

Fakultet poslovne ekonomije  
Univerzitet EDUCONS

# MONOGRAFIJA

BELA MUHI  
JELENA TADIĆ  
MILAN MIHAJLOVIĆ

UPRAVLJAČKI  
IZAZOVI U TURIZMU  
VOJVODINE  
IZAZVANI  
GLOBALNOM  
PANDEMIJOM



SREMSKA KAMENICA, 2023.



# **Upravljački izazovi u turizmu Vojvodine izazvani globalnom pandemijom**

Autori:

**Prof. dr Bela Muhi**

**Doc. dr Jelena Tadić**

**Doc. dr Milan Mihajlović**

Izdavač:

**Univerzitet Educons, Sremska Kamenica**

Za izdavača:

**Prof.dr Aleksandar Andrejević, rektor**

Recenzenti

**Prof. dr Nebojša Pavlović**

**Prof. dr Igor Stamenković**

Dizajn naslovne strane:

**Centar za ekonomska istraživanja i privredni razvoj**

Štampa:

**DNP Digital**

Tiraž:

**50**

Godina izdanja:

**2023**

**ISBN: 978-86-82088-12-7**

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan ili smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kom obliku - elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez pisane saglasnosti autora i izdavača.

Odlukom nastavno-naučnog veća Fakulteta Poslovne ekonomije Univerziteta Educons u Sremskoj Kamenici (Broj: NE. 60/23 od 05.06.2023. godine. odluka br. 3) odobreno je izdavanje monografije pod nazivom Upravljački izazovi u turizmu Vojvodine izazvani globalnom pandemijom.

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
I TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA .....	4
1. Krize i turizam.....	4
1.1. Uticaj kriza na razvoj turizma .....	4
1.2. Korona virus .....	9
1.3. Turizam pre korona virusa.....	12
2. Efekti pandemije korona virusa.....	14
2.1. Ekonomski efekti pandemije Covid-19 .....	14
2.2. Efekti pandemije korona virusa na međunarodni turizam i ugostiteljstvo.....	19
2.3. Uticaj pandemije Covid-19 na turizam Republike Srbije.....	21
2.4. Uticaj pandemije na pojedine oblike turizma u AP Vojvodini..	25
3. Mere za ublažavanje posledica korona virusa.....	31
3.1. Mere za ublažavanje negativnih efekata korona virusa u svetu	31
3.2. Mere Vlade Republike Srbije za ublažavanje posledica virusa Covid-19 .....	36
4. Post-kovid.....	40
4.1. Turizam nakon pandemije korona virusa .....	40
4.2. Fizionomija budućeg razvoja turizma .....	45
4.3. Izazovi turisitičkog sektora.....	47
5. Krizni menadžment - predlozi za krizne situacije .....	51
5.1. Pojam krize .....	51
5.2. Pojam krize u turizmu.....	55
5.3. Faze krize.....	59
5.4. Proces kriznog menadžmenta .....	64
5.5. Upravljanje pomoću slabih signala.....	68
5.6. Strategije upravljanja krizama .....	74
5.7. Planiranje .....	80

5.8. Proces kriznog planiranja .....	86
5.9. Krizni timovi.....	90
5.10. Stejkholderi.....	93
5.11. Mediji.....	98
5.12. Model kriznog menadžmenta .....	100
5.13. Menadžment alati .....	106
5.14. Marketing alati.....	116
5.15. Izazovi savremenog kriznog menadžmenta.....	130
II METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA .....	135
1. Dizajn istraživanja .....	135
2. Izbor uzorka i prikupljanje podataka .....	135
3. Konstrukcija upitnika .....	136
4. Tehnike analize podataka .....	136
III EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	138
1. