakultura.htm>
[11.09.2009]

-Министерство за култура на Република Македонија (2004б) Национален извештај за културната политика во Република Македонија.

Достапно на: http://www.kultura.gov.mk/docs_pics/kpolitika.doc [11.09.2009]

-Министерство за транспорт и врски (2005) Национална стратегија за развој на електронските комуникациско-информатички технологии: стратешки насоки.
Достапно на: <http://www.mtc.gov.mk/> [11.09.2009]

-Симјановска, В. (2003) „Културната политика и НВО секторот во Македонија“, труд презентирани на Националната дебата за културна политика, Министерство за култура на Република Македонија, Скопје (необјавен)

-Државен завод за статистика (2007) Употреба на информациско-комуникациските технологии во домаќинствата и индивидуалците, Скопје: Државен завод за статистика, 2007. Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/pdf/2007/8.1.7.19.pdf>

-Државен завод за статистика (2008) Бруто домашен производ. Соопштение бр. 3.1.8.10
Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/pdf/2008/3.1.8.10.pdf> [11.09.2009]

-Државен завод за статистика (2008) Туризам. Соопштение бр. 8.1.9.19
Достапно на: <http://www.stat.gov.mk/pdf/2009/8.1.9.19.pdf> [11.09.2009]

-Strategic Marketing and Media Research Institute Skopje (2007) Internet and Computer Usage Survey in The Republic of Macedonia, quantitative research, Skopje, United States Agency for International Development (USAID).
Достапно на: www.mkconnects.org, или <http://macedonia.usaid.gov> [11.09.2009]

РОТОНДАТА ВО КОЊУХ- УНИКАТНА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА ОД РАНОХРИСТИЈАНСКИОТ ПЕРИОД

М-р Сашка Алексовска⁸⁷

Апстракт

Туризмот се смета како еден од најдинамичните и најважните сектори на светската економија. Организираните патувања во земјите во развој бележат значаен подем во последните децении. Во 1978 година, бројот на туристите кои ги посетија овие земји е 27,3 милиони, додека во 1998 бројот значително се зголемил на 189,7 милиони, во 2004 на 700 милиони и до ден денеска овој број оди во нагорна линија. Според ентузијстичките проценувања на Светската Туристичка Организација, до 2020 година бројот на туристите ќе достигне и до 1,56 милиарди.

Што се однесува до Македонија, светлина на оваа од библија спомната земја, фрла Осоговскиот регион со својот бисер на културно наследство, ротондата во село Коњух.

На истото место е преубавиот антички град, покрај Крива Река.

Кога Светозар Радојчиќ, познат археолог од Белград, го посетил локалитетот пред Втората светска војна, забележал „остатоци од разурнати згради, фрагменти од архитектонски украси, делови од плочи со натписи, остатоци од керамика и стакло“⁸⁸.

Благодарение на местоположбата, траги од урнатините на овој засега безимен град се видливи и денес на површината на земјата.

Tabula Peutingeriana била патна карта од III - IV век, каде што Македонија, е прецизно претставена со имиња на поголемите урбани центри, како и нивната оддалеченост изразена во милји. На тој патен правец бил и раскошниот византиски град во селото Коњух, кратовска општина, чие име сè уште е непознато.

Клучни зборови: ротонда, базилика, апсида, капител, нартекс, наос

ROTUNDA IN KONJUH – UNIQUE TOURIST DESTINATION IN EARLY CHRISTIAN PERIOD

Tourism is considered like one of the most important and dynamic sector of the global economy. Traveling in developing countries, in particular, has experienced a real boom in recent decades. While in 1978 there were 27 million tourists in developing countries, in 1998, they arise to around 189.7 million, in 2004 to 700 million and up to now the number of tourists increases rapidly. According estimations of the World Tourism Organization the number of tourists in 2020 would reach 1,56 milliard.

Concerning Macedonia, the region of Osogovo, is very important regarding developing of tourism, with his pearl of cultural heritage, the rotunda of the village Konjuh. There is the extremely beautiful ancient town in the village Konjuh, located nearby Kriva Reka.

When Svetozar Radojic, famous archaeologist from Belgrade, visited this locality before World War II noted remnants of collapsed buildings, fragments of architectonic ornaments, parts of panels with inscriptions, remnants of ceramic and glass.

⁸⁷ Асистент, Универзитет за туризам и наоѓамент, Скопје

⁸⁸ Светозар Радојчиќ, Црква у Конјуху, ЗРВИ, 1952, стр. 148.

Thanks to the good location, traces of the ruins, of this anonymous town are visible even today on the surface of the ground. Tabula Peutingeriana, was a road map from III- IV century AC where Macedonia was also precisely represented with names of bigger urban centers as well as their distance expressed in miles. There was a palatial Byzantine town on that road direction, in the village Konjuh, Kratovo municipality, whose name is still unknown.

Key words: *rotunda, basilica, apse, narthex, naos*

ВОВЕД

Во првите децении од XX век, проф. Никола Вулиќ го посетува селото Коњух по информациите дека селаните во тоа село откриле некоја значајна стара црква. Тој бил особено импресиониран од остатоците на ѕидот, којшто на места бил зачуван до 30 m во должина и 2 m височина, кој се протегал врз самата карпа од левата страна на Крива Река. Стопанското значење на градот се гледа и од откриеното големо количество згура во античкиот град од западната страна, што значи дека во градот била инсталирана значајна топилница за метална руда, факт кој упатува на заклучокот дека и преработувачката на металот морала да биде на високо ниво. Судејќи според резултатите од археолошките истражувања на теренот, може да се заклучи дека градот бил епископско седиште кое административно потпаѓало под Scupi (Скопје). Радојчиќ констатира дека од многубројните објекти кои се забележуваат на површината на земјата, ротондата е најзначајниот објект⁸⁹, чија внатрешна архитектонска декорација била од бел мермер. Ротондите добиваат поголемо значење во времето на Константин Велики. Првин ротондите биле во служба на погребните ритуали и крштевањата, двата основни чина кои обезбедуваат исполнување на христијанската есенцијална мистерија за раѓањето преку верата.

РОТОНДАТА ВО СЕЛО КОЊУХ

Во конструктивен поглед ротондата засега претставува единствен пример на кружно концепирана внатрешна просторна елевација во Македонија, вклопена во внатрешен правоаголен план⁹⁰. Апсидата од надворешната страна има правоаголна форма.

Во средината на апсидата, на масивен полукружен постамент од камен, се наоѓала епископска катедра до која водеа скали широки 0,90 m⁹¹. Основата на централниот простор е кружна, обиколена со ходник кој има форма на потковица. Источниот дел е поделен на три простории: централен олтарски дел – презвитериум, предапсидалниот простор и две правоаголни простории, северно и јужно од презвитериумот, протезис и ѓаконикон⁹². Западниот дел исто така има три дела: нартекс и две капели од јужната и северната страна. Главниот влез е од западната страна, а два споредни влеза се наоѓаат од јужната и од северната страна на источниот дел од црквата. Старите прагови и од јужната и од северната страна се зачувани. Од нартексот се влегувало во кружниот наос низ аркаден трибелон – камени столбови⁹³. Олтарот бил одделен од средниот кружен простор со преграда која стоела на шест столпчиња. Тежинската сила на куполниот и сводниот притисок кон исток ги олеснувале две аголни контрафори, и масивната полукружна апсида слеана во правоаголник (однадвор)⁹⁴.

⁸⁹ Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 149.

⁹⁰ д-р Виктор Лилчиќ, Македонскиот камен за боговите, христијаните и за живот по животот, античка камена архитектонска пластика во Република Македонија, том II, доцна антика, Македонска цивилизација, Скопје, 2002, стр. 571.

⁹¹ Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 153.

⁹² д-р Виктор Лилчиќ, цитирано дело, стр. 577.

⁹³ д-р Виктор Лилчиќ, цитирано дело, стр. 571.

⁹⁴ д-р Виктор Лилчиќ, цитирано дело, стр. 571.

Централниот дел на храмот е затворен со четири сидани столба тој е добро зачуван, но во последно време и тој е цел на дивокопачи. Поткуполниот простор е широко отворен кон олтарот. Поради големината на растојанието, сиданите столбови лево и десно од олтарските прегради се особено масивни.

На северниот и јужниот раб на кругот биле изработени по две меѓуколумни, затворени со ниски сидови и парапетни плочи.

Според Радојчиќ, зачуваните делови од урнатината овозможувале прецизна реконструкција на колонадата до горната ивица на капителите⁹⁵.

Меѓуколумните немале исти должини, како и базите за сиданите столбови и за меноата⁹⁶.

Основите на меѓуколумните, според Радојчиќ, имале варијација од 1,06 до 1,26 m, а базите на столбовите имале варијација од 0,62 x 0,95 до 0,67 x 1,20 m.

Светозар Радојчиќ забележал непрецизност и во димензиите на капителите. Висината им била секогаш иста 0,40 m, но горната површина се разликувала: бр. 2127: 0,66 x 0,45; бр. 2828: 0,66 x 0,49 m.

Следниот капител е понизок и со помала димензија, а од предната страна има само крст.

При измерувањето на елементите на базиликата елементите треба да бидат стабилни, односно да претрпеле минимални или никакви поместувања. Најдобар репер овде се целите камени блокови. Колонадата имала по неколку премини лево и десно од олтарските прегради и три премини од западната страна. Во северозападниот дел од ходникот се наоѓа врата, на чие место порано постоеле скали кои воде на горниот кат, а во југозападниот дел на ходникот се наоѓала полукружна остава. Сидовите на ходникот биле украсени со сликана декорација. Во времето кога Светозар Радојчиќ ја проучувал ротондата, сè уште имало остатоци од фрески врз тенок слој од малтер⁹⁷.

Два масивни столба го одделуваат западниот дел од ходникот од припратата, од каде што се влегувало во северната и во јужната капела. Во северната капела, која била подобро зачувана од јужната, селаните изградиле објект во вид на манастир и секоја година, на денот кога се слави свети Јован Опсечен, го посетуваат манастирчето.

Порталот од западната страна на припратата е многу оштетен, а јужната капела е сосема разорена. Нејзина реконструкција е можна само по аналогија на северната капела.

При ископувањата се откриени менои, капители со конструктивна функција, импост-капител и др.

Светозар Радојчиќ констатира дека црквата е градена со камен и со тули. Тој со право констатира дека столбовите се градени од камен, додека лаковите, сводовите и куполата се градени од тули. Олтарскиот простор бил исполнет со камени четириаголни плочи, додека просторот во припратата бил поплочен со шестоаголни тули⁹⁸. Црквата била покриена со крупни ќерамиди, какви што забележав во некои дворови во селото Коњух, кои потекнуваат од ротондата.

Уникатна карактеристика на ротондата е слепиот коридор во апсидата. Во корелација со другите ротонди, никаде нема сеуште пронајдено ваков коридор. Зошто е тој тука и во која намена, сеуште останува мистерија.

⁹⁵ Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 153.

⁹⁶ Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 153.

⁹⁷ Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 154.

⁹⁸ Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 152.

Во ротондата биле откриени капители кои имале конструктивна функција. Два капители имаат слични орнаменти, додека еден капител има натпис: + DOMATRIRS.

Најверојатно, како што констатирал и Радојчиќ, DOMATRIRS всушност е кратенка од DOMUS MARTYRIS со значење дом на маченик. На овој заклучок упатува и градбата со изразен централен поткуполен простор кој има прецизно одвоен ходник – ambulacrum, нешто што е типично за мартириј⁹⁹. Според Константин Петров, ротондата била градски мартириум од VI век во ова епископско седиште¹⁰⁰.

Широко е прифатена идејата дека ваквите градби се поврзани со терминот мартириј. Обично, ротондите се градени врз свети остатоци, како и во свети места, директно поврзани со страдањата на светецот¹⁰¹.

Факт е дека и ротондата во Коњух е изградена во еден свет регион. Во близина на ротондата се наоѓа извор на света вода, слика. Во околината на изворот е откриена керамика од времето на неолитот до II век по Христа. Од изворот продолжува патека изградена од печени глинени плочи, која е целосно уништена при разорувањето на нивата од страна на РИК „Силекс“ – Кратово. Во моментот кога требало да се разора и изворот со света вода, управувачот со машината паѓа тешко болен и долг временски период заздравувал. Од тој момент никој не се осмелува да работи во близина на светата вода.

Во близина на ротондата се наоѓа и едно од најсветите места во кратовскиот регион „Петти Клаанци“, каде што се чувствува свети Илија.

Мајсторите за камена пластика ја забавувале внатрешноста на ротондата, по што овој преубав објект е вистински уметнички бисер од овој временски период. Секој првин се воодушевува на меноата, од кои само едно е in situ, кои имаат конструктивна функција и се дел од колоната која го одделува поткуполниот простор од амбулакрумот. Базите од овие меноа потсетуваат на превртени импости. Ако внимателно се проучат остатоците од декоративната пластика, која го привлела вниманието на научните работници¹⁰², лесно може да се реконструира поранешниот изглед на внатрешноста на ротондата.

На теренот останале фрагменти од зеленикав, зрнест и мек камен. Од овој вид материјал се изработени мали капители, мали столбови со прстени и прстенести бази, како и декоративни архитрави и плочи со богата пластична декорација. На капителите од горната и од долната страна има вдлабнатини за метални клинови, а тоа значи дека тие биле носители на камените архитрави.

Константин Петров констатирал дека постоела голема олтарна преграда со декорирани плочи и столбови, како и постоење на висок декориран амвон. Тој со право тврди дека употребениот материјал отстапува од вообичаено употребуваниот материјал во црквите од V до VI век, каде што во Хераклеја, Стоби, Скупи за архитектонската декорација бил употребуван ситнозрнест кристален или бречест мермер, додека во ротондата бил употребен зелен варовник, како единствен случај.

⁹⁹ Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 155.

¹⁰⁰ Константин Петров, Пластичната декорација од Коњух, Разгеди, I, 21, Скопје 1954

¹⁰¹ A. Grabar, Martyrium: recherches sur les cultes des reliques et l'art chrétien antique, V. I. Paris 1946, 345-350.

¹⁰² Светозар Радојчиќ, цитирано дело, стр. 154-167 со фотодокументација; Константин Петров, Декоративна пластика од ротондата во Коњух, Разг. I, 21, Скопје, 1954; Константин Петров, Реконструкција на амвонот од ротондата во Коњух, ГЗФФ, кн. 22, Скопје, 1970. 271-302; Константин Петров, Стауродекорација од Коњух, Зборник на АМ, II, Скопје, 158, стр. 31-45; Виктор Лилчиќ, цитирано дело, стр. 571-591.

Истражувачите на ротондата од Коњух откриваат нејзини паралели во храмот на свети Михаил и во презвитериумот во Титос на Крит. Нартексот има паралели во црквата во Царичин Град триконхална гробна капела надвор од нејзините ѕидини, во црквите во Куршумлија и Клисуре, како и во Бреговина, сите од доцниот Јустинијанов период¹⁰³. Во Македонија, базиликата во Коњух е единствена од овој редок тип на ротонди, која предизвикува интерес во целиот научен свет.

ЗАКЛУЧОК

Овој рано христијански црковен бисер единствен од таков вид во Р.Македонија оди во прилог на фактот дека овој вид туризам има своја перспектива меѓу бројните други видови туризам. Сознанието дека на Крит се изградени уште неколку такви базилики од овој тип кои се во задржана стара форма ќе им помогне на туристичките водачи што подобро да ја претстават оваа туристичка атракција на туристите кои веќе постојано се присутни на овој локалитет а кои доаѓаат од земјава и странство. Овој објект е последната коцка од мозаикот наречен сакрални објекти по долината на Крива река: целосно зачувана црквичка од 13 век., во близина на ротондата. Цело едно село е наречено Свето- Вакв-, единствениот добро сочуван испишан споменик од времето на богомилите е во селото Туралево. Тоа значи дека туристите на еден определен локалитет ќе добијат целосно сознание за македонското сакрално наследство. Осоговскиот регион, со својот најголем репрезент на сакралниот туризам, ротондата, нуди плодна почва за равој на туризмот, како планинскиот така и руралниот и амбиенталниот и спортско рекреативен. Оваа искра на туризмот останува да тлее додека не биде распламтена од раката на туризмот.

Библиографија:

1. Grabar.A, *Martyrium: Recherches sur les cultes des reliques et l'art chrétien antique*, V. I. Pari946,
2. Лилчиќ.Виктор д-р, *Македонскиот камен за боговите, христијаните и за живот по животот, античка камена архитектонска пластика во Република Македонија*, том II, доцна антика, Македонска цивилизација, Скопје, 2002, стр. 571.
3. Радојчиќ.С, *Црква у Коњуху*, ЗРВИ
4. Петров.Константин, *Пластичната декорација од Коњух*, Разглед, I, 21, Скопје 1954
5. Dzidrova. Ljubinka, *Art, form and liturgy at the rotunda of Konjuh*, Zbornik radova V, Nis, 2006

¹⁰³ Ljubinka Dzidrova, Art, form and liturgy at the rotunda of Konjuh, Zbornik radova V, p. 151.

МЕНАЏИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА НА ЛОКАЛНО НИВО

*Димче Смилев*¹⁰⁴

Апстракт

Туристичката понуда на локалитетот Матка е специфичен пример на менаџирање на туристичка дестинација на локално ниво. Уредувањето и промовирањето на локалитетот е плански предвидено преку Програмата за развој на туризмот на Град Скопје, а постојните инвестициски активности треба да овозможат функционирање на повеќе аспекти на менаџирањето со оваа дестинација на локално ниво. Исто така, организационото реструктурирање ќе овозможи поголема ефикасност на управувањето со дестинацијата и ќе одговори на барањата на домашните и странски посетители.

Клучни зборови: *локалитет, Матка, дестинација, локално, менаџмент*

MANAGING OF THE DESTINATION MATKA ON THE LOCAL LEVEL

Dimce Smilev

Abstract

The offer of Matka site, is a specific example of managing of tourism site on the local level. The construction and promoting of the site, is done according the planning activities stipulated in the Program for Developing of the Tourism of the City of Skopje. The existing investment activities have to provide functioning of the more aspects of the managing with this site on the local level. The organizational changes as well, will provide better effectiveness with managing with the site and will comply with the requests of domestic and foreign tourists.

Key words: *site, Matka, destination, local, management*

¹⁰⁴ Град Скопје, dimces@skopje.gov.mk

ВОВЕД

Туристичкиот локалитет Матка станува пример за успешен маркетинг менаџмент на дестинацијата. Нејзиниот развој е во согласност со еколошките принципи за развој на една дестинација. Развојот на локалитетот е предвиден во Програмата за развој на туризмот на Град Скопје, а истата веќе ги исполни критериумите за кофинансирање на промотивните активности од страна на странски донатори. Во сегашната фаза, моделот за управување со оваа дестинација треба да овозможи успешно ефектуирање на вложените средства и генерирање на поголеми девизни ефекти од странските и домашни посетители.

Кањонот Матка, е локална атракција што интензивно почнува да се афирмира во меѓународни рамки. За локалитетот во иднина се предвидуваат, од аспект на неговата природна и културна единственост, проекти за целосно разработување на дестинацискиот менаџмент. Ова поради фактот што сите содржини и особено дел од локалитетот со пештерите Врело и Убава, има перспектива за влегување во редот на светското природно наследство.

МЕНАЦИРАЊЕ НА ЛОКАЛИТЕТОТ МАТКА ВО ПОСЛЕДНИТЕ ГОДИНИ

Локалитетот Матка во последните години во однос на Програмата за развој на туризмот на Град Скопје, претставува во голем дел содржина на туристичките инвестициони и промотивни активности на Град Скопје.

Уредувањето на локалитетот во сите сегменти - пристапни патишта, видиковци, туристичка инфраструктура околу самото езеро- клупи, одморишта, рекреативна патека со заштитни елементи, мост и друго, претставува основа за натамошно валоризирање на неговите туристички потенцијали.

Имено, создавањето на основата за квалитетна рекреативна, спортска и туристичко угостителска понуда, е неопходно за организирано зголемување на туристичкиот промет и наоѓање на натамошен успешен модел на туристичко менаџирање.

ИНВЕСТИЦИОНИ АКТИВНОСТИ

Во локалитетот досега е применет принципот на кофинансирање по фази, помеѓу странски донации од проектите SEENET, проектот на на GEF, на USAID, и други, и локалната самоуправа на Град Скопје. На тој начин, е изградено партерно уредување со клупи, видиковец, уредување на заштитните огради, уредување на просторот околу црквата Свети Андреја, и поставени се основите за уредување во рамки на втората фаза. Таа ќе овозможи поголема достапност до пештерите Врело и Убава за кои по најновите испитувања се претпоставува дека може да се вбројат во едни од најголемите и најатрактивни пештери во светот, особено со најновите нуркачки испитувања на пештерата Врело.

Во менаџирањето во однос на инфраструктурното уредување успешно е реализиран принципот на партнерство помеѓу локалната власт и Електростопанство на Македонија во однос на расчистување на просторот околу пештерите, осветлување на локалитетот и други активности од нивна надлежност.

Принципот на јавно приватно партнерство е применет и во однос на определување по тендерска процедура на фирма која ќе го менаџира реализирањето на донаторскиот проект за еколошка заштита на овој локалитет, исто така по фазен прин-

цип. Во овој сегмент се вклучени голем дел од еколошки принципи за заштита на локалитетот според домашната регулатива и по барање на странските донатори.

Имено, како еден од сегментите беше заштита на автономни животински видови од кои еден е белоглавиот орел, кој после неколку години одново се појави на локалитетот, па овој факт предизвика забележително внимание на странските донатори со вградување на овој сегмент во дел од нивните проекти.

Една од најголемите инвестициони активности претставува следната фаза на изградба на мост кој по копнен пат ќе ја поврзува рекреативната патека со пештерата Врело. На овој начин ќе се овозможи нејзина достапност за туристичките посетители по копнен пат. За оваа цел е предвидено и уредување на патеката со повеќе заштитни елементи .

Во однос на инфраструктурното уредување на пристапниот пат до локалитетот, во селото Матка и непосредно до кајак патеките, предвидено е нивелирање и уредување на паркинг просторот со кое на заштитена далечина би се овозможила заштита на средиштето на локалитетот од издувни гасови, бучава и слично и рамномерно би се распределил бројот на возила на локалитетот.

ЈАВНО ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО НА ЛОКАЛИТЕТОТ И ОВОЗМОЖУВАЊЕ НА ВРАБОТУВАЊЕ НА ЛОКАЛНОТО НАСЕЛЕНИЕ

Во однос на овој сегмент постојат неколку субјекти кои успешно придонесуваат за функционирањето на локалитетот и збогатување на неговоата понуда. Така, активностите на локалното население се реализираа преку возење со повеќе рекреативни чамци до пештерите. Во непосредна близина на црквата има информативен шалтер со повеќе видови понуда на сувенири, ракотворби, материјали за еколошката посебност на езерото и друго. Самата црква, поради поинтензивна посетеност, е отворена поголем ден од денот а исто така располага со пригодни сувенири .

ШТО ПРЕТСТАВУВА ОВОЈ ЛОКАЛИТЕТ ВО ОДНОС НА ПОНОВИТЕ РАЗВОЈНИ ПРАВЦИ И ПРОМОЦИЈА

Најновите истражувања покажуваат дека интензивно се зголемува бројот на корисници на сајтот на Град Скопје кој говори за овој локалитет како и за барањето на информации за истиот во туристичките брошури и во информативните материјали на ниво на земјата. Треба да се каже дека во првата фаза на проектот за туристичка промоција на Градот Скопје, беше изработен значаен фонд на туристички промотивни материјали за градот и за локалитетот Матка. Истиот беше застапен и во рамки на брошурата за Градот Скопје која доби награда на Меѓународниот туристички саем во Лугано, Швајцарија. Самите брошури за Матка се на македонски и албански јазик како и на други светски јазици. Исто така има диверзификација во однос на структурата на брошурите и тоа за туристички, еколошки карактеристики, спортско рекреативни и слично, кое е во согласност со самата разновидна понуда на локалитетот.

МОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВИ НА ДЕСТИНАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ОВОЈ ЛОКАЛИТЕТ

Поради директната поврзаност со потребите на туристичкото информативно биро на Град Скопје и со други начини на туристичко промовирање, дестинацискиот

менаџмент најдобро се прилагодува на постојните потреби на локално ниво. На овој начин, креирани од туристичката политика на одделението за туризам на Град Скопје, досега се реализираа интензивни промотивни активности во самиот локалитет како што се манифестацијата за Крале Марко, поетски вечери, денови на еден заштитен вид цвеќе кое се појавува на овој локалитет, и слично. Во исто време овие манифестации имаа едукативен карактер поради запознавањето на ученици и предшколски деца со понудата на културни содржини покриени со посебно менаџирање на понудата на Град Скопје.

Така овој систем ќе овозможи: сегашните и потенцијални трендови на туристички посети и она што потенцијалните туристи го очекуваат, да одговара на информациите за регионот, бараната дестинација, туристичките и други бизнис можности и можностите за електронски резервации; ќе ја зголеми ценовната ефективност на сегашниот и трошоците на потенцијалниот маркетинг, и ќе овозможи да со жестоки и ефективни електронски пораки, се реагира на одговорите во туристичката кампања; ќе овозможи ценовно ефективни можности за малите и средни претпријатија; доколку се работи за локален дестинациски менаџмент; ќе овозможи комплементарност во рамки на националната координација на туристичкиот информативен систем и информации за туристичкиот производ на земјата; ќе настојува да дестинацијата се избори пред другите во технологијата на електронското тргување и маркетинг техниките.

ДОСТАПНОСТ НА ДЕСТИНАЦИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ НА ЛОКАЛИТЕТОТ МАТКА ВО СИСТЕМ ВО СЕГАШНАТА И ИДНА ТУРИСТИЧКА ПОЛИТИКА

Може да се следи достапноста на овој локалитет на ниво на вкупната туристичка понуда на РМ каде досега истата беше застапена во општата туристичка брошура за Република Македонија. Во однос на организационата поставеност на овој локалитет, локалниот дестинациски менаџмент, ќе овозможи комплементарност во рамки на вкупната туристичка понуда на РМ. Во иднина се предвидува изнаоѓање на организациона форма и начини за менаџирање на локалитетот кое ќе овозможи обединување на функционирањето на различните форми на неговата туристичка понуда.

ЗАКЛУЧОК

Развојот на локалитетот Матка интензивно ги следи најновите истражувања на ефектите и трендовите во дестинацискиот менаџмент. Поради различната и комплементарна туристичка понуда на локалитетот, потребна е и комплементарност во разработувањето на политиката на дестинацискиот менаџмент за овој локалитет. Исто така ова би требало да овозможи надополнување со дестинацискиот менаџмент на земјата како целина. Следната фаза покрај преостанатите инвестициони зафати, предвидува изнаоѓање на соодветна организациона форма која би овозможила управување со локалитетот и нгов одржлив туристички развој. Ова би значело запазување на принципот на јавно приватно партнерство со елементи кои би овозможиле пазарен пристап на деловните субјекти кои би ја вклучиле својата понуда во локалитетот.

Литература:

1. Град Скопје, Програма за развој на Град Скопје за 2009 год. Скопје, 2009

ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ

1. Беннет, О. (2005): Emerging Markets Groop, коментар на округлом столу о Програму за развој планинског туризма у Црној Гори, Подгорица.
2. Булић, З. (2006): Проклетије, нови национални парк и нови меѓународни национални парк Црна Гора, Србија, Косово и Албанија, округли сто, 3-4 април, Плав.
3. Касалица, С. (1992): Планине-значај геоморфолошко-мотивски потенцијал за развој туризма у Црној Гори, Зборник радова, Тиват.
4. Касалица, С. (1997): Туризам сјеверне Црне Горе крајем XIX и у првој половини XX вијека, Министарство туризма Црне Горе, Зборник, Цетиње.
5. Лековић, С. (2005): Плавски-гусињски регион, туризам и одрживи развој, Општина Плав, Плав.
6. Николић, С. (2002): Природа и туризам Црне Горе, Републички завод за заштиту природе Црне Горе, Подгорица.
7. Никчевић, Р. (1993): Скијалишта Црне Горе као фактор туристичког развоја, Унирекс, Никшић.
8. Радовић, М., Марић, Р., (2002): Црногорске Проклетије- природа-људитурizam-развој, Министарство туризма Црне Горе, Подгорица.
9. Ромелић, Ј. Ѓурчић, Н. (2001): «Туристичка географија Југославије», ПМФ-Институт за географију, Н.Сад.
10. Станковић, С. (1971): Плавско језеро, туристички водич, туристичка штампа Београд и Фонд за туризам С.О. Плав.
11. Штетић, С. (2003): Географија туризма, «Цицеро» Београд

УЛОГАТА НА BENCHMARKING-ОТ ПРИ ФОРМИРАЊЕ НА ГЕВГЕЛИЈА КАКО КАЗИНО ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА

Јово Ратковиќ¹⁰⁵, Марина Стојмирова¹⁰⁶

Апстракт

Во услови на се поголема конкуренција, процесот на самооценување е еден од најголемите предизвици за менаџерите во било која сфера на делување. Суштината на benchmarking-от – **види што прават другите за да станеш најдобар**, е вградена во овој труд, создавање можности за промоција на Гевгелија како казино туристичка дестинација. Дефинирање на квалитетот ја наметнува потребата од постојано следење и споредување со најдобрите конкуренти на глобалниот туристички пазар. Во туристичката литература benchmarking моделите се поделени во две главни групи: хотелски и дестинациски со тоа што во овој труд се опфатени и двата модела. Континуираното следење на перцепциите на туристите за перформансите има важна улога при самооценувањето и споредувањето на дестинациите преку квалитетот кој го пласираат на пазарот. Во согласност со ова во трудот акцентот е ставен на методите на benchmarking-от кои се темелат на следење и мерење на потребите на казино туристите, како битен инструмент во формирање на Гевгелија како казино туристичка дестинација.

Клучни зборови: *benchmarking, казино дестинација, туристички пазар, квалитет, Гевгелија, конкуренција,*

THE ROLE OF BENCHMARKING IN THE ESTABLISHMENT OF GEVGELIJA AS A CASINO TOURIST DESTINATION

Abstract

The process of self-evaluation is one of the biggest challenges for the managers in any action sphere in the conditions of great competition. The essence of benchmarking – look what the others do in order to become the best is built-in this work, creating opportunities for promoting of Gevgelija as a casino tourist destination. The defining of the quality imposes the need of constant monitoring and comparison of the best competitors at the global tourist market. The benchmarking models are divided in two groups in the tourist literature. They are: hotel and destination benchmarking models. Both of these models are included in this work. The continual monitoring of the tourist perceptions on the performances has a very important role in the self-evaluation and comparison of the quality which is promoted by the destinations at the market. The main emphasis in this work is on the methods of the benchmarking which are based on monitoring and measuring of the needs of the casino tourists. The methods of benchmarking represent a very significant instrument in the establishment of Gevgelija as a casino tourist destination.

Key words: *benchmarking, casino destination, tourist market, quality, Gevgelija, challenges*

¹⁰⁵ Јово Ратковиќ, Универзитет за туризам и менаџмент – Скопје, j.ratkovik@utms.edu.mk

¹⁰⁶ Марина Стојмирова, асистент на Универзитет за туризам и менаџмент – Скопје, m.stojmirova@utms.edu.mk

ВОВЕД

Со изразот benchmarking во современата теорија и пракса на маркетингот се означува истражување и опсервирање на најдобрата пракса на конкурентите. Benchmark преставува првобитен, стандарден квалитет, кој служи како база за споредба. Ова е континуиран, системски процес преку кој се врши споредба на сопственото работење со работењето на оние дестинации кои постигнуваат најдобри резултати. Benchmarking-от е инструмент со кој не се оценува само унапредување на квалитетот, со него се оценува и успешноста согледано од аспектите на сите други показатели. Со benchmarking-от се согледуваат перформансите во туризмот на дестинацијата кои треба да се подобрат, но оди и многу подалеку од традиционалната анализа на конкуренцијата. Не е доволно само да се имитира постоечката конкуренција, туку потребно е со сопствени напори и постојани истражувања перманентно да се бараат нови опции, можности за полицентрично унапредување, во функција на превземање на лидерската позиција во дадената област.

Нивото и компаративно-квалитативните предности на производот/услугата се утврдуваат и проценуваат во однос на некоја референтна вредност која се дефинира, утврдува врз основа на пазарно истражување. **Квалитетот не се искажува со максималните, туку со релативните вредности. Тој треба да биде економски издржан и да овозможува синхронизирање кон осознаените перспективни потреби и приспособен одговор на покажаната определба.** Од ова произлегува, дека управувањето со квалитетот не е насочено кон обезбедување највисоко ниво на перформансите на производот (дестинацијата), туку кон почитување на пропишаните перформанси, за да може да се спореди само квалитетот на оние производи и услуги кои припаѓаат на иста класа, односно задоволуваат ист вид на потреба со иста цена. Ова значи дека изборот на benchmarking-от треба да биде во склад со реалните средства и можности кои нашиот производ/услуга треба да го исфрлат на лидерската позиција, во реални околности на споредбено вложен капитал. Дефинитивно критериумот **нула дефекти** е носечки критериум при споредбата, активностите и потребите за подигање на квалитетот. Зголемување на капиталните вложувања несмеат и неможе да преставува создавање на квалитет, бидејќи во таков случај веќе не зборуваме за benchmarking туку за сосема нови инвестициони зафати во подобрување на капиталот кој би преминал во сосема нов производ или услуга. Можеби подобро кажано производот преставува резултат на голем број процеси кои учествуваат во негово финално дефинирање, па треба да се разбете дека со benchmarking-от не се подобрува производот, туку процесите од кои тој е составен со примена на искуства од лидерите во дадената област (сроден процес) на исто ниво на инвестирање, преку превземање на квалитетот без додатно капитално инвестирање. Со benchmarking-от треба да се подобрат бараните карактеристики и саканиот квалитет со поминување низ сите негови фази. Со ова недостатоците на производот/услугата кои се однесуваат на грешки, повторувања или откажувања треба да бидат елиминирани или сведени на минимум.

Фазите на планирање низ кои треба да се помине при benchmarking-от се точно определени и при ова нетреба да се експериментира. Фазата идентификација, ги поставува основите на споредувањето: со кого ќе се споредиме, што ќе споредиме и со кој податоци ќе работиме. Следната фаза анализа, е конструирана од два момента нашио – каде сме и нивниот каде се. Ова би значело откривање на нашите лоши и нивните добри страни на работењето. Во оваа фаза треба да се одговори на низа прашања од типот: зошто нешто прават, колку вложуваат во работата, што прават и може

ли тоа ние да го искористиме. Интеграција е фаза на истражување на начинот и можностите кои ги поседуваме за целите кои сакаме да ги постигнеме со превземањето да го постигнат бараниот квалитетот. Особено треба да се внимава на комуникациската поставеност при реализацијата на сите нивоа на делување во однос хоризонтала и вертикала кои сакаме да ги превземеме/интегрираме. Оваа фаза се смета за најбитна. Фазата каде промените се превземаат е наречена акција. Внимание треба да се обрне дека при оваа фаза нема отстапување, треба точно да се изведуваат потребните процеси за да се оствари посакуваниот резултат. Последната фаза зрелоста на benchmarking-от треба да овозможи лидерство по одбраниот пример, кое што во следниот период треба да се одржи преку постојано надоградување.

За добро остварен benchmarking мора се содржани следните клучни фактори:

1. Вклучување на вистински луѓе
2. Да се определат правила на работа
3. Да се создаде добра комуникација меѓу сите сегменти
4. Разбирање на потребата од benchmarking-от
5. Избирање вистински партнер
6. Идеи и информации од и на практични примери
7. Обучени менаџери за спроведување на benchmarking-от
8. Добро треба да се запомни benchmarking-от е перманентен процес

За да може да преминеме на поставената тема од овој труд ќе ги наведеме само уште типовите на benchmarking. Внатрешниот (interen) кој воедно е и наједноставен, преставува размена на информации и искуства помеѓу сегментите во самата подготовка на производот/услугата. Добри страни е дека е постојан и брз, лоша страна нема доволна размена на нови знаења и искуства, тие се во рамките на еден ист сегмент кој системски го создава производот/услугата. Конкурентскиот (competitive) benchmarking уште се нарекува компетитивен. Овој тип е најраспостранет и претставува споредба со конкурентните лидерите во нашата гранка. Добра страна можност за брзо напредување доколку се елиминира лошата страна – тешко доаѓање до информации. Функционалниот (functional) benchmarking преставува споредување со најдобрите во нашата област со кои не сме на исто рамниште и на ист пазар. Добра страна, овие лидери на кои не сме им конкурентни самите дават помош и организираат можност за примена на нивниот систем на работа преку организирање семинари и директно вклучување во нивниот процес на работа. Лоша страна, тешко дека нивниот систем може да се прилагоди, примени во наши услови и секако потреба од зголемени финансии. Benchmarking (generic/process) на сроден процес е најтежок, со најголем ефект и преставува превземање на најдоброто од најдоброто.

ГЕОГРАФСКИ ОСНОВИ НА ГЕВГЕЛИЈА ЗА КАЗИНО НА КАЗИНО-ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА

Општина Гевгелија се наоѓа во најјужниот дел од Република Македонија, на сама-та граница со Република Грција, на надморска височина од 64 м и на простор од 485 км². Во општината живеат 22.988 жители, од кои околу 15.685 жители во општинскиот центар Гевгелија. Низ територијата на општина Гевгелија минува примарната оска на развојот која се протега по Вардарската долина во правец север-југ и претставува дел од коридорот 10. Важна е и пограничната позиција на општина Гевгелија со Република Грција, како и можностите за лоцирање на стопанските капацитети, кои бараат голем транспорт на суровини и готови производи, при што близината на Солунското приста-

ниште претставува значајна компаративна предност. Поволно влијание треба да има новопредвидената идна "хоризонтална" врска - од Битола преку Мариово до Гевгелија, како сообраќаен правец кој ги поврзува источните и западните делови на Република Македонија и кој воедно ги интегрира најзначајните туристички простори. Оваа медитеранско подрачје од секогаш представувало значајна крстосница за патниците и стоката кои патувале од Европа кон Блискиот Исток или обратно. Со изградба на железничката пруга Скопје-Гевгелија-Солун во 1873 година и на автопатот Скопје-Гевгелија, таа стана значаен транзитен коридор. Гевгелија се наоѓа на само 70 km од Солун, а на 165 km од Скопје, главниот град на Р. Македонија. Токму поради значајните сообраќајници тука се вкрстуваат патиштата од север и југ, така што Гевгелија претставува Европска порта за сите оние кои тргнале на север. Покрај Гевгелија минува една од најзначајните трансверзали со европските патишта, автопатот Е- 75 и меѓународната железничка пруга Скопје-Солун, граничниот премин Богородица-Евзони и железничкиот Гевгелија-Идомени, каде што поминуваат над четири милиони патници годишно. Природните, климатските и географските погодности, како и богатото културно наследство, овозможуваат развој на транзитниот, бањскиот, планинскиот и културниот туризам во Гевгелија.

ПОСТОЕЧКИ КАЗИНА ВО ГЕВГЕЛИЈА, НИВНИТЕ МОЖНОСТИ И ИНВЕСТИЦИИ ВО ОТВАРЕЊЕ НА НОВИ КАЗИНА

Најстарото казино кое се наоѓа во самиот центар на градот е казино хотелот „Аполонија“ – 5*, за постарите генерации познатиот хотел „Југо“. „Аполонија“ е многу повеќе од хотел, уреден по светски стандарди. Хотелот располага со 30 стандардни соби и 13 суит соби. Во салонот на хотелот се наоѓа Галерија каде се одржуваат изложби од домашни и странски сликари.

Казино просторот располага со 102 електронски машини, 14 маси за американски рулет, 4 за Blackjack и 4 покер маси.

Во рамките на хотелот работи и Green Garden Cafe е во традиционален стил на гевгелиска градска куќа, потоа галерија, хотелски бар, фитнес центар, фризерски салон и Спа центар. Хотелот и казиното се во сопственост на шведска фирма. Најголем дел од клиентите се од Грција и Албанија.

Комплексот Казино Фламинго Хотел лоциран непосредно до граничниот премин Богородица со Република Грција, сместен на површина преку 30 000 m² и 12 000 m² градежна површина. Комплексот содржи Казино, Хотел со 5 ѕвезди, Ноќен клуб, Пентхаус, неколку ексклузивни ресторани и широк избор на барови. Казино Фламинго Хотел е најатрактивна забавна атракција во регионот. Казиното располага со преку 100 машини за игра, 14 маси за американски рулет, 14 маси за blackjack и caribbean покер и 4 маси за holdem покер. Хотел се состои од 41 луксузна соба, 11 бизнис апартмани, 6 супер-ексклузивни апартмани и 1 соба за лица со хендикеп, СПА центар за масажа и хидротерапија, фитнес центар, фризерски салон, маникир и педикер, салон за козметички третман Годинава во Гевгелија ќе се градат или се во фаза на изградба луксузни хотели на познатите светски брендови "Шератон", "Калифорнија ресорт" и "Терме Олимпија". Брендовите на трите хотелско-рекреативни комплекси ги откупиле австралиски, словенечки и турски бизнисмени. Странските инвеститори неодамна ги презентирале проектите пред локалните власти во Гевгелија и трите регистрирани фирми добиле одобрение за изградба на најголемите хотели во овој регион. Новите хотел-казина, според најавите, би требало да бидат готови за 20 месеци.

Во непосредна близина на граничниот премин Богородица, на македонско-грчката граница, во изградба е хотел од брендот "Шератон", чиј инвеститор е турската компанија "Принцес". Според најавите на турската фирма, хотел-казиното ќе располага со 200 легла. За забава на туристите во комплексот се предвидени ресторани, барови, шопинг-центри и други објекти за забава и за рекреација на гостите. Другиот хотел, пак, на "Калифорнија ресорт" ќе биде граден на влезот во Гевгелија, кај крајбрежјето на реката Вардар. Инвеститор на овој хотел е австралиски бизнисмен со грчко потекло, кој во Гевгелија ја регистрирал компанијата "Гитони". Тој веќе откупил 4,5 хектари земјиште од приватни сопственици. "Калифорнија ресорт" ќе се гради како голем трговско-рекреативен центар со шопинг-центри и со објекти за забава на туристите. Луксузниот хотел со казино ќе има 400 соби, бања и спа-центар. Во комплексот се предвидени тениски игралишта и терени за голф.

Според плановите на Општина Гевгелија, третиот хотел ќе биде граден крај автопатот Е- 75, во непосредна близина на изворите за геотермална вода кај Смоквица, во месноста викана Туфка. Тука ќе бидат отворени голем туристичко-рекреативен комплекс и лековити топли бањи "Терме - Гевгелија". Инвеститор е словенечката компанија "Терме Олимпија".

Според проектот овој комплекс од неколку базени, сауна, фитнес и спа-центар и центар за рекреација и забавување. Хотелот во склоп на бањите ќе располага со 350 легла, казино и конгресен центар.

ЛАС ВЕГАС НАЈГОЛЕМА КОЦКАРСКА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА

Лас Вегас (ливадите) не е како другите градови. Ниту еден друг град во светот ги нема толку експлицитно проценето потребите на посетителите, за сметка на сопствената популација. Овде се му е посветено на туризмот, но туристите не го "расипале" вистинскиот Лас Вегас, затоа што не постои вистински Лас Вегас. Овде нема непознати и неистражени населби каде може да се види автентичниот локален живот. Целиот Вегас е комплетно посветен на остатокот на светот. Причината што овде се наоѓаат 19 од 20-те најголеми хотели во светот е што овде годишно доаѓаат 37 милиони туристи, за да ги видат - хотелите. Секој од овие хотели е многу повеќе од обичен хотел, и многу повеќе од казиното кое е неизбежно во централниот дел на хотелот. Ова се неверојатни места, земји од фантазијата со се што е потребно за никогаш да не се јави потреба да се излезе од нив. Секој од нив има сопствени комбинации на свечени сали и базени, луксузни апартаменти и ресторани, технолошки иновации и атракции. Казината се овде за да ве привлечат во хазардерството и ќе направат се за да ве внесат внатре, а тоа ќе го направите и речиси без да забележите, и против вашата волја. Направено е се за, откако ќе се најдете внатре, да не помислите да заминете. Нештата се случуваат постојано, дeње и ноќе, и во оваа околина без прозорци и часовници бргу се губи увидот во тоа што е што. Пороците на човештвото се добредојдени, па дури и барани. Но, градот со 880.000 жители и површина од 215 квадратни километри е најголема светска коцкарска туристичка дестинација во светот и град со најбрз развој. Во коцкарниците и тематските паркови во хотелите се влеваат милијарди долари, и се што е во врска со парите и заработката е ставено на пиедестал. Само од коцкање се остварува годишен приход од 5.250. 000. 000 долари. Ако сакаш да добиеш пари во казино, купи си (направи си) казино.

Wynn Las Vegas

Издигнат на местото на некогашниот легендарен Desert Inn, најновиот знак на Лас Вегас е гламурозниот Wynn Las Vegas. Најновата инвестиција на кралот на коцкарниците во Вегас Stev Wybb ги отвори своите врати на 28.04.2005. Прикриен со бакарна покривка која го рефлектира пустинското сонце, овој 42 ката висок, 76 хектари широк и 2.7 милијарди долари вреден мега забавен центар зафаќа 10.000 метри квадратни казино, 2700 гостински соби, професионално дизајнирано голф игралиште со 18 дупки, галерија за уметнички дела и потполно авторитизирана авто куќа Ferrari Maserati во Лас Вегас со 3000 квадратни метри продажен салон.

Bellagio

Bellagio многу брзо стана еден од најпознатите и најпосетените хотел-казина. Сместен е на четири хектарска оаза која е дизајнирана во стилот на италијанско село додека во негова позадина се наоѓа хотелската зграда. Хотелот има 3200 соби и апартмани, 17 ресторани, 6 лоби простории, ботанички градини и 6 базени во медитерански стил. Неговите 9000 квадратни метри нудат преку 2000 апарати за забава и стотина маси за играње. Bellagio исто така поседува уметничка галерија во која се одржуваат изложби на модерна уметност, а тука се наоѓа и трговскиот центар со површина од 11 000 квадратни метри. Популарна атракција претставува водоскокот на светски познатата фонтана Bellagijeve кој функционира на секои 30 минути од 15.00 до 20.00 часот.

MGM Grand

Со неговото завршување во 1993, огромниот MGM Grand ја држи титулата на најголемиот хотел на светот со преку 5005 соби. Неговата Grand Garden Arena исто така се воздигна во главното место за одржување бокс натпревари во САД. Самото подрачје на казиното е околу 15.300 квадратни метри. Помеѓу останатото MGM Grand нуди петнаесет ресторани, бар, пет лоби простори, две простории за забава, две капели за венчање, пет базени вклучувајќи го и оној со вештачка река, дискотеката и трговскиот центар. MGM Grand е исто така главна станица на терминалот на Las Vegas Monorail.

Caesars Palace

Како стар жител на ова подрачје Caesars Palace го одржува карактерот на Лас Вегас повеќе од многуте негови соседи. Неговите две казина со целокупна површина од 12.050 м2 ги имаат сите вообичаени игри, но воедно е и вистинско царство на апарати за играње на кои можете да освоите награди како што се моторцикли и кабриолети како и џаќрот во износ од 21 милион \$. Новитетите во Caesars Palace ги вклучуваат и ново конструираниот Колосеум во кој што се наоѓа Celine Dion Theatre, високобуџетната коцкарница Palace Court Slot Casino и луксузните апартмани во Augustus Tower кој е отворен во летото 2005 година со што бројот на соби се зголемува на 3340.

Mirage

Од сите мега коцкарници долж овој град Mirage овозможува најголем спектакл на отворено. Ноќе многу луѓе може да го посетат вулканот кој еруптира секои 15 минути од 19.00 до 24.00 часот. Настанот е дополнет и комплетен со вметнатата лагуна со 54 уметнички водопади кои течат низ вулканот низ кои се гледаат големите аквариуми полни со карактеристични видови тропски риби. Хотелот исто така поседува базен, 8 ресторани, 4 лоби барови, живеалиште на бели тигри, познатиот голф терен Shadow creek и коцкарница со преку 2000 машини за игра.

Venetian Resirt Hotel and Casino

Овој хотел вреден две милијарди долари е уште еден комплекс кој заработил пари со европска тематика. Некои луѓе им беше тешко да го гледаат рушењето на

историскиот Sands Hotel and Casino што беше потребно за изградба на новиот хотел на кои не се штедеше труд. Поголемиот дел од овој хотел го сочинуваат канали на кои луѓето се превезуваат со гондоли. Коцкарницата се простира на 10 800 метри квадратни со 2500 апарати и 122 маси за игра. Комплексот го надополнуваат 18 ресторани, 4 базени и фитнес центар кои овозможуваат забава за гостите кои не се дојдени да се коцкаат.

BENCHMARKING НА ГЕВГЕЛИЈА КАКО КАЗИНО ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА

Како што веќе наведовме **Benchmarking-от** не преставува едноставно пресликување на посакуваната дестинација во услови во кои ние сакаме да ја поставиме. Значи потребно е да ги поставиме параметрите на дестинацијата која сакаме да ја **benchmarki**-раме, односно првенствено да ги определиме можностите и нивото во колкава мерка може да се изведе **Benchmarking**. Ова е посебно важно во нашиот случај кога се **Benchmarki-па** казино дестинација од светски калибар, а **Benchmarking-от** треба да се создаде во сразмер на вложените финансиски средства. При ова ќе го користиме генеричкиот со кој ќе го вреднуваме квалитетот и можностите на казино дестинацијата како целина. Одреницата кон Лас Вегас треба првенствено да биде насочена кон маркетиншкиот пристап, одредувањето на целната група - **ловот на клиенти** се поставува како првенство. Дестинацијата Лас Вегас покрај вообичаеното рекламирање во сите светски медиуми врши селекција на можните клиенти кои во жаргон се нарекуваат – **китови**. Тие произлегуваат од редовите на најбогатите луѓе во светот и светскиот џет-сет, кои со своето присуство би привлечеле.

Гевгелија првенствено треба да го реши инфраструктурниот проблем, т.е. треба да обезбеди брз авио превоз. Во услови на немање аеродром, превозот од аеродромите во Скопје треба да се реши условно со посебен трансфер на клиентите со луксузен автомобил или хеликоптер. Тоа би значело збогатување на возниот парк со соодветни превозни средства, како и обезбедување простор за изградба на хелиодром.

Од друга страна, пак, се јавува потреба од подобрување на квалитетот на рецептивата. Покрај зголемување на бројот на постоечките сместувачки капацитети, потребно е и нивно уредување согласно меѓународните стандарди за хотел од висока категорија. Овде, повторно се мисли, во секое време бесплатно опслужување на лојалната, па и потенцијалната клиентела.

Сепак, главен акцент треба да се стави на збогатување со забавни содржини во хотелот. Постојат бројни начини да се привлечат потенцијални клиенти, на пример, организирање манифестации од културен карактер, како изложби, вечерни шоуа со видни музички имиња од Балканот, отварање ноќни клубови и дискотеки. Поставување атрактивни рекламни паноа по должина на автопатот Е-75 во нашата република и во Грција, би претставувало уште еден начин за привлечување случајни транзитни минувачи. Интересен начин да се анимираат гостите е, на пример, организирање турнир во разни категории игри. Голем број хазадери, некои од престиж, други од забава, а трети примамени од вредна сума пари, би земале учество и сите заедно би потрошиле многу повеќе од износот на самата награда.

Користена литература:

1. Čomić, Đ., Kosar, Lj., Štetić, S.: Globalna fuga – Globalizacija postmodernog turizma, DP“Đuro Salaj“, Beograd, 2001
2. Jovičić, D.: Turističko poslovanje, Naučno – stručni časopis broj 1/2008, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2008
3. Lucinović, L.: Organizacija receptivnih turističkih agencija, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2004
4. www.apollonia.com.mk
5. <http://www.casino-f.com>
6. <http://www.kapital.com.mk>
7. <http://star.vest.com.mk>
8. <http://www.total.com.mk>



ОБЛАСТ

МАЛ БИЗНИС



ОБЛАСТ – МАЛ БИЗНИС

КАКО (И ОД КАДЕ) МОЖЕ ДА СЕ ДОБИЕ ДОБРА ИДЕЈА ЗА ДОБАР БИЗНИС?

Тодор Кралев*

Апстракт:

Трудот ја потенцира важноста за поседување на вистинска идеја за бизнис. Идеите се ресурс со кој претприемачите треба да се најбогати. Изворите на идеите може да се поделат во 4 категории. Се разгледуваат чекорите преку кои претприемачите доаѓаат до добра идеја за добар бизнис. Притоа, идејата за бизнис мора да биде соодветна со компанијата, купувачите и претприемачот.

Клучни зборови: идеја, извори, бизнис, искуство

HOW (AND WHERE FROM) ONE DOES GET A GOOD IDEA FOR A GOOD BUSINESS?

Abstract:

This paper emphasizes the importance of having the right idea for starting new business. The ideas are most valuable resources an entrepreneur should possess. The main sources from where the ideas derive can be categorized into 4 categories. The idea for business must be in accordance with the company, the consumers and the entrepreneur himself/herself.

Key words: idea, sources, business, experience

Идеите се ресурс со кој претприемачите би требало да се најбогати. Идеите не треба да се чекаат да дојдат сами по себе, туку претприемачот треба систематски да следи и истражува. (Кралев Т, и др. 2009, стр.52)

Во фазата на генерирање идеи, поважно е да се генерира максимален број идеи, отколку да се става акцент на формата во која идејата е претставена. При тоа потребно е да се истакне дека претприемачите не треба да претеруваат со голем број идеи кои сакаат да ги реализираат, туку да започнат со истражување за да утврдат која од идеите е најдобра и да започнат со нејзино реализирање.

Кога претприемачите сакаат да реализираат повеќе идеи, може да се доведат во ситуација да не се реализира ниту една. Кога станува збор за изворите на идеите може слободно да се каже дека нив ги има многу. Но, потребно е да се пронајдат корисни извори на идеи.

Изворите на идеи може да се поделат во 4 категории:

1. *Примарни внатрешни извори* (вработените во маркетингот, научници, инженери, вработени во производство и др.)
2. *Секундарни внатрешни извори* (врвниот менаџмент, останатите вработени)

* Доктор на науки, Редовен Професор, Факултет за туризам, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, t.krlev@fts.edu.mk,

3. *Примарни надворешни извори* (купувачи, снабдувачи, конкуренција, консултанти)

4. *Секундарни надворешни извори* (агенти за огласи, индустриски дизајнери, истражувачки лаборатории, влада, универзитети)

Се поставува прашање: каде настанува идејата за нов бизнис? Истражувањата на ова прашање укажуваат дека постојат бројни извори. Овде се разгледани некои од највообичаените, базирајќи се на преглед прикажан во списанието “Inc.” кое спровело истражување во најбрзо растечките компании. (Case Jolan, pp.52-62)¹

Скоро половина (43%) од луѓето кои одговориле на истражувањето се изјасниле дека тие ја добиле идејата за новиот бизнис **од искуството** со кое се здобиле работејќи во **истата индустрија² или професија**. За овие претприемачи, влегувањето во сопствен бизнис не било искомплицирано од задачата да се дознае кој е кој и што е што во индустријата. Тие ги знаат начините на кои се извршуваат работите, и тие имаат мрежа од контакти-толку важна во започнувањето нов бизнис. Годишите поминати во некоја индустрија им овозможиле поглед однатре на неисполнетите потреби и како овие потреби да се променат во можности за новиот бизнис.

Важноста на искуството стекнато во некоја индустрија како извор на идеи за нови бизниси води до заклучокот дека најдобра подготовка за претприемачот може да биде и обично работно место во некоја компанија. Предноста на овој метод е тоа што многу повеќе ги простува грешките кои настануваат од неискуство. Грешките никогаш не се добредојдени, дури ниту во добро воспоставените бизниси, но тие се далеку посериозни за новите бизниси и може да го загорзат и опстанокот на бизнисот. Тогаш не треба да се изненадиме кога ќе дознаеме дека многу од нашите најуспешни мега бизниси биле основани од индивидуи кои научиле што е потребно за да се успее додека работеле за некој друг.

Втор најчесто споменуван одговор е „Видов некој друг како се обидува, сфатив дека јас можам да го направам тоа подобро“. Овој одговор бил даден од 15% од испитаниците. Ова се должи на **самодовербата** која ја имаат многу претприемачи. Тие чувствуваат дека нивната способност и истрајност ќе им ја дадат остријата за да успеат во нешто што другите веќе го прават. Оваа инспирација да влезат во бизнис често започнува со незадоволството од нешто кое моментално се нуди на пазарот. На пример, сопственик на една компанија за производство на течно ѓубриво открил дека опремата за полнење на шишињата била премногу бавна. Тој сметал дека неговата компанија треба да ја подобри постојната линија. Самодовербата на претприемачот се исплатела, неговата фирма сега продава опрема за полнење на шишиња во вредност од 11 милиони долари годишно.

Околу 10% од претприемачите кои опстанале рекле дека „непополнетата празнина на потрошувачкиот пазар“ им дала идеја да го започнат нивниот бизнис. Ова е варијација на претходниот одговор. Во оваа смисла, претприемачот забележал **празнина на пазарот** за разлика од тоа да забележи потреба која не е ефикасно задоволена. Сопругата на некој свештеник открила дека е тешко да се обезбедат волонтери кои ќе им помагаат на старите и изнемоштени членови на црквата, но открила дека тие се спремни да платат за помошта. Потоа таа започнала да најмува студенти да ја вршат работата и бизнисот брзо почнал да расте. Тој бизнис сега е мулти-државна фирма со 10 милиони долари годишен приход.

Додека многу од нас сметаат дека основачите на успешните претпријатија претходно внимателно ги планирале своите постапки, само 7% од испитаниците во

истражувањето навеле дека идејата за бизнис резултирала од „систематско истражување на можностите за бизнис“. Скоро исто толку (5%) рекле дека нивните бизниси биле базирани на идеја која се појавила за време на **brainstorming сесија**.

Најмалата категорија од идеи спомната од претприемачите била „**хоби или разонода**“. Ова било споменато од 3% од испитаниците.

Со цел да се оцени важноста на резултатите од истражувањето направено од “Inc” две работи треба да се имаат на ум: прво, компаниите вклучени во студијата биле членови на “Inc. 500”, елитна група од многу успешни бизниси. Ако во истражувањето биле вклучени и мали бизниси, дали резултатите би останале исти? Веројатно не, но какви ќе бидат разликите е нешто што само може да претпоставиме. Второто ограничување се однесува на можните разлики помеѓу групите на претприемачи кои одговориле на прашањата на студијата и оние кои не го направиле тоа. Прашањето овде е дали претприемачите кои ги споделиле своите приказни имаат различен извор на идеи од оние кои одбиле да учествуваат?

И покрај овие ограничувања спроведената студија дава корисен поглед на изворите на идеи за претприемачот и овозможува да се извлечат некои генерални заклучоци. Прво, резултатот на истражувањето јасно ја покажува улогата на искуството како извор на идеи. Ако на најголемата категорија „...работење во истата индустрија или професија“ се додаде категоријата „...од хоби или разонода“ тоа дава вкупно 46% од одговорите и укажува на двата вида искуство. Скоро половина од фирмите биле базирани на нешто што основачот го знаел пред да го започне бизнисот.

Откако се анализирани карактеристиките кои треба да ги поседува секој претприемач може да се премине на следен чекор од процесот во бизнисот, а тоа се начините за добивање идеи за бизнис. Овде се истакнува важноста на добрата идеја, но исто така и потребата да се биде креативен со нови идеи во водењето на бизнисот.³

Потребата за креативност во нов, веќе започнат бизнис не треба да биде претерана. Економистот Joseph A. Schumpeter⁴ ја нагласува важноста за иновација како критериум со кој фирмата отскокнува. Тој, понатаму нагласува дека профитот произлегува од иновацијата и дека тој е неизбежно да се намали поради конкуренцијата што секогаш постои. Затоа, за малиот бизнисмен, потребата да бара нови можности за нови подобри работи, секогаш е присутна, а ова се однесува и **за нов и за веќе започнат бизнис**. (Kuriloff, A.H., Hemphill, J.M.Jr, 1988, pp38-39)

Ништо не е толку залудно како што е водењето ме too (и јас исто така) бизнис. Да се понуди производ кој веќе постои на пазарот или пак услуга без некои посебни одлики, е впуштање во тешка борба за опстанок. Не може да се очекува дека ќе и се биде сериозен конкурент на веќе добро основана фирма со стручен кадар и клиенти лојални на неа. За да се успее мора да се развие уникатен и атрактивен бизнис.

Мора да се понуди производ или услуга со висок квалитет за да се привлечат купувачи и да се профитира. А, ова значи потреба од иновативен концепт како основа за бизнисот.

Но, тоа не е сè. Редовно ќе треба да се вежба креативноста за да се обезбеди долгорочен успех, без разлика дали е во прашање нов бизнис или веќе постоечки.

Треба да се сумираат пристапите за наоѓање идеи за основање нов бизнис, за развивање нови производи или услуги и за подобрување на веќе поточките производи и/или услуги. Станува збор за следните **теми**:

- наоѓање извори за креативни и нови идеи
- примери за разни начини за добивање идеи за производ или услуга
- користење нови начини

-користење нови начини за стимулирање на креативноста и иновацијата во тековниот бизнис

-зошто е важно постојано да се вежбаат техниките за иновација?

-преглед на пазарот на производот или услугата како средство за проширување на постоечките пазари и развивање на нови.

Отсекогаш било интересно прашањето **како претприемачите доаѓаат до нови идеи за својот бизнис**. Се чини дека во доаѓањето до нови идеи се следат следните чекори:

1. Постојано се бараат нови **начини за подобрување** на производот или услугата или за **создавање нов производ** или услуга
2. Се одредуваат особините или барањата кои целосно ќе ја задоволат таа потреба. Некои увиделе дека е подобро овие барања да се напишат на лист харија, за да може од време на време да се врши преглед на истите.
3. За кратко време претприемачот се враќа на имагинативната фаза од детството за да се измислат неколку пристапи кои што можат да понудат начини за добивање на посакуваните резултати.
4. Корисно е претприемачот да направи одмор од два-три дена од мислата што го преокупира. На овој начин неговата потсвест мисли за проблемот за кој тој свесно мислел. Решението доаѓа одеднаш како молња.
5. Кога се има стратегија, се наоѓа тактика која ќе треба да ја поткрепува оваа стратегија - да се работи темелно со што ќе се подобри производот или услугата.
6. Следува примена на одговорот во пракса. Ако има потреба се менува, за да се дојде до идеалните резултати специфицирани на почетокот.

Седум начини да се добие идеја за нов производ/услуга:⁵

- Да се препознае потребата
- Подобрување на постојните производи/услуги
- Комбинирање на различни *индустрии*
- Забележување на трендови
- Да се обрати внимание на сè
- Поставување прашања
- Прво именување, па потоа развивање

За да се добијат идеи за нов производ/услуга можат да бидат користени бројни методи како :

- Brainstorming,
 - Делфи метод,
 - Синектички метод,
 - Морфолошки метод,
 - Креативен удар.

Интуитивното размислување може да се поттикне:

- преку умешност и занает,
- со иновација,
- преку лично искуство,
- преку хоби и спорт.

Peter Drucker разликува седум извори на **иновативни можности** и тоа:⁶

1. Неочекувани настани
2. Несовпаѓање
3. Потреби на процесот
4. Стопански и пазарни структури
5. Демографски движења
6. Промени во забележувањето
7. Ново знаење

Десет правила за добивање идеја за бизнис:⁷

- *Правило бр.1: Да се побара идеја во сопственото хоби или личен интерес.*
- *Правило бр.2: Да се добие одговор на прашањето: А, зошто да не постои...?.*
- *Правило бр.3: Да се набљудуваат и искористат недостатоците на производителите /услугите на други производители.*
- *Правило бр.4: Необично користење на обичните работи.*
- *Правило бр.5: Да се извршат промени во социјалните навики.*
- *Правило бр.6: Да се користат промените кои доаѓаат од околината.*
- *Правило бр.7: Маките можат да создадат иновација.*
- *Правило бр.8: Да се сврти технолошкиот напредок во сопствена корист.*
- *Правило бр.9: Да се напушти сегашното занимање.*
- *Правило бр.10: Идеја да се бара насекаде.*

СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ФУНКЦИЈА НА СТЕКНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Изет Зеќири¹⁰⁷, Брикенд Азири¹⁰⁸

Апстракт

Малите претпријатија се распространети иако не равномерно во сите национални економии на земјината топка. Специфичностите на националните економии во кои постојат и функционираат малите претпријатија се веројатно најголемата причина за разликите кои постојат меѓу нив. Целта на овој труд не е да се утврди дали и колку малите претпријатија во Република Македонија применуваат стратегии и стратески менаџмент, туку да се дадат некои видувања околу тоа како треба нашите претпријатија да постапуваат за да обезбедат долгорочна перспектива во џунглата на бизнисот.

Клучни зборови: менаџмент, мал бизнис, стратегија

STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL BUSINESS

Abstract

Small businesses are present all over the world, although not equally distributed. Probably most differences between small business's are determined by the specifications of the different national economies in which they function. The aim of this paper is not to give an overview and determine the extent to which small business in Macedonia implement strategies and strategic management, but rather to give some opinions regarding how should the Macedonian small business act in order to insure a long range perspective in the contemporary business jungle.

Key words: management, small business, strategy

¹⁰⁷ Проф. Др. Изет Зеќири, Факултет за Бизнис Администрација при Универзитет на Југоисточна Европа во Тетово, i.zeqiri@seeu.edu.mk

¹⁰⁸ Ас. М-р. Брикенд Азири, Факултет за Бизнис Администрација при Универзитет на Југоисточна Европа во Тетово, b.aziri@seeu.edu.mk

ВОВЕД

Малите претпријатија се распространети иако не равномерно во сите национални економии на земјината топка. Специфичностите на националните економии во кои постојат и функционираат малите претпријатија се веројатно најголемата причина за разликите кои постојат меѓу нив. Тие може да се сретнат скоро во секоја индустриска гранка како организации кои нудат еден широк спектар на производи и услуги. Дури и кај „гигантските„ индустрии како што е автомобилската индустрија се среќаваат огромен број на мали претпријатија кои работат како кооперанти на големите претпријатија. Во конкретниов случај би се осмелиле дури и да кажеме дека големите индустрии не би можеле да преживеат без поддршката од малите претпријатија. Но, националните статистики бележат огромна стапка на смртност на малите претпријатија и тоа уште за време на првата година од нивното функционирање. Дури и да се каже тргнувајќи од статистиката дека можностите за опстанок на малото претпријатие се 10% или 15% или 20%, сепак ова не мора да се докаже како вистина. Веројатно тоа дали и колку ќе биде успешно малото претпријатие ќе зависи не само од надворешната околина во која тоа претпријатие функционира туку особено од способноста на менаџерската екипа да ги зграпчи сите потенцијални можности и до максимум ја искористи секоја јака страна на претпријатието. Тука една огромна улога ќе игра и подготвнота на управувачите на претпријатието да жртвуваат дел од сегашноста односно да прават финансиски издатоци за да бидат поуспешно во иднина. Тоа дали претпријатието ќе биде успешно или не во голема мера е детерминирано од тоа во колкава мера управувачите се во состојба да сватат дека не треба да се фокусираат само на сегашните проблеми, туку треба да размислуваат и за иднината а ова пак имплицира примена на некои од аспектите на стратегиите и стратегискиот менаџмент во малите претпријатија. Од оваа гледна точка релативно полесно може да се утврди зошто некои мали претпријатија се успешни и работат профитабилно, додека останатите се многу помалку успешни и се наоѓаат на работ на исчезнување од деловната сцена.

И покрај големите разлики кои постојат меѓу големите и малите претпријатија и специфичноста на начинот на кој функционираат малите претпријатија, сепак сметаме дека може да се најдат голем број на допирни точки особено кога станува збор за менаџирање во правец на успешно работење.

Наша цел тука не е да се утврди дали и колку малите претпријатија во Република Македонија применуваат стратегии и стратегиски менаџмент, туку да дадеме некои наши видувања околу тоа како треба нашите претпријатија да постапуваат за да обезбедат долгорочна перспектива во џунглата на бизнисот. Меѓутоа, ова воопшто не значи дека не сме свесни за објективната реалност кога станува збор за функционирањето на малите претпријатија во Република Македонија. Значи, ние сме сосема свесни дека поради широкиот спектар на моментални проблеми и потешкотии со кои се соочуваат управувачите на малите претпријатија повеќе се загрижени за моменталното преживување на претпријатието отколку за изнаоѓање на стратегии со кои би се осигурале дека после пет години претпријатието ќе работи успешно.

ПОИМ ЗА СТРАТЕГИЈА И СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ

Стратегијата се однесува на долгорочното насочување на организацијата кон остварување на конкурентска предност во предвиденото окружување користејќи ги

ресурсите и способностите со цел исполнување на барањата на стеикхолдерите.¹⁰⁹ Стратегијата претставува уметност и наука за превземање на активности врз основа на расположливите информации со цел остварување на една специфична визија, посебна цел или некоја “повисока намена” на деловната организација.

Стратегискиот менаџмент се однесува на карактеристиките и насочувањето на претпријатието како целина. Тој се однесува на основните одлуки околу тоа што претставува претпријатието сега и што истото ќе претставува во иднина. Тој ја утврдува намената на претпријатието. Тој ја обезбедува рамката за донесување на одлуки околу човечките ресурси, лидерството, потрошувачите или клиентите, ризикот, финансиите, ресурсите, производите, системите, технологиите, локацијата, конкуренцијата и времето. Тој утврдува што претпријатието би требало да биде во состојба да оствари и што претпријатието не треба да оствари. Тој утврдува како претпријатието ќе оствари додадена вредност и каков облик таа додадена вредност треба да има.¹¹⁰

Стратегискиот менаџмент има неколку аспекти. Прво, самата стратегија која се однесува на утврдување на јасен правец на движење на претпријатието, производите и услугите и начините за обезбедување на јака конкурентска позиција. Второ, перфектност при имплементирање на стратегиите за да се осигура ефективност на компанијата. Трето, креативноста и иновативноста кои значат дека претпријатието е во состојба да одговори на потребите за промени и дека стратегиите се променуваат и подобруваат перманентно. Четврто, способноста да се управува со промените независно дали станува збор за перманентни мали промени или драматични повремени промени.¹¹¹

ПРОЦЕС НА СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ ВО МАЛИОТ БИЗНИС

Ви литературата од областа на стратегискиот менаџмент се среќаваат низа различни пристапи кон изгледот на процесот на стратегискиот менаџмент и сразмерно на тоа десетици најразлични модели за стратегиски менаџмент. Еден од најчесто цитираните модели за процесот на стратегиски менаџмент даден од страна на David и Thomas кој е претставен во продолжение

Скоро сите автори од оваа област во една или друга форма даваат свои модели за процесот на стратегиски менаџмент, при што секогаш како фази на истиот ги наведуваат анализата на окружувањето, формулирањето на стратегија, примената на стратегија и оценка и контрола на стратегијата. Меѓутоа Wheelen и Hunger сметаат дека класичниот пристап кон процесот на стратегискиот менаџмент не е доволен кога станува збор за малите претпријатија па затоа го даваат наредниот модел за процесот на стратегиски менаџмент во малиот бизнис.

Треба да се истакне дека кога станува збор за стратегиски менаџмент разликите меѓу малите и големите претпријатија не се само од семантичка или теоретска природа туку повеќе се од практична природа и произлегуваат од самиот начин на функционирање и соочување со проблеми во секојдневното функционирање.

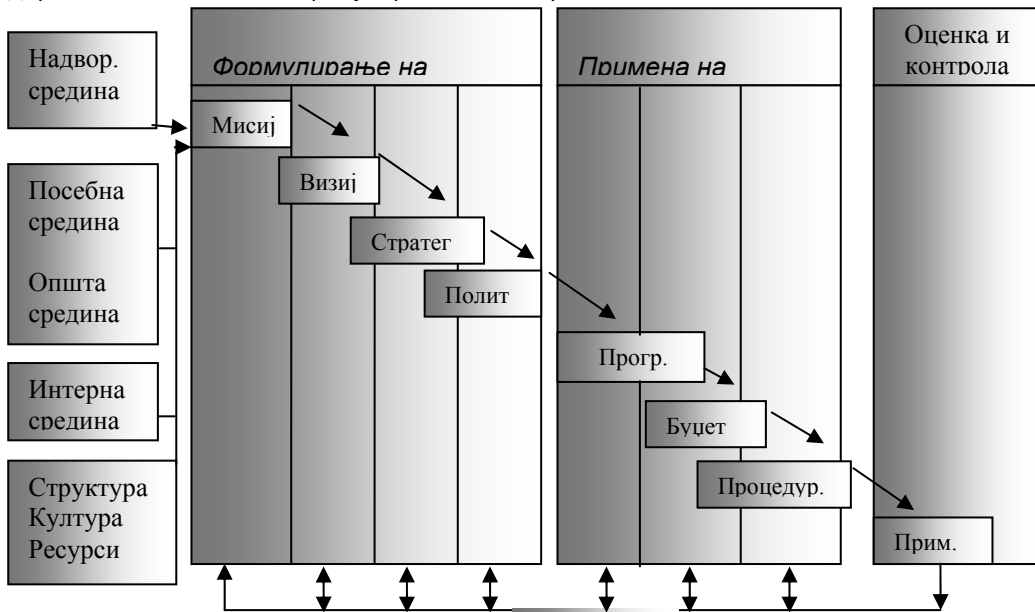
Малите претпријатија вообичаено делуваат на единствен пазар или ограничен број на пазари со ограничен број на видови на производи и услуги. Оттука типот на

¹⁰⁹ Johnson G, Scoles K, Whittington W ; *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall-Financial Times, Essex, 2005, p. 9

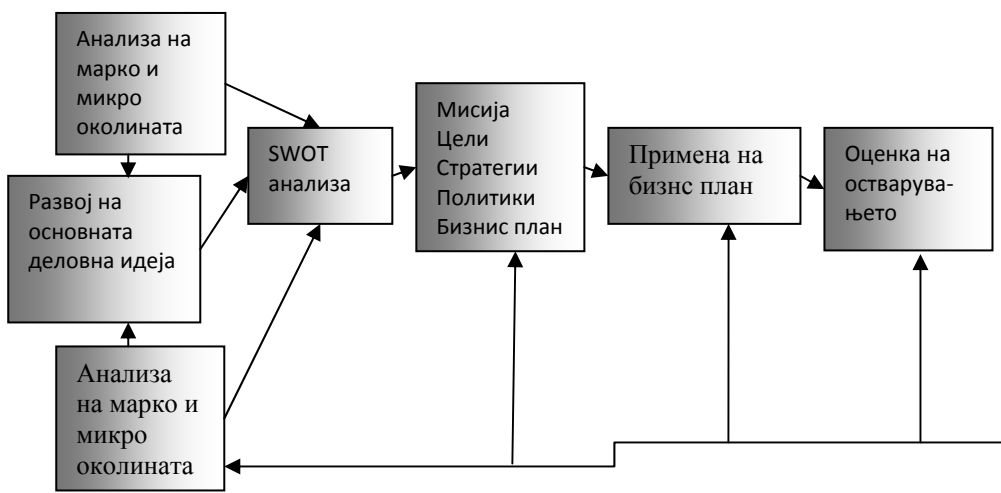
¹¹⁰ Morden T ; *Principles of strategic management , Third Edition*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, 2007, p.14

¹¹¹ Thompson J, Martin F ; *Strategic Management : Awareness and Change, Fifth Edition*, Thomson Publishing , Lonson, 2005, p. 9,12

активностите многу помалку е од стратегиски карактер во споредба со поголемите организации. Малку е веројатно дека мало претпријатие би имало посебно одделение задолжено за извршување на комплексни анализи на истражување на пазарот. Всушност врвните менаџери, па пуди и самиот сопственик, основач кои имаат подолго искуство и директно контакти со пазарот ја вршат ваквата улога.¹¹²



Сл. 1: Процес на стратегиски менаџмент¹¹³
 Сл. 2: Процес на стратегиски менаџмент во малиот бизнис¹¹⁴



¹¹² Johnson G, Scholes K, Whittington R; *Exploring corporate strategy, text and cases, seventh edition*, Prentice Hall, Financial Times, Essex, 2005, p.22

¹¹³ David J, Thomas L; *Strategic Management*, Addison, Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1996, p.10

¹¹⁴ Karami A ; *Strategy formulation in entrepreneurial firms*, Ashgate Publishing, Hampshire, 2007, p. 14

СТРАТЕГИИ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА УСПЕШНОСТА НА МАЛИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Вообичаено кога станува збор за стратегии за зголемување на успешноста на претпријатијата првично се мисли на стратегиите на Porter и матрицата на Ansoff.

Портер разликува четири вида на стратегии кои се претставени на наредната слика, и тоа стратегија на водство во трошоци, стратегија на диференцирање и стратегија на фокусирање.

| | | Конкурентска предност | |
|--------------------|--------|---------------------------|---------------------------------|
| | | Пониски трошоци | Диференцирање |
| Степен на предност | Тесно | 1. Водство во трошоци | 2. Диференцирање |
| | Широко | 3А. Фокусирање во трошоци | 3В. Фокусирање во диференцирање |

Слика 3: Генерички стратегии на Porter¹¹⁵

Суштината на стратегијата на водство во трошоци се состои во тоа да се биде во состојба да се произведува по пониски цени во однос на конкуренцијата. Оваа стратегија ја истакнува важноста на ефикасноста. Всушност компанијата преку произведување на големи количества од некој стандардизиран производ настојува да ги искористи предностите кои произлегуваат од економиите од обем како и од кривата на искуство. Вообичаено е при ваквата стратегија производот да ги има суштинските особини и да биде достапен на голема маса на потенциални потрошувачи. Одржувањето на ваквата стратегија значи постојано барање на начини за редукција на трошоците на производство во сите аспекти од бизнисот. За да биде успешна ваквата стратегија вообичаено бара претпријатието да има значително учество на пазарот или пристап до суровините, работната сила или било кој друг значаен ресурс. Целта на стратегијата на диференцирање е да се создаде производ или услуга кој се разликува од другите производи и услуги според некоја особина. Претпријатието кое одбира ваков вид на стратегија се одлучува за висока стапка на диференцирање. Стратегијата на фокусирање се карактеризира со тоа што со нејзе се настојува да се задоволат потребите на ограничена група потрошувачи односно пазарен сегмент.¹¹⁶ Откако ќе го избере пазарниот сегмент претпријатието треба да се одлучи дали ќе се фокусира на

¹¹⁵ Porter M; *From Competitive Advantage to Corporate Strategy* Harvard Business Review, May June, 1987

¹¹⁶ Hill, Charles W and Jones, Gareth R; *Strategic management: An Integrated Approach*; Houghton Millin Company; Dallas; 1992; p. 154

диференцирање или преку ниски трошоци. Доколку компанијата реши да примени стратегија на фокусирање преку ниски трошоци таа треба да се конкурира со ценовниот лидер но само во тој сегмент каде нема таква подредена позиција. Доколку претприетието реши да примени стратегија на фокус преку диференцирање тогаш му стојат на располагање сите можности кои ги има на располагање и претприетието кое применува стратегија на диференцирање, со тоа што ќе се конкурира на само еден сегмент.

Ansoff од друга страна разликува стратегија диверзификација, стратегија на развој на пазарот, стратегија на пенетрација на пазарот и стратегија на производот кои се претставени на наредната матрица.

| | | | |
|-------|-----------|--------------------------------------|----------------------------------|
| | | Производ, услуга | |
| | | Постоечки | Нов |
| Пазар | Постоечки | Стратегија на пенетрација на пазарот | Стратегија на развој на производ |
| | Нов | Стратегија на развој на пазарот | Стратегија на диверзификација |

Слика 4: Матрица на Ansoff¹¹⁷

Со стратегијата на пенетрација на пазарот се настојува да се зголеми продажбата на сегашниот производ или услуга на постоечкиот пазар, додека со стратегијата на развој на пазар организацијата настојува да најде нови потрошувачи за постоечките производи. Кога се зборува за стратегија на диверзификација треба да се истакне дека постојат два вида на стратегија на диверзификација и тоа концентрична диверзификација и конгломератска диверзификација. Концентричната диверзификација означува остварување раст преку влегување на претприетието во сродни дејности. Оваа стратегија вообичаено се применува во случаи кога и покрај добрата позиција на претприетието дејноста е неатрактивна и како таква не овозможува на претприетието да генерира доволно профит, па затоа претприетието настојува да навлезе во некоја друга дејност која би била сродна со предходната но сепак поатрактивна и на тој начин да овозможи компанијата да создава повеќе профит. Конгломератската диверзификација означува остварување раст преку влегување на претприетието во несродни дејности. Вообичаено ваква стратегија се применува во случаи кога претприетието има просечна позиција во дејност со ниска атрактивност па менаџментот доаѓа до заклучок дека му се исплаќа да претприетието се вклучи во несродни дејности, кои се карактеризираат со поголема атрактивност и би му овозможиле на претприетието да остварува поголеми приходи. Стратегијата на развој на производ се однесува на нудење на нови подобрени производи на сегашниот пазар на претприетието.

¹¹⁷ Lynch R ; *Corporate Strategy*, Prentice Hall-Financial Times, Essex., 462

ЗАКЛУЧОК

Доколку тргнеме од поставката дека стратегискиот менаџмент ќе почне да се применува откако малото претпријатие ќе постојне определена позиција на пазарот, тогаш постои можност да се примени целокупноста на стратегискиот менаџмент гледан како процес кој се однесува на моменталната состојба во која се наоѓа претпријатието, идната посакувана состојба и стратегијата како нешто што треба да го овозможи преминот од сегашната кон посакуваната состојба.

Прецизното утврдување на сегашната состојба е од голема важност бидејќи секоја стратегија тргнува од сознанието околу тоа каде моментално се наоѓа претпријатието. Од овој аспект гледано сегашноста претставува подлога врз која ќе се планира и гради иднината на претпријатието. Ова бара внимателно разгледување на дејноста и утврдување на областите кои ќе се настојува да се развијат. За да се утврди ова последново пред се мора јасно да се утврди од каде доаѓа профитот на претпријатието досега.

Целта на примената на секоја стратегија во крајна линија е да се биде подобар од конкурентите. Оттука треба да се придаде внимание на Моделот на Портер и секоја од неговите пет сили да се гледа како потенцијална закана за малото претпријатие. Освен ова во никој случај не смее да се остави настрана PEST анализата односно влијанието на политичките, економските, социолошките и технолошките фактори а особено очекувањата за нивното движење во иднина. Стратегискиот план на малото претпријатие не треба само да ги опфати овие потенцијални закани, туку мора да опфати и потенцијални начини за реагирање на претпријатието спрема истите.

За сите претпријатија независно нивната големина и подрачје на делување од круцијална важност се потрошувачите односно нивните желби и потреби а особено начинот на кој тие се однесуваат при купувањето на производи и услуги. Една од основните карактеристики на малите претпријатија е дека тие делуваат на ограничен пазар. Затоа тие треба своето внимание да го фокусираат кон секој поединечен потрошувач и флексибилноста да ја употребат како алатка за подобро прилагодување кон потребите на потрошувачите. Така во никој случај малото претпријатие не смее да заборава дека за некои потрошувачи значајна е цената, но за некои други цената е терцијарна а од примарно значење е да бидат брзо услужени или пак купените производи да им бидат доставени до дома и сл. Значи тука во суштина станува збор за сегментирање на пазарот. Од него во голема мера ќе зависи какви стратегиски одлуки и чекори ќе превземе малото претпријатие. Гледано од аспект на стратегискиот менаџмент ова се однесува на утврдување на кои категории потрошувачи малото претпријатие ќе им ги понуди своите потреби а не утврдувањето на конкретни начини односно мерки кои ќе се превземат за да се привлечат тие потрошувачи.

Карактеристично за пазарните економии е постоењето на голем број на мали претпријатија кои дејствуваат во рамки на една иста индустриска гранка. Ова значи дека истовремено повеќе претпријатија се конкурираат меѓусебно за освојување на истите потрошувачи. Ова значи дека битката ќе ја добие тоа претпријатие кое ќе изнајде најдобар начин за привлекување на вниманието на потенцијалните потрошувачи. Се разбира дека за да го достигне ова претпријатието мора да даде понуда која ќе се разликува од понудата дадена од страна на било кое друго претпријатие кое дејствува во рамки на истата индустриска гранка. Ова не води кон утврдување на посебната компетентност на претпријатието. Важно е малото претпријатие да ја утврди својата

посебна компетентност со цел гледано на долгорочен план да може полесно да се конкурира со конкурентите на пазарот.

ЛИТЕРАТУРА

1. David J, Thomas L; *Strategic Management*, Addison ,Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1996
2. Hill,Charles W and Jones,Gareth R;*Strategic management:An Integrated Approach*;Houghton Millin Company; Dallas;1992
3. Johnson G, Scholes K, Whittington R; *Exploring corporate strategy , text and cases , seventh edition*, Prentice Hall, Financial Times, Essex, 2005
4. Johnson G,Scoles K,Whittington W ; *Exploring Corporate Strategy:Text and Cases*, Prentice Hall-Financial Times,Essex, 2005
5. Karami A ; *Strategy formulation in entrepreneurial firms* , Ashgate Publishing , Hampshire , 2007
6. Lynch R ; *Corporate Strategy*, Prentice Hall-Financial Times,Essex.
7. Morden T ; *Principles of strategic management , Third Edition*, Ashgate Publishing Limited, Hampshire, 2007,
8. Porter M; *From Competitive Advantage to Corporate Strategy' Harward Business Review*, May June. 1987
9. Thompson J, Martin F ; *Strategic Management : Awareness and Change, Fifth Edition*, Thomson Publishing , Lonson, 2005

СЕЛЕКТИРАЊЕ (ИЗБОР) НА ИДЕИ⁸

Кога ќе се соберат сите идеи, често се јавува презаситеност. Се поставува прашањето како да се избере вистинската идеја за која вреди да се вложи целата претприемачка енергија.

Затоа потребно е да се размисли за следните три области:

1. Идејата да биде соодветна на купувачите.
2. Идејата да биде соодветна со компанијата.
3. Идејата да биде соодветна со претприемачот.

Најдобрите идеи треба да ги задоволат **потребите на купувачите**. Всушност, без купувачите не постои бизнис. Бизнисот ги бара купувачите, а не – купувачите го бараат бизнисот! Во фазата на појава на идејата, добро би било да се зборува со купувачите, не за да се провери дали идејата е добра или лоша, туку да се пронајде начин како таа да се подобри. На почетокот секоја идеја треба да се провери од пазарен аспект. Честопати претприемачите грешат кога мислат дека ќе се продава она што тие би го купиле кога би биле купувачи. На пример, луѓето кои сакаат книги, отвараат книжарници, луѓето кои сакаат животни, ќе отворат продавница за храна за животни. Тоа го сакаат тие (претприемачите), а се поставува прашањето дали тоа ќе го сакаат и купувачите.

Што се однесува до тоа-идејата да е **соодветна со компанијата**, потребно е да се знаат суштинските компетенции и стратегии на компанијата. Кога се истражува пазарот, компанијата треба да биде подготвена и способна да ги побара оние потреби на купувачите кои не се задоволени и/или кои се задоволени на несоодветен начин. Целта на бизнисот на компанијата е да креира нови и да ги задржи постојните купувачи. Значи,

компанијата треба на купувачите да им го понуди она што го сакаат и што можат да го купат на вистинско место и во вистинско време.

Да се освојат нови купувачи е многу сложена задача за самата компанија, но уште посложена задача е да се задржат постојните купувачи.

Идејата треба да биде **соодветна со претприемачот**. Во процесот на појава на идеите добро би било секој претприемач да се запраша: `Дали имам вештини, искуство, талент што ќе бидат корисни во текот на реализирањето на идејата?`. Уште поважно е да се запраша себе си: `Дали идејата доволно ме привлекува за да ги употребам скриените таленти и храброст во текот на реализацијата?` Ако одговорот е не, тогаш идејата треба да се отфрли.

Забелешки

1. Цитирано според: Lambing, P., Kuehl, C., *Entrepreneurship*, Prentice Hall, 1997
2. "Индустија" е поим кој означува област на делување. Ова е пошироко сваќање на овој поим. Кај нас со поимот "индустија" се означува дел од стопанството. Во западната терминологија има на пример, индустија на забава (пр. Дизниленд)
3. Автентичниот модел на целината на претприемачкиот процес Т. Кралев го презентира во compendium-от од 2001 год (лит. извор бр. 1)
4. Joseph A. Shumpeter, "The Entrepreneur as Innovator", *Readings in Management 2nd*, edition, Ernest Dale, McGraw Hill, New York, 1970, p. 9
5. Цитиран compendium на Т.Кралев
6. P. Drucker, цитирана книга
7. Цитирана книга од Kuriloff, Hemphill, стр. 41-48
8. Цитирана книга од Кралев, и др. (стр.67-68). Во оваа книга поглавјето бр. 3 има наслов како и овој труд, кои сепак не се идентични, а заедно можат да преставуваат целина.

Литература

1. Case John, *The Origins of Entrepreneurship*, Inc, June, 1989, p.52-62
2. Drucker, P.; *Inovacije i preduzetnistvo*. Praksa i principi. Drugo izdanje. Prevod. Prvo izdanje 1991. Original: Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles.1985. Beograd, Grmes,1996
3. Кралев, Т; *Претприемништво и мал бизнис-compendium*, Скопје: Центар за интернационален менаџмент,2001
4. Кралев Т., Чубровиќ И.; *Менаџмент на претприемачкиот бизнис*, Скопје: Центар за интернационален менаџмент,2003
5. Кралев Т.,Чубровиќ И., Кралева Н.; *Претприемаштво и мал бизнис*, Скопје: Факултет за туризам,2009
6. Kuriloff, A.H., Hemphill, J.M.Jr; *Starting and Managing the Small Business*, Second Edition, McGraw Hill Book Company, N.Y,1988
7. Longenecker J.G et al; *Small Business Management-An Entrepreneurial Emphasis*, Mason, Ohio: South-Western, Thomson, 2006

TQM - МОЖНОСТ ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Наташа Кралева*

Апстракт:

TQM и BPR се промени кои се фокусирани на деловните процеси, но можни се и секундарни промени во организациската структура и култура. Главната разлика меѓу TQM и BPR е во тоа што TQM се фокусира на континуираните промени, додека BPR на дисконтинуираните промени.

Клучни зборови: TQM, BPR, промени

TQM - OPPORTUNITY FOR ORGANIZATIONAL CHANGES?

Abstract:

TQM and BPR are changes that happen in an organization and are focused on the business processes. However, changes can also occur in the organizational structure and culture. The main difference between TQM and BPR is the fact that TQM is focused on the continuous changes, while BPR is focused on discontinuous organizational changes.

Key words: TQM, BPR, changes

Менаџментот на целосен квалитет (TQM) заедно со Реинженерингот (BPR) се промени кои се фокусирани на прво место на **деловните процеси**, а можни се и секундарни промени во организациската структура, системите и организациската култура. Тоа е она што е заедничко за TQM и BPR. Но, има и разлика.

Разликата помеѓу TQM и BPR е во следното:

-континуираните промени на деловните процеси се во фокусот на TQM

-дисконтинуираните промени на деловните процеси се во фокусот на BPR Тоа што промените се ориентирани на **деловните процеси** е особено битна определба и на BPR и на TQM. Организациската структура има пирамидално-хиерархиска конструкција и е оформена на база на деловните функции: маркетинг, производство, сметководство, финансии, човечки ресурси и др. Деловните процеси се ориентирани кон купувачите, и нивните потреби. Затоа промените во деловните процеси се од особено значење за пазарната ориентација на секој деловен систем. На идентичен начин е и т.н. проектно, односно матрично организирање.¹

Само по себе се наметнува прашањето: од каде произлегува зголемениот интерес за **квалитетот** на работата и резултатите од работењето во последните неколку

* Магистер на науки, Асистент, Факултет за туризам, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, n.krалева@fts.edu.mk,

децении? Интересот за TQM е видлив од средината на осумдесетите години, па наваму, а од средината на деведесетите години хит е стандардот ISO 9000.

20-от век ќе остане забележан по тоа што до пред триесетина години во центарот на вниманието на менаџерите бил **квантитетот** на производите. Многу држави и народи после првата и втората Светска војна беа желни за производи. Фирмите главно биле свртени во задоволување на потребите за производи. Во социјалистичките земји со т.н. планско стопанство исто така не се водело доволно грижа за квалитетот. Само по себе беше очекувано во последните децении на 20от век да се појави движење во насока на зголемување и подобрување на квалитетот.

`Револуцијата` во насока на менаџментот на квалитетот започнува со Деминг² кои филозофијата за квалитетот ја промовирале во Јапонија, откако претходно тоа не им успеало во САД.

Денес TQM е позната и призната дисциплина на менаџментот. Но, подобро е да се каже дека TQM е своевидна филозофија според која квалитетот е клучен фактор за диференцирање на конкурентите на пазарот, како и главен фактор за успех на претпријатието.

Како и кај други млади дисциплини, така и кај TQM има различни начини кога станува збор за дефинираноста. Една дефиниција вели: `TQM е филозофија и сет на принципи кои претставуваат основа за континуирано унапредување на организацијата`. Или: `тоа е интеграција на сите функции и процеси во организацијата за да се постигне континуирано унапредување на квалитетот на производите и услугите`.³

Сумарно за TQM може да се каже:

1. TQM е **деловна филозофија** со која се подобрува квалитетот на работењето, па согласно тоа и резултатите од работата.
2. TQM во пракса се прифаќа како конкретна програма за **промени**. Со овие промени јасно е зацртано што и како треба да се менува. Има јасни процедури, техники, методи со кои се менува начинот на работа.
3. TQM треба да го прифатат **сите**: и менаџерите и неменаџерите. Total во името TQM значи дека филозофијата за подобрување на квалитетот треба да биде прифатена од сите. Не смее да има сегмент од организацијата во кој нема подобрување на квалитетот. Од најниското до највисокото место во пирамидалната структура треба да се промени начинот на работа во насока на подобрување на квалитетот. Подобен квалитет на производот /услугата ќе се добие ако секој процес/активност во секое време и на секое место се промени и се извршува поквалитетно.
4. TQM претставува **континуирано, постепено, парцијално, еволутивно** менување. Тоа не е концепт на радикални, сеопфатни и револуционерни промени. (како BPR)
5. Во TQM се зголемува нивото на **квалитетот** на работата. Тоа е предуслов да се добие квалитетен производ. Ако се добие квалитетен производ, тоа е предуслов да се подобрат перформансите на организацијата.
6. TQM е врвна филозофија и во настојувањето за подобрен квалитет. Временски редоследот би бил:
 - инспекција
 - контрола на квалитетот
 - обезбедување на квалитет
 - TQM

Во инспекцијата се откриваат грешките. Во контролата на квалитетот се користат стандарди за квалитет, се користи статистичка контрола на квалитетот. Во обезбедувањето на квалитетот се планира квалитетот и се воведува политика на квалитетот. Се користат системи за квалитет (ISO 9000). Се поставуваат основите за континуирано подобрување на квалитетот. Во TQM се реализира континуирано подобрување на квалитетот, се вклучуваат сите вработени, се работи тимски, и постои процес на ориентација.

7. Во што е разликата помеѓу:

-контролата на квалитетот и

-управувањето (менаџментот) на квалитетот? (Кралев Т, 2001, стр.355)

Контролата на квалитетот практично се сведува на вршење надзор во производството и отстранување на елементите и производите кои не се со пропишани обележја. По правило, не се бараат причини за лошиот квалитет. Тое е исто како кога кај луѓето се констатира дека некоја функција или вкупното функционирање не е во ред, не барајќи причини и неодредувајќи терапија. И изразот `контрола на квалитет` сам по себе го потенцира значењето на контролата, а во втор план го става изразот `квалитет`. Во организациските единици задолжени за контрола на квалитетот се води сметка да се открие `она` (суровина, финален производ) што ги нема карактеристиките кои се пропишани; тоа се прогласува за шкарт, (дефектни парчиња), се составуваат збирни извештаи за утврдениот шкарт, ако има можност се бара дообработка итн.

Управувањето (менаџментот) на квалитетот е целосно поинаков пристап. Овде во предел план е *квалитетот*. Тоа е еден од потсистемите во деловно-производствениот систем кој има задача да се грижи за особено важната особина на производител-квалитетот. Оваа функција – потсистем е со многу пошироко поле од контролата на квалитетот. Тоа е само еден сегмент од овој систем.

Во настојувањето да се обезбеди потребниот квалитет се преземаат низа мерки со кои би се спречила појавата на неквалитет. Се елиминираат можните извори за лош квалитет, се прават напори да се отстранат евентуалните слабости кои би довеле до шкарт, отпад и сл. Значи со воведувањето на систем за управување со квалитетот се настојува да се намали потребата од надзор, а тоа значи и намалување на потребата од контрола на квалитетот.

Контролата е една од функциите на производствениот (услужниот) систем. Контролата реализирана преку повратна врска, е неопходен предуслов за управување. Контролата е таква функција која, практично го прави планско-извршниот и контролен циклус неопходен механизам на секој управувачки процес. Освен кај квалитетот, контролата се среќава и во другите управувачки потсистеми.

8. TQM има ориентација да ги задоволи **барањата на купувачите** (потрошувачи, клиенти и сл). Ова е од особен интерес за фирмата која на тој начин `произведува` задоволни купувачи, а тоа дава ефикасност и ефективност во работењето.

9. TQM зема идеи и **знаење од две области**: организациско однесување и техника и технологија. Најголемиот број теоретичари и практичари во областа на TQM се инженери. Тоа е и разбирливо кога се знае дека главните проблеми во областа на менаџментот се од техничка природа. Но, тука се и прашања во врска со тимската работа, партиципацијата, конфликтите, другите области кои ги покрива

организациското однесување. Во општата теорија на организациските промени Lewin-овиот концепт е со три фази:

- одмрзнување,
- промени,
- замрзнување.

Во TQM, идентично, `класика` е Deming-овиот концепт со четири фази:

- планирање,
- дејствување,
- проверка,
- споредување.⁴

Општиот процес за практична примена на TQM се реализира во четири етапи:

- селекција на процесот,
- еволуција,
- стандардизација на процесот,
- унапредување на процесот.⁵

Во **првата етапа (фаза)** треба да се добие одговор на прашањата:

- Кои производи/услуги го остваруваат резултатот на процесот?
- Кои се корисници на тие производи/услуги?
- Што навистина им е потребно на корисниците?
- Како претходното може да се мери?
- Кои се критични процеси со чие управување може да се задоволат потребите на корисниците на процесот?

Во **втората етапа (фаза)** на TQM се анализира и проценува процесот од аспект на перформансите кои ги нуди на корисниците. Перформансите на процесот се определуваат како: квалитет, време, продуктивност, додадена вредност и сл.

Во **третата етапа (фаза)** процесот се преобразува во стандардна процедура. Секое наредно извршување на процесот ќе се извршува на пропишан начин (како дефинирана процедура).

Во **четвртата етапа (фаза)** се унапредува процесот. Тоа е континуирано унапредување на стандардизирани процеси. Секој процес се следи, се мерат неговите перформанси, се отстрануваат проблемите во процесот. Секогаш кога ќе се изврши унапредување на некој процес, повторно се врши негова стандардизација.

Забелешки

8. За ова може да се види во: Кралев, Т. 2007, стр196-99
9. Dewing W.E., *Out of Crises*, Cambridge, Massachusetts, 1985
10. Цитирано според: Јаниќијевиќ, 2007, стр 192. Тука може да се видат организациските извори.
11. Идентично со забелешка бр.2
12. Идентично со забелешка бр. 3, стр 195-96

Литература

1. Connor, P et al: *Managing Organizational Change*. 3rd ed. Praeger Westport, Connecticut, 2003
2. Dewing W.E., *Out of Crises*, Cambridge, Massachusetts, 1985
3. Janicijevic N, *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2007
4. Kotter J and Cohen, D: *The Heart of Change*. Harvard Business School Press. Boston. 2002
5. Кралев Т, *Основи на менаџментот*, Факултет за туризам, Скопје, 2007
6. Levasseur, R; *People's Skills: Change Management Tools-Lewin's Change Model*, *Interfaces*, 2001

ФАСИЛИТИРАНО ВОДСТВО

Валентина Муцунска Палевска¹

Апстракт

Инвестирањето во човечките ресурси, иновациите во учењето преку развивање на ефективни стратегии за континуум на општество базирано на знаење го генерира процесот на промени. Од менаџментот се бара да поседува знаења за ефикасно и ефективно практикување на менаџерските функции и улоги; разбирање на концептот за целосно управување со квалитетот; проактивно делување; способност за креирање на стратегии за тим и фасилитирано водство. Со тоа се менува класичната парадигма на хиерархиско – авторитативно менаџирање и се актуализира парадигмата на фасилитирано водство во кое формалозацијата е флексибилна и се адаптира на променливите потреби.

Клучни зборови: менаџмент, промени, водство, фасилитација, квалитет

FASILITATE LEADERSHIP

The processes of changes in the society are generated by investments in human resources, innovation in the way of learning through the development of effective strategies for continuity of community based on knowledge. The managers are required to own knowledge for efficient and effective application of managers functions and roles; understand of total concept for quality management system; pro-active acting; ability for creating of strategies for team and facilitate leadership. Those processes change the classical paradigm for hierarchy-authoritative management and make actual processes of the paradigm for facilitate leadership there are flexible with and adapt to the needs which are changed.

Key words: management, changes, leadership, facilitate, quality

ВОВЕД

Глобалниот иновативен стратешки концепт е градење капацитети кои ги промовираат потребите од воведување на промени насочени кон универзален и континуиран пристап до учењето, со цел да се стекнат и подобрат компетенциите потребни за партиципирање во општеството во кое знаењето има приоритетна вредност. Оваа нова планетарна архитектура поттикнува иницијативи за политички, трансформациски и интегративни процеси кои ја актуализираат потребата од интелектуализација на професијата и трудот и афирмација на економската димензија на знаењето.

Образованието се перцепира како инвестиција за постигнување на врвни резултати и создавање на капацитети за доживотно учење со силно изразена тенденција за градење на претприемачко општество. Афирмирањето на овој концепт, бара развој на култура на учење на индивидуално и институционално ниво на сите степени на образование кој ќе овозможи пристап до релевантите ресурси и нивно софистицирано користење, истовремено ќе ја подобри мотивираноста и квалитетот на работењето. Инвестирањето во човечките ресурси, иновациите во учењето преку развивање на ефективни методологии и стратегии на учење и поучување за континуирано на општество базирано на знаење го генерира процесот на промени. Реформите започнаа од иницијалното образование и оспособување за работно место, како и оспособување на оние што директно ја креираат глобалната политика и оние кои се инволвирани во образовниот процес, т.е. менаџерите и реализаторите на едукацијата. Адаптирањето кон новите барања и отпорот кон промените е изразито евидентен бидејќи со него се напуштаат досегашните образовни и менаџерски концепти кои го оневозможуваат продуцирањето на кадри кои се подготвени и оспособени да одговорат на потребите на пазарот на трудот. Затоа е потребно редизајнирање на организациската структура, развивање на систем од институции за поддршка и развој на образованието и менаџирањето на човечките ресурси. Во тој контекст менаџментот добива нова улога на лидер кој ги креира, промовира, реализира и евалуира промените во организациите.

Факт е дека во менаџирањето на организациите се уште се практикува авторитативен стил на водење со преферирање на административно – бирократскиот пристап, повеќе насочен кон надредените, отколку квалитетна комуникација и мотивација насочена кон вработените и стејхолдери. Тоа е индикатор на разбирањето на организацијата како комплексна механичка структура со строго дефиниран хиерархиски организационен грама во која максимално се почитуваат креираните политики, процедури и правила. Во нив менаџерските функции, улоги и процеси се сконцентрирани на врвот од менаџерската пирамида. Топ менаџментот ја поседува легитимната власт и моќ, настапува од позиција на сила и авторитет, тој ги креира целите и бара нивна реализација од подредените, одлучува за распределба на ресурсите, ја вреднува работата и постигањата на вработените, одлучува за внатрешното и комуницирањето со окружувањето. Од тие причини можеме да кажеме дека менаџерите во своето работење преферираат почитување на строго поставени норми, процедури, механизми на поставеност на ресурсите, секојдневно следење на извршувањето на задачите. Нивниот фокус е на постигнување резултати, т.е. цели, при тоа не водејќи сметка за процесот во кој се манифестираат потребите, очекувањата и задоволството на вработените и стејхолдерите. Причина за таквата актуелна состојба е тоа што менаџерите не ги поседуваат потребните компетенции што доведува до намалување на ефикасноста во работата што за последица има слаби резултати, демотивираност на вработените и неефикасна соработка со стејхолдерите .

Потребата од задоволување на стандардите за компатибилност, современост и ефикасност на образовната практика го актуализира прашањето за можноста на стекнатото формално сертификатно образование да ја следи динамиката на новите потреби и промени. Поради тоа треба да се пристапи кон креирање нов концепт за иницијална обука и систем за професионално усовршување на човечките ресурси. Со имплементирањето на промените се очекува квалитетот и успешноста на нивната работа се помалку да претставува еманација на нивната сертификатна квалификација, а се повеќе да биде продукт на нивната релевантна оспособеност и подготвеност за перманентна образовна и компетитивна мобилност. Иако досега се воведени голем број на промени неспорен е фактот дека менаџментот се соочува со комплексни предизвици кои бараат изонредни компетенции за справување со нив. Од менаџментот се бара да поседува знаења за ефикасно и ефективно практикување на менаџерските функции и улоги; разбирање на концептот на постојано подобрување на работата и организацијата како отворен и динамичен систем со флексибилна организациска структура; проактивно делување при идентификувањето и воведувањето на промените; способност за креирање на стратегија за професионално усовршување на вработените; вештини за квалитетна комуникација и мотивирање на вработените; практикување на тимската работа и фасилитираното водство.

Од адекватното менаџирање, т.е. моделот на практикување на менаџерските функции зависи правилната алокација на ресурсите и координација на активностите за достигнување на организациските цели. Од ова произлегува дека основни елементи кои ја чината структурата на менаџментот се ресурсите, функциите и целите. Нивната ефикасна примена овозможува ефективно извршување на работата со помош на други луѓе. Деловната успешност на организациите зависи од степенот на практикување на менаџментот како современ процес насочен кон достигнување на организациските цели кој има децидно дефинирани нивоа на авторитети кои секојдневно донесуваат комплексни одлуки од кои зависи успешноста на работењето на субјектите.

За успешно извршување на менаџерската работа, менаџерот треба да ги поседува следниве вештини (7:63):

- Технички
- Концепциски
- Хуманистички

Потребата од поседување на вештини е недвосмислена, но интензитетот на практикување е различен по хиерархиските нивоа на менаџментот. Техничките вештини се способности за користење на знаењето, методите, техниките и ресурсите кои се неопходни за извршување на задачите во организацијата. Овие вештини се стекнуваат преку образование и низ искуството и се значајни за менаџментот од првото ниво.

-Концепциските вештини им овозможуваат на менаџерите да ја разберат комплексноста на организацијата, да препознаат како различните функции зависат една од друга, како промените во еден сегмент влијаат врз другите делови на организацијата. Овие вештини се неопходни кај врвниот менаџмент.

-Хуманистичките вештини се способност на менаџерот да работи ефективно со и преку луѓето, т.е. да умее да ги прифати мислењата и ставовите на подредените, да воспостави конструктивна комуникација, да ги мотивира и охрабрува во нивното партиципирање при извршување на задачи кои се од општ интерес за организацијата.

Според Х. Митзберг активностите на менаџерот можат да бидат групирани во три вида улоги (7:63)

- Интерперсонални

**-Информативни
-Донесувач на одлуки**

Интерперсоналната улога прооизлегува од формалната, односно законска (легитимната) власт. Од тој аспект менаџерите можат да се јават во улога на:

-Авторитет: извршува општествени, правни и церемонијални должности;

-Лидер: ги мотивира, охрабрува и обучува соработниците;

-Поврзувач помеѓу повисокото и пониското ниво на менаџмент и односите со окружувањето.

Информативната улога ја извршува како:

-Набљудувач на настаните кои му овозможуваат да прибира информации со цел да ги идентификува проблемите и промените и да донесе квалитетна одлука;

-Пренесувач на информации кон подредените со цел пренесување на знаења и делегирање на задачи;

-Портпарол: задолжен да ја претставува организацијата во окружувањето.

Улогата на донесувач на одлуки ја остварува како:

-Претприемач: презентира идеи и превзема активности за подобрување на перформансите на организацијата;

-Разрешувач на конфликти: се вклучува во ситуации кои се од витално значење за егзистирање на организацијата;

-Алокатор на ресурси: донесува одлуки за рационално распоредување на ресурсите;

-Преговарач: менаџерот партиципира во важни преговори со релевантни заинтересирани страни.

Во тој контекст децентрализираните организациски системи се карактеризираат со: флексибилна хиерархија; флексибилност во дизајнирањето на работните места; практикување на тимската работа; креирање на функционална организациска култура; демократски стил на водење; квалитетно планирање; стимулативна средина и конкурентност; креативност и инвентивност; процена на резултатите и квалитетот.

Менаџерот како водач треба да биде поддржувач, тренер и ентузијаст кој секогаш го промовира квалитетот. Затоа е потребно да ги дијагностицира причините за проблемите со кои се соочува организацијата и за истите да креира колаборативни стратегии кои ќе придонесат за нивно решавање. Во тие ситуации водството го практикува тим лидерството кое ги води вработените кон постигнување на квалитет. Тим лидерите треба да се оспособат активно да слушаат и да ги прифаќаат идеите на другите, да ги знаат стратегиите на ефикасна комуникација со цел нивните следбеници да ја прифатат споделената визија. Размислувајќи за иднината на организацијата треба да бидат одлучни, да превземаат ризик, да бидат подготвени за решавање на проблеми, да можат да одговорат на предизвиците.

Во тој контекст лидерот – фасилитаторот организацијата треба да ја разбира како компелксен, отворен систем, т.е. организам кој перманентно се менува. Динамиката на промените наметнува потреба од изнаоѓање на нови, пософистицирани концепти на водство кои се насочени кон соработката и подобрувањето на работата. Тие ја менуваат класичната парадигма на хиерархиско – авторитативно менаџирање и ја актуализираат парадигмата на фасилитирано водство во кое формализацијата е флексибилна и се адаптира на променливите потреби при што учењето подразбира промена на правецот, автономија и дискреција, а не стандардизирани формули. Задача на менаџерот – фасилитатор е да креира средина во која вработените ќе работат ефективно а тој ќе биде личен пример во однос на знаењата, способностите и вештините со што ќе умее да ги

инспирира вработените да ги хармонизираат индивидуалните со организациските потреби, интереси и цели. На тој начин преку сопственото однесување ќе умее да ги подобрува способностите на вработените, да знаат да решаваат проблем и да ги подобруваат професионалните перформанси. Клучните стратегии кои треба да ги гради се: квалитетно енергенизирање на вработените, градење на тимови, добивање на фитбек, кординирање, менаџирање на конфликти, креирање на комуникациски мрежи, вежбање на колаборативни политики, моделирање на визијата на организацијата. Фасилитаторската моќ се базира на различност и синергија и тече во повеќе правци, при што хиерархијата останува недопрена, но лидерите го користат својот авторитет да го поддржуваат професионалното давање и земање. Фасилитираната моќ е моќ низ, а не моќ над, таа не зависи од гласање или други формални механизми. Во фасилитираната средина секој може да даде задача и да поттикне некој да учествува, што значи дека процесот се заснова на неформално преговарање и комуницирање. Лидерите – фасилитатори се однесуваат поразлично од традиционалните лидери. Тие поголемиот дел од времето го поминуваат преговарајќи за донесување на одлуки, охрабрувајќи ги натпреварувачките размислувања и погледи на вработените. Фасилитираното водство бара побогати перцепции на организацискиот живот и може да се практикува од аспект на рационална рамка која се фокусира на формалните барања на системот (цели, начин на работа,...); рамка за човечки ресурси која се фокусира на потребата од партиципирање; симболична рамка која се фокусира на вредностите, церемониите и ритуалите кои го радат чувството на заедништво и припадност и политичка рамка која се фокусира на патот по кој партиципиентите ги изразуваат своите лични интереси. Радикално различните функции на фасилитираното водство можат лесно да произведат непријатности и спротивности па затоа фасилитацијата се нарекува “менаџмент на тензии”. Тоа иницира перманентно разменување на одговорности и меѓусебни односи (врски), иако формалниот систем продолжува да се обраќа до една личност за резултати. Менаџерите во тој случај ќе се соочат со акомодирање поради непредвидливата сила која произлегла од фасилитирањето со нефлексибилните барања на хиерархискиот систем. Особено тоа се случува кога менаџерот е во улога на агент на промени кога ја презентира визијата која што ги соединува сите иницирани проекти. Од него се бараат комуникациски вештини со кои ќе ги поддржува и охрабрува вработените во дизајнирањето на нивните улоги од реализатори на задачи да станат фасилитатори. Генаерално визијата би требало да се изгради со креирање на средина во која сите партиципиенти треба да бараат информации за одредени вежби и други видови на едукација, гледајќи го светот како едно големо иновативно училиште каде тие можат професионално да се надградуваат. Со тоа лидерот покажува дека не ја поседува визијата, туку дека ја претставува и ја предава на сите, а тој е во улога на олеснувач, водач и поддржувач на процесот. Менаџерот ја редефинира својата улога со тоа што од водач станува фасилитатор кој умее да ја сподели експертската моќ и влијание, вклучувајќи нови вештини како што се оспособување на вработените да креираат визија и да донесуваат одлуки, на тој начин креираат нови видови на водство и структури на донесување на одлуки, алоцирање на ресурси за да се достигне визијата. Целта не е само управување со структурата туку и примена на соодветен стил на водење со што покажува дека експлицитно ја разбира динсинкцијата помеѓу традиционално и фасилитирано водство.

Горенаведената динстинкција јасно укажува на потербата од ефикасни и ефективни директори - менаџери кои поседуваат знаења, способности и вештини за воспоставување на квалитетни односи помеѓу учесниците во процес, користење на совре-

мени образовни технологии, нова организација на работата и др. Тие треба да ги насочат вработените кон успешно остварување на однапред поставените цели.

Заклучок

Ефикасното и ефективно менаџирање на организациите е императив на современиот менаџер кој треба да поседува социјални и професионални компетенции, подготвен за превземање ризик, способен за насочување на активностите на вработените кон реализација на задачите и донесување на квалитетни одлуки, да умее да дизајнира функционална организациска структура во која планирањето, организирањето и раководењето ќе бидат во функција на постигнување на организациските цели. Делокругот на неговото работење опфаќа дискусии и консултации со вработените за прашања поврзани со можни алтернативи за подобрување на квалитетот на работата, истовремено ја стимулира креативноста и иницијативноста во работењето. Тоа се признаци на ново афирмираниот, т.н. претприемачки менаџмент кој претставува сложен и динамичен процес кој е во постојана потрага по нови алтернативни решенија за оптимална распределба на расположливите ресурси.

Литература

- Адижес, И. *“Овладување со промените”*, Детра центар, Скопје, 1993
- Бител, Л. *“Лидерство – Стили и техники управљања”*, Клио, Белград, 1997
- Bush, T & West-Burnham, J. *“The Principles of Educational Management”*, Longman, Educational Management Development Unit, Universits of Leicester, 1994
- Гоцевски, Т. *“Образовен менаџмент”*, Македонска ризница, Куманово, 1997
- Everard, K., Morris, G. *“Effektive School Management”*, Paul Champman Publishing Ltd, London 1996
- Петковски, К. и Алексова, М. *“Водење на динамично училиште”*, Биро за развој на образованието, Скопје, 2004
- Петковски К., Пеливанова Г. *“Предизвиците на современото лидерство во образованието”*, Херакли комерц, Битола, 2009
- Hopkins, D. Ainscow, M. West, M. *“School Improvement in an Era of Change”*, New York, USA, 1996
- ЦеСИД, *“Решавање конфликта”*, Белград, 2004
- Wehrich, H. Koontz, H. *“Management”*, Zagreb, 1998
- Шуклев, Б. *“Менаџмент”*, Економски факултет, Скопје, 1993
- Група автори, *“Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015”*, Министерство за образование и наука на Република Македонија, Скопје, 2006
- <http://www.vitaide.com/png/ERIC/Facilitative - Leadership.htm>
- <http://www.vitaide.com/png/ERIC/Instructional - Leadership.htm>

„ИНОВАЦИЈА ЗА СЕКОГО И СЕКАДЕ“-ПРЕДИЗВИК НА ДЕНЕШНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

М-р Моника Марковска,¹¹⁸

Ана Ставереска¹¹⁹

Апстракт:

Суштината на визијата на Deming за менаџментот на целосен квалитет (TQM) беше истакната во една реченица; неколку зборови што имаат моќ комплетно да го променат начинот на работа во бизнисот. Реченицата е следната: „*Квалитетот започнува со мене*“. Во оваа ера иновацијата е клучното оружје пред конкуренцијата а не квалитетот; каде создавањето на богатствата доаѓа од радикалното (ре)инвентирање на суштинските процеси на менаџментот за да може да се искористи имагинацијата на секој вработен во организацијата. Во оваа ера суштината на движењето на целосен квалитет ќе биде реинтерпретирано. Единствениот начин да се зголеми капацитетот за иновација во организациите е преку овозможување на илјадници редовни вработени да станат извонредни иноватори а темелите на тоа да се случи ќе биде во разбирањето на организацијата дека: „*Иновацијата започнува со мене*“. Предизвикот не е во тоа организацијата брзо да излезе со нови продукти/услуги и да достигне продажба што ќе ги истакне напред. Предизвикот е во способноста иновацијата да се направи „за секого и секаде“ што претставува комплетно нов организациски начин на живот. А тоа се постигнува преку изградување на систематски пристап иновацијата да стане клучна компетентност во денешните организации.

Клучни зборови: Иновација, процес на иновација, вештини, лидерство, иновативен менаџмент.

“INNOVATION FOR EVERYBODY AND EVERYWHERE”-CHALLENGE FOR TODAY ORGANIZATION

Abstract

Essence of the vision of Deming about total quality management (TQM) was write in one sentence; few words which have power completely to change way of working in business. There is the sentence: “*Quality begins with me*”. In this era innovation is key weapon for competition, not quality; where creating of treasures coming from radical reinventing of essential processes of management for using imagination of every employee in organization. In this era essence of total quality management movement will be reinterpret. Unique way for increasing the capacity of innovation in organization is through enabling of employees become innovators and the basis for that is in understanding of organizations that: “*Innovation starts with me*”. Challenge is not in that organization always to have new products/services and to reach sail which will lead them in the front line. Challenge is in ability to do the innovation “for everybody and everywhere” which is completely new organizational way of living. That is reachable through building systematical approach for innovation to become key competency in today organizations.

Keywords: innovation, process of innovation, skills, leadership, leadership, innovative management.

¹¹⁸ Асс. М-р. Моника Марковска, Универзитет „Св. Климент Охридски“- Битола, Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи- Битола, e-mail: monika_markovska@yahoo.com

¹¹⁹ Ана Ставереска, студент, Универзитет „Св. Климент Охридски“- Битола, Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи- Битола, e-mail: stavreska_a@yahoo.com

ВОВЕД

Што е следно? Тоа не е само одлично прашање. Тоа е прашање на кое е потребно да се одговори. Да се размисли за хипер динамичната брзина на промените во екстерното окружување. Да се размисли за интензитетот на глобалната конкуренција. Не треба да се заборави и моќта на преговарање на денешните купувачи. Но, време е да се размисли за денешните организации. Дали нивниот бизнис модел се променил, да рече, во последните пет години? Кога последен пат целосно ја промениле конкурентската стратегија? Колку брзо ги менуваат и/или воведуваат нови продукти/ услуги?

Во светот каде што се што се прави брзо може да ја изгуби вредноста и да стане ирелевантно, се наметнува потребата да се знае што е следно за денешните организации. Токму сега „што е следно?“ е прашање од милиони денари што треба да си го поставуваат денешните организации во Р. Македонија. Како што тоа го направиле пред многу години GE, Procter & Gembel, Whirlpool, СЕМЕКС и оствариле милиони долари годишен профит за да останат конкурентни на пазарот. Можеби овој факт збунува и води кон други прашања од аспект на тоа: „што е клучот на успехот?“, „која е нивната тајна?“ Токму одговорите на овие прашања се патоказ на императивот „што е следно“...

Одговорот е дека организациите не можат да стојат во едно место во светот кој се менува со брзина на светлината. Како што темпото на промените за забрзува така и денешните организации мора соодветно на тоа, да го забрзаат темпото на воведување на нови продукти, услуги, стратегии и бизнис модели. Организациите посветуваат голем дел од нивната енергија на подобрување на работата и на тоа што веќе го прават отколку на учење, предвидување на иднината и креирање на тоа што следи. Она што треба да го прават организациите и кон што треба да ги насочат нивните напори е да генерираат нови идеи и можности за развој. Потребно е знаењето, креативноста и иновацијата да ги стават на прво место од бизнис агендата. Овој труд има за цел да укаже дека организациите во Р. Македонија треба да бидат подготвени иновацијата да ја направат системска способност на претпријатието, длабока, клучна компетентност што постепено ќе станува дел од крвотокот на организацијата.

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗИРАЊЕ НА ИНОВАЦИЈАТА

Иновација. Од просториите на управните одбори, од канцелариите на менаџерите па се до печатените медиуми, секој зборува за иновација. Во секој извештај на приоритетите на менаџерите иновацијата се наоѓа меѓу првите три места од организациската агенда. Ставањето на иновацијата како приоритет не е исто како и тоа да се направи иновацијата да се случи. Многу често во организациите се случува иновацијата да стане ништо повеќе од помодарски збор или налепница на раководството кој добива многу почитувана реторика на состаноците, рекламните кампањи на организациите и годишните извештаи.¹⁾

Предизвикот на поголемиот дел од организациите се состои во начинот како таа реторика да се претвори во профитабилна реалност која овозможува предност пред конкуренцијата. Бизнис историјата е преполна со примери за успешни иновации. Листата на водечките организации кои што работат методолошки на предизвикот на иновацијата од ден на ден се повеќе се зголемува и прогресот на некои новоотворени организации кои го прифатија предизвикот за создавање на супериорни идеи овозможуваат надеж и инспирација за останатите од бизнис заедницата. Водечките играчи - организациите како што се: General Electrics, Procter & Gamble, IBM, Whirlpool, Shell и други демонстрираат

подготвеност успешно да се соочат со предизвикот на иновацијата на еден системски пристап.

Ниту една организација не може да започне со воведување на иновацијата, преку зборовите на менаџерите: „ОК, од понеделник наутро ние ќе бидеме поиновативни“.²⁾ Наједноставниот и најважниот фактор при воведувањето на иновација во организацијата е да постои сигурност дека вработените работат во иновативна работна средина. Типично бирократските организации често пати имаат загушлив ефект спрема иновативните (интрапретприемачки) напори. Таквите организации генерално се способни да дејствуваат на високо ниво на ефективност и профитабилност но, тие не обезбедуваат средина прифатлива за иновативните активности, средина прифатлива за иновативните активности. Erik Rule & Donald Irwin во весникот Journal of Business Strategy, истакнале дека организациите воспоставуваат иновативна работна средина низ:³⁾

1. формации од тимови кои работат на иновации (интрапретприемачки тимови) и силни задачи;
2. регрутација на нов персонал со нови идеи;
3. стратемиски планови што се фокусираат на поставувањето на иновацијата;
4. воспоставуваат на внатрешни истражувања и развојни програми.

Во контекст на тоа, интересен би бил примерот кога иновацијата би се споредила со Руската кукла- матрјошка.⁴⁾ На прв поглед ни се чини дека куклата е многу едноставна и јасна. Меѓутоа кога ќе се отвори ќе се види дека таа е составена од многу вгнездени слоеви вгнездени еден во друг и за да биде куклата целосна потребни се сите до еден. Според тоа, ако се надмине површното разбирање на иновацијата и при понатамошното разбирање на истата ќе се утврди дека таа претставува длабок, систематски предизвик кој вклучува голем напор. Секоја организација која своите напори ги вложува да обезбеди квалитетен продукт/услуга за купувачите има заеднички компоненти како што се: лидерството, организациската структура, организациските вредности, оспособени процеси, алатки, метрички системи и вештини. Сите овие механизми мора да бидат инкорпорирани заедно за да може системот ефективно да функционира. Исто како и квалитетот, правењето на иновацијата системска компетентност бара сите предходно наведени компоненти да бидат интегрирани во организацијата. Во овој труд, ќе бидат разработени четирите компоненти кои се зависни и се поддржуваат една со друга а се потребни за институционализирање на иновацијата.⁴⁾

- Лидерство и организација;
- Луѓе и вештини;
- Процеси и алатки;
- Култура и вредности;

Овие компоненти треба да бидат својствени за секоја организација која сака да ја направи иновацијата да биде внатрешна способност што води кон остварување на конкурентска предност. Време е да се разработи секоја компонента посебно.

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИЈА

Важноста на оваа компонента произлегува од фактот дека денешната технолошки заснована економија и динамичното време на конкуренција ја налага потребата организациите да развиваат нови производи и нови стратегии- повеќе фреквентно и побрзо. Организациите воспоставуваат стратемиски план, со кој се креираат иновативни производи и кон тоа ги охрабруваат идните иноватори да пронајдат нови начини за креирање и лансирање на продуктите. Менаџментот треба да ги поддржува многу од

нив, дозволувајќи вработените да дејствуваат без да чекаат дозвола од хиерархиските нивоа.

Важно е да се истакне дека задачата за иновација треба да биде презентирана и на индивидуално и на организациско ниво. Да се изгради иновација „за секого и секаде“ во организациите е вистински предизвик за менаџментот. Без комплетно ангажирање и дозвола од страна на лидерскиот тим во организацијата, идејата да се направи иновацијата да стане суштинска компетенција останува само празно ветување.

Лидерството е неразделен дел од активностите кои се однесуваат на иновацијата. Овој вид на лидерство е сосема различно од традиционалниот менаџмент. Иновативните водачи генерално формираат директен линк помеѓу менаџерот и творецот. Всушност, дури и лидерот е творец. Менаџерите го преземаат наследениот бизнис а нивната задача е да го развијат и подобрат истиот. Од друга страна, иноваторите мора да креираат нова цел преку селекција на неповрзаните потенцијални делови па да ги вметнат деловите во нов модел.

Бидејќи тие почнуваат без воспоставен модел, иноваторите се соочуваат со далеку пошироко поле на опции отколку менаџерите. За да менаџираат со таквата обилност од можности, интрапретприемачите мора да бидат невообичаено комфорни правејќи самоволни избори во средината на неодреденост. Тие имаат потреба од подготвеност да ги изразат своите вистински верувања и ставови за спротивното мислење.

Она што лежи во основата на лидерството што ја поддржува иновацијата е:

1. Слобода, демократија и тргување.
2. Правење другите да се чувствуваат добро.
3. Фокусирање на она што се гради.
4. Споделување на визионерните задачи.
5. Повторување на основната визија во се што се прави.

Клучниот елемент во воведувањето на иновирањето како организациска способност претставува новата организациска структура. Да се изгради иновациска инфраструктура бара многу повеќе од спојување на истражувањето и развојот со другите оддели како маркетингот, истражувањата на потрошувачите итн. За да се направи иновацијата да биде организациска способност, одговорноста за иновирањето треба да се прошири надвор од традиционалните структури, низ функциите и бизнисите на организацијата. Токму ова се случува со квалитетот во 70-тите и 80-тите години кога квалитетот не беше повеќе во надлежност само на специфични оддели наменети за тоа туку стана дистрибуиран во секој дел од организациите. Токму тоа и е потребно за иновацијата. Потребна е слична системска инфраструктура за иновирање што започнува на организациско ниво а потоа истата да се инфилтрира во секој дел од организациската структура на организацијата. Потребна е инфраструктура што ќе ги направи менаџерите да бидат одговорни на сите нивоа за насочување, зацврстување и воведување на иновацискиот процес во секој дел од организацијата. Но, она што е битно за организацијата за да овозможи иновацијата да стане организациски широка способност е да развива нова структура што активно ќе ја насочува интеракцијата „надвор од границите“ и ќе ги дистрибуира одговорностите и експертизата за иновација насекаде низ организацијата.

ЛУЃЕ И ВЕШТИНИ

Едно од најважните прашања што треба организацијата да најде одговори како да го направи тоа е да научи на кој начин да ја мобилизира и испита имагинацијата на секој од вработените.

Втората компонента се концентрира на луѓето и вештините со кои ги изведуваат организациските задачи. Секогаш кога и да се пронајде иновација во организацијата ќе се пронајдат и иноватори кои ќе овозможат истата да се случи. Според Pinchot and Pellman „секоја иновација, голема или мала, бара храброст, визија и подготвеност да се преземе одговорност и да се направи тоа да се случи“. Неуморната истрајност и практичната имагинација иноваторите се основни за успехот на било која нова идеја.

Организациите имаат потреба од иноватори и организациска култура што ја поддржува иновацијата ако тие се стремат да се развиваат и просперираат. Ова сугерира дека организациите автоматски не ги имаат овие квалитети, но, бараат индивидуалци кои се подготвени да бидат изложени на ситуации со непосакувани исходи, и уживаат во новото и возбудливото, активности со преземање на ризик, не се заморнуваат лесно и се вешти да ги наговорот другите во постигнувањето на одредена цел. Меѓутоа не значи дека организацијата по својата природа е иновативна доколку има еден иновативен лидер. Исто така витално е да постои иновативен и харизматичен лидер, но, на она што треба да се стави акцент е да се инсталира филозофија за развивање на иновацијата како суштинска компетенција на сите вработени во рамките на организацијата.

Понатаму во организацијата која се стреми иновацијата да ја инкорпорира како клучна компетентност треба да постои доказ дека иновативните вработени служат како пример и се соодветно признати. Тоа значи дека потребата да бидат иновативни и потребата да истражуваат нови пристапи во иднина потребно е да бидат интегрален дел од организациската култура. Со други зборови, сите вработени во сите нивоа на организацијата се добредојдени да предлагаат нови идеи, да бидат екстремно активни во генерирањето на нови начини и нови пристапи на правење на работите, со подготвеност да преземат ризик и нестрпливост да ја истражуваат новата земја. Вообичаено постои голем проток на идеи во организацијата но, идеите се некорисни доколку не се испробаат како функционираат.

ПРОЦЕСИ И АЛАТКИ

Не е доволно само тоа да се обучуваат луѓето во организацијата да размислуваат покреативно и да ја разберат важноста на иновацијата. Она што е важно за нив е да ги имаат потребните практични алатки за работа, процеси и механизми што ќе можат да ги употребуваат за да ја претворат иновацијата во профитабилна организациска реалност. Јасно е дека вистинските алатки и процеси прават огромна разлика во она што може да се постигне во секој аспект од животот. Иновацијата не е никаков исклучок. Организациите често пати ги поставуваат прашањата зошто продолжува да се избегнува успехот што го носат иновациите; зошто напорите за размена на креативни идеи даваат малку резултати во смисла на нови радикални идеи; зошто има минорни податоци за претворањето на идеите кои ветуваат во профитабилни бизниси; Еден од можните одговори е дека организациите бараат од нивните луѓе да иновираат но, тие не се опремени со соодветните процеси и алатки кои се круцијални за тоа иновацијата да се случи во организацијата. Во текот на работата организацијата мора да развива процеси и алатки кои ќе ги оспособат за:⁵⁾

1. континуирано развивање на нови стратегии за стимулирање на генерирањето на идеи;
2. иновирањето да стане работа на секого со вклучување на обичните вработени во процесот на создавање на нови идеи.

3. систематично иновирање во целиот бизнис модел за да може да се идентификуваат нови можности за развој.

4. конструирање на иновациска архитектура што ќе донесе кохерентност во широкото портфолио на идеи и стратегиски опции.

5. брзо реангажирање на ресурси за новите идеи што ветуваат.

6. менаџирање на можностите од почетокот на идејата па се до нејзината имплементација.

7. вршење на мерења на тековните перформанси при процесот на иновирање (инпути, аутпути, ангажирање на раководството итн).

8. динамично балансирање со понудата и побарувачката на иновациите.

КУЛТУРА И ВРЕДНОСТИ

Четвртата компонента која е потребна за институционализирање на иновацијата како клучна компетентност во организацијата се однесува на културата и вредностите. Тука е направен обид да се даде идеја за комплексноста и подрачјето на и култура што ја поддржува иновацијата преку дискутирање на некои од нејзините значајни карактеристики. Таквата култура ги има следните карактеристики:

1. Долгорочно на високо-ниво стратегиско и културно водство. Лидерите во иновативните организации имаат долгорочен поглед и настојуваат да ги предвидуваат сите можности. Тие ја развиваат мисијата и визијата што се конзистентни, предизвикувачки но реални. Исто така развиваат стратегиски планови за постигнување на мисијата и културни планови за постигнување на визијата. Иновативните лидери ги привлекуваат следбениците да работат во насока на постигнување на мисијата и визијата преку нивно волонтерско обврзување и тоа го прават преку примери и потврдени, убедливи тврдења. Иновативните лидери преземаат одговорност, прават работите да се случат, сонуваат сонови а потоа нив ги трансферираат во реалност. Тие донесуваат одлуки што им служат на долгорочните стратегиски и културни намери подобро отколку да донесуваат краткорочни политички целисходни одлуки.

2. Цврст фокус на купувачите. Членовите на иновативната организација знаат дека секоја организација и секоја личност се дел од долг синџир (всушност многу долги синџири) на купувачи и добавувачи. Секоја организација и личност е купувач за неговите добавувачи и добавувач за неговите купувачи. Тие ги разбираат и краткорочните и долгорочните потреби и очекувања на купувачите и користат системски процеси за идентификување на потребите на купувачите како и информации од пазарот. Тие ја разбираат врската помеѓу гласот на купувачите и маркетингот, дизајнот и производството. Го мерат задоволството на купувачите, резултатите ги споредуваат со оние на конкуренцијата, и користат информации за да ги евалуираат и подобрат внатрешните процеси. Продуктите повеќе се дизајнирани за да ги задоволат потребите на купувачите отколку она што производителот смета дека е потребно или може најдобро да го изгради.

3. Флексибилна и адаптивна организација. Ако хиерархијата е централна во традиционалната организација, недостатокот од хиерархија е централна во иновативната организација. Иновативната организација е повеќе флексибилна, со помалку нивоа на менаџери. Поголемата работа ќе биде хоризонтален (процес), работа заснована на знаења, пред се извршувана од страна на мултидисциплинарни тимови. Наместо да го задоволуваат нивниот непосреден супервизор (вертикални врски), членовите на тимот се концентрираат на задоволување на потребите на наредната личност во процесот (хоризонтални врски). Составот и животот на проект тимовите ќе биде динамичен. На тимо-

вите ќе им биде дадена разумна автономија и од нив ќе се очекува да се грижат за намерата на организациската мисија и визија. Мрежното работење ќе се користи да ги држи тимовите заедно и да ги координира нивните акции. Проект менаџерите и мрежните менаџери ќе ги заменат повеќето од middle- менаџерите и функционалниот персонал во традиционалните организации.

4. Високо ниво на колаборација, тимска работа и доверба. Постапката на колаборација е постапка на споделување на информации и/или откриено споделување. Тоа ги опфаќа колаборативните напори на луѓето со различни вештини за да креираат иновативни солуции и иновативни продукти. Низата ситуации ја ставаат наградата на групниот процес, доверба и реафирмација на она во што веруваат. Организациите успеваат преку откривање на талентот и посветеноста на нивните луѓе и преку комбинирање на талентот и посветеноста во тимскиот напор. Изградувањето на довербата е фаза. Политиките, љубомората помеѓу одделите се минимизирани. Лидерите напорно работат за да ја заслужат довербата на неговите луѓе и да креираат услови во кои довербата може да достигне завидно ниво. Постои широко распространет ентузијазам помеѓу луѓето, дух за преземање на биол што за да се постигне организациски успех.

5. Патртиципативен стил на менаџмент и ополномоштување на вработените. Иновативните организации заземаат водство во имплементацијата на ополномоштување на вработените. Ополномоштувањето значи давање на моќ и тоа претставува природно проширување на концептот за учество на вработените како што се круговите на квалитет и работните тимови. Тоа го презентира високиот степен на вклученост во кој вработените самите донесуваат одлуки и се одговорни за нивните резултати. Целта на ополномоштувањето е да се открие креативната и интелектуалната енергија на секој во организацијата - не само на оние во извршната гарнитура и секој да биде обезбеден со одговорност и ресурси за да го изрази реалното лидерство во рамките на неговата/ нејзината сфера на компетентност. Крајната цел на ополномоштувањето е *self- management* (само- менаџирањето), во кој вработените вежбаат комплетна одговорност и иницијатива, ја следат сопствената работа и ги користат менаџерите и персоналот како поучувачи и фасилитатори.

6. Фази на човечки ресурси. Во иновативната организација се повеќе се нагласува потребата од високо едуцирани вработени. Менаџментот на човечките ресурси (МЧР) се простира од функцијата на поддршка па се до функцијата лидерство во иновативните организации. Тоа развива политики и процедури за да им обезбедат на вработените да можат да извршуваат различни улоги, да импровизираат кога е неопходно и да се насочуваат себе си во насока на континуирано подобрување и на продукт- квалитетот и на услугата на купувачите. МЧР ги интегрира плановите на човечките ресурси за мисијата, визијата, стратегиските планови и културните планови за целосно да ги идентификуваат потребите и развојот на целосната работна сила.

7. Континуирано учење, промена и подобрување. Се, на сите нивоа, и постојано треба да се подобрува. Луѓето, процесите, менаџмент практиките, се потребно е континуирано да се подобрува; и најдоброто никогаш не е доволно добро. Секој, вклучувајќи ги менаџерите и вработените, имаат одговорност за континуирано подобрување. За да ги подобрат процесите и системите, менаџерите ги бараат корените на причините за проблемите. Подобрувањето на перформансите примарно произлегува од подобрените процеси и системи и не преку подобрените луѓе.

8. Ефективна информација, комуникација и системи на одлучување. Преживувањето во денешниот конкурентен бизнис свет го прави споделувањето на информации низ иновативната организација апсолутно критично. Снабдувањето со точни,

козистентни и навремени информации низ функционалните области ја оласнува подобрата организациска одговорност кон рапидно променување на потребите на купувачите. Секој очекува да се „каже тоа како што е“ и прашува неопходни прашања за да открие како тоа е. Било кој што учествува со идеја за нов продукт, услуга или процес може да смета на ефективен feedback за неговата идеја што е специфична, соодветна, прецизна и покрената. Одлуките се донесуваат во пониските нивоа кога ќе бидат собрани сите неопходни информации.

9. Фази на менаџмент на процеси. Целта на менаџментот на процес е да ги менаџира оние критични процеси што се прекинати низ целата организација, како што се: развојот на новиот продукт, квалитетот, контролата на трошок, испораката и сл. Менаџментот на процес вклучува распоредување и координирање на сите неопходни операции за да се испорача продуктот до купувачите. Фазата повеќе се однесува на хоризонтално (вкрстени) системи и врски отколку вертикални (хиерархиски) врски и системи. Менаџирањето преку процес помага да се прекршат функционалните (вертикални) бариери што го запираат рамниот проток на колаборативна работа во традиционалната организација. Процесите се дефинирани, сопствени и оптимални- не преговарани низ функционалните оддели.

Ако организацијата покажува аспирации да стане организација во која иновацијата е практика, една од првите акции е да се иницира долгорочно планирање и стратешко и културно.

Иноваторите се чувствуваат некомфорно во хиерархиската структура. Колку што организацијата станува поголема и повеќе хиерархиска толку повеќе иноваторите го избегнуваат синџирот на команди и прават промени во се што мислат дека е „погрешно“ на секое ниво од организацијата. Како што нивните проекти се развиваат, многу од иноваторите емоционално се чувствуваат повредени во врска со прашањето за менаџирање на големиот бизнис. Тие имаат потешкотија кога задачата се променува од правеење на тоа самите или во мали групи па се до надгледување на другите.

ЗАКЛУЧОК

Клучните елементи каде ќе се институционализира иновацијата се лидерството, луѓето и вештините, процесите и алатките и културата и вредностите. Имајќи го во предвид фактот, дека лидерството дава дозвола за иновацијата да се случи во организацијата потребна е негова поддршка за да можат интрапретприемачите да делуваат за реализација на нивната визија. Лидерството во организацијата мора да покажува карактеристики на визионерство и флексибилност што е тесно поврзана со развојот на иновативноста и инвентивноста на организацијата. Водачите кои ги поседуваат овие карактеристики кои се комплементарни со карактеристиките на интрапретприемачите полесно ќе ја разберат природата и потребата на интрапретприемачите за делување. Но, воведувањето на иновацијата не може да се случи без изработка на стратегиски планови преку кои ќе се одредат начините за постигнување на визијата.

Транформација односно институционализирањето на иновацијата потребно е да го опфати делот на организациските политики што не значи дека организациските политики кои функционираат треба да се исфрлат од употреба туку е потребно нивно надополнување особено во делот на системот за наградување на интрапретприемачкото однесување и креирање на политики кои ги стимулираат креативните и иновативните пристапи на вработените во организацијата. На тој начин ќе се влијае врз развој на иновативноста и инвентивноста на организацијата.

Но, она што е потребно е на еден систематски начин да се започне со имплементација на иновацијата од корен во организацијата односно со имплементација на интрапретприемачките активности. Потребно е сите елементи да се инкорпорираат во една единствена целина што ќе значи развој на ИП.

Примената на ИП се покажала како функционална во голем број на организации низ западните и европските земји кои станале и сеуште остануваат конкурентни на пазарот. Секако Р. Македонија не е исклучок каде не би можел моделот на ИП да се покаже како функционален. Промовирањето на овој модел и познавањето на ИП предизвикува интерес за негово изучување и примена во дел од постојните организации во Р. Македонија.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Steiner A. Gary, *The creative organization*, Graduate School of Business, University of Chicago, 1971
2. Skarzynski Peter, Gibson Rowan, *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovate*, Hill Company, USA, 1998
3. Trott Paul, *Innovation management and new product development*, 4th edition, University of Portsmouth Business School and Delft University Of Technology, the Netherlands, Prentice Hall, 2008
4. Танева Невена, *ИНОВАЦИОНЕН МЕНИДЖМЕНТ*, КИНГ, 2007



ОБЛАСТ

МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



ОБЛАСТ – МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

НЕКОИ АСПЕКТИ НА СОВРЕМЕНОТО ЛИДЕРСТВО

Константин Петковски¹²⁰

Апстракт

Кризата на лидерство е фундаменталниот проблем на времето во кое живееме и работиме. Брзите промени во окружувањето бараат способни лидери кои се подготвени да се соочат со овие предизвици. Потребни се креативни лидери кои ќе понудат оригинални начини за надминување на кризата. Личното влијание на лидерите се сведува на способноста за комуницирање, односно на говорот на телото, говорот на зборовите, начинот на изразување. Поимот самосвесност, означува свесност за тоа лидерот што го мисли или чувствува, односно способност да ги препознава чувствата, точно да врши самопроценка и да има самодоверба. Тоа е темелот на емоционаланата интелигенција.

Клучни зборови: креативни лидери, влијание, емоционално интелигентно лидерство

SOME ASPECTS OF THE MODERN LEADERSHIP

Abstract

The crisis in leadership represents the fundamental issues of the time we live and work in. Rapid changes in the environment ask for capable leaders, ready to face such challenges. Creative leaders to offer original manners of dealing with the crisis are necessary. The personal influence by the leaders is limited to the ability to communicate, or, the speech, the body language, the expression. The term self-awareness understands an awareness about what the leader thinks or feels, or the ability to recognize the feelings, to perform an exact self-evaluation and to be self-confident. These are the fundamentals of the emotional intelligence.

Key words: creative leaders, influence, emotionally intelligent leadership.

¹²⁰ Редовен професор на Универзитет Св. Климент Охридски – Битола и Универзитет за туризам и менаџмент - Скопје

“... Ве молам нека стане лидерот... при тоа не мислам на претседателот, или личноста со највисока титула, туку на онаа која тоа е навистина. Не мислам на личноста која е најмногу платена, туку на онаа која е подготвена да преземе ризик. Не на особа со најголем автомобил, или најголема куќа туку, на онаа која им помага на другите, и која ги издига. Не на личноста која се става на прв план, туку на онаа која им помага на другите. Не на онаа која чека, туку на онаа која дејствува. Не на онаа која зема, туку на онаа која дава. Не на онаа која зборува, туку на онаа што слуша...”

C. William Pollard, претседател The Service Master Company (<http://plark.net>)

ВОВЕД

Кризата на лидерство е фундаменталниот проблем на времето во кое живееме и работиме. Ова време го карактеризираат комплексни и сложени проблеми како резултат на брзите промени во окружувањето, а нивното решавање бара способни лидери кои се подготвени да се соочат со овие предизвици. Бара бизнис лидери кои ќе бидат проактивни, а тоа значи иницијативни и одговорни личности. Потребни се креативни лидери кои ќе понудат оригинални начини за надминување на кризата.

Креативните лидери поседуваат и покажуваат определени карактеристики. Такви карактеристики се:

- флексибилност а не склоност кон авторитет
- формирање на позитивна слика за себе
- донесување на одлуки врз база на собрани податоци и нивна анализа
- склоност кон размислување а не кон импулсивност
- емоционално интеллигентни
- оригинални во размислувањата
- сигурни и со самодоверба
- желба за успех
- самомотивирани со голема волја при извршувањето на работата
- мајсторство во управувањето со времето
- комуникативни
- флексибилни
- истрајни

Она што е значајно и битно, е дека во Република Македонија, постои проблем во однос на лидерството. Имено, ваквите карактеристики, не само што не се доволно присутни кај лидерите, туку не е изградена ниту свест за потребата од нив. Во тој контекст, проблемите може да се лоцираат во домашното воспитување, образовниот систем како и во недоволно изградениот систем на вредности во општеството. Кон тоа треба да се додаде и специфичниот балкански менталитет и култура.

ЛИДЕР

Што ја прави личноста да биде лидер? Се уште има дебата за ова прашање, но според Warren Bennis сите лидери споделуваат исти карактеристики. Првата е водење визија или цел. Лидерот има чиста идеја за тоа што сака да го направи на професионално поле и на лично и што и да влијае тој ќе си се држи за визијата. Втората карактеристика е страста или ентузијазмот и способноста да ја комуницира таа страст со другите. Трето, интегритетот. Тој е составен од три состојки: познавање на себеси, искреност и зрелост. Познавањето на себеси значи да си ги познава своите јаки страни и слаби страни. Искреноста е да бидеш отворен и искрен со себе и клуч во познавањето на себеси. Зрелоста е резултатот на научените лекции посматрајќи ги другите, учејќи посветеност и работејќи со другите. Тоа значи да се биде вистинољубив, а не покорен. Последните две карактеристики одат едно со друго. Љубопитност и смелост. Лидерот сака да научи колку што е можно повеќе и е спремен да ризикува. Како резултат на интервјуата со успешни лидери Warren Bennis дошол до две гледишта *“Лидери се создаваат, а не раѓаат!”* (примарно преку внатрешна мотивација) и *“Ниеден лидер не започнува да биде лидер самиот, туку преку искажување слободно и потполно.”* Лидерите продолжуваат да учат преку целиот живот.

Личното влијание на лидерите се сведува на способноста за комуницирање, односно на говорот на телото, говорот на зборовите, начинот на изразување и визуелниот впечаток. Најважно е лидерите да изградат заемна доверба и почит со следбениците. Тоа значи дека секој лидер има свој лидерски знак или печат или имиџ. Во тој контекст, следбениците имаат определени очекувања од лидерот. Тие очекувања можат да се поделат во четири главни категории:

1. Ентузијазам или искрена заинтересираност и залагање – на следбениците им треба личност која ќе им покаже приврзаност или посветеност кон работата, енергичност и најмногу од се инспирација.
2. Вредност – следбениците мора да почувствуваат дека работата што ја извршуваат е навистина вредна и дека нивниот придонес има пошироко значење.
3. Почитување или важност – секој сака да биде почитуван, па затоа и следбениците очекуваат дека нивниот лидер ќе покажува личен интерес за нив и ќе манифестира искрена посветеност.
4. Припадност – следбениците имаат потреба да се чувствуваат како дел од целината, не само како шраф од машината туку како важен дел од една добро подмачкана машина.

Успешните лидери денес треба да бидат односливи и достапни на своите следбеници, Типични начини за охрабрување и поттикнување на следбениците вклучуваат:

- Редовно одвојување на време за соработниците
- Разговор вон канцеларија
- Помнење на луѓето и нивните работни места и задачи
- Редовно пренесување на важните информации на вработените
- Прославување на успехите заедно со следбениците
- Имање на чувство кога треба да се пренесат непријатните информации и на кој начин да се соопштат

Табела 1: ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА ЕФЕКТИВНИ ЛИДЕРИ

| Атрибути на лидерите | Карактеристични однесувања на лидерите |
|--|--|
| <p>Чувство на лични компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Независност, самонасочување, верување во себе • Љубов кон луѓето, балансиран со капацитет на осаменост • Емоционална самосвест • Точно самооценување • Самодоверба | <p>Поставуваат различни прашања?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Што треба да биде направено? а не Што сакам јас? • Што можам и што треба да направам да направам за да променам нешто? • Што треба да се направи во склоп на моите сили? |
| <p>Посветување</p> <ul style="list-style-type: none"> • Визија која води : “На лидерите главата им е во облаците а нозете на земјата ” • Страст —за живот и за работа • Високо ниво на енергија | <p>Одржува фокус</p> <ul style="list-style-type: none"> • Континуиран фокус на мисија и целите • Јасност во конституирање на изведбата и резултатите во организација • Способност да се постигне рана победа додека одржува фокус на долгорочни стратешки пристапи |
| <p>Карактер и самоменаџирање</p> <ul style="list-style-type: none"> • Интегритет и способност да инспирира доверба • Силна вредност и принципи • Храброст ,смелост , ризикување • Емоционална сила , зрелост ;самоконтрола! • Транспарентност , искреност доверливост • Адаптибилност; Флексибилност во адаптирање на променливи ситуации или пречки • Достигнување стандарди на совршенство • Иницијатива • Оптимизам | <p>Овластува висока изведба</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цени разновидност • Ја фали силата кај другите • Изложува доверливост и сигурност кај другите ; споделува одговорност; демонстрира способност да следи но и да води, да работи за поддршка на другите • Ја гаи тимската работа и колективната гордост • Очекува високи стандарди, вредности , изведба и етичко однесување • Ги евалуира и групира луѓето спрема нивните јаки страни и потенцијали • Покажува упорен продолжен замав за да го види имплементирањето на нештата • Креира и оформува промени • Ги искористува можностите |
| <p>Способност</p> <ul style="list-style-type: none"> • Интелигенција , мудрост , перцептивност • Експертиза важна за работата, компетенции • Љубопитност , желба за учење и развој • Вештина за анализирање културни претпоставки • Капацитет за артикулација на визија и централни аспекти на работата • Интуиција , инстинкт | <p>Ефективно комуницирање</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внимателно слушање на другите • Восхит во фидбекот и нови идеи • Стимулирање доверба меѓу тимовите која иницира здрави конфликти , разбирање • Споделува оптимистична перспектива со другите • Осигурува отворен тек на информации • Отворено се конфронтира на предизвиците и тешкотиите |

ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНО ЛИДЕРСТВО

Од концептот на Даниел Голман за емоционалната интелигенција во лидерството потекнуваат определени лидерски способности, компетенции и вештини, а секоја од нив е со свој сет атрибути на однесување. Емоционално – интелигентни компетенции на лидерите се: интраперсоналната самосвесност, интерперсоналната самосвесност (меѓучовечки вештини и општествена одговорност), управување со односите - инспирација и катализатор на промени. Поимот самосвесност, означува свесност за тоа лидерот што го мисли или чувствува, односно способност да ги препознава чувствата, точно да врши самопроценка и да има самодоверба. Тоа е темелот на емоционалната интелигенција. Со други зборови, емоционалната самосвест претставува способност за препознавање на сопствените емоции и нивните ефекти, а терминот прецизна самопроверка значи способност за познавање на сопствените сили и ограничувања, додека самодовербата произлегува од самопочитувањето.

Управувањето со себеси означува умешност на лидерот да управува со себе и со сопствените емоции. Самоменаџирање или саморегулирање е способност да се одржуваат под надзор пореметените емоции и импулси (самоконтрола), да одржува стандард на искреност и интегритет (доверба), да презема одговорност за нечија изведба (свесност), да ракува со промената (адаптибилност) и се согласува со новите идеи и пристапи (иновација)

Успешните лидери се прилагодливи. Прилагодливоста подразбира флексибилност во работата со променливи ситуации или препреки. За таа цел се потребни: самоконтрола (инхибиција на емоциите во корист на постигнување на целите или организациски норми), иницијатива (активност и склоност кон акција), ориентација кон успех (настојување да се работи подобро и да се постигне саканиот успех), отворена доследност (отвореност и доследност во вредностите, емоциите и однесувањето) и оптимизам (позитивен поглед на свет, иднина и секојдневието).

Од лидерите се бара да поседуваат општествена или социјална самосвесност. Во тој контекст е битна мотивацијата. Мотивација е емоционална тенденција која го води или олеснува постигнувањето на целите. Се состои од двигател на постигнување (стандард или совршеност), посветеност (поистоветување со целите на групата или организацијата), иницијатива (преземање ризик) и оптимизам (упорност во достигнувањето на целите и покрај кочењата). Големо значење има и емпатијата која означува разбирање на другите преку свеста за нивните потреби и активно интересирање за нивните проблеми. Способност на препознавање и сочувствување со емоциите перспективи, емоции, грижи, чувство за развој на другите кои другите ги имаат. Лидерите треба да се одликуваат со пресретливост, односно препознавање и задоволување на потребите на вработените и на клиентите, тоа значи ориентација кон услугите.

Способноста за управувањето со односите, од страна на лидерите бара социјализирачки вештини кои се фундаментални за емоционалната интелигенција. Тие ја вклучуваат способноста да поттикне посакувани одговори кај другите користејќи дипломатија за убедување или способност за влијание, способност да слуша отворено и испраќа убедувачки пораки (комуникациски вештини), способност да инспирира и води групи и индивидуи (лидерство), способност да гради врски односно да воспоставува инструментални односи, подготвеност за соработка или да работи со другите за споделена цел и способност да креира групна синергија за реализирање на колективни цели.

Усовршувањето и развојот на другите луѓе, односно помагање на вработените да го подобрат работењето треба да биде континуирана грижа на секој лидер. Тоа бара од него да го практикува коучингот како пристап во лидерството. Тоа значи да биде

катализатор на промените, да ги иницира и да управува со промените, да управува со конфликтите односно да ги решава недоразбирањата, да има способност да влијае врз ставовите и мислењата на другите и да промовира тимска работа и соработка, а тоа значи градење на односи преку создавање на заедничка визија и синергија. Лидерите кои имаат моќ на влијание се карактеризираат со самоувереност, ентузијазам, кредибилитет, флексибилност, трпеливост и храброст.

Да се биде самоуверен значи:

-Да знаете што сакате да се случи и да ги направите вашите барања посецифични.

-Да кажете „да“ кога така сакате, и да кажете „не“ кога тоа го мислите.

-Да имате способност да комуницирате на мирен начин без да нападнете некого.

-Да имате сигурен, отворен јазик на телото.

-Да ги искажете своите сопствени чувства.

-Да сте задоволни кога ги браните своите ставови, дури и кога тоа предизвикува конфликт.

-Да бидете јасни околу тоа како се чувствувате, што ви е потребно и како тоа може да се постигне.

-Да сфаќате како треба да преговарате ако две личности сакаат различни резултати.

-Да бидете сигурни дека можете да се справите со конфликтот доколку се појави.

-Да давате и примате позитивни и негативни повратни информации.

-Да имате позитивен, оптимистички изглед.

Успешниот лидер е добро образован човек кој поседува лична култура. Доброто знаење и информираноста ја даваат сигурноста во она што се работи, но и делува привлечно за другите луѓе. Една од компонентите кои ја создаваат сликата за современ лидер е и неговата лична култура во различни домени од животот. Комплетната појава, однесувањето, добрите манири, начинот на говорење, елоквентноста, претставувањето во јавноста, ја создаваат неговата привлечност каде и да се појави. Високите и строги етички стандарди и норми се одлика на успешните лидери.

Заклучок

Вистинските лидери се мотивирани личности или луѓе со голема желба за успех, амбициозни, енергични и оригинални. Веруваат во сопствените вредности, имаат капацитет да прифатат, обработат и интерпретираат голема количина на информации. Способни се да се адаптираат на различни луѓе и ситуации, а имаат голема желба да успеат како лидери. Успешните лидери се енергични, покажуваат виталност, динамика и страст во работењето, а имаат способност за придобивање, односно да се привлечи и задржи нечие внимание преку комуницирање.

Современото лидерство, денес, мошне често се поврзува со таканареченото трансформациско лидерство и емоционално интелегентно лидерство. Според Bass & Avolio има 4 компоненти на трансформациско лидерство

1. Идеализирано влијание или Харизматично лидерство
2. Инспирациска мотивација
3. Интелектуална стимулација
4. Индивидуализирано значење / углед / уважување

Како вештини на трансформациското лидерство се земени подготвеноста за промени, мајсторството на комуникација , добра мотивација .

Литература

1. Dent F. E.: *Umece Liderstva*, Narodna biblioteka Srbije, Beograd, 2006
2. Петковски К. и Пеливанова Г.: *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Херакли комерц, Битола, 2009
3. <http://plark.net>

ОРГАНИЗАЦИСКА ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Александра Стоилковска, Виолета Миленковска*

Апстракт

Организациската теорија и теоретичарите од самите почетоци понудија повеќе теории кои ги упатуваат менаџерите како да ги решаваат проблемите, како во организациите да ја подигнат продуктивноста или победат конкурентијата. Во почетокот решенијата се бараа во зголемената експлоатација на кадарот за да подоцна се согледа потребата од мотивација на вработените и сè се сврти кон начинот на однесување во организацијата.

Во последно време се слуша терминот организациска емоционална интелигенција. Што претставува таа? Како се постигнува? Дали се учи? Од кого зависи? - се прашањата кои се поставуваат.

Клучни зборови: *емоционална интелигенција, организациска емоционална интелигенција, групна интелигенција, емпатија, самосвест, самоконтрола.*

ВОВЕД

После долго споменување и препознавање под разни називи како на пример: карактер, особеност општествени умења и компетенција, на крај еве го вистинскиот назив на човечки способности кои никогаш не се учат во училиште – емоционална интелигенција! Да се знае да се пронајде патот до успехот во современите трендови на живеење е умешноста која ни ја даваат знаењето, искуството, но и таа, емоционалната интелигенција. Во процесот на индивидуалниот развој секоја личност помнува низ различни ситуации кои ја моделираат личноста и ѝ овозможуваат да стане побогата за нови знаења за справување со оклината во такви и слични ситуации. Осознавањето на сопствените чувства и воспоставувањето контрола над нив, како и развивањето на чувство за емоциите на другите, нè учи како е најдобро да се поставиме и однесуваме во секојдневното општење и соработка со колегите. Разбирањето на заемното дејство на емоциите овозможува стекнување со емоционални навики значајни за развивање на личноста како индивидуа и нејзин придонес во средината во која делува.

Предизвик е да се усогласи интелектуалниот живот со емоционалниот. Овој талент се нарекува емоционална интелигенција и се карактеризира со самосвест, самоконтрола, емпатија, умешност да се слушаат другите или да се разрешуваат конфликти.

Работните организации кои ги поддржуваат и развиваат взаемната соработка, отворените комуникации, примената на разновидности и тимската работа овозможуваат создавање на соодветна клима за работа во која синергијата и интеракцијата го наоѓаат своето место. Во ваква организација можеме да очекуваме зголемена ефикасност бидејќи преку стратегија за развој на индивидуалниот се преминува на стратегија за развој на колективниот учинок.

* Д-р Александра Стоилковска, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
aleksandta_stoilkovska@yahoo.com

Времињата се менуваат, а промените се случуваат. Некои од особините кои во минатото биле значајни сега стануваат неважни. Такви се градењето на тимот и справувањето со промените како и катализирање на самите промени.

ФЕНОМЕНОТ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Срцето и разумот донесуваат различни одлуки. Со тоа се соочуваме секојдневно. Надмоќта на срцето над разумот во важни мигови зборува за суштинската улога на емоцијата во човечката природа.

Коренот на зборот *емоција* е *мотре* што значи *да се движим*, а со додадениот префикс *е* добива значење *да се движим напред*. Од тука можеме да насетиме дека тендејцијата на конкретното дејство е карактеристиката на емоцијата. Секоја емоција претставува некој импулс кој го подготвува телото за дејство. Така на пример

- *Бесот* предизвикува голем енергетски импулс за акција преку забрзаното чукање на срцето и зголемувањето на адреналинот;
- *Стравот* во прв момент го скочанува телото за да може умот да размисли за моменталната ситуација: дали е подобро бегство или сокривање. Крвта се прераспределува во големите мускули (нозете) и го обезбедува бегањето;
- *Среќата* преку мозокот ги запира негативните чувства и ја насочува енергијата кон расположение;
- *Тагата* доведува до губење на енергијата, немање расположение за извршување на секојдневните активности, како и губење на желбата за разонода и задоволство¹²¹ итн.

Значи емоционалните реакции во еволуцијата на човекот биле многу важни. Тие му го обезбедувале неговиот опстанок.

Сепак и двата суштествено различни начини на спознавање, емоционален и рационален, влијаат еден врз друг и го сочинуваат нашиот ментален живот. Рационалниот ум е вид на спознавање за кој сме потполно свесни: повнимателни и посposобни да размислуваме и осознаваме. Паралелно со него постои и друг вид спознавање: силен и импулсивен, понекогаш алогичен – емоционален ум¹²².

Овие два ума делуваат најчесто усогласено во меѓусебна рамнотежа така што емоционалниот насочува и известува за дејствувањето на рационалниот ум, а рационалниот ум го прочистува или сопира дејството на емоцијата. Чувствата се основа на мислите, а мислите се основа на чувствата.

Образовните системи ги снабдуваат учениците со голем фонд на бројки и зборови кои треба да им обезбедат брз развој и успех во кариерата. Направени се истражувањата¹²³ кои ја демантираат водечката улога на сознанијата добиени во текот на образованието наспроти други вештини што се дел од други видови на интелигенција. Проектот укажува на потребата во училиштата да не се губи време во проценување на способностите на децата за учење туку да им се помогне да ги распознаат сопствените дарби добиени по генетски пат и да се работи на нивното развивање.

¹²¹ Robert W. Levenson, Paul Ekman, Wallace V. Freeisen, "Voluntary Facial Action Generates Emotion - Specific Autonomous Nervous System Activity", *Psychophysiology*, 1990, p. 27

¹²² Даниел Големан, Емоционална интелигенција, Матица македонска, 2006, стр. 23

¹²³ Project Spectrum, Tufts University

Гарднер¹²⁴ смета дека емоционалните друштвени способности се од суштествено значење во текот на животните непријатности. Нагласува дека многу луѓе кои имаат IQ 160 работат за луѓе со IQ 100 во случај кога првите имаат ниска интерперсонална интелигенција, додека истата кај другите е поразвиена. Во секојдневниот живот ниту една друга интелигенција не е позначајна од интерперсоналната. Оној кој не ја поседува прави лош избор на брачен партнер, работа итн.

Сè повеќе научници од оваа област доаѓала до слични заклучоци дека старите идеи за IQ се вртат околу лингвистичките и математичките дарби, а успехот на IQ тестивите биле показател само за напредување само во училищата, а подоцна стануваат сè побезвредни за животниот пат кој нема врска со академското образование.

Моделот на емоционалната интелигенција за првпат е прикажан од Питер Саловеј и Џон Маер¹²⁵, психолози на Јеил Универзитетот и пионери во оваа област. Тие ја дефинираа емоционалната интелигенција во 1990 како „способност да се набљудуваат и регулираат туѓите и сопствените чувства и способност да се користат чувствата за управување со мислите и постапките.“

Способностите потребни за емоционалната интелигенција ги гледаат во пет подрачја¹²⁶:

- *Спознавање на човековите емоции* – Самосвест, препознавање на сопствените емоции. Неможноста да ги препознаеме нашите вистински чувства не доведува до тоа да сме зависни од нив. Луѓето кои се посигурни во своите чувства вешто го водат сопствениот живот и донесуваат одлуки со поголема сигурност (избор на професија, брачен партнер...);
- *Управување со емоциите* – тоа е способност која се темели на самосвеста. Луѓето кои ја немаат оваа способност постојано се борат со чувство на огорченост и мачнина. Оние кои ја поседуваат побрзо оздравуваат од животните немири и неуспеси;
- *Самомотивација* – Управувањето со емоциите кон одредена цел е подлога за претпазливост и самомотивација, креативност и совладување на одредена вештина;
- *Препознавање на емоциите кај другите* – Емпатијата е способност базирана на човечката самосвест. Емпатичните луѓе се повешти во прилагодувањето на речиси невидливите друштвени сигнали со кои се навестува што им е потребно на другите или што сакаат и
- *Одржување на меѓусебните односи* – Оваа вештина претставуваа умевање да се разберат туѓите емоции. Тие способности се потребни за јавни занимања, раководење и меѓусебни односи. Луѓето кои ги поседуваат имаат успех во сè што подразбира успешна соработка со другите. Тие се „свезди“ во општеството.

Луѓето се разликуват по способностите во секоја од овие области. Некој поседува повеќе од едните, а помалку од другите и обратно. Во секој случај значајно е да

¹²⁴ Howard Gardner and Thomas Thach, "Multiple Intelligences Go to School", Educational Research, 1989, p.18

¹²⁵ Peter Salovey and Johan D, Mayer, "Emotional Intelligence", Imagination, Cognition and Personality, 1990, str. 185-211

¹²⁶ Peter Salovey and Johan D, Mayer, "Emotional Intelligence", Imagination, Cognition and Personality, 1990, str. 189

се спомене дека: секое од овие подрачја ги претставува навиките и реакциите кои секој од нас со вистински напор може да ги научи и да ги усоврши.

ЕМПАТИЈАТА – КЛУЧ ЗА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Од првиот ден на раѓањето бебињата се вознемируваат кога слушаат како некој друг плаче. Оваа реакција е зачеток на емпатија кај нив. Емпатијата се развива како облик на самосвест: колку подобро ги познаваме сопствените емоции – толку повешто ќе ги прочитаеме туѓите чувства¹²⁷. Луѓето кои немаат претстава што чувствуваат самите потполно се изгубени кога треба да ги препознаваат туѓите емоции. Збунети од сопствените чувства ваквите луѓе секогаш се изненадени кога другите им ги покажуваат своите чувства. Оваа неспособност да се реши загатката во врска со туѓите емоции претставува основен недостаток на емоционалната интелигенција и трагична загуба на човечното во човекот: недостаток на блискост, суштествено внимание, отсуство на емоционално усогласување и емпатија¹²⁸.

Луѓето многу почесто ги изразуваат сопствените емоции со зборови отколку со други знаци: изразот на лицето, бојата на гласот, движењето итн. Способноста да се разберат токму тие, неискажани со зборови знаци, е клучот за откривање на туѓите емоции. Вештината на толкување на туѓите емоции со помош на невербалните знаци ја поседуваат емоционално постабилните, популарните во друштво, поиницијативните и конечно, што не нè изненадува, почувствителните¹²⁹.

Утврдено е дека емпатијата е независна од академската интелигенција. Истражувањата¹³⁰ кои упатуваат на ова констатирале дека учениците кои ја развиле емпатијата како вештина подобро се снаоѓале во училиште не затоа што имале повисок IQ туку затоа што подобро се снаоѓале во училишните ситуации и учителите повеќе ги сакале.

Како што зборовите се пораки од рационалниот ум така невербалните знаци се пораки од емоционалниот мозок. Ако некоја личност зборува едно, а со невербалната комуникација кажува друго само луѓето кои поседуваат емоционална интелигенција ќе ја разберат вистината која се крие зад таквата реакција.

ГРУПНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Никој од нас не е паметен како сите ние!

Јапонска поговорка

Мудрото човечко суштество, најчесто живее и работи со други луѓе, онака како што тој одлучил дека е најцелисходно. Тоа од него бара да се организира во планирањето и остварувањето на целите што е и причината за настанувањето на организацијата. Своите активности индивидуата ги изведува заедно со другите луѓе, во група. Групната работа бара координација и организација. Значи во организацијата човекот не може да

¹²⁷ Rendy Larsen et al., "cognitive Operations Associated Wit Individual Differences in Affect Intensity", Journal of Personal and Social Psychology, 1987

¹²⁸ Даниел Големан, Емоционална интелигенција, Матица македонска, Скопје, 2006, стр.129

¹²⁹ Кон овој вид емпатија повеќе афинитети пројавуваат жените одошто межите.

¹³⁰ Stephen Nowicki and Marshal Duke, "A Measure of Nonverbal Social Processing Ability in Children Between the Ages of and 10", American Psychological Society Meeting, 1989

работи сам. Успесите на групата долго време се сметало дека зависат од когнитивните сознанија на членовите на групата. Денеска науката мислителното кај човекот го толкува поинаку. Значајно место во животот на човекот им се дава на емоциите. Хомо сапиенсот не само што ја нагласува вредноста на рационалното туку и ја става во корелација со емоционалното. На тој начин функционира насекаде, па и во организацијата.

Важноста на групната координација е многу очигледна во научните проекти во кои се третираат работата и соработката. Некои научници сметале дека учењето се постигнува исклучиво по когнитивен пат, но ако се запрашаат успешните луѓе како го научиле она што го знаат ќе ви одговорат дека поголем дел од знаењето го научиле едни од други. За тоа е потребна групна интелигенција, а не само когнитивни способности. Лесно е да се занемари групната интелигенција и да се концентрира на когнитивните способности, но кога ќе се спојат едната и другата може да се направи чудо.

Групната интелигенција е особено важна во организациите во кои се применува тимската работа. Една од најважните менаџерски вештини е токму проценката што се случува меѓу луѓето. Менаџерот треба да ја стартува и поттикне работата. Прашање е како да се постигне тоа. Затоа тој мора постигнати да ги следи случувањата во тимот и да делува во согласност со нив. Колку повеќе ја следи енергијата во тимот толку помалку има потреба од контрола. Да се комуницира со колегите и да се пренесе на соодветен начин идејата и искуството, при што ќе се мотивираат да ја сработат работата, е резултат на емоционалните вештини на менаџерот.

Количината на потребните информации за успешно завршување на одредена работа секојдневно се зголемува согласно со технолошкиот напредок во современото општество. За да се заврши работата ретко можеме да се потпреме на информациите што ни ги дава една личност. Сè повеќе е важен тимот на луѓе на кои можеме да им се обратиме за информации. Успешноста на работата зависи од групниот ум повеќе од било кога. Групниот ум може одлично да функционира доколку членовите на тимот поседуваат емоционална интелигенција. Очигледно не е доволно само да се поседува интелект и техничка спремност за да се биде добар член на тимот.

Направени се истражувања¹³¹ чии резултати јасно укажуваат на потребата од владеење со вештините на емоционалната интелигенција. Тимовите составени од исклучително интелигентни луѓе не функционираат така добро како тимовите составени со членови со различен IQ со развиени емоционални способности. Првите тимови премногу време губеле на расправи со ривалите, како и на бескрајни академски надмудрувања. Исто така сите одбирале иста работа и се препирале околу тоа кој да ја работи, додека еден дел од работата останувал незавршен.

ЕМОЦИОНАЛНО ИНТЕЛИГЕНТНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Сите за еден-еден за сите!

Новите мерила во работата предвидуваат кој најверојатно ќе стане ненадмашен работник, а кој би можел да ја кочи заедничката работа. И, без разлика на кое поле моментално работиме со нив ги оценуваме особините од пресудна важност за другите работи.

¹³¹ R. Meredith Belbin, Management Teams: Who they Succeed or Fall (London: Halstead Press, 1982); R. Meredith Belbin, Team Roles at Work (London: Bitterworth-Heinemann, 1996)

Тие мерила имаат мала поврзаност со често истакнуваната важност на наобразбата. Академските знаења за нив се главно неважни. Тоа ново проценување подразбира доста интелектуални способности и техничко знаење, како и вештини потребни за обавување на работата, сепак, не е насочено кон нив туку кон особините квалитет, иницијативност и емпатија, прилагодливост и уверливост.¹³²

На ниво на организација овие способности можат да се поттикнат или да се занемарат, но организацијата ќе биде успешна толку колку што нејзината клима ќе ги поддржува овие способности. Талентите на поедини личности можат до максимум да ја подигнат интелигенцијата на групата, односно синергиската интеракција.

Емоционалната интелигенција на организацијата треба да е содржана во мисијата на истата. Јасно одредените вредности на организацијата за нејзиниот дух и мисија водат кон одлична смодоверба во донесувањето одлуки во организацијата. Емоционално интелигентната организација мора да ги израмни сите разлики помеѓу вредностите кои ги промовира и оние кон кои навистина делува. Самата мисија на организацијата има емоционална функција да го артикулира заедничкото чувство на добрина што ни овозможува да почувствуваме што е тоа што е вредно за нашиот труд. Во организациите во чија мисија се застапени повисоки вредности од самиот профит на истата, моралот и енергијата за работа се подигаат. За да се осознаат заедничките вредности потребна е емоционална самосвест на ниво на целата организација¹³³.

Организациите кои ги негуваат во свои рамки компетенциите: смосвест, добро управување со емоциите и желба за постигнување, се наоѓаат во значителна предност пред оние кои не го прават тоа. За такво нешто потрено е внимателно анализирање на работата во колективот. Некои работи кои наизглед не се воочливи можат да бидат пресудни за успехот или неуспехот на организацијата. Така на пример емоционалната состојба на вработените може да се земе како занемарлив елемент. Со истражување на емоционалните струи во организацијата може да се добијат конкретни придобивки за истата.

Необрнувањето важност на емоционалниот елемент во организацијата доведува до донесување на одлуки кои го деморализираат кадарот, тешкотии со креативноста, неспособност да се мотивира, а да не зборуваме да се инспирира, бирократско раководење - без страст и енергија, недостаток на тимски дух и тимови кои не функционираат.

Враќајќи се во минатото наназад ќе се присетиме на организации кои во експлоатацијата на кадарот одеа до недоглед. Таквиот однос, создава уморни вработените кои не се во состојба да го дадат својот максимум. Грешат оние кои мислат дека емоционалната исцрпеност нема удел во продуктивноста на организацијата¹³⁴. Токму еден од знаците за премор е падот на делотворноста и на способноста да се извршуваат и најбаналните работни задачи. Доколку емоционалната исцрпеност се појави кај поголем дел од кадарот тогаш падот на производството ќе биде сè поголем.

За да создадеме емоционална средина за работа потребно е да ги отстраниме непријателствата и недовербата помеѓу вработените. Наместо расправа подобро е да се преиспитаат основите ка кои се засноваат различните гледишта. Организацијата култура во која, под закрила на хиерархиси поставената структура, доминира авторитарноста на шефот (кој знае сè и ги донесува клучните одлуки) потребно е да се надополни со отворени и чесни комуникации, искреност, доверба и слобода на изразување.

¹³² Daniel Goleman, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2007, str.9

¹³³ Даниел Големан, *Емоционална интелигенција*, Матица македонска, Скопје, 2006, стр.267

¹³⁴ Christina Maslach and Michael P. Laiter, "The Truth About Burnout: Now Organizations Cause Personal Stress and What to do about it, San Francisco: Josey Bass, 1998

Во секоја, па и во емоционално интелегентната организација, разговорите кои се водат внатре, во организацијата, откриваат што мислат и чувствуваат луѓето за случувањата во организацијата. Секој вработен откако ќе ги согледа и осознае сопствените чувства наоѓа соодветен начин да ги искаже. Истовремено се стреми кон останатите емоционални компетенции како што се: емпатија, внимателно сослушување на ставовите на другите вработени, соработка, доверба и градење на цврсти меѓучовечки односи.

За да се изгради емоционална клима во организацијата многу е важно водечките луѓе, менаџерите, да поседуваат емоционална интелигенција. Улогата на водачот преминува од надзор, издавање наредби и пренесување информации во внимателно сослушување на поддржените, обезбедување потребни средства за работа, поддршка во идеите и предлозите итн. Тој треба да стане предводник, со личен пример, во градењето на емоционалната свест, емпатијата и градњето на добрите меѓучовечки односи. Преку остварување на индивидуалните цели да го води колективот кон остварување на заедничката организациска цел.

Квалитетната работа доаѓа и од таму што во емоционално интелегентните организации соработката е на највисоко ниво. Протоколот на информации е огромен. Никој не може да владее со сите информации кои се потребни за да се донесат правовремени и вистински одлуки. Организацијата е толку „паметна“ колку што знае да ги собере тие потребни информации од своите вработени. Успехот на малите организации, но и на големите корпорации, зависи токму од спретноста квалитетно и брзо да ги мобилизира информациите.

Тенденцијата организациите да станат емоционално интелегентни е сè посилна. Едно спроведено истражување во водечките светски компании¹³⁵ покажува дека заедничко во нив е начинот на управување со човечкиот капитал. Истражуваните компании имаат: рамнотежа помеѓу хуманите и финансиските приоритети; иницијатива да се поттикне делотворноста; отворена комуникација и воспоставување доверба меѓу вработените; градење и одржување на релации во и надвор од организацијата со што се обезбедува конкурентска предност; соработка, поддршка и размена на средства; иновативност, превземање на ризици и заедничко учење; страст за натпреварување и непрекинато подобрување.

Секоја организација има свој животен пат. На тој неизвесен пат преживуваат само оние најприлагодливите, а како што можевме да видиме погоре најуспешните организации содржат здрава доза на емоционална интелигенција.

Секако, постојат најразлични несакани случувања како на пример: потреси на пазарот, непредвидена конкурентска технологија итн. кои можат да бидат кобни за организацијата. Но, неуспехот во емоционалната интелигенција на организацијата е еквивалент на ослабната имунолошки систем кој конкуренцијата веднаш ќе го „нападне“. Значи емоционалната интелигенција е таа со која се чува „здравјето“ на организацијата и се поттикнува растот. Ако поседува компетенции од самосвест до самоконтрола, од мотивација до емпатија, од вештини во раководењето до отворена комуникација ќе биде отпорна без оглед на тоа што носи иднината¹³⁶.

¹³⁵ Jac Fitz-Enz, The Eight Practices of Exceptional Companies, New York: American Management Association, 1997

¹³⁶ Daniel Goleman, Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb, 2007, стр.296

ЗАКЛУЧОК

За успехот во работата најважен фактор не е IQто, дипломата за завршени високи школи, ниту стручноста. Емоционалната интелигенција која ја поседуваме ќе нè направи посвесни за сопствените квалитети, почувствителни за проблемите и потребите на луѓето со кои работиме, подобри соговорници и конечно ќе ни помогне да станеме почовечни и поуспешни на работното место.

Најважно од сè е сознанието дека емоционалната интелигенција се учи. Емоционалните компетенции можат да се проценат и подобрат како на ниво на група така и на ниво на работна организација.

Секако емоционалната интелигенција не е семокна. Постојат најразлични препреки на патот до успехот, но доколку при ангажирањето на луѓето на клучните работни места сме воделе сметка за емоционалната интелигенција на кандидатот тогаш при наевите од непријатности ќе смогнеме сила за да го пронајдеме најдоброто решение за излез од ситуацијата.

Литература

1. Belbin M. R., Management Teams: *Who they Succeed or Fall* (London: Halstead Press, 1982);
2. Belbin M. R., *Team Roles at Work* (London: Bitterworth-Heinemann, 1996)
3. Fitz-Enz J., *The Eight Practices of Exceptional Companies*, New York: American Management Association, 1997
4. Gardner H. and Thach T., *Multiple Inteliigences Go to School*", Educational Research, 1989
5. Goleman D, *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2007
6. Големан Д., *Емоционална интелигенција*, Матица македонска, 2006
7. Larsen R. et al., "Cognitive Operations Associated Wit Individual Differences in Affect Intensity", Journal of Personal and Social Psychology, 1987
8. Levenson W.R., Ekman P., Wallace V. Freeisen, "Viluntary Facial ActionGenerates Emotion - Specific Autonomous Nervous Sistem Activity", *Psichophisiology*, 1990
9. Maslach C. and Laiter P. M., "The Truth About Burnout": Now Organizations Cause Personal Stress and What to do about it, San Francisko: Josey Bass, 1998
10. Nowicki S. and Duke M., "A Measure of Nonverbal Social Processing Ability in Children Between the Ages of and 10", American Psychological Society Meeting, 1989
11. Salovey P.and Mayer D.J., "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 1990

ПРОБЛЕМИТЕ КОИ ГИ ЗАДАВА ФЛУКТУАЦИЈАТА НА РАБОТНАТА СИЛА ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

*Доц. Д-р Саво Ашталкоска
Ас. М-р Ирена Ашталкоска*

Апстракт

Флуктуацијата на вработените е значаен и актуелен проблем во туризмот и предизвик со кој се соочуваат управувачките структури во современите организации и особено во организациите на овие простори. Оваа појава особено се интензивира во претпријатијата во кои поради недоволната компетентност на сопствениците кои се и менаџери на истите, ниско е нивото на свесност за овој феномен и неговото влијание врз целокупното работење и остварување на деловните резултати.

Флуктуацијата на работната сила во туризмот има негативно влијание врз пазарните позиции на претпријатијата, доведува до намалување на квалитетот на резултатите, непланиран застој во производствениот процес, зголемување на залихите, преголемо и несоодветно трошење на материјали, голем број на грешки и сл.

Клучни зборови: работна сила, менаџмент, флуктуација

Abstract

Employees fluctuation is very important problem in the tourism and challenge wich is introduced to the managing structure of all contemporary organizations especially in Macedonia. This mostly occurs in organizations because of the managers unfavourable competitiveness, low conscience level of managers and their influence to the working and final performance and outcomes.

Also, employees fluctuation has negative influence to the enterprises in the market, which may bring to decrease of the quality results, stagnation of the production process, supplies increase, unplanned spend of materials , as well as high number od mistakes.

Key words: management, fluctuation, labour force.

ПРОБЛЕМИТЕ КОИ ГИ ЗАДАВА ФЛУКТУАЦИЈАТА НА РАБОТНАТА СИЛА ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Вообичаено, големата флукуација на работната сила во туризмот се третира како негативна појава како по своето значење бидејќи е симптом на проблем во организацијата, така и по своите ефекти, најнапред поради големите трошоци кои таа ги предизвикува.

Трошоците поврзани со напуштањето на организацијата зависат од тоа дали намерата на организацијата е трајно да го укине работното место, или ќе вработи нов работник кој само ќе го замени работникот што ја напуштил организацијата. Трајното укинување на работното место на подолг рок може да има позитивни ефекти во однос на намалувањето на трошоците. Меѓутоа, дури и кога организацијата ги укинува работните места со заминување на туристичките работници, трошоците за напуштање на организацијата можат да бидат високи поради губење на способните и компетентни стручњаци, потребата за обезбедување на отпремнина, смалување на работниот морал и така натаму. Ако организацијата врши замена на вработените кои си отишле, тогаш трошоците се уште поголеми, поради потребите за повторна регрутација, селекција и обука на кандидатите и евентуални трошоци доколку примениот работник ја напушти организацијата.

Трошоците поради флукуацијата на вработените во туризмот се манифестираат како:¹³⁷

а) Трошоци за регрутирање

Регрутирањето претставува лоцирање и привлекување на квалифицирани апликанти кои се соодветни за работното место во туристичката организација. Регрутирањето не се сведува само на распишување оглас и одбирање индивидуа која има најдобро лоби од структурите на моќта. Регрутирањето ја претставува првата фаза во процесот на вработување на потенцијалните кадри. Притоа, регрутирањето добива посебно значење во однос на целокупниот менаџмент на човечки ресурси. Евентуалните грешки при регрутирањето би можеле негативно да се одразат во однос на понатамошното работење на организацијата.

Трошоците за регрутирање на работници обично вклучуваат трошоци за огласување, а ако организацијата се одлучи и на регрутирање преку училишта и универзитети, тогаш и трошоци за ангажирање стручњаци за регрутирање. Кога работното место кое треба да се пополни бара поседување на стручни знаења или кога се работи за позиција - топ менаџер, тогаш е потребно да се ангажира и агенција која најпрвин ќе ги најде квалификуваните кандидати за одредени работи, а кои веќе работат некаде.

Во тој контекст регрутирањето е еден цел процес, кој треба да има одреден алгоритам на постапување. Значи треба да се знае што точно опфаќа овој процес, кои се неговите цели, кои активности ги содржи, кои кандидати ги опфаќа; какви пристапи може да има, со кои методи се служи и кои ефекти треба да ги постигне. Регрутирањето претставува сегмент на менаџментот на човечки ресурси, кој во основа е процес на препознавање и привлекување на кандидати за извршување на определени работни задачи во организацијата, односно за нивно идно вработување. Овој процес треба на

¹³⁷ F. Bahtijarevic, "Menadzment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999, str. 942

организацијата да и овозможи преку селекцијата да ги избери најдобрите кандидати за пополнување на празните работни места. Да наведеме неколку чекори:¹³⁸

Прв чекор: Одредување на потребите

Потребите за новите кандидати вообичаено се разликуваат од планираните потребни човечки ресурси и моментално вработените. Потребите за нововработените можат да се групираат во категории.

Втор чекор: Извори на кандидатите

Кандидати од организацијата

Со други зборови внатрешна промоција. Повеќето компании кога имаат потреба од кандидати најнапред ги скенираат вработените од организацијата и можноста некој од нив да биде промовиран.

Ова е особено позитивна постапка, затоа што влијае на унапредувањето на моралот и јасно им покажува на вработените во туризмот за можностите за напредување во организацијата.

Едновремено овој начин влијае позитивно и на организацијата, бидејќи е:

- во позиција подобро да ги процени сопствените вработени отколку надворешните,
- изостанува потребата од социјализирање на нововработените,
- за вработените од организацијата ќе треба помал тренинг бидејќи веќе се запознаени со работењето на организацијата.

Препораки

Вработените во туристичките организации можат да бидат добар извор за сугестии за нови вработени. Критичната точка во наши услови на невработеност може да биде протекционизам и непотизам, при што се заменува приоритетот на целите. Односно доброто на организацијата лесно се заменува со правење добро на пријатели или роднини кои можеби не ги поседуваат потребните квалификации.

Досие за луѓе кои претходно аплицирале или кои заминале од фирмата

Ваквите досиеа можат да претставуваат добар извор на кандидати. Иако овие апликанти претходно не биле вработени, можеби сеуште имаат интерес за организацијата и можеби во организацијата токму сега се отвара простор за ваков тип кандидати.

Рекламирање (огласување)

Покрај тоа што е законска обврска, претставува добар извор на кандидати особено ако се даде соодветен опис на вештините кои се бараат. Меѓутоа ваквите огласи можат да привлечат и преголем број на кандидати, меѓу кои и такви што не ги поседуваат соодветните квалификации, особено ако се работи за организација со атрактивно име. Едно од решенијата е да се даде таканаречен слеп оглас.

Универзитети и школи

Универзитетската евиденција е еден од најсоодветните извори за кандидати. Практиката на препорачување на кандидати од универзитетите никогаш не заживеа кај нас, што е особен пропуст. Во иднина ќе треба да се настојува да се изгради соодветен информативен систем што ќе ја унапреди соработката меѓу универзитетите и организациите.

Приватни агенции за вработување

Потребата од особено искусни кандидати или пак кандидати на високи функции се оди на ангажирање на приватни агенции. Интересни се агенциите кои се занимаваат

¹³⁸ Научно истражувачки проект, Менаџментот со човечки ресурси и економскиот развој, Економски институт, Скопје, 2007, стр. 164

со барање на менаџери и кои во жаргонот се нарекуваат “head hunter” или ловци на глави. Тие се обично специјализирани за одредени профили. Во Р. Македонија има мал број вакви агенции кои сеуште се немаат дефинирано како вистински агенции за посредување при наоѓањето на кандидатите, но секако дека не треба да се занемарат.

Специјални пригоди

Семинарите, симпозиумите, конгресите се добар начин за прибирање нови кандидати или пак информирање за одредени профили на кандидати кои постојат или се занимаваат со некоја специфична област.

Регрутирањето на работниците во туристичките организации е критично за секоја организација. Организацијата е успешна доколку процесот на регрутација е солидно обавен. Овој процес мора да се осмислува креативно и постојат бројни можности достапни за регрутирање на работна сила. Клучот е во користење на ефективни методи во процесот на регрутација. Напредно ниво е користење на современата технологија (web регрутација, online аплицирање) за потребите на организациите.

Процесот на регрутација или привлекување на кандидати за вработување во туристичките организации, во себе треба да ги содржи следниве цели: да се дефинираат тековните и идните потреби за регрутирање во согласност со соодветната политика на планирање на човечките ресурси и направената анализа на работа во организацијата, да привлече што поголем број на кандидати со што помали трошоци, да создаде предуслови за успешна селекција и успешно воведување во работата на примените кандидати, да ја намали веројатноста потенцијалните кандидати по вработувањето за кратко време да ја напуштат организацијата и да ја евалуира различната ефикасност на програмите за регрутирање.

Според изворот постојат два начини на регрутирање на работници: интерно и екстерно. При интерното регрутирање потенцијалните кандидати се регрутираат од самата организација. При екстерното регрутирање потенцијалните кандидати се бараат надвор од организацијата.

При интерното регрутирање на работна сила во туристичките организации би ги издвоиле следниве предности: чини помалку, ги ангажира вработените кои веќе се аклиматизирани во организацијата, го поттикнува моралот кај вработените, го подигнува нивото на знаење во организацијата, го дава потенцијалот за успех повеќе од претходниот период. Како недостатоци: несогласување во доменот на промоцијата на вработените, морални проблеми кон вработените што нема да бидат промовирани, стагнација на нови идеи и начини за изведба на работните активности, креира негативна интерна конкуренција за работните места.

Наспроти интерната регрутација, екстерно регрутирање на работници ги содржи следниве предности: нови идеи и пристапи, можност за стекнување на нови знаења, умеења и вештини што претходно не биле застапени во организацијата, овозможува организацијата да ангажира подобро кфалификувани кандидати/вработени. Недостатоци: недостига поврзаност меѓу вработените и организацијата, периодот на прилагодување е присутен, опаѓање на моралот и поддршката од страна на вработените, чини повеќе од интерната регрутација.

б) Трошоци за селекција

Програмите за селекција на работната сила во туризмот служат да се изберат најсоодветните кандидати за одредена работа. Селекцијата претставува процес на идентификација и одбирање меѓу повеќе кандидати, во однос на нивните знаења, способности, лични карактеристики, мотивација, од аспект на тоа во кој степен

одговараат на потребите на работата. Основна цел на селекцијата е што подобро усогласување меѓу барањата на работното место, условите во коишто работењето се одвива и целите на организацијата, од една страна и способностите и карактеристиките на личноста - кандидатот, од друга. Имајќи ја во вид комплексноста на постапката на селекција се користат повеќе различни инструменти, методи и техники. Станува збор за: инструменти и методи за собирање на податоци: интервју (структурирано и неструктурирано) тестови (за когнитивни способности, за физички способности, за психомоторни способности, за социо-психолошките карактеристики на личноста), центри за проценка и аналогни тестови. При процесот на селекција, кој се состои од неколку фази, мошне значајно е да се запази приоритетот. Да наведеме пример:

Утврдување на карактеристиките на бараниот кандидат. Процесот на селекција на туристичките работници секогаш започнува со утврдување на способностите што кандидатот треба да ги поседува за бараното место.

Апликативна форма. Во однос на потребните карактеристики се проектира апликативната форма. Има најразлични апликативни форми и нивната содржина варира. Целта на апликативната форма е двојна: обезбедува информации за проценка на кандидатите, претставува добар извор за искуството на кандидатот, го олеснува целосниот процес на селекција, бидејќи веќе во оваа фаза можат да се отфрлат несоодветните кандидати.

Методи за селекција. Користењето на само една метода за селекција на туристичката работна сила не е вообичаено. Обично се користи комбинација на две или повеќе методи, а изборот на методата зависи од мноштво фактори.¹³⁹

1. Критериуми за селекција за работното место кое треба да се пополни: метода на групна селекција и активности на центарот за проценка на кандидатите, на пример, најкорисни за одредени типови на работа, како што се менаџерски, професионални, работата на супервизорите и оние кои ќе бидат членови на самостојни тимови.
2. Прифатливост и адекватност на методите: се однесува на кандидатите кои се вклучени, или веројатно ќе бидат вклучени во селекцијата; на пример употребата на тестови за интелигенција може да биде навредливо за пријавените кандидати кои веќе се наоѓаат на високи позиции.
3. Способноста на луѓето кои се вклучени во процесот на селекција: посебно се однесува на употребата на тестовите и центарот за проценка; само личностите кои се адекватно квалификувани и/или посетувале признати курсеви можат да бидат задолжени за психолошките тестови.
4. Административни олеснувања: од административни причини може да биде многу поедноставно, да речеме, да се направи едно или две индивидуални интервјуа за можните кандидати отколку да се организира панел интервју во кое мора да бидат присутни четири члена во исто време.
5. Фактори поврзани за времето: Кога тогаш одредено работно место ќе мора да се пополни многу брзо, а мора да се заштеди време, и тоа пред се со организирање на индивидуално интервју отколку со користење на методата на групна селекција која подразбира чекање ден кога сите кандидати ќе можат да дојдат.
6. Прецизност: во процесот на селекција прецизноста се зголемува со бројот на одговарачките методи на селекција кои се користат.

¹³⁹ D. Torrington., L. Hall., S. Taylor., Human resources management, 7th ed, Prentice Hall, Europe, 2005, p. 193

7. Трошоци: правењето на тестовите може многу да чини, но нивната припрема може да биде и ефтина кога еднаш ќе се направат. Центрите за проценка подразбираат и повеќе трошоци, па и понатака остануваат скапи за употреба. Од друга страна, обавувањето на интервјуата предизвикуваат скромни трошоци, само за обука на личностите кои се задолжени за интервјуата, така што нивната примена е исплатлива. Кога се во прашање скапи методи, мора да се обрати внимание на тоа дали нивните трошоци ќе го оправдаат подобрувањето во донесувањето на одлуки при селекцијата.

Има повеќе методи за селекција и определувањето за некој од нив зависи од потребите на работното место. *Интервју* - е најупотребуваниот метод за селекција на туристичките работници. Можат да се употребат и серија од интервјуа во кои ќе се оценуваат менталните, социјалните, емотивните и физичките квалитети на кандидатот. *Тестирање* - Во кое се тестираат специфичните вештини потребни за работата. Има повеќе техники со кои можат да се оценуваат специфичните способности на кандидатот како што е на пример, способноста за тимско работење, или разрешување на конфликти.

Проценување на селективниот процес

Времето покажува дали избраниот кандидат е оној вистинскиот. Доколку тој/таа навистина ги поседува и употребува на соодветен начин вештините и знаењата што се мереле преку интервјуата и тестовите, значи процедурата може да се оцени како валидна и успешна. Доколку е обратно, грешката не треба да се бара во кандидатот туку во процедурата за селекција.

Трошоците за селекција се поврзани со активностите на селекција, па зависат од тоа кои инструменти на селекција организацијата ги користи. Некогаш вкупните трошоци мораат да се зголемуваат доколку вработувањето на одредени кандидати значи и плаќање на трошоците за станарина или за купување на стан, селење на членовите на семејството на избраниот кандидат и сл.

в) Трошоци за обука

Обуката претставува процес на стекнување на вештини, способности, усвојување на правила и формирање на ставови на вработените во туризмот. Под обука се подразбираат методите кои им помагаат на нововработените или веќе постојните вработени во туризмот да стекнат вештини потребни за обавување на работата. Денес вработените се обучуваат со организирање на тимска работа, донесување на одлуки или вештини за комуницирање како и технолошки и компјутерски вештини. Обуката се однесува на планирањето на компанијата да го унапреди процесот на стекнување на знаења, вештини или способности на вработените. Компаниите ги менуваат методите за обука, како би ја подобриле нивната конкурентност. Од вработените се очекува перманентно учење и тоа се наградува. Работниците мора да бидат запознаени со деловните цели на компанијата. Вработените настојуваат да ги стекнат новите знаења и вештини и тие сознанија и информации да ги поделат со останатите вработени.

Целите на обуката треба да покажат каков резултат ќе постигне организацијата, персоналното одделение или поединецот, кога ќе заврши обуката. Тие цели мора да бидат конкретни, потоа мерливи и мора да се формулираат писмено.

Одредувањето на потребата за обука на вработените во туризмот вклучува.¹⁴⁰

1. *Анализа на организацијата* – која се однесува на анализа на адекватноста на обуката. Треба да се разгледаат 3 фактори пред да се одберат видовите на одлуки:

¹⁴⁰ Пошироко види L. Salai., Menadzment ljudskih resursa, Viša poslovna škola, Novi Sad, 2005

- поддршката од топ менаџментот – се работи за потребата од позитивен став од страна на врвниот менаџмент за учество во активностите на обуката, како и спремност да им овозможи на вработените кои се обучуваат ефикасно да ги користат знаењата и вештините но и примена на стекнатите знаења.

- стратегија на компанијата – од начинот на остварување на стратешките цели зависи дали ресурсите ќе бидат насочени кон обуката. Карактерот на стратегијата има одлучувачко значење за обуката.

- ресурси – неопходно е да се утврди дали компанијата има пари - буџет, време и доволен стручен кадар кој ќе ја обави обуката.

2. *Анализа на личностите* – вклучува одредување дали потфрлувањата во резултатите од работата потекнуваат од знаењата, вештините или способностите (кои се предмет на обука) или се резултат на мотивациски или работни проблеми; одредување кого му е потребна обука и одредување на спремноста на вработените за обука;

3. *Анализа на задачите* – вклучува идентификување на задачите, знаењата, вештините и однесувањата на кои им се придава посебно значење во обуката.

Бидејќи анализата на организацијата и анализата на личностите е насочена на утврдување дали обуката е исправно решавање на проблемите, важно е анализата да се спроведе пред директорите и техничките експерти да ги идентификуваат задачите, знаењата, вештините и способностите кои треба да бидат опфатени во програмата за обука – односно пред спроведувањето на анализата на задачите.

Мотивацијата за учење на вработените во туризмот треба да резултира во спремност да се научи содржината на програмата за обука. Мотивираноста се постигнува низ:

1. Самоефикасност – е уверување на вработените дека можат успешно да ја научат содржината на програмата за обука. Менаџерите можат да ја зголемат самоефикасноста кај вработените: доколку ги уверат дека суштината на обуката е да ја подобри работата, со обезбедување на информации за програмата и суштината на обуката, со претставување на успехот на обуката, со обезбедување на повратни информации за обуката.

2. Разбирање на користа од обуката – мотивацијата на вработените за учење по правило е појака доколку им се објаснат потенцијалните користи врзани за работата, личните користи и користите што ќе ги имаат во текот на развојот на кариерата. Укажувањето на потенцијалните користи од страна на менаџерите мора да бидат реални, бидејќи неисполнувањето на очекувањата може да има спротивен ефект на мотивацијата.

3. Свест за потребата за обука, интересот за кариерата и целите – за да бидат мотивирани за учење вработените мора да бидат свесни за своите предности и недостатоци. Менаџерите треба да се уверат во тоа дека вработените ја разбираат целта на спроведувањето на обуката и треба да им објаснат како и на кој начин со обуката се отстрануваат недостатоците или недоволното знаење.

4. Карактеристики на работното окружување – постојат 2 битни карактеристики: ситуациони ограничувања (се однесува на можен недостаток од одговарачки алати и опрема, материјали, недостаток на финансиска поддршка или недостаток на време) и социјална поддршка (се однесува на спремноста на менаџментот да обезбеди повратни информации во текот на обуката).

5. Основни вештини – мотивацијата на вработените да учат во текот на процесот на обуката може да биде под влијание на нивните основни умеења. Содржината на програмата за обука треба да се формира врз основа на постоечките знаења на вработените.

Како методи за обука на вработените во туризмот се користат следните:¹⁴¹

1. Техники за презентирање

а) Инструкции во училиници. Тоа е најевтин начин за презентирање на информации за специфични теми, бидејќи се обучува голема група на кандидати.

б) Учење од далечина. Овој начин го користат географски оддалечените компании. Ваквото учење е засновано на двосмерна комуникација којашто подразбира аудио-конференција - видеоконференција. Заштедата е во трошоците за патување. Недостаток е интеракцијата помеѓу инструкторите и обучуваните.

в) Аудио-визуелни техники. Служат за унапредување за комуникациски способности, способности за интервјуирање, способности за услужување на купувачите и за илустрација на начинот на кој треба да се следат новите процедури. Најчесто користен метод за обука е видеото, но ретко се користи самостојно, обично тоа е во комбинација со предавањата. Методата е флексибилна. Кандидатите не можат да им припишат на надворешните оценувачи дека се пристрасни во оценувањето бидејќи видео снимката овозможува секој кандидат да го види сопственото изведување на задачите, без интерпретации или коментари на инструкторите.

2. *Hands-on техники*. Овие методи се идеални за развој на специјални вештини, за разбирање како вештините и однесувањето можат да се пренесат на работа, за стекнување на искуства неопходни за комплетирање на една задача и постапката за донесување на интерперсонални одлуки.

а) Обука на работа - се практикува во случај на ангажирање нова работна сила, дополнителна обука на искусните работници, преместувања, напредувања. Вработените учат посматрајќи и имитирајќи го однесувањето на менаџерите или другите стручни лица. Програмата за обука на работа се јавува во различни облици како што се шегртување и тренинг.

б) Самоиницијативна обука-подразбира таква обука во која вработените ја превземаат одговорноста за сите аспекти на обуката-кога ќе биде организирана и кој ќе учествува во таа обука.

в) Шегртување. Тоа е метода на обука со елементи на обука на работа и обука во училиници. Повеќе програми на шегртување се одвиваат во занаетчиските работи. Учениците во текот на совладувањето на структурата добиваат плата, шегртувањето трае и по неколку години.

г) Симулации. Метод на обука во кој се претставува ситуација од вистинскиот живот која има такви последици по кандидатите да мора да донесуваат одлуки какви што би донесле во вистинскиот живот. Симулациите овозможуваат кандидатот да ги согледа последиците од своите одлуки во вештачки услови, без ризик и опасности.

д) Business Games and Case Studies. Се користи првенствено во развојот на менаџмент вештини. Типот на одлуки кои се донесуваат во текот на играта ги опфаќа сите аспекти на менаџерски вежби, како што се односите по основ на работата, маркетинг, финансии.

ѓ) Моделирање на однесувањето. Тоа е едно од најфикасните техники за развивање на интерперсоналните способности. Секоја сесија на обука се фокусира на една интерперсонална вештина. Во тој поглед на обучуваните им се оценува колку

¹⁴¹ Пошироко види L. Salai., Menadzment ljudskih resursa, Viša poslovna škola, Novi Sad, 2005

нивното однесување одговара на клучното однесување кое е демонстрирано во моделот.

е) Интерактивно видео. Ги комбинира предностите на видео обуката и компјутерската обука. Обуката е индивидуализирана. Вработените го бираат оној аспект на програмата за обука на кој сакаат да му посветат повеќе внимание, односно можат да ги прескокнат оние делови на обуката за кои се сметаат доволно способни. Вработените моментално добиваат податоци за своите перформанси. Обуката еднакво е погодна и за работодавачот и за вработените.

3. Техники за формирање на групи

а) Учење низ авантури. Има за цел да развие тимска работа и вештина на раководење при тоа користејќи структурирани надворешни активности. Вежбите би требало да бидат поврзани со видовите на вештини кои учесниците треба да ги развијат за својата идна работа. После вежбите тренерот би требало да организира расправа за тоа што се случило на вежби. Ваков вид на обука е неприфатлив за оние со ограничени способности за работа.

б) Обука на тимот. Подразбира координација на секој поединец во достигнување на заедничките цели. Успешноста на тимот зависи од способностите за координација на поединечните активности во донесувањето на одлуката како и спремност за соочување со можни опасни ситуации.

Трошоците за обука се поврзани со обуката на кандидатите за работата која треба да се обавува. За најголемиот број нововработени е потребна специфична обука за да бидат во состојба да ја обавуваат новата работа. Трошоците за обука ги опфаќаат и трошоците за ориентација на нововработените, како и директните трошоци за обука, потрошеното време на инструктори и потребна литература. Најпосле, трошоците за обука ги опфаќаат и трошоците за изгубената продуктивност на нововработениот кој, поради недостаток на одредени знаења, неквалитетно ја обавува својата работа.

Освен непосредните трошоци, флукуацијата на вработените во туризмот има и други негативни последици за организацијата кои истотака предизвикуваат и материјални губитоци. Каде што има напуштање и отсуство на голем број вработени или клучни членови може да се јави општ прекин во активностите на работењето. Заминувањето на некои од вработените може да има негативно влијание на способноста на обавување на работата од страна на другите вработени поради големата меѓузависност. Понекогаш, кога ќе замине клучните личности од организацијата, може да се блокира или да се сруши целиот состав, посебно ако постои висока меѓузависност во организацијата или организацијата е специјализирана. Ако замине важен член на тимот, може да се случи целиот тим да престане добро да функционира. Тоа бара организациите да најдат соодветна замена за клучните позиции, а исто така и да ја зголемат флексибилноста на членовите на тимот (така да секој член располага со знаења за различни работи и улоги). Заминувањето на важни луѓе може да ја успори, дури и да ја прекине работата на некои програми и проекти. Може да се јават проблеми во квалитетот, ниско производство, повеќе несреќи, социјални односи и друго.

Може да дојде до деморализација на членовите на организацијата. Високиот степен на флукуација на вработените во туризмот може негативно да делува на ставовите на останатите вработени кои почнуваат да ја преиспитуваат својата мотивација за останување во организацијата. Во суштина, флукуацијата пружа јасен знак за организацијата и улогата на другите членови на организацијата.

ПОСТУЛАТИ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ ХУМАН (ЧОВЕЧКИ) КАПИТАЛ

М-р Габриела Крстевска¹⁴², е-маил: gabriella@t-home.mk

Апстракт:

Времето на третирање на вработените просто само како работна сила заврши. Развојот на општеството придонесува за развој и на свеста кај вработените за сопствените желби, можности и аспирации. За да вработените дадат свој придонес како за самата организација во која што работата, така и за општеството во целина, третманот кон таа сила потребно е целосно да се промени. Тоа ќе значи дека не е доволно организациите само да наменуваат и формираат оддел за Човечки ресурси кој што треба да преставува спона помеѓу организацијата и вработените, доколку во тие оддели за Човечки ресурси не отпочнат со практикување на Менаџмент на човечкиот (хуманиот) капитал – МХК.

Клучни зборови: *организација, хуман капитал, менаџмент на хуманиот капитал*

POSTULATES FOR MANAGING THE ORGANISATIONAL HUMAN CAPITAL

Abstract:

The time of treating the employee simply as a working force is past. The global developing is making its impact on development of the employees perspective about their expectations, possibilities and aspirations. For employees to give their full contribution to the company they are working for on one site, and the community in whole on the other; this present kind of treating of the work force has to be changed. That means that for organizations it will not be enough to form and announce a Human Resource department which in basis is a main connection line between the organization and the employee, if in this HR department they do not start with implementing and practicing Human Capital Management – HCM.

Key words: organization, human capital, human capital management

¹⁴² е-маил: gabriella@t-home.mk

ВОВЕД

Глобализираното општество, информациските технологии, знаењето, растот на бројот на умствени работници наспроти мануелните, и постојаната промена во работната околина ги приморуват организациите да се адаптираат кон ново создадените работни состојби. Тие користат нови технологии, ја менуваат организациската структура, вршат подобрувања на работниот процес се со цел да одговорат на соодветен начин на новите правила на работење. Сите овие промени го зголемуваат значењето кое што го има одделот за човечки ресурси во организациите.

Движејќи се етапно, одделот за менаџмент на човечки ресурси се развиваше од едноставно кадрово одделение каде што се вршеа исклучиво административни функции (пресметка на плата, евиденција на отсуства итн.) за да денес прерасне во одделение кое што има стратешко значење за функционирање на организациите. Дејноста на одделот за човечки ресурси потребно би требало да има есенцијална важност во фазата на утврдувањето на стратегијата на организацијата.

Токму поради тоа што, како што вели Грахам Роберт Фелпс (Graham Roberts-Phelps) 2000: “Компаниите не успеваат, луѓето го прават тоа (Companies don’t succeed, people do)“, организациите потребно е да посветат поголемо внимание и да придадат и реално, а не само декларативно поголемо значење на есенцијалниот нивни составен дел – вработените. Еден од начините за реализирање на ова би било воведување на пододдел во одделот за Човечките ресурси кој што ќе се грижи пред се за човечкиот капитал и неговото создавање, односно со Менаџмент на хуманиот (човечкиот) капитал.

ХУМАНИ КАПИТАЛ

Луѓето се тие кои што го имаат со себе единствена и својствена сила да генерираат вредност. Сите други варијабли, парите и кредитите, енергијата, машините и опремата не нудат ништо друго освен инертен потенцијал. По својата природа, овие варијабли можат да постојат но притоа не можат да создаваат вредности се додека определна личност (човек) не го покрене тој потенцијал ставајќи го во функции. Тоа задвижување може да го направи работникот од најниското хиерархиско ниво или најголемиот професионалец или топ менаџерот. Но без оглед на функцијата која што ја има во организацијата, сепак секој од нив е човечко суштество. Ова претставува еден од фактите кој придонесува за промена на сфаќањата кај стејхолдерите, менаџерите, сопствениците на компаниите за вредноста и важноста на вработените односно на сопствениот организациски хуман капитал .

Соработниците – вработените не треба да се сметаат за фактор на трошок (чинење), туку нивната вредност треба да се поистоветува и акцептира како **богатство**. Луѓето треба да се сметаат како придобивка, а не како трошок. Секој напор било тоа да е формален или неформален треба да се направи за да се развијат вештините и способностите за да се обезбедат услови за луѓето да можат максимално да придонесуваат. Едно од помошните средства за тоа да може да се остварува е менаџментот со хуманиот капитал.

Накратко само едно видување за потеклото на самиот израз Хуман капитал. Би можело да се каже дека овој термин потекнува од економистот Теодор Шулц (Theodore Schultz). Негово поле на интерес била состојбата на неразвиените земји во светот. Според него традиционалните економски концепти не успеваат да се справат со проблемот на

неразвиеноста на овие земји. Тој тврди дека подобрувањето на животот на сиромашните луѓе не зависи од земјата (почвата), опремата или пак енергијата. Според него подобрувањето се овозможува преку знаење. Тој, овој квалитативен аспект на економијата го нарекол „хуман капитал“. Шулц (1981) кој што е добитник на нобелова награда за мир во 1979 година го опишал овој поим како:

Замислете дека сите човечки способности да се или вродени (природни) или пак да се стекнати.. Секоја личност е родена со определен сет на гени кои што ги определуваат неговите природни способности. Атрибутите на стекнат популациски квалитет, кои што се драгоцени и можат да се зголемат со соодветна инвестиција, ќе бидат третираны како хуман капитал.¹⁴³

Fitz-Enz (2009) го опишува хуманиот капитал како комбинација на фактори како што се:

- Карактерните црти кои што личноста ги носи со себе во работата:
 - Интелигенција, енергија, генерално позитивно однесување, оданост, верност
- Можноста на личноста да учи:
 - Склоност (подготвеност), имагинативност, креативност, итност, вештина (да знае како нештата да се сработат)
- Мотивираноста за поделба на информации и знаење
 - Тимски дух, ориентираност кон целите

Според него, најголемата иронија е во тоа што единствената економска компонента која што може да додава вредност за организацијата, а тоа е човечката компонента, е токму онаа која што е најтешко да се евалуира. Таа организациска предност најтешко се менаџира.

ПОСТУЛАТИ ЗА МЕНАЏМЕНТ НА ХУМАНИОТ КАПИТАЛ

Според една германска студија од Универзитетот во Saarland во 2003 година, тројца експерти од оваа област, Проф.Д-р Кристијан Шолц, Др. Фолкер Штајн и Роман Бехтел поставија 10 постулати за Менаџментот на Хуманиот Капитал - МХК, при тоа истакнувајќи го она на што менаџерите треба да внимаваат за да управувањето со нивните вработени можат да го водат во оваа насока:

1. МХК мора да биде многу повеќе одколку само едноставно преименување на МЧР

Менаџментот на Хуманиот капитал претставува подсистем на Менаџментот со човечки ресурси. Која е разликата помеѓу МЧР и МХК? МЧР ги претставува и извршува сите активности во организацијата поврзани со луѓето во неа, како што е евиденција на вработени, пресметка на плати, дизајнирање на бенефити и администрација, работни односи, закони за работни односи итн. МХК, како под-систем треба да и овозможи на организацијата да ги исполни како кратко-рочните така и долгорочните зацртани бизнис цели, но преку подобрување на изведбата од страна на вработените.

¹⁴³ Fitz-Enz J. (2009): *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*, AMACOM, New York

2. Преку МХК соработниците мора да се признаат и препознаат како елементарна вредност – богатство на организацијата

Хуманиот капитал, како нешто што нема конкретна материјална вредност како што тоа го имаат објектите, машините, залихите на материјали, побарувањата од купувачите, во денешно време сеуште не се зема во предвид како конкретен капитал на една организација па поради тоа никаде истиот не се вреднува соодветно. МХК би требало да овозможи ХК да ја добие соодветната позиција во организациската финансиска евиденција.

3. МХК мора да биде централна задача на експерти за хуман капитал

Многумина од менаџерите не посветуваат соодветно внимание на придобивките со кои што би можеле да се здобијат доколку квалитетно го менаџираат хуманиот капитал. Многумина од нив лично се обидуваат да се занимаваат со менаџирање на човечките ресурси сметајќи дека го имаат потребното знаење и искуство за тоа. Менаџментот на хуманиот капитал и човечките ресурси неизоставно треба да се отстапи и додели на лица кои се стручни и компетентни за истото да го спроведуваат, за да ефикасноста и ефикасноста на организацијата се зголеми.

4. МХК мора да се отстргне од фиксираноста кон курсот на акциите на берзата и да се ориентира кон пазарот на трудот

Единствениот ресурс во организацијата кој што може да создава вредноста, а не само инертно да претставува определена вредност за организацијата претставуваат вработените. И покрај тоа што нематеријалните, материјалните или финансиските капитали овозможуваат една организација да постои, тие сепак нема да претставуваат никаков потенцијал за создавање вредност се додека не бидат на било кој начин придвижени од страна на најмалку еден човек. Притоа, таа индивидуа не мора да биде од врвното раководство на организацијата. Придвижувач на останатиот инертен капитал може да биде и најниско рангираниот вработен по хиерархиската структура. Поради тоа, иднината на организациите е ориентирана кон пазарот на трудот заради црпење на таленти и регрутирање на квалитетен организациски хуман капитал.

5. МХК мора да опфаќа оценување, вреднување и оптимизација.

Без соодветна оценка на изведбата неможе да се говори за соодветно вреднување на трудот, но и оптимално искористување на капацитетите кои што хуманиот капитал ги има.

6. Вреднувањето на хуманиот капитал мора да се одликува со експлицитна ориентација кон иднината

Развојот на вработените во хуман капитал на организацијата би требало да се фокусира кон ориентација на развојот во склад со стратегијата на организацијата, но и со креирање на нацрти за движењето и развој на хуманиот капитал.

7. Вреднувањето на хуманиот капитал мора да се врши на индивидуално ниво, на ниво на одделение и на ниво на целата организација

Мерењето на перформансите на организацијата неможе да се прави исклучиво на ниво на одделение. Тоа треба да се спушти на расчленето ниво, на ниво на индивидуа. Со воведување на Менаџмент на хуманиот капитал би се овозможило подобрување на изведбата, посебно на лицата кои што работат на клучни (критични) позиции преку воведување на систем кој што ќе овозможи организацијата да ги исполни долгорочните и краткорочните цели.

8. На вреднувањето на хуманиот капитал мора да му преходи целосна поставеност

Неможеме да утврдуваме кај вработените резултати од изведба ако предходно системот (организацијата) не е поставен во целост. Притоа тука се смета архитектурата на организацијата, соодветна организациска култура, стратегија за комплетен развој (како на организацијата, така и на вработените), визионирање

9. *Оптимизирањето на хуманиот капитал мора да се концентрира на малку централизираните полиња на активности во МЧР*

10. *МХК мора да го комбинира индивидуалниот натпревар со колективниот.*

Создавајќи систем во кој што индивидуите ќе имаат лично задоволство од она што го работат ќе овозможи колективен напредок. Продуктивноста е само нус-продукт од нешто што е многу пофундаментално. Најважната точка е всушност колку луѓето се исполнети со она што го работат. Не постои паричен износ кој што може да ја надомести душата на личноста која што животот го поминала невнимавајќи на својот замор од незадоволството на работа. Работењето на нешто што прави човекот да се чувствува исполнет е вистинската придобивка како за индивидуата така и за самата организација.

Заклучок

За жал во времето и во условите во кои што живееме вреднувањето на хуманиот капитал се уште не се врши на начинот и на нивото на кое што тоа го заслужува. Хуманиот капитал, како нешто што нема лесно утрдлива и конкретна финансиска вредност сеуште не се зема во вид како конкретен капитал на една организација па поради не му се придава потребната и заслужената позиција во организациите.

Во одсуство на оддел/ лице кое ќе се грижи за профилирањето и одржливоста на хуманиот капитал може многу лесно да се очекува постоечката инертност и летаргија на вработените да расте, и со тоа секоја можност за поттик на вработените кон заедничко подобрување да се намалува.

Се до моментот додека хуманиот капитал не отпочне да биде вреднуван како бенефит за организацијата, се дотогаш вложувањето во „мозокот“ на вработените како во капитал на организацијата ќе се смета за трошок за организацијата, наместо на истото да се гледа како на долгорочна инвестиција која што е од обостран интерес, како за индивидуата така и за самата организација.

Литература

1. Hall B.W. (2008), *The New Human Capital Strategy*, AMACOM, New York
2. Fitz-Enz J. (2009): *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*, AMACOM, New York
3. Ingham J. (2007): *Strategic Human Capital Management-Creating Value through People*, Elsevier, Oxford
4. Смилевски Ц. (1999): *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Детра, Скопје
5. www.welt.de/print-welf/qarticle164072/Humankapital_fuer_die_Bilanz.html

ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ ВО ГЛОБАЛНИТЕ КОМПАНИИ

м-р Шекеринка Ивановска
Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
shivanovska@mt.net.mk

Апстракт

Се наоѓаме во ерата на глобализација и интернационализација на светот и компаниите каде талентот и силата на мозокот стануваат најдоминантната потреба. Политиката и технологијата изминативе две децении целосно го измениле светот кој зафатен од глобалните случувања традиционалната менаџмент парадигма фокусирана на продуктивноста и ефикасноста дизајнирана за економијата на 20-тиот век ја прави анахрона. Денес, најкруцијален фактор станува талентот, талент менаџмент и феноменот “борба за таленти”. Меѓу другото, многу организации ја препознале круцијалната улога на талентот во нивниот успех и почнале стратешки да го управуваат.

Клучни зборови: *талент, талент менаџмент, глобални менаџери, глобални компании.*

TALENT MANAGEMENT IN THE GLOBAL COMPANY

Abstrakt

We are in a new stage of globalization and internationalization of the world and companies, where talent and brainpower are becoming the predominant currency. The traditional management paradigms which focused on productivity and efficiency were designed for 20 th century economy. Today, the only meaningful assets are knowledge assets and the only meaningful form of capital is intellectual capital. The over-riding factor today is talent, talent management and phenomenon “the war for the talent “.Although, many organizations begun to recognize the important role talent plays in their success, few are managing talent strategically.

Key words:*talent, talent management, global managers, global company*

ВОВЕД

Денес, многу компании кои иднината ја гледаат единствено преку интернационализацијата и глобализацијата како главен и клучен фактор го споменуваат талентот. Успешните глобални компании постојано се во трка за привлекување на глобални лидери, менаџери кои треба да бидат двигатели на развојот.

Како што некогаш умешноста на трговецот била најзначајна и претставувала главна тајна за успехот во трговијата, така денес, тајната не е како и колку инвестирате капитал, но значајно е колку и како компаниите инвестираат во своите вработени, своите менаџери. Сите земји во светот, почнувајќи од водечките САД, Кина, Јапонија, Индија, а и Евриопските ќе се соочуваат со недостиг на талентирани професионалци во перспективните предвидувања до 2010 год. па и понатаму.

1. ПОТРЕБАТА ОД ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ ВО КОМПАНИИТЕ

Развојот на интернетот и другите софистицирани технологии го предизвикале мислењето дека покрај комуникациите и менаџментот, талентот и трансферот на знаење стануваат еден од најзначајните фактори кои го детерминираат успехот на било која компанија. Од овој аспект, талентот на човечкиот ресурс, неговото откривање, вработување, мотивирање и развивање, како никогаш досега станува најбараниот ресурс. „Единствената работа со која се разликува **“Enron”** од нашите конкурентни компании се нашите луѓе-нашите вработени, односно нашиот талент”¹⁴⁴, рекол Kenneth Lay, главен менаџер на компанијата Enron.

Во науката, **1990-тите** се забележани како период кога во светот интензивно започнала “војната за таленти”. Во својата книга **“Fanky Business”**, 2002, **Jonas Riderstrale** и **Kjell Novdstrom**, истакнуваат дека војната за таленти е започната и интензивно се развива на глобално ниво.

Од најново време преовладува премисата: **“Војната за таленти е завршена, а талентот победи”**.

Колку е значајно постоењето и употребата на талентот во развојот на компаниите покажува и изјавата на сопственикот на најпознатата компанија за развој на софистицирана компјутерска технологија, **Bill Gates**, кога во една прилика изјавил: “Земете ги нашите дваесет најдобри стручњаци и може да ви кажам дека **Microsoft** воопшто не би била веќе значајна компанија”.

Кога се зборува за талентот често се споменува и употребува примерот со компанијата Procter&Gamble која во 2000 год. доживеала проблеми поради колапсот на стоковната берза. Тогаш, на чело на компанијата бил поставен нов CEO, директорот A.G.Lafley.¹⁴⁵ Тој, откако ја презел компанијата направил доста амбициозни промени, а пред се ја обновил компанијата со сјајни таленти на човечки ресурси. Од нив, 50% биле доведени однадвор, а своите знаења ги инвестирале во иновации од најсофистицираните области. Поголемиот дел од иновациите биле ориентирани во веб дизајнот и новите начини на проширување на пазарот на потрошувачите, познато како реализирање набавки преку интернет. Во оваа област, како најпопуларни станале интернет страниците: **InnoCentive**, **NineSigma** и **Yet2.com**. Овие иновации придонеле компанијата Proktel&Gamble да доживее забрзан развој, да пласира стотици нови производи и

¹⁴⁴ Ed Michaels, Helen H.Jones, “The War for Talent”, Business & Economics, 2004, p.2.

¹⁴⁵ Peter Chaese, Robert, J., “The Talent Rowered Organizations”, Business & Economics, 2007,p.10.

огромно да го зголеми портфолиото на заработувачката. Денес, портфолиото на компанијата изнесувало 22 билиони долари.

Новите предизвици на глобалните компании создаваат преференции на компаниите кон таленти и често се споредуваат со барањата кои некогаш биле својствени за вработените. Следнава табела ја претставува клучната разлика помеѓу барањата на денешните глобални компании кои чувствуваат недостиг од таленти, преку споредување со барањата на минатото време, кога за успехот на компанијата најзначајни биле машините, капиталот, географската локација и претставувале нивна конкуритивна предност.

| Некогашна реалност и барања | Нова-сегашна реалност и барања |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Луѓето ги бираат компаниите</i> ▪ <i>Машините, капиталот и географската локација се конкуритивни предности</i> ▪ <i>Подобри извршувања-некои разлики</i> ▪ <i>Оскудица за работа</i> ▪ <i>Вработените се лојални кон компанијата, имаат заштита во работата</i> ▪ <i>Вработените прифаќаат стандардни пакети кои ги нудат компаниите</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Компаниите ги бараат луѓето</i> ▪ <i>Талентирани поединци се конкуритивна предност</i> ▪ <i>Високи талент- мејкери - високи разлики</i> ▪ <i>Оскудица за таленти</i> ▪ <i>Вработените се мобилни, имаат ангажмани на краток рок</i> ▪ <i>Вработените бараат многу повеќе</i> |

Табела бр.1. Нова реалност на барањата на човечки ресурси

Извор: Michaels, E., Jones, H.H., "The War for Talent", Business & Economics, 2004

Од табелата, како нова сегашна реалност на барања се барањата на компаниите каде најзначајна конкуритивна предност- рангирана на прво место е талентот. Табелата, исто така го нотира недостатокот на таленти со кој се соочуваат компаниите, мобилноста на "талент-мејкерите" и растечките барања на вработените од компаниите.

1.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ И НЕГОВИ КЛУЧНИ ПОЕНТИ

Талент менаџментот претставува процес на обезбедување таленти (и потенцијално квалитетни поединци), процес преку кој компанијата прави привлекување, задржување на потенцијалните и развивање на талентирани луѓе според потребите. Како концепт, талент менаџментот многу често се употребувал и поистоветувал со фразата "борба за таленти".

Дефинирањето на талент менаџментот се движи преку приближување и развивање на потребите на компаниите кон потребите на вработените, менаџерите. Овде покрај многуте начини на дефинирање на талент менаџментот ќе споменеме некои од позначајните.

"Талент менаџментот претставува имплементирани и интегрирани стратегии или системи, кои се дизајнирани за растење и развивање на продуктивноста на работното место, преку развивање и усовршување на процесите на привлекување, задржување, искористување и развивање на вработените, менаџерите со бараните способности и преференции во кои може да се сретнат тековните и идните бизнис потреби на

компаниите”.(Lockwood, 2005).¹⁴⁶ Талент менаџментот претставува повеќе од нешто да се направи (**to do**). Тој значи **“to be”**, значи начин на работење и успевање и заедничко приближување кон долготраен успех.

Други научници талент менаџментот го претставуваат како унапредување во однос на другите слични поими кои се употребуваат во менаџментот на човечки ресурси. Тие дури го сметаат за многу поблизок кон поимот човечки капитал (human capital).

Во науката многу често заедно се разгледувале талент менаџментот и менаџментот на знаење. Како што карбонот (јаглеродот) при спојување со железото создава многу силен елемент – челикот, така, некои научници талент менаџментот и менаџментот на знаење го претставуваат како амалгам со кој глобалните компнии можат успешно да се снајдат на глобалниот пазар. Овој идеален спој на талент менаџментот и менаџментот на знаење тие го сублимираат во т.н. **“smart talent management”** или **интилегентен талент менаџмент**. Тој, кај нас наједноставно се преведува како *“ефективен менаџмент на човечки ресурси”*.

Менаџментот на знаење го претставува процесот на акумулирање на креативно и критично знаење создадено, заштитено и одржувано, да се употреби тогаш кога е најнеопходно.

Која е разликата помеѓу двата поими, талентот и знаењето, и кој од нив е по-кохерентен поглед за успех, може овој процес да го стави **во замка со некои цели на компаниите**.

Ако се земат повеќето од политиките и практиките на талент менаџментот, понекогаш тие наведуваат дека талент менаџментот е исклучиво концентриран кон клучот на барање луѓе кои *“летаат високо”* односно, поседуваат високи потенцијали. Но, секој вработен во било која компанија претставува талент за неа. Талент менаџментот како процес не би требало да ги лимитира или да фаворизира само некои – некои кои се наоѓаат во центарот на фокусот. Но, компанијата мора на сите кои поседуваат потенцијал да овозможи развој на нивните *“недостатоци”*.

Некои теоретичари преку анализа на талент менаџментот посебен акцент ставаат на талент менаџмент процесот. Тие на ваков начин ги селектираат **клучните поенти на талент менаџмент процесот**:

1. Поставување вработен кој е талентиран и потврден. За да се одржи национален па дури и локален рејтинг (реноме) како добар вработен (менаџер) на подолго време, потребно е вложување на огромна сила и труд. Во своето долгорочно истражување на 12 поголеми глобални компании, Purcel et al, 2003, год. заклучиле дека: *“да се биде среќен е да се биде успешен во компанијата, тоа е способност да се сретнат потребите на луѓето и потребите на компанијата, да се поседува добра работа и да се работи на сјајно место”*. Затоа, успешните компании внимаваат и креираат идеално работно место и кооперативна работна атмосфера. Од тие причини, луѓето ќе сакаат да работат таму, бидејќи нивните индивидуални потреби се среќаваат со потребите за добро работно место. Тоа подразбира одлична перспектива, развивана преку тренинг, примена на развојни програми и методи на проценки. Талентираниот менаџер знае да ги слуша проблемите на вработените, дава автономија и бара резултати, но и помош преку менторство.

2. Стратегија за привлекување. Во изборот на стратегии глобалните компании треба да се насочат на неколку стратегии кои би биле поуспешни и поупотребливи во изборот на таленти. Многу поспецифични, а и атрактивни стратегии би биле базирани на

¹⁴⁶ Vlad Vaiman, Charles M. Vance, “Smart Talent Management”, Business & Economics, 2008, p.48.

натпреварувачко наградување, наградни пакети вклучувајќи ги и т.н. *golden hellos* – доделување кеш износ на вработените за разместување на повисока и поодговорна позиција во компанијата. Овие стратегии може да вклучуваат кариерен просперитет, тренинг и развој на можностите, интересите во работата, флексибилни работни аранжмани и др.

3. Задржување. Стратегијата за задржување на таленти акцентира на градење правила во компанијата и сет на правила надвор од неа. Според Capelli, 2000, пазарот на компанијата ултимативно е детерминиран од движењето на вработените. Тоа е “златната цел” на менаџментот на човечки ресурси, која значи свртување кон потребите на вработените. Затоа, потребно е да се направат неколку анализи кои треба да ги земат во предвид: 1). Ризик анализата – со која би се негувале и идентификувале можните ризични области – да се предвиди кога клучните луѓе би посакале да заминат, анализа на причините за нивно заминување, добивање специфични информации преку интервјуа за причините за заминување, 2). Откривање на област во која е потребна акција: дали се работи за инкомпетитивна средина, нееднакви можности или несоодветен систем на наградување и др...

4. Наградување. Кај наградите постои лимит на очекувања – кои финансиски награди на талентот би иницирале подобра работа и надминување на проблеми во компанијата: контингентот на плаќање, дизајнот на кариерата и компанииската структура, менаџментот на кариерата, перформанс менаџмент процесот, стимулација преку нематеријални награди и многу др.

5. Стратегија за дизајнирање на талентот во улога на развој. Предвиденото место за талентирани луѓе треба да биде и нивна цел. Преку ваква поставеност тие би чувствувале дека ги поседуваат клучните улоги што имплицира градење на широки можности за развој на сопствените способности. Кај глобалните менаџери ова создава прокламирање на автономија во работата, подготвеност за соочување со предизвиците, градење стратегија на флексибилност за развој на улогите и подобро искористување на талентот.

6. Успешно планирање. Планирањето на талентот и талент менаџментот е многу повеќе од креирање развој и извор за талентирани луѓе кои се употребени флексибилно за да ги остварат новите улоги.

7. Методи за одржување на талентот и ревизија. Талент анализата во поголемите компании може како база за развој и планирање на кариерата да ги земе талентираниите менаџери кои поседуваат квантум на знаење и искуства, како субститут за менторство во програми на учење, обука и равој, за задоволување на барањата на иднината.

Вака претставен процесот на талент менаџментот во глобалните компании создава услови за континуиран развој на талентот и ја покажува грижата на компанијата кон талентот.

2. МОБИЛНОСТ И РАЗВОЈ НА ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ ВО ГЛОБАЛНИТЕ КОМПАНИИ

Веќе нагласивме дека во новата ера на интернационализација и глобализација на компаниите, талентот и силата на мозокот стануваат тековно преобладајќи во нивната успешност. Традиционалната менаџмент парадигма која била фокусирана на продуктивноста, ефективноста и ефикасноста во работењето на компаниите била дизајнирана за економијата на 20-тиот век и веќе претставува минато кое бара нови предизвици.

Менаџерскиот талент не е единствениот тип на талент кој на компаниите им е потребен за да бидат успешни, но тој е еден од “критичните”. Тој претставува епицентар околу кој се фокусира талентот и е причина на борба за таленти во глобалните компании. Денес, најуспешните компании располагаат со таленти од “висок калибар”.

Најновите истражувања за расположивоста и потребата за таленти на глобални лидери – менаџери, во кои биле опфатени поголем број на глобални компании, покажуваат дека само 20% од нив располагаат со потребните талент менаџери, останатите имаат недостаток од ваков потенцијал. Границата на возраста кај овие менаџери се движела во рамките на 25 до 45 годишна возраст. Исто така, истражувањата покажале дека од испитаните лидери менаџери, помладите менаџери покажуваат поголема мобилност и зафаќаат 60% од испитаниците кои потврдиле дека би ја напуштиле компанијата во скоро време, во однос на постарите менаџери. Од заклучоците во истражувањата очигледно е дека само некои од лидерите – менаџери создаваат услови и силни можности за градење и развивање глобален талент извор во сопствената компанија.

Во една прилика претходниот оснивач на глобалната компанија Citigroup, извршниот директор, Walter Wriston, истакнал дека “информацијата околу талентот и знаењето ќе стане најмногу значајно, исто како што се парите сами по себе”. До ваква констатација дошол многу години порано и **Peter Senge**, кој бил во право кога изјавил дека **“организациското учење станува критично значајна натпреварувачка предност”**.

Голем број студии биле посветени на компании кои преживеале и просперирале во периодот на последните 25 години. Резултатите од овие студии сугерирале дека предност овозможуваат шест значајни човечки ресурс кондиции, а тоа се:

- Компании и култури кои се ориентирани кон извршувања партикуларно свртени кон **премиум водечки групи**,
- Создавање високо ниво на **работна сатисфакција**,
- Регрутирање и развивање на **високо кфалификувани потенцијали** и нивно разместување,
- **Ефективна инвестиција во работната компетенција** и развој на институционална компетенција,
- Работна **селекција** и
- **Евалуација** на перформанс процесот.

Нашиот заклучок кој е фокусиран на ова истражување е едноставен, а тоа е: максимализација на организациските способности за успех на талентот – одличноста. **Тоа мора да ги открива потребите за проактивен талент менаџмент и да има систематичен пат кон совршенство на активностите**. Проактивниот талент менаџмент во себе вклучува: идентификација, селекција, развој и задржување на superkipersite = многу мали групи на поедници кои можат да демонстрираат супериорни извршувања, можат да ги инспирираат другите да вршат супериорни извршувања и можат да одржуваат високо ниво на компетенции и совршенство на вредностите на компаниите.

Табела бр.2 ја претставува мобилноста на супериорни човечки ресурси. Земјите Германија – 17.972 илјади, Франција – 10.244 илјади и Велика Британија – 10.529 илјади, располагаат со највисок број на високо образовани, талентирани професионалци вработени во секторот на софистицирана технологија **S&T** (science and tehnology). Процентот на жени во интернационалната мобилност на анализираниите супериорни

професионалци опфатен во селектираниот период е исто така висок и се движи од 41,5% до 55,2% во Финска.

Дата база 1999год.

| | | Вкупно човечки ресурси вработени во S&T | | Човечки рес. вработ. во S&T | | Човечки рес. со 3 ниво обр. | | Човечки рес. во облас.МЧР | |
|----|-------------|---|------|-----------------------------|------|-----------------------------|------|---------------------------|------|
| | | Вк. во 000 | ж. % | Вк. во 000 | ж % | Вк. во 000 | ж % | Вк. во 000 | ж % |
| 1. | ЕУ | 64.980 | 46,0 | 42.327 | 47,1 | 45.947 | 45,5 | 23.294 | 46,9 |
| 2. | Белгија | 2.055 | 47,5 | 1.228 | 45,2 | 1.579 | 50,0 | 852 | 50,6 |
| 3. | Данска | 1.186 | 47,7 | 865 | 49,1 | 850 | 49,5 | 530 | 52,9 |
| 4. | Германија | 17.972 | 43,8 | 11.798 | 49,6 | 11.887 | 36,7 | 5.714 | 40,9 |
| 5. | Грција | 1.134 | 43,5 | 563 | 44,9 | 972 | 43,8 | 501 | 45,8 |
| 6. | Шпанија | 5.917 | 47,3 | 2.815 | 44,0 | 5.169 | 49,1 | 2.068 | 47,6 |
| 7. | Франција | 10.244 | 48,4 | 6.378 | 45,8 | 7.752 | 51,6 | 3.886 | 50,5 |
| 8. | Ирска | 571 | 48,5 | 287 | 46,4 | 496 | 50,2 | 212 | 49,5 |
| 9. | Италија | 6.498 | 45,3 | 5.092 | 43,8 | 3.298 | 47,2 | 1.891 | 44,5 |
| 10 | Луксембург | 78 | 41,5 | 61 | 41,6 | 48 | 40,2 | 31 | 39,7 |
| 11 | Холандија | 3.629 | 45,9 | 2.862 | 47,2 | 2.291 | 43,7 | 1.324 | 44,5 |
| 12 | Австрија | 1.041 | 46,2 | 861 | 47,5 | 434 | 44,3 | 254 | 47,2 |
| 13 | Португалија | 817 | 50,5 | 564 | 49,8 | 518 | 57,7 | 365 | 59,5 |
| 14 | Финска | 1.263 | 55,2 | 789 | 56,0 | 949 | 54,6 | 475 | 55,3 |
| 15 | Шведска | 2.048 | 48,7 | 1.450 | 48,8 | 1.515 | 52,2 | 917 | 54,7 |
| 16 | В.Британија | 10.529 | 44,8 | 6.715 | 45,8 | 8.088 | 45,5 | 4.275 | 47,7 |

Напомена: Германија и Ирска 1997 год.

Табела бр.2: Интернационална мобилност на супериорни човечки ресурси
Извор: Eurostat (CLFC). *“International Mobility of the Highly Skilled”*, Publishing OECD, 2002, p.17.

Во CIPD – Chartered Institute of Personel Devepolment, London, било реализирано истражување во компанија која располага со талент менаџмент стратегија кај талент испитаници – менаџери.¹⁴⁷ Резултатите од истражувањата биле следни: од вкупниот талент потенцијал со кој располага или скаа да го ангажира компанијата, **60%** од менаџерите покажувале високи талент резултати, а **20%** највисоки – супериорни талент способности кои припаѓаат на категоријата **топ талент менаџери**. Останатите, **15%** го претставуваат идниот потенцијал на талент менаџери и **5%** кој можеби сеуште е скриен или т.н. лажен талент.

Талент менаџерите денес мораат да копираат многу од светот кој успешно се менува и развива. Меѓу другото, многу компании почнале да ја препознаваат најзначајната улога на талентот и повеќето од нив имаат изградено стратегии за менаџирање на талентот. Лидерите на компаниите имаат потреба да го идентификуваат и да инвестираат во “критичниот талент”, кој создава платформа за успех, раст и нови можности.

¹⁴⁷ J. A. Cannon and R. Mc Gee, *“Talent Management and Successing Planing”*, CIPD, London, 2007, p.53.

Заклучок:

Во науката 1990-тите години се карактеризираат како период во кој како резултат на забрзаната интернационализација и глобализација, компаниите во трката за престиж на глобалниот пазар почнале интензивно да баараат таленти. Затоа овој период е познат како “војна за таленти” во кој поимот талент доживува невидена експанзија. Денес, веќе важи премисата: “војната за таленти е завршена, а талентот победи”. Заклучоците на многу истражувања за талент и талент менаџмент реализирани во најпознати светски компании покажале дека само 20% располагаат со потребниот талент ресурс и дека талентот и силата на мозокот стануваат тековно предоминантни за нивна успешност. Расте и бројот на компаниите кои се заинтересирани за развој на талентот на своите вработени. Тоа се компании кои вложуваат огромни средства, постојано се во трка и “борба за таленти” за да создадат способни менаџери од “висок калибар”.

Литература:

1. Armstrong, M. “A Handbook of Human Resource Management”, Business & Economics, 2003.
2. Burce, R.J., Cooper, C.L., “Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions”, Routledge, 2004.
3. Cannon, J.A. and Mc Gee, R. “Talent Management and Successing Planing”, CIPD, London, 2007
4. Cheese, P., Thomas, R.J., Grain, E. “The Talent Powered Organization”, Business & Economics, 2008.
5. Dowling, P. “International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context”, Paperback, 5 Ed. 2007.
6. Harris, H and Dickmann, M. “International Management Development”, Guide, London. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2005.
7. Lance A. Berger, Dorothy J. “Talent Management”, Business & Economics, 2007.
8. Lucas, R., Lupton, B. and Mathieson, H. “Human Resource Management in an International Context”, Published by CIPD, London, 2006
9. Michaels, E. Jones, H.H. “The War for Talent”, Business & Economics, 2004.
10. Pat Joynt, Bob Morton, “The Global Human Resource Manager”, (Creating the seamless organization), CIPD, London. 1999,
11. Reilly, P. Tomkin, P. “The Changing Human Resource Function: Transforming Human Resource”, CIPD, London, 2007.
12. Sparrow, P., Brewster, C., Harris, H. “Globalising Human Resource Management”, Routledge. 2004.

ПРОФЕСИОНАЛНО СОГОРУВАЊЕ

PROFESSIONAL BURN-OUT

Фросина Денкова¹⁴⁸

Професионалниот стрес најчесто се одредува како повредувачки физички, емоционални реакции кои се јавуваат кога барањата на работното место не се поклопуваат со потребите и можностите на работникот или се повисоки од неговите способности. Во ситуации кога долготрајниот стрес ќе предизвика проблеми во нормалното извршување на работата, проблеми кај професионалецот во неговото секојдневно функционирање, во извршувањето на другите улоги – родителска, партнерска, станува збор за состојба наречена професионално согорување (*burn-out fenomen*). Професионалниот стрес е сериозен проблем не само заради последиците по менталното и физичкото здравје на вработените, туку исто така и заради намалениот квалитет на работа и значајните финансиски последици кои ги трпат организациите. Во литературата се среќаваат повеќе обиди за идентификација на изворите на професионалниот стрес. Една од нив е класификацијата предложена од Соорер (1995), кој дал листа на шест извори на стрес при работа: условите на работа, стресноста на професијата, интерперсонални фактори (нестимулативна работа и социјално не поддржан систем, недостаток на менаџерска грижа за работникот, политички ривалитет, љубомора), развој на кариерата, организациона релација: семејна средина – работа средина: недоволна поддршка од страна на сопругата/сопругот, дуализам во кариерата.

Листата на симптоми многу поширока, се јавува во различни области и тоа: во областа на психичкото, психосоматското и соматското функционирање на поединецот. Појавата на симптоми е првиот чекор на „опомена“ дека нешто се случува кај нас. Доколку не се препознаат симптомите и не се превземат соодветни мерки за намалување на стресот, по одреден период, скоро секогаш доведуваат до последици. Последиците од долготрајната состојба на професионален стрес се многубројни и го нарушуваат здравјето, способноста за работа, ги намалуваат резултатите од работата, предизвикуваат зголемување на несреќи и повреди на работа. Доаѓа и до нарушување на односите во работната средина, семејството и поширокото пријателите, со еден збор го менуваат животот на лицето погодено со стрес од работа. Како најтешка последица од акумулираниот професионален стрес е појавата на професионално согорување кое бара многу посериозни интервенции за надминување на стресот и опоравување на поединецот.

Клучни зборови: професионален стрес, професионално согорување, извори на стрес, симптоми, последици и превенција ос професионално согорување.

¹⁴⁸ М-р Фросина Денкова, Универзитет за туризам и менаџмент Скопје, frosinadenkova@gmail.com

ВОВЕД

Стресот не е феномен на современата цивилизација, иако како теоретски концепт е производ на дваесетиот век. Тој е следбеник на човекот од кога постои како човечко битие, неизбежен следбеник на животот. Човекот од својот постанок е изложен на делување на различни фактори кои предизвикуваат стрес, многу често со последици по здравјето, па дури и по животот. Секоја социјална средина, особено промените во општеството, создаваат услови за појава на различни форми на стрес. Промените во начинот на живот, брзината со која се случуваат тие промени, цивилизацискиот напредок во сите сфери на животот, напредокот на технологијата, променетите животни и работни услови и можности, покрај позитивните придобивки, создаваат и услови за појава на различни форми на стрес.

Главна цел на овој труд е да се дефинира професионалниот стрес и можностите на заштита и намалување на последиците од истиот, што би требало да претставува поттик за понатамошни истражувања во рамките на оваа област.

ПОИМ ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС И СИНДОМ НА СОГОРУВАЊЕ "BURN-OUT"

Секој период од нашиот живот не соочува со низа нови улоги и положби, со нови услови и ситуации, нови предизвици настани и активности, не поврзува со различни луѓе и институции, не прави дел од најразлични организации што само по себе може да претставува предизвик со кој ќе напредуваме, или опасност која ни бега од контрола и се заканува на нашата физичка, ментална и социјална благосостојба.

Важна улога во живот на човекот има секако професијата, традиционално разбрана како дејност што ја извршуваме за да задоволиме некоја општествена потреба вршејќи одредена општествена функција, за што како надоместок добиваме средства за живот потребни за нас и нашето семејство. Професијата го окупира животот на многумина од нас и значително влијае на нашата благосостојба.

Професионалниот стрес и професионалното согорување станаа често употребувани термини особено во периодот по деведесетите години од минатиот век во индустрија и особено во секторите на човекови ресурси. Според извештаите на Националниот Институт за професионална сигурност и здравје, една четвртина од вработените ги гледаат нивните работни места како број еден стрес во нивниот живот и три четвртини од вработените веруваат дека работникот денес е значајно под повисок стрес при работа од порано. Професионалниот стрес стана сериозен здравствен проблем, не само во однос на индивидуалното ментално и физичко здравје на работниците туку и организациите и владите кои трпат финансиските последици од стресот при работа. Истражувањата на стресот од работа иницираат дека стресорите во работата имаат многу извори, а професионалниот стрес многу причини. Така некои стресови се појавуваат при рутинска работа, некои се поврзани со улогата на работникот во организацијата, некои за интерперсоналните односи, некои со напредувањето во кариерата, други се доведуваат во врска со стресорите во работната околина, или климата и организацијата на работното место итн. Во интеракцијата со сите овие причинители на стрес се и индивидуалните карактеристики - особините на личноста на работникот. Овие карактеристики го вклучуваат нивото на подложност/отпорност на стрес, емоционалната стабилност, анксиозноста, толеранцијата, перфекционизмот, потребата од самодоказување, преголеми очекувања од превземените активности,

социјалната поддршка која ја има во своето семејство и тн. Професионалното согорување е најтешката последица од високото ниво на професионален стрес. Професионалниот стрес не е проблем само на вработениот со кој тој самиот треба да се соочи. Тој е проблем и на организацијата која ги чувствува негативни ефекти од стресот на работникот.

ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ СТРЕС

Постојат повеќе дефиниции на професионалниот стрес. Според една „професионалниот стрес е физичка и емоционална реакција која се јавува кога барањата на работното место ги надминуваат можностите, ресурсите или потребите на работникот”.¹⁴⁹ „Професионалниот стрес е емоционална, когнитивна, бихевиорална и физиолошка реакција на штетните аспекти на професијата, професионалната средина и организација. Состојба која се карактеризира со висок ниво на исцрпеност и дистрес и често чувството на немоќ за справување со наметнатата ситуација”.¹⁵⁰

„Професионалниот стрес е реакција на луѓето на големиот притисок или друг вид на барања на нивното работно место”.¹⁵¹

Сметаме дека предходните дефиниции непотполно го дефинираат професионалниот стрес. Заради тоа се обидовме да дадеме сопствена дефиниција која гласи: **„професионалниот стрес е психичка и физиолошка реакција на работникот на стресогените фактори на професијата кои ги надминуваат неговите реални можности и ја намалуваат неговата способност за оптимално професионално и социјално функционирање”**.

ИЗВОРИ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС

Во литературата се среќаваат повеќе обиди за идентификација на изворите на професионалниот стрес. Една од нив е класификацијата предложена од Соорег (1995), кој дал листа на шест извори на стрес при работа:

- Условите на работа - квантитативно и квалитативно работно преоптоварување, физичка опасност;
- Стресноста на професијата;
- Интерперсонални фактори - нестимулативна работа и социјално не поддржан систем, недостаток на менаџерска грижа за работникот, политички ривалитет, љубомора;
- Развој на кариерата - недоволно унапредување, преголемо унапредување, безбедноста на работа, фрустрирачки амбиции;
- Организациона структура - ригидна и нефлексибилна персонална структура, политички битки, несоодветна супервизија или тренинг, непартиципирачко донесување на одлуки;
- Релација: семејна средина - работна средина: недоволна поддршка од страна

¹⁴⁹ US National Institute of Occupational Safety and Health –NIOSH: Stress at work, Cincinnati, ; (1999)

¹⁵⁰ European commission directorate- general for employment and social Affairs; Guidance on work related stress , Spice of life or kiss of death

¹⁵¹ United Kindom Health and SafeTy Commi sion,London,1999.:Managing stress at work:Discussion document

Институтот за наука и технологија на Манчестер Универзитетот¹⁵² ни дава листа на најстресни професии:

Професии со високо ниво на стрес

| Професија | Ниво на стресност |
|-----------------------|-------------------|
| Рудари | 8.3 |
| Полиција | 7.7 |
| Персонал во затвор | 7.5 |
| Градежници | 7.5 |
| Пилоти | 7.5 |
| Новинари | 7.5 |
| Комерцијалисти | 7.3 |
| Стоматолози | 7.3 |
| Актери | 7.2 |
| Доктори | 6.8 |
| Медиумски пренесувачи | 6.8 |
| Медицински сестри | 6.5 |
| Продуцентска екипа | 6.5 |
| Амбулантен персонал | 6.3 |
| Музичари | 6.3 |
| Пожарникари | 6.3 |
| Професори | 6.2 |
| Социјални работници | 6.0 |
| Менаџери | 6.0 |

СИМПТОМИ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕСС

Американската академија на семејни (матични) лекари презентира листа на неколку можни предупредувачки симптоми или знаци кои би помогнале во препознавање на професионалниот стрес. Таа листа вклучува:

- анксиозност
- болки во грбот
- дијареа
- депресија
- главоболка
- висок крвен притисок
- несоница
- интерперсонални проблеми
- недостаток на воздух
- болки во вратот

¹⁵² International Hazard Datasheets on Occupation as well: Conditions of work digest: preventing stress at work

- дигестивни проблеми
- зголемување или намалување на телесната тежина

Најчест, но и најнепрепознатлив симптом е анксиозноста. Се објаснува како внатрешна напнатост, непријатна возбуденост која вознемирува и очекување дека ќе се случи нешто страшно. Тоа е емоционално растројство - синдром во кој се вклучени емоциите: несигурност, страв, паника, напнатост. Со анксиозноста најчесто одат и симптомите како што се зголемената напнатост во мускулите, забрзано површинско дишење, брзо чукање на срцето, главоболки, болки во градите, дигестивните проблеми, несоница, односно скоро сите претходно наброени симптоми.

Bill De Leno во својата публикација „The 20th century disease” - Болест на 20 век (1998) ги наведува како по видливи следните симптоми:

- апсентизам
- мигрена
- злоупотреба на супстанции
- брачни и семејни конфликти
- финансиски проблеми
- слаби професионални успеси

ПОСЛЕДИЦИ ОД ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС

Како клу;на последица од професионалниот стрес се наведува професионалното согорување - "burnout". Синдромот на согорување е резултат од долготрајната изложеност на стресори во секојдневната пракса и продолжено време на состојбата на висок хроничен стрес. Се дефинира како синдром или состојба на физичка, емоционална и ментална истрошеност, циничен однос на работникот кон работата како одговор на хронично организирани причинители на стрес во работата. Иако постојат различни дефиниции на синдромот на согорување, сепак постојат слични описи на компонентите кои го чинат овој феномен. Тоа се: психолошкиот синдром на телесна исцрпеност, емоционално исцрпување, деперсонализацијата и редуцирање на личното остварување (губење на работната способност) и несоодветни работни резултати, кои што можат да се појават кај индивидуите кои работат со други помагајќи им да ги разрешат своите проблеми.

-Телесна исцрпеност - се однесува на појава на чувство на општа телесна слабост, хроничен замор.

-Емоционална исцрпеност - се однесува на чувството на внатрешна напнатост и исцрпеност од работа. Со емоционалната исцрпеност се јавува и физичка исцрпеност. Двете овие состојби се резултат на влијанието на стресот од работа.

-Деперсонализација - се карактеризира со негативна бесчувствителна, диспропорционална недопирливост во комуникацијата со останатите луѓе, кои вообичаено се примачи на нивните услуги или грижи. Се губи чувството на грижа за клиентите/пациентите кое се изразува низ физичка и емоционална дистанцираност.

-Редукација на личната реализација - односно, губење на работната способност, се однесува на појава на чувства за некомпетентност во однос на својата работа и неуспешност во работата. Се состои во негативно вреднување на сопствената личност, чувство на бесполезност, намалена работна ефикасност и продуктивност.

-Неуспешно извршување на работата - несоодветни работни резултати.

Превенција на согорувањето е најефикасна пред појавата на првите симптоми. Секако дека таа е и најдобар начин да се спречи професионалното согорување. Мудрите менаџери го имаат тоа на ум, но во колку овој процес веќе започнал, вработените, како и неформалноста и ненаметливоста на овие интервенции се сметаат како први чекори во третманот на веќе започнатиот процес на согорување. Ќе истакнеме неколку општи начини за превенција на согорувањето.

Прво, важно е потребата од превенција на професионалното согорување да се разбере и третира не како индивидуален, туку како **колективен процес**. Треба да се создаде контекст на природни професионални и меѓучовечки односи во кои се вреднуваат разновидностите и разликите. За превенција на согорувањето важно е и **внимателно да се избераат представниците за тимска работа**. Возможно е некои лица да имаат одлични вештини за индивидуална работа, но да не се во состојба да создадат соодветна атмосфера за работа во тим. Следниот значаен чекор во спречување на согорувањето е способноста на раководната структура во институцијата/ организацијата да ги препознае исклучително талентирани поединци со цел тие да се вклучат во процесот на системот на управување. Способноста за постигнување на хармонија и лојалност кон поединците и кон системот е квалитет на ефективен надзор. Од голема важност за ефикасноста на еден надзорник се семинарите, конгресите, литературата и професионалната едукација. **Минимизирањето на административните должности на вработените**, освен за вработените кои ги извршуваат овие должности како нивна примарна професија, е исто така значаен чекор во превенција на согорувањето. Административните состаноци не треба да траат подолго од еден час и треба да имаат добро дефинирани цели. Административните должности не треба да бидат одговорност на само едно лице, особено кога се работи со популација високо осетлива на стрес.

Перманентната и континуирана едукација и надзор им помага на вработените и на институцијата да се справат со промените кои се резултат од промените и развојот на системот. Од голема важност за системот е да се биде чувствителен за феноменот на професионално согорување.

ЗАКЛУЧОК

Според горенаведеното можеме да заклучиме дека првиот чекор во превенцијата на стресот при работа е **свесноста за проблемот**, односно, свесноста за тоа дека секоја професија е стресна и постојат низа фактори кои сериозно го загрозуваат здравјето и работната ефикасност на вработените. Основен проблем кај нас, на кој укажавме порано, е токму тоа што професионалниот стрес сеуште не се препознава од вработените, а уште помалку тој се препознава од раководителите, што е и основна причина за непостоењето на стратегии за превенција на истиот. Имајќи го тоа во вид, за превенирање на стресот од работа предлагам стратегии кои треба да се спроведуваат на институционално ниво и индивидуално - стратегии за самопомош.

Излагањето ќе го завршам со констатацијата дека: *креирање и спроведување на дел од овие стратегии, особено делот кој се однесува на континуираната едукација и супервизија, се основен услов за превенција на професионалниот стрес кај сите професии.*

ЛИТЕРАТУРА

- Cooper, C. L. (1995). *Life at the chalk face: identifying and measuring teacher stress*. In: British Journal of Educational Psychology. Vol.65.1:69-71
- De Leno, B. (2002). *The 20th century disease* (<http://www.psych.org>)
- European commission directorate- general for employment and social Affairs; Guidance on work related stress, Spice of life or kiss of death
- International Hazard Datasheets on Occupation as well: Conditions of work digest: preventing stress at work
- United Kingdom Health and Safety Commission, London (1999). *Managing stress at work*: Discussion document
- US National Institute of Occupational Safety and Health –NIOSH: Stress at work, Cincinnati, ; (1999)



ОБЛАСТ
МАРКЕТИНГ



ОБЛАСТ - МАРКЕТИНГ

СИСТЕМИ НА МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊА ВО ОСИГУРУВАЊЕТО ЗАСНОВАНИ НА WEB

Д-р Сретен Миладиноски¹⁵³

М-р Бисера Ѓошевска¹⁵⁴

Апстракт

Клиент/сервер архитектурата, во комбинација со системите засновани на WEB предизвика целокупна трансформација на модусите во маркетинг истражувањата во осигурувањето во последните неколку години. Еволуцијата на стратешкото планирање на маркетингот влијаеше и врз трансформација на услугите во осигурувањето, збогатувајќи ги со низа нови апликации. Овој труд нуди нов поглед на процесот на пазарна комуникација и трансферот на информации, давајќи и предност на иновативната технологија во маркетинг истражувањата во осигурителниот бизнис.

Клучни зборови: маркетинг, осигурување, истражување, системи, WEB.

WEB-BASED MARKET RESEARCH SYSTEMS IN INSURANCE

Abstract

The client-server architecture, when combined with with WEB-based systems, has caused an all-round transformation of the modes in marketing research in the insurance area during the past several years. The evolution of strategic planning in marketing has influenced the transformation of insurance services as well, enriching them with a whole series of new applications. This paper offers a novel look at the process of market communication and information transfer, offering advantage to marketing research in the insurance business.

Key words: marketing, insurance, research, systems, WEB.

¹⁵³ Д-р Сретен Миладиноски работи како Декан и Вонреден професор на Факултетот за меѓународен маркетинг и менаџмент на Универзитетот за туризам и менаџмент - Скопје, s.miladinovski@fts.edu.mk.

¹⁵⁴ М-р Бисера Ѓошевска работи како Асистент на Економскиот факултет на на Универзитетот за туризам и менаџмент - Скопје, b.gjosevska@fts.edu.mk.

СИСТЕМИ НА МАРКЕТИНГ ИСТРАЖУВАЊА ВО ОСИГУРУВАЊЕТО ЗАСНОВАНИ НА WEB

Архитектурата на клиент/сервер претставува доминантен вид во информатичката архитектура во последната деценија. Системите засновани на WEB, како што се интернетот, а особено интранетите и екстранетите, спаѓаат во нов вид архитектури. Овие технологии се основани на концепцијата клиент/сервер, но нивната имплементација е значително поевтина од многу други специјално структурирани клиент/сервер системи. Конверзијата на постојните системи може да биде брза и лесна додека можностите на интранетот можат да бидат поголеми. Предноста на новите архитектури засновани на WEB е тоа што може да ги заменат старите, или да ги интегрираат наследените системи во својата структура.

Техничките термин-системи засновани на WEB се однесуваат на оние апликации и услуги кои се наоѓаат на корисничкиот сервер и WEB-пребарувач, достапен од било кое место во светот преку World Wide Web (WWW). Софтверот кој е потребен на корисничката страна за пристап и извршување на апликации засновани на WEB се нарекува пребарувач (IE, FireFox, Mozilla, Google Chrome...).

Покрај тоа, две други значајни функционални особини засновани на WEB се:

- Ажурирање на генерираните содржини и податоци во реално време; и
- Универзална достапност на корисниците преку WEB, во зависност од дефинираните кориснички права за пристап.

Осигурителната менаџмент маркетинг услуга во делот на маркетинг информативниот систем доаѓа до израз преку процес кој ги трансформира влезните во корисни излезни информации (види слика бр.1¹⁵⁵). Станува збор за многу одговорна функција на маркетинг осигурувањето, бидејќи различни друштва за осигурување имаат дефинирано сопствени маркетинг информативни системи. На пример, друштвата за животно осигурување користат сосема друг пристап во концепирањето и дефинирање на детали во маркетинг информативниот систем од друштвата за неживотно осигурување, односно друштвата за реосигурување.

За оваа прилика одбрана е интеракција на клучни компоненти на маркетинг информативниот систем на друштвата за осигурување. Ова се однесува на примарните извори на податоци, чија што трансформација во корисни информации ги задоволува потребите и барањата на носителите на одлуки во друштвата за маркетинг осигурување. Информациите од околината се врзани не само за пазарот и неговите примарни особини, туку и за поширокото опкружување.

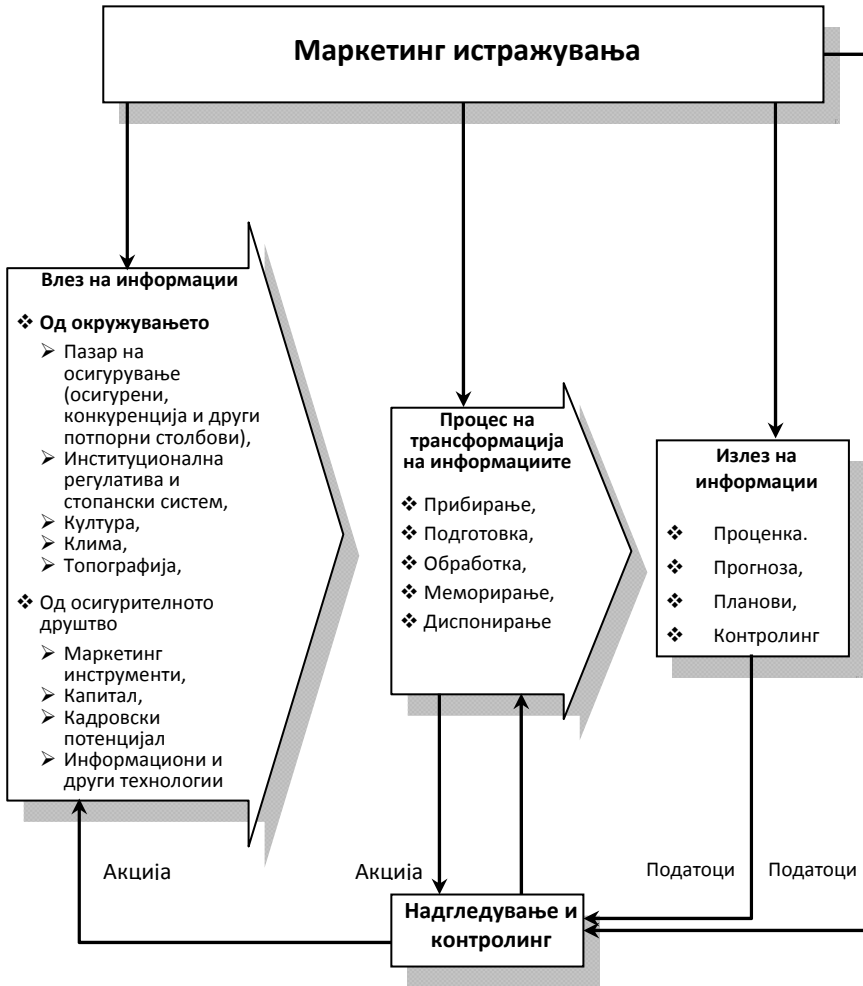
Во прашање се сознанијата за:

- Минати, сегашни и идни движења во околината;
- Историја, реалност и иднина на инструменталните подсистеми на маркетинг друштвата за осигурување и други подрачја за нивните работни потенцијали;
- Автоматизација на проектираните информации;
- Пресметана интеграција на маркетинг информативните подсистеми.

Подрачјето за интерес на овие излагања всушност претставува пазар за пласман на услуги за осигурување. Резултатите од истражувања на ова подрачје можат без проблем да се пренесат и на пазарот инпут-елементи за работа.

¹⁵⁵ Е. Турбан и други: 2004.стр 288

Слика бр 1.: Процес на трансформација на услугите за осигурување



Во кругот на стратешкото планирање на маркетингот се решаваат двата основни проблеми :

- Дефинирање на пазарот и неговите сегменти; и
- Утврдување на барањата на пазарот и нивните сегменти.

Со првиот чекор се идентификува конкуренцијата и барањата на услуги за осигурување кои се релевантни за друштвото за осигурување. Всушност, станува збор за релевантен пазар и неговите сегменти.

Со вториот чекор се констатира кој профит и во иднина го очекува осигурителното друштво од самиот пазар и какви се очекувањата во поглед на неговите барања, каде што особено внимание денес се посветува на услугата, а помало на остварувањата од произведен карактер.

Пазарот претставува целокупен економски однос помеѓу понудувачот и конзументот на одредено остварување или повеќе групи остварувања. Тој е истовремено и појдовна точка за ускладување на нивното однесување и ориентирање. Во тој поглед

индикативно е сфаќањето на Lewitt кој поаѓа од примерот¹⁵⁶ прилагоден за ова излагање дека потешкотиите се јавуваат во тоа што друштвото за осигурување не треба да се сфати како понудувач на пазар, односно само како услуга, туку и како понудувач на многу повеќе, од други домени од кои произлегуваат бројни работни и економски односи.

Дефинирање на пазарот во таа смисла е многу сложено прашање затоа што е потребна концентрација на бројни дефинирани барања кои произлегуваат од разновидни односи. Конечно, сите услуги во самите друштва за осигурување се среќаваат со силна конкуренција. Интензитетот на тие односи е различен.

Промената на пазарот осигурителното друштво ја врши од квалитативни и квантитативни причини. Пазарот во принцип тежнее кон географска експанзија. Тоа само по себе се рефлектира врз ефектот на дегресија на работни расходи и остварувања од транспортот, како и технологијата на комуницирање. На овие феномени друштвата за осигурување реагираат со стратегија за глобализација и кооперација. Пазарот покажува тенденција на постојано менување по веќе поставени координати, при што особено важни се релевантните технолошки компетенции, во кои првостепено значење зазема развојот на потребата за одредени ИТ услуги.

Со динамиката на развојот на пазарот врзано е сознанието дека пазарот не секогаш е објективен и даден туку во поголема или помала мера е непостојан и субјективно проценуван од страна на друштвата за осигурување. Тие го креираат пазарот и со тоа поставуваат нови граници и динамика на пораст.

ПОШИРОКО ОПКРУЖУВАЊЕ НА ДРУШТВАТА ЗА ОСИГУРУВАЊЕ

Потполно е разумно дека постојат бројни можности за класификација на подрачјата за истражување во кругот на поширокото опкружување на друштвото за осигурување. Се работи за економски, технолошки, правно политички и социјално културни компоненти на опкружување на друштвата за осигурување.

Врз основа на резултатите на истражување за овој сегмент, се разликуваат:

- Промени во привремените системи;
- Население;
- Технологија;
- Политика;
- Општество.

Нивното непосредно набљудување доведува на заклучок дека резултатите се променливи и поседуваат исклучително дејство на други подрачја значајни за раст, развој и успешно работење на друштвата за осигурување. Од примерот можеме да заклучиме дека неговото стратешко планирање е насочено кон иднината, па затоа помалку не интересира неговата сегашна состојба, а многу повеќе нивниот иден развој. При тоа мора да се дадат одговори на две клучни прашања:

- Кои поважни индикатори нудат развој?
- Како може да се предвидат промените кај индикаторите?

Кај прашањето за изборот на индикатори треба да се напомене и дека не секогаш се работи само за лесно мерливи факти, како општествениот производ, туку пред се дека се опфатени и осетливи факти, како промените во економската состојба на населението. Заради тоа, целокупното истражување на поширокото опкружување на друштвото за осигурување заслужува внимание, а особено благовременото

¹⁵⁶ S. Lovreta; D. Radunovic; V. Kalinic, 1999 стр. 286

препознавање на промените во опкружувањето. Не смее да се изостави ни тоа дека поединечни индикатори се мерливи факти, но дека постојат и т.н. “меки“ факти.

Во следната илустрација презентирана е проблематиката на последните трендови во развој на одбрани сегменти на поширокото опкружување на друштвото за осигурување. Сепак, задолжително треба да се нагласи фактот дека наведените сегменти на опкружувањето на друштвата за осигурување не треба да се набљудуваат изолирано. Така, кај наведениот пример треба да се земе во предвид промената во старосната пирамида на населението и нејзиното влијание во промените на критериумите за вредности во друштвото или како политички промени дејствуваат на развој на нови факти.¹⁵⁷

Информации од друштвата за осигурување се врзани за:

- Инструментите на маркетинг;
- Капитал;
- Кадровски потенцијал; и
- Технологија.

Современиот менаџмент на маркетинг осигурувањето е повеќе од развој на услуги, тарифи, премии, услови, и дистрибуција. Друштвото за осигурување мора да реализира порака, која треба да информира за присуство на услуги, премија, системи за дистрибуција, како и синергетски ефекти за осигурениците. Со таквите пораки тоа треба да придонесе кон зголемена сатисфакција и култура при користење на осигурувањето. За друштвото за осигурување многу е важно пазарното комуницирање за подобро разбирање со осигурениците.

Политиката на услугата за осигурување, набљудувана низ призмата на маркетинг истражувањето доаѓа до израз низ јасно дефиниран вид на услуга, почнувајќи од услуга за осигурување на имот, па се до услуга за осигурување на лица со нивна многу прецизна содржина во информатичка смисла.

Политиката за сервисирање во маркетинг истражувањата претставува извонредно благодарно информатичко подрачје. Таа нуди првостепени информации за клучни параметри за овој многу чувствителен инструмент на маркетинг микс во осигурањето и во неговиот резултат од поедини видови на осигурување.

Политика на премија и услови за осигурување претставува незабиколно подрачје на маркетинг истражување во осигурувањето. По таа основа и припаѓа значајно место меѓу изворите на информации врзани за бонус, закон за големи броеви, технички резултати за осигурени случаи, суми за осигурување и фондови за овие исклучително одговорни друштвени деталности.

Клучно обележје на пазарната комуникација е пренесување на информација од друштвата за осигурување до осигуреникот со цел перманентен развој на работниот однос. Меѓутоа, не се работи за еднонасочна улица туку за двонасочно движење на информацијата што е овозможено преку WEB сајтот на друштвата за осигурување во реално време.

На политиката за дистрибуција на пакетот за осигурување и припаѓа посебно место меѓу инструментите за маркетинг. Во прашање се одлуките за избор. Тие се долгорочни и променливи во значајни работни расходи и затоа се потребни менаџмент на надворешни и менаџмент на внатрешни информации. Се работи за многу чувствителен инструмент на маркетинг микс за кој може да се изгради корисен WEB сајт од корист за друштвото за осигурување и за осигурениците.

¹⁵⁷ V. Kalinic: 2004 стр. 47 до 55

Слика бр. 2. Идникатори на поширокото опкружување

| Сегмент на опкружување | Индикатор |
|---|--|
| <p>Вкупен стопански развој Тренд: Вкупен стопански развој се препознава на се поизразено ниво. Невработеноста претставува перманентен проблем.</p> <p>Демографски развој Тренд: Почетната старост на населението и неговиот пораст. Нови групи на осигуреници со доминација на старосна група со интервал од 40 до 45 год.</p> <p>Технолошки развој Тренд: Скратување на животниот циклус за работа при зголемување на времето на нивниот развој. Процеси на иновации кои се насочени кон создавање на флексибилни системи во производството.</p> <p>Промени во политичкиот систем Тренд: Истражување на влијанието на важните системски мерки и политиката на основање на друштво за осигурување.</p> <p>Промени во социо-културниот сегмент на опкружување Тренд: Обрнување на внимание на испитување на показателите за култивирање на човековата околина и одвојување на средства. Тенденција кон индивидуализација и во потрошувачката со селективен поглед на страна на луксузот (префинети разлики или разлики во нијанси)</p> | <p>Движење на општествениот производ Вредност на домашни монети Платен биланс Движење на бројот на невработените</p> <p>Стапка на морталитет и наталитет Развој на старосна структура Регионална мобилност</p> <p>Иновација на услуги Новитети во процесот и продукција на услуги.</p> <p>Вклученост во партии Промена на власт Интезивирање и промена на закон Вклучување во ЕУ Скратување на работно време Вклучување во меѓународни организации Иницијативи на населението Промени во однесувањето во текот на работата и слободното време (мобилност и однесување во слободно време) Поставување на еколошки барања Заштита на животна средина, лични слободи</p> |

(V. Kalinic: 2004 стр 57)

Политиката за сервисирање во маркетинг истражувањата претставува извонредно благодарно информатичко подрачје. Таа нуди првостепени информации за клучни параметри за овој многу чувствителен инструмент на маркетинг микс во осигурањето и во неговиот резултат од поедини видови на осигурување.

Во кругот на менаџмент маркетинг осигурувањето се јавува задача за планирана и програмирана комбинација на инструменти на маркетинг, поаѓајќи од целта, преку изборот на стратешки алтернативи, дефинирање на оперативни активности па до незаобичајното контролирање. Тие во информатичкиот поглед доаѓаат до израз како излези во вид на долгорочни проекции, прогнози, планови и извештаи за контрола. Со тоа двата последно споменати документи се јавуваат и во менаџментот на маркетингот

на друштвата за осигурување. Секако дека нивните одделни делови можат да се најдат на посебно припремен WEB сајт.

Можноста за привлекување на капитал од страна на друштвото за осигурување е посебен потенцијал со стратешко значење.

Процесот на подготовка и пружање на услуга бара рамномерно снабдување со репродуктивни елементи, особено такви, кои овозможуваат создавање на услуги во долг временски период, така кажани фактори на работен потенцијал. Набавувањето на фактори на работен потенцијал се поистоветува со инвестиции.

Инвестицијата е насочена кон здобивање со фактори на трансформација, нивно користење во повеќе периоди, врзувајќи го со тоа расположливиот капитал.

Значајно е да се прави разлика помеѓу инвестиција и средства за разлика (инвестиции во работни средства), инвестиции во ширење на капацитетите рационализација и деловна инвестиција во финансиски средства (инвестиции во хартии од вредност и работно унапредување).

Во пазарни услови на вреднување од значење е придобивање на фактори за работни потенцијали по пат на одреден капитал. Работна функција, која всушност поседува капитал на друштвото за осигурување се поистоветува со финансирањето.

Финансирањето ги опфаќа сите мерки (инструменти) на придобивање и враќање на финансиски средства.

Доколку целото подрачје се коцентрира на инвестиции и финансиски текови на плаќање, тогаш сите овие текови се поистоветуваат со прилив и одлив на средства (тековното финансирање започнува со наплата, потоа следи исплата, додека кај инвестиција прво следи исплата а потоа наплата).

Во претходните точки укажано од кое значење е процесот на остварување на производ со актуелна компонента на инпут, трансформација и маркетинг. Тој се расветлува со специфичната состојба во која се постигнува конкурентна предност и недостаток (рестрикција), и се дефинира во рамка на менаџмент маркетинг.

Слично како на него се постапува и со снабдувањето со капитал односно финансиски капитал. Финансискиот потенцијал во менаџмент маркетингот се интерпретира како горна граница на финансиските можности. Со негова помош се дефинираат претпоставките за долгорочен раст, развој и успешно работење на друштвата за осигурување. Дали ќе се и како сето тоа постигне и рефлектира на финансиската големина - ликвидноста, е прашање на оперативниот менаџмент маркетинг на друштвото за осигурување.

Одредени стратешки опции поставуваат различни барања пред располагање со капиталот од страна на друштвата за осигурување. Такви се, според примерот, стратегија за аквизиција капитално интезивирање наместо стратегија корперација. Според примерот, стратегија за развој на пазарот во рамките на стратегијата за интернационализација може да донесе до значајни вложувања во стопанска пропаганда, развој на системот за дистрибуција, основање на места за трансформација на елементите од процесот за работа во нови услуги или учество во заеднички вложувања и со самото тоа, поставување на посебни барања и потреби за капитал.

Задача на менаџмент маркетинг е создавање на финансиски потенцијал, чија основа во секој момент може да располага со адекватен капитал. Таков финансиски потенцијал поставува посебни барања во поглед на изборот и имплементација на стратегија и нејзините инструменти.

Друштвото за осигурување е создадено од луѓе. Тие придонесуваат за реализација на услугата и одговорни се за неговиот работен успех и неуспех. Сите соработници

ангажирани во друштвото за осигурување се водат во поимот кадар. Во економската теорија тоа се интересни подрачја поврзани со економски прашања. Релевантни тематски комплекси се покрај останатите:

- Однесувањето на поединците во групата;
- Менаџмент кадар (стил, концепција и техника на раководење);
- Планирање и развој на кадри (оперативно/стратешко, квантитативно/квалитативно);
- Анализа и наградување според резултатите од работа;
- Образование и стручна надградба;
- Форми на работа и дефинирање на работно место;
- Правни аспекти.

Прашањата за овие подрачја се сумираат во поимот економски кадар. Воочливи се бројни преплетувања со други функционални подрачја во друштвата за осигурување.

Кај прашањата од стратешко значење за овој потенцијал од интерес се оние кои се однесуваат на поврзаноста на овој потенцијал со другите потенцијали од полето на стратешкиот менаџмент. Луѓето и друштвата за осигурување се творци на овој потенцијал. Тие развиваат маркетинг информациона систем и ја дефинираат структурата на организацијата. Исто така, тие поседуваат дејство на развој на културата во друштвото за осигурување. Луѓето развиваат стратегии и одговорни се за нивната имплементација. На полето на услугите тие превземаат задачи за инпут на елементи во процесот на работата, нивна трансформација во нови услуги, маркетинг освојување на нови технологии и снабдување со капитал. Нивните одлуки и работа овозможуваат создавање и користење на други потенцијали.

На другата страна, човекот со своите индивидуални карактеристики е креатор (економски кадар), а со своите способности поставува граници за дефинирање на можностите на друштвото за осигурување. Во подрачјето кадар, човекот може аналогно да вложи сила и информација во процесот на планирање и контролирање, како и изразен мултипликативен ефект кој може да му обезбеди долгорочен раст, развој и успешно работење. Одлучувачки слабости во ова подрачје водат кон конкурентски недостатоци.

Научно-технолошки процес пред се во подрачјето на информатичките и комуникациските технологии, го менува друштвото за осигурување исто како што се менува и пазарот. За глобализацијата и интернационализацијата на пазарните односи можно е да се добијат информации по пат на технолошки напредок. Стратешки значаен фактор - технолошки напредок - се разликува по стопански сектори, ограноци и групации. Внатре, во сите овие подрачја во големиот економски систем на национални економии, важи генералното правило дека техниката била, останала и ќе биде многу важна.

Технологијата е целокупно знаење за постапките, методите и техниката која се користи во друштвата за осигурување и се нудат како резултат од конкретно друштво за осигурување, додека техниката означува конкретна реализација односно економско користење на технолошките знаења.

Современите стопански и општествени движења се препознатливи по турбулентноста на опкружувањето, а особено по турбулентноста на технологијата што е причина повеќе да се истакне значењето и дејството на технологијата на стратегијата на друштвата за осигурување и со самото тоа на стратешкиот менаџмент. Промените во опкружувањето ја зацврстуваат технологијата во однос на нејзиното стратешко значење од една, а од друга страна со технолошкиот развој во актуелни и идни работни динамички во опкружувањето на друштвата за осигурување.

Поимот технологија во себе го опфаќа и поимот техника. Меѓутоа овие два поима во теоретската литература и работната пракса не се употребуваат заедно, така што постои нивно пошироко и потесно сфаќање. За оваа прилика од значење е и реализацијата на технолошките знаења која создава во конкретна техника конкурентска предност. Со тоа во продолжение на излагањето предност му се дава на поимот технологија во однос на поимот техника. Доколку е потребен потенцијал - технологија - во опкружувањето, во кое доминираат динамиката и турбуленцијата, за да се обезбеди конкурентска предност, тогаш неопходни се иновации, како важна претпоставка за раст, развој и успешно работење.

Под иновација се подразбира секоја важна “промена”, која настанува во интерактивни или променливи, природни и општествени опкружувања на друштвата за осигурување преку:

- Воведување на нови или подобрени постапки во трансформација на елементите во процесот на работа во нови производи или во маркетингот;
- Потврдување на вистинските дејства на постапката и производот на природното и друштвеното опкружување.

Во внатрешната структура на друштвото за осигурување по пат на промена на организациската структура, со воведување на компјутерската техника се зголемува продуктивноста на друштвото и неговите подсистеми (рационализација по пат на нови комбинации на услуга-пазарен сегмент, создавање на нови подсистеми итн.).

За самото излагање од интерес се технолошките, односно техничките компоненти на поимот иновација, каде технолошките и техничките новини придонесуваат кон внатрешни промени во друштвата за осигурување и ги унапредуваат односите помеѓу друштвото за осигурување и неговото опкружување.

Во мерка во која иновациите во технолошкото подрачје се здобиваат со право на граѓанство, на значење добива и маркетингот во кој се одвиваат активностите за истражување и развој на друштвата за осигурување. Тој е центар за собирање на технолошки знаења, кои се неопходни за процесот на иновации. Поимот истражување се поистоветува со непосредно барање, формулирање и решавање на основни проблеми, со помош на научни методи со што во голема мера се поклопува со поимот технологија. Наспроти тоа, развој значи преведување на резултатот на истражување и трансформација на зрелост со големо уважување на научните сознанија и расположливите техники.

Целта на развојот се гледа во прилагодување на технолошките решенија во економски барања. Меѓутоа, истражувањата и развојот може да се набљудуваат и преку различен степен на сигурност, од кој произлегуваат издатоци во подрачјето на истражување и развој поради стекнување на пожелни знаења, со што на крајот следат меѓусебно поврзани уплати. На тој начин развојот во голема мера упатува на поимот техника.

Стратешкиот карактер на потенцијалот на технологијата резултира од неговото значење за брзо и адекватно прилагодување, особено во трансформациониот процес помеѓу потенцијалите (инпут трансформација и маркетинг) кон променливите услови односно барања на опкружувањата.

Целта на стратешкиот менаџмент на технологија е, или да реализира прилагодување на друштвото за осигурување во технички поглед кон променливите услови или барањата на опкружувањата или по пат на сопствена дефиниција на технолошко опкружување непосредно да влијае на опкружувањето. Активности на маркетинг истражувањата во технолошка смисла може директно да се ориентира кон потребите на

пазарот, кои поседуваат карактер на потреба. На друга страна, тие можат да бидат автономно барани, односно поаѓајќи од актуелните, можат да тангираат технолошки решенија на проблемите, со што би се задоволила антиципативната побарувачка.

Стратешки значајниот потенцијал “технологија” се објаснува по пат на следниве претпоставки:

- Изборот на технолошката услуга и постапка дејствува врз интегрирањето на давателите на услугата за осигурување и корисникот за осигурување. Со оглед на ова, одредени технологии делуваат на конкретно воспоставување на односи во информатичка и комуникациска технологија. Трансформационо-инпутното доставување на компоненти може да се ефектуира по пат на користење на модерни технологии.
- Приматот на одредени техногии поседува директно и индиректно влијание на контската позиција на друштвото за осигурување, а со тоа на реализација на поставените цели. Маркетинг истражувањата доминираат во сегментот на нови технологии и техники, така што внесувањето на иновации во технологијата од нив прави важни инструменти за ширење и обезбедување на специфична конкурентска предност. Според ова, конкурентска предност се остварува со тоа што иновацијата за конкурентот претставува дисконтинуитет кој бара правовремени и адекватни реакции. Тргувајќи од задоцнетото познавање на дисконтинуитетот или недоволната флексибилност за прилагодување, успехот во реакциите може да изостане, ако кај иновативната постапка недостасува долгорочна конкурентска предност. Менаџмент маркетингот е препознатлив и по одделни аспекти на интензивниот развој на капацитетот на меморијата на микро чипот, како сестрана подлога за зголемено значење на технологијата и клучен фактор за успех. Конкурентот, кој не е соодветно подготвен да се најде на самиот врв на развојот доаѓа во позиција на технолошка застареност, така што му останува само надежта дека неговиот опстанок нема да зависи исклучиво од ефектуирање на базичната технологија, туку дека ќе се контролира со конкуренцијата по основа на дисконтинуитет. Од таа причина е приморан да купи технологија, станувајќи зависен од лидерот во технологијата.
- Технологијата е релевантна и за дефинирање на интерните односи или структури. Во тој поглед индикативни се емпириските резултати на истражувањата за поврзаноста помеѓу технологијата, трансформацијата на елементите во процесот на работа во нови услуги и организационите структури на маркетингот. Во бројни истражувања наведени се последиците во граници на предвидени ситуации на принцип на теорија на организација, кои го потврдуваат фактот дека технологијата претставува многу важен варијабилитет. Користењето на специјални технологии поседува релевантен ефект како на изградбата на организацијата на маркетингот на друштвата за осигурување, така и на операционализацијата на принцип и пристап на организацијата на маркетингот.
- Новата технологија може да делува на преминот од функционална кон дивизионална структура преку стратегија на хоризонтални или латерални диверзификации, или пак внатре постоечките линии на маркетингот да формулира нови или менува стари постоечки работни подрачја.
- Со преминот на поединечната трансформација на елементите на процесот за работа во нови услуги на нивна континуирана трансформација се менуваат и односите во самото подрачје на трансформација, носејќи соодветни последици по процесот на реални услуги, и тоа во кругот на претходни и наредни фази.

Слични промени се случуваат кога на местото на тековните трансформации настапуваат специјални форми на тимови.

- Особено важен фактор на дејствување на организационо-теоретските принципи и односи претставува развојот во подрачјето на информационо-комуникациската технологија. Како примери вредни за споменување се персоналните компјутери и технологијата од типот на видео-конференција.

Врз основа на здобиените сознанија од поедини подсистеми, стратешкиот менаџмент маркетинг може да се постави како агол на набљудување, така што стратегијата, организацијата и културата на друштвата за организација да бидат значајни детерминанти на неговата иновативна способност.

Процесот на трансформација на информацијата опфаќа:

- Подготовка;
- Обработка;
- Меморирање; и
- Диспонирање.

Излезни-информации врзани се за:

- Процена;
- Прогноза;
- Планови; и
- Контролирање

Надгледувањето и контролингот заслужуваат особено внимание. За последно споменатите компоненти во маркетинг истражувањата во друштвата за осигурување се пишувало и претходно, со приликата на елаборирање планирање и суштина на информациониот подсистем на маркетингот во осигурувањето.

ПРИМЕНА НА МАРКЕТИНГОТ КАЈ ПОЗНАЧАЈНИТЕ КУЛТУРНИ МАНИФЕСТАЦИИ И НИВНИОТ ЕФЕКТ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ

М-р Зоран Стрезовски

Апстракт

Маркетиншката концепција во сите дејности е современа концепција со која се постигнува максимално задоволување на потребите и желбите на купувачите т.е. потрошувачите. Маркетингот на културните манифестации има одредени специфичности во однос на маркетингот на било кои други субјекти и производи. Тие специфичности произлегуваат од самата специфичност на културната манифестација како производ и бројните дејности и субјекти кои се со неа на извесен начин во врска.

Врз основа на севкупната анализа и истражување во овој труд може да се заклучи дека културните манифестации се од особена важност за туризмот во Република Македонија. Со нивната промоција и развој се овозможува привлекување на поголем број туристи и на индиректен начин поради позитивните директни и индиректни, економски и некономски ефекти кои што произлегуваат од развојот на туризмот се придонесува и за понатамошниот вкупен економски развој на Република Македонија.

Клучни зборови: Културна манифестација, туризам, ефекти, маркетинг.

EXERCISING MARKETING TO THE MAJOR CULTURAL EVENTS AND THEIR EFFECTS ON THE DEVELOPMENT OF TOURISM

M-r Zoran Strezovski

Abstract

Marketing concept in all activities is a modern concept which achieves maximum satisfaction of needs and desires of customers respectively consumers. Marketing of cultural events has some specifics in terms of marketing of any other entities and products. These peculiarities arise from the specificity of cultural event such as product and numerous activities and entities with it in some way on.

Based on overall analysis and research in this paper can be concluded that cultural events are of particular importance for tourism in Republic of Macedonia. With their promotion and development enabling attracting more tourists and indirectly due to the positive direct and indirect, economic and non-economic effects arising from tourism development and contribute further to overall economic development in Republic of Macedonia.

Key words: cultural event, tourism, effects, marketing.

ВОВЕД

Културните манифестации се специфични општествени појави кои имаат за цел пред се задоволување на одредени конкретни општествени потреби. Тие се комплексни појави така што своите влијанија ги простираат и на многу други области од животот и делувањето на луѓето. Тие се поврзани со луѓето, а и со туризмот имаат огромно влијание врз туризмот, врз туристичкиот промет и потрошувачка на одредено место, регион па и на земјата во целина.

Со културните манифестации тесно е поврзано патувањето како на поголем број на учесници така и на поголем број посетители, што значи дека културните манифестации се тесно поврзани со туризмот. Затоа во овој труд ќе биде обработена потребата од културните манифестации кои се тесно поврзани со туризмот и како последица на тоа се создава еден таканаречен манифестационен туризам.

1. НЕОПХОДНОСТА НА МАРКЕТИНГОТ КАЈ КУЛТУРНИТЕ МАНИФЕСТАЦИИ

Културните манифестации се специфични општествени појави кои имаат за цел пред се задоволување на одредени конкретни општествени потреби. Тие се комплексни појави така што своите влијанија ги простираат и на многу други области од животот и делувањето на луѓето. Тие се поврзани со луѓето, а и со туризмот и имаат огромно влијание врз туризмот, врз туристичкиот промет и потрошувачка на одредено место, регион, па и на земјата во целина.

Со културните манифестации тесно е поврзано патувањето како на поголем број на учесниците така и на поголем број посетители, што значи дека културните манифестации се тесно поврзани со туризмот.

Маркетиншката концепција во сите дејности е современа концепција со која се постигнува максимално задоволување на потребите и желбите на потрошувачите.

Организаторот на културната манифестација треба континуирано да ги остварува маркетиншките активности во текот на своето работење каде што на тој начин ќе создаде сопствен маркетиншки деловен систем. За да се оствари интегрално делување на маркетингот, организаторот на манифестацијата мора да ги остварува сите маркетиншки активности.¹⁵⁸

Маркетиншките функции и активности организаторот на манифестацијата може да ги остварува сам, посредно со помош на разни професионални институции или пак комбинирано. Меѓутоа ретко кој организатор маркетиншките функции ги извршува сам. Меѓутоа, сите активности мора да се остваруваат со цел да се оствари интегрално делување на маркетингот. Со успешна примена на маркетиншкиот концепт, можно е остварување на една културна манифестација.

Освен спроведувањето на маркетиншките активности организаторот мора да ги земе во предвид сите мерки на општествената политика која се однесува на туризмот бидејќи културната манифестација е туристички производ.

Организаторот исто така треба да ги земе во предвид и некои меѓународни мерки, норми и прописи на органи, здруженија и поодделни институции од меѓународниот карактер.

¹⁵⁸ Аврамоски М. Маркетинг на големите манифестации, Графотехника, Кичево, 1996 год. Стр.91

Организаторот исто така треба да ги земе во предвид при концепирањето и остварувањето на своите маркетиншки активности кои се јавуваат на поширок план. Овие активности се јавуваат на ниво на локалните, регионалните, националните и меѓународните органи, организации и здруженија.

Поаѓајќи од маркетиншкиот концепт и прифатената терминологија, манифестацијата пред се можеме да ја третираме како производ од аспект на одредени општествени потреби кои таа треба да ги задоволи со својата содржина т.е. манифестацијата можеме да ја третираме како туристички производ.

Маркетингот на културните манифестации има одредени специфичности во однос на маркетингот на било кои други субјекти и производи. Тие специфичности произлегуваат од самата специфичност на културната манифестација како производ и бројните дејности и субјекти кои се со неа на извесен начин во врска.

Тоа значи дека се јавува потреба од складно делување и координирање на деловната политика на организаторот со политиките на државата во областа на културните манифестации, понатаму политиките во поодделните области како во спортот, културата и слично, со деловните политики на другите организатори на културните манифестации и разни субјекти во поедини области и особено како носител на туристичката понуда со туристичката политика и деловните политики на останатите носители на туристичката понуда.

Туристичката политика и деловната политика мора да делуваат заедно за да се остварат услови во кои туристичката понуда ќе може да постигне максимално поволни резултати.

2. КУЛТУРНИТЕ МАНИФЕСТАЦИИ И НИВНИОТ ЕФЕКТ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА ТУРИЗМОТ

Културната манифестација е еднократен настан кој се повторува, со ограничено време на траење, креиран пред се за зголемување на сознанието, привлечноста и рентабилноста на дадената дестинација на краток или подолг период на време.¹⁵⁹

Согледувајќи ја моќта на културните манифестации во поглед на ефектите, државниците го помагаат креирањето, организирањето и одржувањето на културните манифестации. Во почетокот државниците го користеле за да го подигнуваат угледот, исто така за подигнување на имиџот како и идентитетот на самите градови, региони и на самата држава воопшто каде што се одвива културната манифестација со цел да ја унапредат позицијата на својата идеологија. Меѓутоа, подоцна се јавил и друг интерес на државата а тој интерес претставува туризмот бидејќи туризмот добил стопанско значење. Согледувајќи ја стопанската корист од домашниот а посебно од странскиот туризам од културните манифестации државата презема голема активност спрема културната манифестација.

Културните манифестации се јавуваат како производ за придобивање на поголем број како на домашни така и на странски туристи а од друга страна се јавуваат како средство за ублажување на сезонските проблеми. Со културните манифестации поврзано е движењето како на поголем број учесници така и на поголем број посетители. Тоа значи дека голем број од посетителите на културните манифестации се туристите.

¹⁵⁹ Ritchie J.R.Brent, "assessing the Impact of Hallmark Event's: Conceptual and Research Issues", Journal of travel Research, vol. 23. N°-1, summer, 1984.str2.

Културните манифестации се поттикнувачи на движењата на голем број посетители. Тоа значи дека културните манифестации се еден од мотивите за туристичките патувања.

Влијанието на културните манифестации врз туризмот придонесуваат големи ефекти.

Пред се културните манифестации придонесуваат директни и индиректни економски ефекти како што се зголемување на приходите во туризмот како и во другите гранки исто зголемување на вработеноста, изградба на нови туристички капацитети и слично. Значи со културните манифестации се зголемуваат приходите на една земја а со зголемувањето на приходите како резултат на зголемената посетеност, зголемената потрошувачка и слично., потоа се зголемува и вработеноста како и во областа на туризмот така и во другите дејности. Како резултат на зголемената посетеност се зголемуваат инвестициите од туризмот значи се зголемува приливот на странски девизи. Со зголемување на приливот на странски девизи исто и со зголемената посетеност се зголемува порастот на производството во индустриите.

Меѓутоа, постојат и некои негативни директни и индиректни економски ефекти како што е можноста од појавата на одреден дефицит во организацијата на манифестацијата. Потоа како негативен ефект се смета порастот на цените на туристичките услуги исто така на сите останати производи и слично. Исто така како негативен ефект може да се смета можноста за инфлаторните движења, можности за нееднаква дистрибуција на богатството и слично.

Покрај економските ефекти кои произлегуваат од културната манифестација постојат и други директни ефекти во другите дејности како што се: публицитетот, социо-културните ефекти, психолошките ефекти, техничко-технолошките, и физичките ефекти.

Позитивни ефекти по однос на публицитетот на културните манифестации се местото т.е. регионот каде што се одвива културната манифестација со промовирање на историските, културните, стопанските спортските и другите вредности. Со тоа тие го поттикнуваат публицитетот на местото односно регионот и на земајата како целина како потенцијална дестинација за приклучување на поголем број на посетители.

Исто така за позитивен ефект се смета публицитетот за производите домашните фирми кои се употребуваат од страна на посетителите и учесниците, исто како и за производителите кои дошле до израз преку игрите и слично. Понатаму како позитивен ефект кој произлегува од самата манифестација се смета зголемувањето на националниот имиџ и престиж на земјата со тоа ако земјата е домаќин или победник, зголемената свесност за регионот како туристичка дестинација, зголемената свесност за потенцијалните можности за инвестирање во комерцијални активности во регионот и слично.

Како негативни ефекти по однос на публицитетот од културната манифестација се негативните реакции на локалните претпријатија кон влегувањето на странските фирми, исто слаба репутација како резултат на несоодветна организација во целост или на одделни работи и слично.

Од културните манифестации произлегуваат и социо - културни ефекти, како подобрувањето на квалитетот на личните односи што произлегуваат гостољубливоста, самовербата исто и од самопоштовањето.

Исто така се зголемува интересот кај домицилното население за учество на културните манифестации. Потоа, се зајакнуваат и негуваат традициите во регион, исто така како позитивен ефект се смета и развојот на животната средина со тоа што се внимава на хигиенските и здравствените услови и слично.

Како негативни социо - културни ефекти се сметаат комерцијализацијата на културата, религијата и уметноста, зголемување на криминалот, зголемување на проституцијата, судири, може да дојде до промени во социјалниот вредносен систем како и промени во традиционалниот морал и слично. Меѓутоа, доколку се води грижа за обезбедување на активностите на настанот во согласност со домицилното население голем процент од овие негативни ефекти нема да произлезат.

Други ефекти кои произлегуваат од културните манифестации се ефекти од технички - технолошки карактер.

И овие ефекти можат да имаат свои позитивни и негативни влијанија.

Позитивните влијанија кои произлегуваат од културните манифестации се пред се можности за развој на модерна компјутерска технологија, потоа пресвртница за иновации во развојот на научната технологија, воведување на индустриска технологија за потребите за културната манифестација и слично.

Како негативни техничко-технолошки ефекти кои произлегуваат од културната манифестација се промени во традиционалните вредносни системи, проблеми во врска со рамнотежата помеѓу високата технологија и хуманоста и слично.

Од културните манифестации исто така, произлегуваат и други ефекти така наречени физички ефекти кои исто така можат да бидат позитивни и негативни.

Како позитивни физички ефекти се сметаат на пример новите капацитети кои се градат за потребите за одржувањето на културната манифестација, понатаму подобрувањето на локалната инфраструктура и слично.

Како негативни физички ефекти се сметаат преголемата гужва, опасности од оштетување на околината и слично.

Од културната манифестација можат да произлезат огромен број ефекти како унапредувањето во работењето во хотелите, здобивање со нови сместувачки капацитети, со тоа доаѓа до ширење на туристичкиот пазар, доаѓа до промена од еден вид туризам со друг вид туризам, доаѓа до развој на туристички агенции, јакнење на меѓународната конкурентност и слично.

Меѓутоа битно е дека по правило не доаѓа до појава на сите ефекти кај сите културни манифестации или пак ако дојде до појава на сите ефекти од културната манифестација нема да биде со ист интензитет. Тоа најмогу зависи од самата организација на манифестацијата, ефикасноста од планирањето на културната манифестација и од други објективни и субјективни фактори.

Во последно време во Македонија се јавуваат повеќе културни манифестации во одредени региони. Пред се како репрезенти на Македонија се фестивалот Охридско лето, Струшките вечери на поезијата, Мајски оперски вечери кои негуваат високи естетски и професионални вредности. Културните манифестации се еден вид туристички производ во Македонија кој привлекува голем број на туристи. Маркетингот треба да овозможи нивно натамошно растење и развој, но во исто време етаблирање во меѓународни рамки. Анализирајќи го фестивалот Охридско лето како членка на Европската асоцијација на фестивали од страна на менаџментот во 2003 година направен е исчекор во примената на маркетингот. Имено се формира Клуб на пријатели на фестивалот што го сочинуваат бизнис компаниите во Македонија. Основна цел била да се инкорпорираат компаниите во фестивалот не сако како финансиски помагатели него во исто време и можност за размена на информации и искуства од аспект на организацијата и менаџирањето со фестивалот. Таквиот иновативен пристап на тогашниот менаџмент доведе до рапидно зголемување на финансиските средства на фестивалот што од друга страна доведе до квалитетна програма. Како врв на таквиот пристап во 2005 година фестивалот

го достигнува својот врв во своето 45 годишно постоење. Имено таа година на свеченото отварање на оваа културна манифестација беше светскиот познат тенор Јосе Царерас кој на Античкиот театар во Охрид одржа концерт за долго паметење. Истата таа година за првпат во историјата на културната манифестација финансиските средства од бизнис секторот беа поголеми него средствата што оваа државна културна манифестација ги добива од државата. Како резултат на сето ова голем број на туристи од регионот дојдоа во Охрид да ја проследат културната манифестација и настаните кои таа ги нудеше.

ЗАКЛУЧОК

Културните манифестации се многу битен и значаен фактор кој придонесува развој на туризмот. Тие се поврзани со патувањето како на голем број учесници така на голем број посетители. Тоа значи дека голем број посетители на манифестациите преставуваат туристите. Тоа значи дека манифестациите и туризмот се тесно поврзани.

Од манифестацијата произлегуваат голем број ефекти кои најчесто се позитивни за развојот на туризмот. Тие претставуваат силно средство за конкурентска борба на туристичкиот пазар, борба за привлекување на туристи како и домашни така и странски.

Манифестациите и во иднина ќе добиваат големо значење бидејќи тие се мотив за туристичко патување а оттаму доаѓа и до развој на другите гранки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аврамоски М., *“Маркетинг на големите манифестации”*, Трафотехана, Кичево, 1996 год.
2. Ацкоски Н., *“Политика за развој на туризмот”*, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 1996 год.
3. Ritchie J.R.Brent, *“Assessing the Impact of Hallmark Event’s : Conceptual and Research Issues”*, Journal of Travel Research, vol. 23, N° -1, summer, 1984.
4. Целакоски Н., *“Културата и туризмот”*, Институт за туризам и угостителство, ФТУ, Охрид, 1977

УЛОГА И ПРЕДИЗВИЦИ НА БРЕНДИРАЊЕ ВО ЗЕМЈИТЕ НА ПОСТРАНЗИЦИСКИ ПЕРИОД ОД ЦЕНТРАЛНА И ИСТОЧНА ЕВРОПА

М-р Анита Котеска
МБА Анте Попоски

Абстракт¹⁶⁰

Развивањето на кохерентен и соопфатен бренд на една одредена земја е од витално значење за земјите во транзиција, каде што брендот може дапомогне во делот на успешната транзиција. Централна и Источна Европа (СЕЕ) е типичен регион на транзиција, каде што еволуцијата на брендирањето на земјите обезбедува скапоцено сознание и искуство за останатите региони во транзиција.

Овој труд дава едно видување на предизвиците и грешките кои што вообичаено се случуваат при брендирање на земјите. Во трудот истотака е даден осврт на земјите кои што и се придружиле на Европската Унија во 2004 год. Истотака се дадени и одредени препораки за национално брендирањ на одредени земји од Источна Европа кои што се наоѓаат во раните фази на постранзицискиот период на нивниот економски и политички систем.

THE ROLE AND CHALLENGE OF COUNTRY BRANDING IN TRANSITION COUNTRIES CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES EXPERIENCE

Anita Koteska, M.Sc
Ante Poposki, MBA

Abstract¹⁶¹

Developing coherent and comprehensive country brands is of vital importance for transitional countries as branding can contribute to the success of transition. Central and Eastern Europe (CEE) is a typical transitional region where the evolution of country branding provides valuable insights and experiences for other transitional regions as well. This paper overviews the most important challenges as well as mistakes of place branding in the region. After conceptualizing place branding in the CEE context, the most important functions of country brands in transitional countries are outlined. This paper concentrates on those countries that joined the European Union in 2004 although some references are made to other Eastern European nations, which are at earlier stages of their political and economic transition.

Keywords: *Destination branding , country branding , negative branding , evolution of branding, Central and Eastern Europe*

¹⁶⁰ М-р Анита Котеска, , anita_koteska@yahoo.com

МБА, Анте Попоски, antepoposki@yahoo.com

¹⁶¹ Anita Koteska. M.Sc, anita_koteska@yahoo.com

Ante Poposki, MBA, antepoposki@yahoo.com

INTRODUCTION

Since the fall of the Berlin Wall and the collapse of the Soviet Union, 28 countries have emerged out of the eight former communist countries in Central and Eastern Europe (CEE). The newly emerged statehoods have engaged in a substantial and complex exercise during the past 15 years: to position themselves on to the geographical and mental map of Europe and indeed the entire world as democratic, politically stable countries with emerging and promising market economies. The transition from central planning to a market economy and from an authoritarian, one-party system into a pluralistic and democratic society involved a systematic identity and image transformation as well. In transition countries *reality* is changing which means that this transformation is both *internally and externally driven*. Transitional countries are more concerned with internal affairs at the beginning of their transition and only after a few years later do they start to pay more attention to their external images and be more conscious about the external environment.

Place Branding

The transitional countries of CEE with their similar geographical, economic, political, social systems as well as with the burden of their communist past provide a rich field for analyzing as well as comparing country branding efforts. Individual country case studies have been published but this analysis takes a more holistic approach rather than concentrating on a particular country. Place branding in Eastern Europe has been evolving for more than a decade and the accumulated experiences enable us to identify some common issues, challenges and patterns of country branding in the region.

This paper is based on a variety of qualitative research methods. Documentary analysis was carried out, including strategic, operational marketing, branding and public relations plans and proposals as well as image research reports and findings. In-depth interviews were conducted with Hungarian, Polish and Estonian practitioners and officials who had been involved in the branding process either directly or indirectly. Websites of the organizations engaged in country promotion have also been analyzed.

In this paper, a clear distinction is made between destination branding and country branding when conceptualizing place branding. The aim of 'destination branding' is to attract visitors and boost tourism (inwards direction), while 'country branding' promotes economic, commercial and political interests at home and abroad. Country brands have both intangible and tangible elements, such as the products or services of the particular country. The more specific aims of country branding are to create or advance the 'country-of-origin' effect, to promote exports (outward direction) or attract investors or a skilled workforce (inward direction). Country brands can serve as a sort of umbrella under which further sub-brands can be developed.

THE INSTITUTIONALISATION OF IMAGE-MAKING AND MANAGEMENT

National tourism organizations were the first ones to get involved in destination branding during the early years of transition in the CEE countries, concentrating on domestic and international tourism. During the late 1990s image management became institutionalized in

Central Europe and became more strategic, making the first steps towards a more holistic and coordinated approach which would result in country brands. Institutionalization meant that special governmental organizations were set up to research and evaluate current country images in the different target countries; to develop communication strategies about promoting countries abroad with a holistic approach and to coordinate campaigns and branding initiatives as the number of actors involved in country promotion has been on constant increase.

The Hungarian government was among the first to set up an organization to manage Hungary's reputation abroad. The Country Image Centre's aim was 'to develop a concept for the new image of the country and to build this new image both inside and outside the country'. The Latvian Institute was established in 1998 by the government 'to help the globalize world community better understand Latvia today by providing essential and useful information on all aspects of Latvia's history, culture and society' (http://www.li.lv/old/li_eng.htm). The Institute of Polish Brand started a program in 2004 to build the national brand of Poland.

THE FUNCTIONS OF COUNTRY BRANDING IN TRANSITIONAL COUNTRIES

To distance the country (ies) from the old (economic and / or political) system, which existed before transition: In the case of CEE countries the aim was to distance themselves from the images of communism and the negative connotations evoked by 'Eastern Europe', which often meant backwardness, despair, something poor or inferior. During the Cold War, Eastern Europe and communism became synonyms and have been used interchangeably; therefore, many countries in transition have consciously defined and position themselves as Central European countries. Countries situated at the northern and southern 'edges' had to make further efforts to get rid of the burdens and associations of the countries that used to 'embrace' them: the Soviet Union (Estonia, Latvia and Lithuania) and Yugoslavia (eg Slovenia, Croatia or the newly independent Montenegro). These latter countries also faced a further task to disassociate themselves from the 'Balkan' by developing and communicating a 'non-Balkan' identity (see Hall, 2002, 2004).

To change negative or false stereotypes or reinforce some positive stereotypes associated with the country and its people : This is more country specific than the previous function and was particularly true for countries whose territory or name did not change following the collapse of communism, such as Hungary, Poland or Romania. Some of the stereotypes can be deeply rooted and difficult to change although cultural diplomacy and relations may prove to be a more efficient and credible way of changing them.

To position the country as the reliable and eligible member of the new system, the transition is aiming for, or that of an international community :

For the CEE countries this meant that they are democratic, politically stable countries with emerging and promising market economies. Central European countries' most important foreign policy goals were to join NATO and the European Union, two 'super brands'. Countries in transition rely on the moral, financial and political support of more developed regions or nations, called 'centre nations', such as the Western European countries. The less developed or transitional countries are often situated on the 'periphery'. In their orientation the transitional countries are moving from the periphery towards the centre position and the

function of branding is to *support and justify this 'move' and demonstrate that these countries are worthy of the centre nations' support*. Branding can also be interpreted as the periphery's call for legitimization. The primary targets of periphery countries' branding efforts are nations situated in the centre, partly because periphery countries in the same region tend to have better and more positive images of each other. This is one of the reasons why most Eastern European branding efforts have been targeting Western European countries and why Western European branding gurus and agencies rushed to the region to sell their expertise to CEE governments or tourists boards.

To position the country as the centre of the region and the leader of transition : The periphery countries are competing with each other to become the centre and / or the leader of the region / periphery. Competition for the financial, commercial, logistical, tourist or cultural centre position (becoming a 'hub') has been strong among Hungary, Czech Republic and Poland. This can result in the regional leader role, where multinational companies establish their (regional) headquarters.

Branding can also facilitate (re-)defining and (re-)constructing national identities as identity is also changing during transition.

Place Branding often faced the questions of 'who are we?' and 'how do we want to be seen by others?' Countries in transition or peripheries are often defined and invented by centre nations who also construct periphery nations' and their peoples' images. The CEE countries took the opportunity to invent themselves rather than being invented by others. Branding has had an important role in this process and generated discussion about identities. Branding may not provide the best answers as national identity is more complex and not subject to 'selling' but it can certainly help define a certain type of 'country identity' that can be communicated to other nations. Creating 'Euro conform' identity was of crucial importance for most countries aiming for EU membership and 'Europe ness' has been a central theme for each country.

DESTINATION BRANDING

Destination branding is most concerned with visualization and symbolism. National tourist boards and other destination marketing organizations (DMOs) heralded in developing touristy logos, slogans and other elements of designs. Logos bear either the English name of the country (Hungary, Serbia, Estonia, Slovakia, Latvia) or the name of the country in its own language (Latvia), as well as national or tourist symbols (sun, sky, sea, flowers, heart, mountains).

As far as their colors are concerned the logos usually use the colors of the national flags. Eastern European countries as destinations have positioned themselves as inexpensive, affordable, modern, sunny and welcoming countries. Some slogans have changed — throughout the years and become more specific. Croatia has 'evolved' from a 'Small Country for a Great Vacation' into 'The Mediterranean As It Once Was', while Hungary from the 'The Heart of Europe' into 'Talent for Entertaining'. Latvia's slogan ('The Land that Sings') and Estonia's ('Welcome to Estonia') remained unchanged.

The visual and verbal elements of the destination brands have been circulating through advertising campaigns and a wide range of promotional publications with the hope of identifying and distinguishing the countries from their 'competitors'. As many commentators observed the earlier versions of these touristy catchphrases did not really give the country an extra boost. They usually have promised similar experiences and it is difficult to identify the distinct features that would make the country unique in the minds of the potential holidaymakers.

Promoting a country by real 'faces' and emphasizing the human dimension in destination branding have been the core features of Hungarian destination branding efforts as opposed to other country's approach, which relied more on the natural, physical characteristics of the country or on people dressed in the national customs. In 2005 the Hungarian National Tourism Organization (HNTO) developed a new destination brand identity for Hungary, with the slogan 'Talent for Entertaining'. This idea was developed by a public relations agency, based on research among those foreign citizens who often choose Hungary as a holiday destination. The research revealed that Hungary is most often associated with hospitality and talented people which is reflected in the slogan. The core idea of the campaign involves the impersonation of the strategic tourism products of Hungary and the promotion of the country by 11 recognized Hungarian celebrities, who are professionals in their own field. Another successful and probably the most creative campaign that relied on personalization was that of the Polish plumber, who came to life in 2004 in France. May 2005 heated debates started about the new CEE member states. The 'Polish plumber', created by the French anti-constitution campaigners, emerged as the mysterious worker from a newly joined country and became the scapegoat that threatened the jobs of the French workers. This mythical and symbolic person 'came to life' by the Polish Tourist Agency in Paris some weeks later. A handsome young model in a plumber's uniform invited the French to visit Poland where there are many more like him. Although this 'image' was intended as a joke, it was picked up by the French, Polish as well as the international media and proved to be a creative and powerful idea, later followed by the sexy Polish nurse who also cordially invited the French to Poland. The campaign creators had special programs on French television, there were radio interviews, meetings with the Polish model, creating invaluable publicity for Poland. This campaign was a victory of Polish creativity and was many times more effective and significantly less expensive than any country image advertising campaign. This case also demonstrates that the image of a person (a Pole) can be significantly different from the image of the country (Poland), a distinction often ignored by branding practitioners.

Many CEE countries had seen each other as competitors for tourists or investors; however, there are cases when joining efforts to advance common interests is worthwhile. Countries can group together to promote the region or the neighboring countries together. The European Quartet is a joint effort for cooperation between the so-called 'Visage á d group' countries: the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovakia. The countries' national tourism organizations grouped together in 2003 to present the four countries bundled into a single tourist product in overseas markets, such as the USA, Japan, China or Brazil. Hall's (1999, 2002, 2004) conclusion that 'destination branding and positioning strategy are generally still poorly developed' in the region does not hold true for the majority of the Central European countries as Hungary, Poland, Croatia, Estonia have invested a lot into destination branding, devoting significant financial and human resources while their DMOs have become more professionalized. Destination brands have been successfully developed and communicated in

Central European countries. Hall ' s statement is likely to be more relevant for country branding, which is still in its infancy in the region as the next section of the paper outlines.

COUNTRY BRANDING

As far as the evolution of place branding is concerned, destination branding precedes country branding, which requires a more holistic and creative approach. Most countries in the region are still at a very early stage of developing a coherent, strategic country brand, which is more abstract and less controllable than a destination brand. While the organization behind destination branding is clearly identifiable and visible (national tourism organizations or tourist boards), the situation is more complicated in the case of country branding. It can be a government or a ministry, a national chamber of commerce, investment promotion agency or each of them at the same time. Central European country brands seem to emerge rather than being ' invented ' , imposed and controlled by a single organization. What has been crucial is the *process* of branding, the debates, discussions, brainstorming, co-operation of different disciplines rather than the *outcome*.

' Made in Poland ' or ' made in Lithuania ' still do not create strong and positive associations in the minds of the Western European consumers although some product categories are making their ways. Whichever country first achieves the status of becoming the first established and recognized country brand in the region will greatly benefit from it in the long run.

Identifying something as ' typical ' Bulgarian, Czech or Polish have been very much on the agenda of marketers and communication experts alike. The questions often asked were: What is ' the ' product that a tourist or the delegation should be leaving the country with? What should symbolize the country? Most countries *The role and challenges of country branding in transition countries* have made several efforts to find this unique product that would be unmistakably Polish or Lithuanian and would characterize the country best. This might rely on stereotypes, as for example, many foreigners may think that vodka is the national drink of Poland, while beer consumption in Poland is three times higher than that of vodka. In 1999 four Hungarian companies founded the Hungaricum Club with the aim of creating a stylish ' calling card ' for Hungary. The founders aimed at contributing more to Hungary ' s image by their own means and through their joint appearance and at ' furthering Hungary ' s progress towards membership of the European Union, while retaining their traditional identities as Hungarian brands ' . Members of the club put together a boxed set called ' A Taste of Hungary ' featuring selected samples of their products, Herend Porcelain, Pick Salami, Tokaj Aszu Wines, Zwack Unicum liqueur and the Halas sewn lace, all linked to traditional dining. To develop a more coherent country brand for Hungary, the so-called ' Hungary Roundtable ' was set up in 2005 where the Hungarian National Tourism Organization played a coordinating role. They have suggested ' The Talent for ... ' theme as the core of the Hungarian country brand around which several sub-brands could be developed. This initiative came to a halt with the national elections in 2006 although the organizations involved are determined to continue and develop the initiative. Estonia has been the forerunner of strategically developing, launching and coordinating a country brand in 2001 – 2002 with the cooperation of Interbrand, the international branding agency. Estonia ' s brand model consists of several components (*Estonian Branding Report, Enterprise Estonia, Tallinn*). The principle position was a clearly defined identity for Estonia as a European country. It involved distancing the country away from the ' Baltic ' grouping as research showed that positioning the country as a Baltic one can

limit its potentials and opportunities. Brand strategy has been driven by the *essence* of the Estonian brand which is captured in the following phrase: ' *Positively transforming* '. It is supposed to communicate a message that Estonia is very dynamic and going through big changes in a short period of time. These two words also encapsulate the deep contrast between the former and contemporary Estonia, a land of contrasts with opposing characteristics. The richness and diversity of the brand is communicated through storytelling; and the stories translate into specific messages tailored for tourists, inward investors and importers. According to the official brand manual forging a logo that bluntly states ' Positively Transforming ' would be inappropriate, shallow and limiting for the country. Instead ' Welcome to Estonia ' was chosen as a brand idea and ' campaigning theme ' and became the Estonian brand ' s visual signature. This choice, however, resulted in some confusion as the majority of citizens could not distinguish between ' Positively transforming ' and ' Welcome to Estonia ' . Poland has made several uncoordinated efforts to promote the country abroad between 1998 and 2004 until British branding expert Wally Olins and his company, Saffron arrived to rescue the initiative and coordinate the branding process in 2004. Saffron came up with a similar idea to that of Estonia but labeled it differently.

The opposing characteristics and contrasts of Poland and the Poles were summarized as ' Creative Tension ' , which has become the core of the Polish brand, leaving little space for a clear distinction between the Polish and Estonian brands. (In May 2005 a major British art exhibition that challenged traditional views of art of the 20th century was also called ' Creative Tension ' and some British people are more likely to associate this phrase with the art exhibition than with Poland.) Change and contrast between past and present, paradox of characteristics are commonly used branding themes for countries in transition. This approach actually reinforces the intellectual invention and framing of Eastern Europe which dates back to the Enlightenment period.

In many cases destination and country branding are clearly distinct, using different logos, visuals, slogans and managed by different organizations. Country branding, similarly to destination branding, has visual and verbal elements. In 2002 Poland ' s Ministry of Foreign Affairs hired DDB Corporate Profiles to design a logo that could be used in promoting tourism and trade. A flying kite in the Polish national colors, red and white was to symbolize youth, freedom, playfulness and hope, values that the country stands for according to the marketers. In Poland another brand was suggested to be used in country branding in 2005: ' Solidarnosc(Solidarity), a well-known Polish political brand. The initiative to use it as an overall brand for Poland met some criticism as this brand could be seen as outdated, lacking dynamism and very abstract. Poland ' s example demonstrates, however, that a country brand can consist of different brands, such as a destination brand, an export brand, an investment brand, a political brand, which can be all different rather than having a central, all-encompassing country brand. Some of these sub-brands can be stronger and more successful than others. Mega-events are frequently used to kick-off branding campaigns or promote countries. Poland hosted Miss World finals in 2006, which was a high-fl yer ' image promotion ' for the country. Another event that has been often used for efficient country promotion is the Eurovision song contest where millions across Europe are tuned into the singing contest. In 2005 Ukraine hosted the event and seized the opportunity to communicate the values, hopes and visions of the country to a Europe-wide audience. When Estonia won the song contest in 2001 and hosted Eurovision in 2002, the country used it to kick-off the ' Branding Estonia ' initiative and showed the 166 million viewers how the country had transformed from a Soviet

Republic to an EU and NATO contender. The old member states may attribute little significance to Eurovision but it has meant a great deal for many Central and Eastern European nations to express themselves and boost their confidence.

THE MOST COMMON CHALLENGES (AND MISTAKES) IN EASTERN EUROPEAN COUNTRY BRANDING

Lack of coordination among the elements of reputation management (destination and country — branding, public and cultural diplomacy) : There is no synergy and collaboration among these functions. Even if there is, a country can be more successful in one of the above dimensions but rather poor at others. Croatia is a good example: it has been a very popular tourism destination but has been unsuccessful in public diplomacy.

Late start : This is basically true for each Eastern European country. As we have seen above, country promotion in Central Europe institutionalized only the late 1990s when governments started realizing that the countries had 'image problems' and the issue of country promotion should be addressed at the governmental level. Country promotion is *politicized* and it becomes the victim of domestic politics, especially when there is no agreement among the different political parties about how or by whom the country's reputation should be managed abroad. The Hungarian Country Image Centre ceased to exist once the new government was formed in 2002. When the current government in Estonia came into power in 2003 it also decided to stop the funding of the 'Branding Estonia' project because it was too expensive. Another issue was that the wife of the former Minister of Foreign Affairs headed the branding project. This can also lead to the *lack of continuity and strategic approach*. In many Central European countries the newly elected governments have erased the efforts of the previous government resulting in discontinuity of country promotion. Soon after, however, the new government also 'realizes' that there is an 'image problem' abroad and tries to set up institutions and develop new strategies to deal with them. Poland is the very latest example, where a Plenipotentiary for safeguarding and promoting the image of Poland abroad was appointed in August 2006 by the government. It was the former spokesperson of the Ministry of Foreign Affairs, who took the position. Another barrier to continuity is the high turnover of staff and professionals as many of those who developed or worked on the project at the beginning are long gone.

Country promotion or government promotion?

If there is no consensus among political parties about the need and implementation of country promotion, the opposition can easily discredit any governmental initiatives as propagandist. Hungary's abovementioned Country Image Centre was heavily criticized by the opposition socialists and seen as the 'propaganda machine of the government' both within and outside the country. The newly appointed Polish Plenipotentiary was also quick to dismiss any charges of propaganda. His appointment followed a satirical article published by a left-wing German newspaper about Polish President Lech Kaczynski. The article described him as a 'potato' and criticized him for his skepticism toward Germany. In response, the President demanded an apology from Chancellor Angela Merkel's government, which refused to interfere. The German media has dubbed the dispute as 'the potato war'. It raises the question of who should be behind the campaign or promotion: the government or an independent organization? Western European writers stress the importance of the government's

involvement in country promotion; however, this can easily be a minefield, especially in the post-communist countries with the legacy of decades of communist government propaganda. Papadopoulos (2004: 39) goes as far as referring to the need for governments to market themselves (sic!) proactively in the global arena. This view is a clear example of government promotion, which should be avoided and clearly distinguished from country promotion or branding. The Eastern European experience demonstrates that politicians should not be involved or have a strategic function in country branding.

No strategic co-ordination among the institutions and actors involved in country promotion

The number of organizations and institutions engaged in country promotion can hinder the process and coordination and strategic approaches are of crucial importance. In Poland for example, the Ministry of Economy, Ministry of Foreign Affairs, the Ministry of Culture as well as a the Polish Chamber of Commerce, Polish Information and Foreign Investment Agency, the Mickiewicz Institute and the Institute of Polish Brand have all been involved in country promotion sometimes communicating different and *uncoordinated messages*. There is *no clear distinction* among the different country brands. The core ideas are similar to other country 's ideas, leaving little space for a clear distinction. They usually promise similar experiences and it is difficult to identify the distinct features that would make the country unique in the minds of potential tourists, investors or buyers. The relatively high number of countries in the region with very similar economic and infrastructural indices makes it rather difficult to distinguish among these countries. A ' well educated workforce ' , with ' good language skills ' and a ' young and dynamic population ' are often quoted as catchphrases for investors, however nearly each country could say, and actually says, the same.

Messages and slogans are outdated or too general

Both the Estonian (Positively Transforming) and the Polish campaigns ' (Creative Tension) central theme was the deep contrast between the former and contemporary country, the contrasts between their past and present and the rapid changes these countries have undergone. The essence of the Estonian brand ' Positively Transforming ' became outdated as the country had already transformed and this positioning suggests that the process has not finished yet despite the fact that Estonia was one of the most successful transitional countries. This also raises the question ' When is transition over? ' Is it over when the country has successfully joined international organizations or when the standard of living has reached the same as in the most developed countries?

The domestic audience is not behind the brand because they are not explained or they do not support it

The citizens, as brand ambassadors, should be first explained the context and relevance of the project, well before launching any campaigns. The country must subscribe to its own brand before expecting others to do so. Estonia developed its brand with little initial consultation with the population. The brand was not explained clearly to the domestic audience and as a result the population was not supportive and the branding project came under criticism by the media as well. Getting the internal audience behind the branding project is a very crucial task of public relations. Branding is not dynamic, *the brand is not maintained* . Estonia ' s brand was

launched in 2002 and 2003 but since the change of government in 2003 nothing has happened to maintain the brand, to keep the promotion alive. The country invested a lot in the launch but since then the whole initiative has been suspended similarly to the Polish brand.

Country *branding is not the 'Holy Grail'*, as it does not provide a universal solution. Branding is most successful when there is a tangible element in it, such as a product, service or experience. Foreign policy, for example, cannot be the subject of branding and it is doomed to failure, as the USA's attempt has demonstrated.

Too much reliance on advertising

Advertising is successful and effective at the early stage when the brand is launched. Advertising is expensive, one-way communication and not credible in the long term. More reliance on two-way public relations should be involved in order to build and maintain relationships and dynamism.

Image is more important than reality and the brand or the messages are not credible

Reality and image should always correspond otherwise the promotion becomes 'perception management' when the aim is to manipulate perceptions. Albania commissioned a PR agency in 2005 to promote a positive image of the country. With everyday electricity cuts and lack of infrastructure, however, a campaign can only be an example of perception management. The Romanian government banned the shooting of a film about gypsies in Romania as it shed a very negative light on Romania before its accession to the EU. The government was concerned about the image this film would portray about Romania. The negative publicity about the ban, however, resulted in more harm to the country and its government. *Lack of financial and human resources*, which is a common problem in each country: To overcome, country promotion should be more innovative and creative and use less expensive tools such as public relations.

Lack of transparency and lack of evaluation

Country promotion budgets are often come from the central budget, from the taxpayers' money. That is why it should be clearly explained how the money is spent and the whole project should be transparent. Evaluation during and after any campaign is also of crucial importance. *Short-term effects and thinking rather than long term*. Some elements of branding are more visible and easier to measure (such the number of tourists visiting the country) but creating strong country brands can easily take decades and is a slow process. Governments, especially before national elections can also use results of country promotions as justification of their own success to impress voters. In this case, the government strives for short term and visible impacts from branding.

CONCLUSION

This paper has concentrated on the emergence of place branding in CEE and has outlined the most important challenges that these countries have been facing in brand developing. Overcoming these challenges will result in stronger country brands as well as contribute to the professionalism of branding. In Central Europe destination branding is more developed than country branding, the efficiency and effectiveness of which varies throughout the region. As place branding theory and practice is clearly situated in the Western traditions and philosophies, further research could concentrate on the principles of place branding whether they are country and region specific or generic, applying for any country.

References

- Anholt , S . (2003) ' Brand New Justice: The Upside of Global Branding ' , Butterworth-Heinemann, Oxford, UK .
- Damjan , J . (2005) ' Development of Slovenian brands: Oldest are the best ' , *Place Branding* , Vol. 1 , No. 4 , pp. 363 – 372 .
- Dzenovska , D . (2005) ' Remaking the nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding ' , *Place Branding* , Vol. 1 , No. 2 , pp. 173 – 186 .
- Endzin , a , I . and Lun , eva , L . (2004) ' Development of a national branding strategy: The case of Latvia ' , *Place Branding* , Vol. 1 , No. 1 , pp. 94 – 105 .
- Fabry , N . and Zeghni , S . (2006) ' How former communist countries of Europe may attract inward foreign direct investment? A matter of institutions ' , *Communist and Post- Communist Studies* , Vol. 39 , pp. 201 – 219 .

СТРАТЕГИЈА ЗА ПРОМОЦИЈА НА ТУРИСТИЧКАТА ДЕСТИНАЦИЈА

¹⁶²Автор: Никола Ѓорѓоски

Abstract

Промоцијата на туристичките дестинации долго време е структурирана, но и покрај тоа е под силно влијание на традиционалните дистрибутивни процеси и пасивни потрошувачи. Но времињата се менуваат и потрошувачот го има главниот збор. Промоцијата на туристичките дестинации треба да го напушти стариот начин на претставување кон широкиот пазар. Имено, наместо стариот традиционален начин, треба да се фокусира кон барањата на потрошувачите и да се осигураат дека ефективно ќе ја промовираат одредената дестинација и ќе го обезбедат се што тие очекуваат. Сето ова бара голема промена во улогата и структурата на промоцијата.

Клучни зборови: Туристичка дестинација, промоција, промотивни инструменти

PROMOTION STRATEGY FOR TOURISTIC DESTINATION

Promotion have long been structured and influenced by traditional distribution processes and passive customers. Now things have changed, with the customer taking over the process. Promotion need to get away from promoting the destination to a mass market and instead engage the customer needs to ensure they effectively promote and provide the experience they are wanting. This will require a major change in the role, the structure and the skills of promotion.

Key words: Touristic destination, promotion, promotion instruments

¹⁶² Дипломиран економист, Универзитет за туризам и менаџмент – Скопје

Како може да се промовира одредена дестинација за туристички цели? Одговорот треба да се бара во користењето на соодветна промотивна стратегија која не би се разликувала од стратегиите кои се користат за промоција на друг производ. При тоа, со мали корекции и прилагодувања, може многу лесно истата стратегија да се примени и во промоцијата на туристичките дестинации. Во тој приод најголемо внимание треба да се посвети на неколку клучни прашања, како што се:

- Што би придонело таа дестинација да биде привлечна и посетена?
- Како најуспешно ќе се промовира одредена дестинација?
- Која демографска група, односно дел од пазарот се таргетира?
- Изготвување на соодветна понуда
- Избор на инструменти на промоција
- Проценка на промотивната активност

Најпрво, за да една дестинација биде туристички атрактивна, тоа никако не може да биде случајност, туку напротив може да произлезе само како резултат на одредени активности, како на пример¹⁶³:

- Локален развој на објекти кои ги задоволуваат потребите на туристите, како и маркетиншки напори кои се одвиваат во местата од каде доаѓаат туристите.
- За да одредено туристичко место биде атрактивно освен што треба да поседува егзотични пејсажи, пријатна клима, плажи и пријатно опкружување, потребно е да се донесе одлука за развој на инфраструктурни и туристички објекти,
- Да се зголемат инветициите,
- Обука на кадрите кои би можеле да ја извршат промоцијата на соодветен начин преку кој специфичните карактеристики на соодветната дестинација би дошле најмногу до израз кај потенцијалните посетители.

За што поефикасно остварување на зацртаните планови, секако дека во постигнување на горенаведените цели потребна е голема координација помеѓу државниот и приватниот сектор.

Вториот чекор во промоцијата е определување на најефикасните начини за промоција на одредена дестинација. Промотивната стратегија може да ја дефинираме како долгорочен процес преку кој потенцијалните туристи треба да се запознаат со благодетите на одредена дестинација, да ги осознаат благодетите кои ги нуди истата, а како крајна цел, да се наведат туристите да станат постојани конзуматори на истата. Во овој дел не смее да се занемари и улогата на државата која може и треба значително да помогне во афирмирање на одредени туристички дестинации. Најразличните промотивни материјали може да влијаат за запознавање на светската јавност и новите потенцијални конзументи. Сепак во овој дел туристичките агенции треба да ја имаат главна улога во промоцијата на дестинацијата преку соработка и комуникација со своите интернационални партнери. Не е за занемарување и примената на масовните медиуми,

¹⁶³ Radnic R. Marketinski aspekti razvoja turisticke destinacije

како интернетот, за промоција каде треба да се обрне најголемо внимание на одредена сегментирана група на пазарот. Треба да се даде, исто така, многу големо внимание на промоцијата бидејќи преку неа ќе се креира и имиџот на определената дестинација. Имиџот на една дестинација ги насочува туристите кон една или друга дестинација иако претходно ги немаат посетено. Како и кај секој производ нагонот за купување на еден производ не е придвижуван само од квалитетот и цената, туку и перцепцијата што ја има купувачат за самоиот производ.

Следниот чекор е обраќање кон соодветниот пазар. Најнапред тоа се први по пат на општа туристичка пропаганда. Цел на оваа пропаганда е да се обезбеди позитивна слика за туристичката дестинација и да се зголеми бројот на информации кои се достапни на потенцијалните туристи. Туристите имаат потреба од голем број на информации за да можат полесно да ги носат нивните одлуки. Така тие своите одлуки за патувања ги носат врза база на најразлични информации кои им се достапни. Главна цел на овој дел од активностата е преку туристичката пропаганда да му се претстави на туристот дестинацијата како еден целосен производ. После општата пропаганда, следна цел е да се посвети внимани и на посебни сегменти од пазарот. Тоа е особено значајно за привлекување на посебна група на туристи кои не се заинтересирани за “регуларната” понуда, тука имаат специфични потреби кои може да ги понуди одредена специфична дестинација, или еден нејзин сегмент во однос на некоја друга.

Развојот на соодветната пропагандна порака треба да произлезе како резултат на производот, пазарот и конкуренцијата. Анализата на пазарот треба да покаже од што имаат потреба потенцијалните потрошувачи. Преку пропагандната порака, дестинацијата треба да се доближи што е можно поблиску до потребите на потрошувачите. Со анализа на конкуренцијата треба да се добие информација каков производ се нуди од нивна страна и каква е нивната положба на пазарот. Последната анализа, односно анализата на производот треба да се фокусира на добрите и лошите страни на производот. Најважна цел е да се прикаже на потрошувачите дека производот што се нуди е подобар од тој на конкуренцијата и претставува единствен и уникатен.¹⁶⁴ Туристичката дестинација како и секој друг производ поминува низ следниве фази на постоење:

- Пораст на бројот на туристи
- Вложување во објекти и хотели
- Промоција за стимулирање на поголем број на туристи
- Подобрена инфраструктура
- Промена на околината и архитектурата
- Намален број на туристи
- Празни соби и пад на акциите
- Попуст
- Рефокусирање и планирање на туризмот

Следен чекор е изборот на одредени инструменти на промоција.¹⁶⁵ Конкретно промоцијата може да се подели на четири главни аспекти:

¹⁶⁴ Laws, E.: *Tourist Destination Management*, London – New York, 1995., стр. 8

¹⁶⁵ Gilbert D. Harrell *Marketing: Connecting with Customers*

- **Рекламирање** – Секој вид на платена презентација и промоција од страна на идентификуван спонзор. На пример: Принтани реклами, радио и ТВ реклами, билборди, брошури и каталози, постери, видео реклами, интернет страници, web и сл.
- **Лична продажба** – Процес на усна презентација со цел да се убеди еден или повеќе потенцијални клиенти да го купат соодветниот производ. На пример: Презентации, мостри, телемаркетинг, продажни состаноци, продажба преку телефон и сл.
- **Промоција** – Стимулации дизајнирани да го привлечат потрошувачот да го купи соодветниот продукт, најчесто во краток рок. На пример: Купони, попусти, наградни игри, егзебиции и сл.
- **Односи со јавноста** – Платени стимулативни понуда на одреден продукт или услуга преку голем број на вести во врска со продуктот или преку презентации во корист на истиот. На пример: Статии во весник или списанија, ТВ и радио презентации, доброволни манифестации, говори, семинари и сл.

Секој од овие промотивни миксови има свои конкретни предности и слабости. Така телевизиските и радио рекламите се прилично скапи и е потребен преносител на пораката. Сепак високата цена може да се компензира преку широкиот спектар на потенцијални потрошувачи врз кои може да се влијае. Конкретно во однос на туристичката промоција на одредена дестинација личната продажба делува најсоодветно бидејќи преку директен однос со потрошувачите може многу добро да се презентираат најдобрите карактеристики. Сепак докажана слабост претставува ограничениот аудиториум на кој може да се презентира одредена дестинација. Последната цел е да се направи континуирана проценка на промотивните активности, при што се врши и корегирање на евентуалните грешки.

Заклучок:

Туристичката промоција треба да претставува главната алатка преку која одредена туристичка дестинација ќе се промовира во регионот и во светот. Во време на глобална економска криза борбата за секој потенцијален турист е огромна. Затоа туристичката промоција треба да биде таа што ќе успее да ги прикаже на најдобар начин сите уникатни убавини на една дестинација. Сепак мора да се напуштат поранешните класични методи за промоција и да се сврти фокусот кон потрошувачите како би на што подобар начин се задоволат нивните потреби. Доколку се применат горенаведените чекори многу лесно ќе може да се промовира секоја дестинација која ги има сите потребни атрибути да биде атрактивна во светот, но и недостасува токму клучниот елемент, а тоа е промоцијата.

Литература:

1. Gilbert D. Harrell *Marketing: Connecting with Customers*
2. Laws, E.: *Tourist Destination Management*, London – New York, 1995., стр. 8
3. Radnic R. Marketinski aspekti razvoja turisticke destinacije

СТРАТЕГИСКО ЛИДЕРСТВО ВО СИНДИКАЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

STRATEGIC LEADERSHIP IN TRADE UNIONS

Authors: Natasha Ristovska MSc¹, Jana Ilieva

Abstract

The aim of this paper is to analyze the role of strategic leadership and management of trade unions in increasing their effectiveness and efficiency. There is growing importance of the role of the trade union organizations struggling to survive in the current political and economic climate in most countries.

The paper examines the main types of leadership, the leadership as a process and the characteristics of successful leaders, as well as the legal framework of trade unions' functioning and the leadership practices in the Macedonian trade unions.

The results of the research provide conclusions and recommendations how to improve the quality of leadership and strategic management in trade unions.

Keywords: *strategic, leadership, union, effective, efficient, legal framework*

Introduction

The role of trade union leadership in the modern society is a very important topic that needs a holistic analysis. The leader as a president of the union has crucial impact on the effectiveness and efficiency of the organization. In the turbulent environment, leaders² are expected to adapt to the changes in the system of values that affect the style of leadership, decision-making, strategic and human resource management.

There is declining importance of strict hierarchies and a need to strengthen relations of democracy, appropriate delegation and shared responsibility, and collective interaction and communication. In such conditions, the membership as an intellectual capital of the trade unions needs an effective leadership. Therefore, there is a need of change in the Macedonian legislation or legal requirements for the operation of trade unions. In the long run, inevitable modern approach of creating a contemporary image of trade unions is recommended. Worldwide, there is a lack of strong leaders and therefore the reason to treat this issue is justified, especially the role of union leaders in building and strengthening the performance of the trade union as an organized form of activity of the employees.

Importance of strategic leadership in organizations

The term "leadership" is a phenomenon that is very complex and valued. Frequently in the leadership literature is described as a process of influencing people to realize a specific purpose or to do what is planned in the organization. The leader differentiates himself from the manager, the manager must have formal authority, and the leader imposes his authority by the skill and style of behaviour that allows him to affect other people.

Basically, management and leadership³ are two completely different concepts and

¹ М-р Наташа Ристовска, ristovskan@yahoo.com, Јана Илиева, llieva80@gmail.com

² Vlahović, S. 2008. *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica: CID, p. 30.

³ Kotter, J. P. 1998. *What Leaders Really Do*. USA: Harvard Business School Press, p. 37.

different activities in the organization. In the American literature, popular definition of the difference between a leader and a manager is: Leaders do the right things, and managers do things right. These two positions are not competitive, but complementary. Strong leadership and poor management, and vice versa, can easily lead the organization at risk.

Management is connected to the efficient functioning of the organization, while leadership is associated with the changes. Companies are managed through the complexities of planning, while the leading of an organization starts with the development of a vision. While the management realizes the plans through organizing, in leadership the communication is a tool towards achieving the vision. Finally, while achieving plans is provided through control, in leadership the achievement of the vision is encouraged by the motivation and inspiration. In today's dynamic and competitive environment, the leadership is the most important factor for success of an organization.

Leadership styles and leader's characteristics

The leader⁴ is defined as someone who can influence others, and differs from non-leader that he has an ability to create a strategy of an organization that is motivational and attractive for the members of an organization. It is a person who, with his words or by his example, extremely affects the behaviour, way of thinking or on the emotions to a significant number of human individuals. Leaders are people who have followers. Without followers there are no leaders.

Leadership style⁵ is the way to establish the relationship between the leader and co-workers, as well as other members of the organization, a way that the leader directs the desired behaviour of followers. The style of leadership expresses the nature of the interaction between the leader and the followers.

There are numerous features of leadership styles, but there are several criteria which are essential for differentiation. The main criteria that distinguish the styles are: the way the leader motivates his subordinates, the way the leader makes decisions, the sources of power that the leader uses to influence subordinates and the ability of the leader to adjust this behaviour in different situations (flexibility). Based on these criteria, the literature usually distinguishes classic leadership styles⁶ (autocratic, democratic and laissez-faire) and special styles of leadership (Fiedler's contingency model of leadership, Hersey and Blanchard situational leadership model, House Path-Goal theory of leadership, Vroom-Yetton-Jago decision-making model of leadership, transactional and transformational leadership) but there are other modern approaches and models of leadership (shared and virtual leadership).

Leading trade unions

The modern definition for trade union leadership suggests that leadership is a relationship; it is transformational leadership⁷, it is leadership's authority rather than leaders' domination. This definition is not intended to suggest that leaders never make decisions alone and never seek control, but always consult and involve their followers in every action. This model has a wide range of possible styles and approaches, depending on the particular situation.

The work begins with the leader keeping the membership because the union cannot

⁴ Todorović, J. 2003. *Strategijski i operativni menadžment*. Beograd: Conzit, p. 557.

⁵ Petković, M., Janićijević N., Bogičević B.. 2002. *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Beograd: Ekonomski fakultet, p. 301.

⁶ Northouse, P. G. 2008. *Liderstvo teorija i praksa*. Beograd: Data Status, p. 2.

⁷ Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall, p.23.

exist without its members. In fact, the survival of many unions is often threatened by the decline of membership. Although the law allows the formation of unions with a predetermined minimum number of members, however, without significant number of membership achievement of determined goals cannot be expected, even more membership satisfaction cannot be reached, nor an effective functioning. Consequently, leaders often fight one another to attract more members in their unions.

People become union leaders through different experiences. Leadership experience at the local level is an important stepping stone for the selection of other senior trade union functions, including positions nationwide. The most common way of advancing in the trade union leadership is climbing the ladder from president or leader of the trade union within the organization, to regional coordinator or leader of the trade union of a region and finally to become president of the union at the state level - the national trade union leadership. In some countries there are paid professionals – trade union leaders.

Trade unions in Republic of Macedonia

The current general situation in Macedonia shows that the gap between the expectations and reality was highest during the transformation from "communism" into "market economy". Today Macedonia faces many inherent problems in all spheres of life and business, making a complex socio-economic condition, but with a possibility of development of modern trade unionism, which will fight continuously to improve the living standards of citizens through institutional way of solving problems with negotiation. Collective bargaining is one of the greatest benefits of modern trade unions, because collective agreements are the best way to protect the interests and rights of employees.

Trade unions in this region have a long history before World War II. There is no universal model of trade union organization, but each country has its own series of national specificities. To better understand the characteristics of the trade unions in Macedonia, especially in almost two-decade long period of independence, we should start from the characteristics of the former social-economic system in the countries of Southeast Europe and Western Balkans, where there was a transmission model in terms of the single political party ruling the union. Namely, in the former Yugoslavia, the Communist Party had dominance over trade union where again, there was a union monism, which was a continuation and logistics of the political party. Union membership was conceptualized more as a symbolic act of fad without application of substantial and radical methods of struggle for workers' rights. The union, which was sponsored by state and ideologically indoctrinated, acted more as a humanitarian organization that shared the Christmas worship for the children of employees, rather than as an association for the protection and improvement of the status of their parents. When we add the fact that the union was excessively bulky and hierarchic, we justify the impression that the trade union in the then Socialist Republic of Macedonia was bureaucratic giant.

After the independence of the Republic of Macedonia in 1991, the situation began to change. Along with party pluralism, the idea of trade union pluralism was installed. The right to unionize became constitutionally guaranteed as part of the corpus of economic and social rights⁸, and union membership became voluntary and depended on the desire, the enthusiasm and the will of the worker. Over time, it began the foundation of a multitude of trade unions, which then grouped into higher level - with today nationwide, the largest unions are: Federation of Trade Unions of Macedonia, It was founded in 1946 and reformed in 1990; Confederation of Free Trade Unions, founded in 2005; Union of Independent and Autonomous Trade Unions of Macedonia,

⁸ Article 37 from the Constitution of the Republic of Macedonia

founded in 1992; Confederation of Trade Union Organizations of Macedonia existing since 2006; and the Coalition of Independent Trade Unions of Macedonia.

Macedonian trade unions, by their internal structure and pyramidal mode of action are mainly vertical and hierarchical organized systems, subscription and membership fees are traditional; they insist on tripartite "social dialogue", but there are some occasional situations where lacks sufficient sense of union solidarity and mutual support in times of crisis.

Today, in view of the trade union, it should be borne in mind that problems arise for small businesses, which is a serious challenge given the fact that about 90% of the enterprises on the territory of Macedonia are in the group of small and medium enterprises, which conditions for forming a trade union are far less favorable. Statistics show that among the registered enterprises, only few of them have established trade union. Parallel to these conditions, unions have drop in membership due to the closure of the former gigantic organizations, so now not very large numbers of workers are members of an active trade union. If we look at the age aspect of existing union members, most of them are adults and mainly work in the public sector. Therefore, there is a need to set a target for increasing the number of members in the trade unions, especially young employees, which fact affirms the necessity of highly modern trade union leadership.

Legal framework of trade unions in Republic of Macedonia

Today the union as never before in the area of law is recognized as an actor in the field of workers' rights and as an equal partner in the tripartite relations workers - employers - lawgivers. The legal position of trade union is regulated in the Macedonian legal system, especially the Labor Law represents a "workers' statute". Since the beginning of transition to date in the Republic Macedonia has been adopted couple of labor laws. Just before the breakup of Yugoslavia was enacted the Labor Law in the former Socialist Republic of Macedonia (1990), considered along with the Federal Law on basic employment rights (1989). Labor law then underwent interventions, and after three years of use, was replaced by a new Labor Law (2005). The first chapter of the Labor Law (1993) which refers to workers' associations and employers is one of the few that in the transition was not altered, until the adoption of the latest Labor Law in 2005, where these provisions were structured in chapter XVIII.

In terms of principles of trade unionism in general, the law⁹ guarantees the following: (1) freedom to unionize - union can be established without prior approval by the employer or the public authority and the employee is entitled at his own discretion, and will become a member or nonmember under conditions prescribed by the law or internal regulations (Art.184, Labor Law); (2) voluntary membership - the employee completely freely and independently decides about his entry or withdrawal from the union, without external pressures (Art.185, Labor Law); (3) prohibition of discrimination - no one should be discriminated due to membership or not being a member, due to participation or non- participation in the union establishment, or union activities (Art.185); (4) trade union immunity - because of the risk of the activity performed, union and its representative enjoy specific legal and judicial protection (Art.186, 197 and 200, Labor Law); (5) confederate principal - unions can establish alliances or other forms of association at a higher level, and these alliances enjoy all the rights and freedoms guaranteed to unions (Art. 187c); (6) internationalism - trade unions have the right to associate and to cooperate with international organizations established for the exercise of their rights and interests (Art.187c).

For the first time in 2005, the process of establishing trade unions was regulated and they acquire legal personality. So they must first bring their statute, then apply for enrollment in

⁹ Labor Law of the Republic of Macedonia

a register kept by the Ministry of Labor and Social Policy and the Central Register of Macedonia, and then start an advisory activity because from that moment the particular trade union acquires full right and legal capacity (Art. 188-193 Labor law).

Regarding the working conditions of the union, the original provision of the first Labor Law in 1990 implies that the employer is obliged to create conditions for the operation activities of the union - material, spatial and other, then to ensure the regulation of the rights, duties and responsibilities of employees, and to ensure protection of employees (Art. 23 of the Labor Law/1990).

CONCLUSION

The trade union can exist in dynamic market conditions with high performance based on clearly established ideology, functions and forms of union leadership, and based on appropriately designed vision, values, strategy, structures and management. Each efficient and effective leader of a trade union has to develop high performance leadership, managerial, technical and team skills. The necessity for strategic leadership lies in the modern environment. Democratic approach is basic for the creation of a trade union with high performance, which would also be effective and efficient because it is the only system that can cope with changing demands and the construction and development of modern trade union. An effective leader develops emotional intelligence and the ability to empathize and understand the differences among people.

The successful contemporary leader of a trade union develops qualities above average through continuous education and development in order to bring to perfection his philosophy of effectiveness. In front of the union leaders of the 21st century there is a set of important tasks that they will successfully execute if they realize that lifelong learning enables leaders' high standards, ambitious goals and a real sense of trade unionism in the struggle for workers' rights.

Continuous education and development of trade union leaders and activists of the union is a necessary prerequisite for their increased impact and success in tripartite negotiations and in the society. Areas that need to be improved are the current legislation in the labor market, macroeconomic characteristics of modern economies, modern managerial knowledge and management skills, especially leadership expertise.

REFERENCES

1. Bernardin, H. J. (2007). *Human resource management*. USA: Mc Graw-Hill.
2. Covey, S. R. (1992). *Principle Centered Leadership*. USA: Simon & Schuster.
3. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data status.
4. Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. USA: Harper Business.
5. Gardner H., and Laskin, E. (1996). *Leading Minds*. USA: Basic Books.
6. Kotter, J. P. (1990). *A Power for Change*. USA: The Free Press.
7. Kotter, J. P. (1998). *What Leaders Really Do*. USA: Harvard Business Press.
8. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
9. Zenger, J. H. at all. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders*. USA: McGraw-Hill.
10. Constitution of the Republic of Macedonia,
(<http://www.slvesnik.com.mk/content/Ustav%20na%20RM%20-%20makedonski%20-%20FINALEN%202011.pdf>)

МЕЃУНАРОДЕН НАУЧЕН КОНГРЕС

Тема:

“ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО ТУРИЗМОТ И МЕНАЏМЕНТОТ”

26/27.09.2009 година, Скопје, Р. Македонија

Врз основа на работата на Пленарната седница на Конгресот и на секциите, секој модератор, до Претседателството на Конгресот, достави предлог-заклучоци, произлезени од секциите. Заклучоците беа разгледани и прифатени. Во продолжение следуваат заклучоците од Меѓународниот научен конгрес на тема “Предизвици и перспективи во туризмот и менаџментот”:

ЗАКЛУЧОЦИ:

1. Нивото и организационо-методолошката реализација, како и програмските содржини на Конгресот понудија на домашната и меѓународната сцена еден целосно нов и полицентричен, синхронизиран пресек и насоки за водење, а не само следење на координираните активности во сферата на туризмот и менаџментот.
2. Хетероскедастично, пред македонскиот туризам се поставени три предизвици:
 - недоволно развиена инфраструктура;
 - неедуциран кадар;
 - немање инвестициони програми и средства за вложување.
3. Перспективи:
 - инкорпорирање на крос-културалната комуникација со геоекономски аспекти;
 - методолошко-организациони решенија и моделирање на финансиско и статистичко известување со унифицирани бази на податоци за елаборирање на стратешки и тактички одлуки фундирани врз cost/benefit анализи;
 - алтернативни форми на туризмот и приклонување кон мегатрендовите во светски рамки;
 - организирање и пропулзивно функционирање на регионални туристички организации;
 - промовирање и оптимално искористување на брендovите;
 - координација на Министерство за економија, Агенција за поддршка и промоција на туризмот во РМ и Министерството за екологија и просторно планирање;
 - комбинација на светски модели на туристичка понуда;
 - потпирање на домашниот турист како основа за проширување на меѓународна туристичка сцена;
 - надминување на маркетиншката миопија во туризмот;
4. Конгресот се одржува биенално.
5. Во 2010 година ќе се одржат Научно-стручни собири по областите:
 1. Туризам, хотелиерство, угостителство, агенции
 2. Претприемаштво и менаџмент на малиот бизнис
 3. Маркетинг и менаџирање со маркетингот
 4. Менаџмент и менаџмент на човечки ресурси
 5. Комуницирање и односи со јавноста
 6. Менаџерска економија

6. На првите научно-стручни собири за секоја од областите ќе биде утврдена конкретна тема.

7. Научно-стручните собири да прераснат во:

- национална конференција
- меѓународна конференција

Скопје, 26/27.09.2009 година

**Организациски одбор,
Универзитет за туризам и менаџмент
Скопје**



ВО ТУРИЗМОТ И МЕНАЏМЕНТОТ



СКОПЈЕ, 2009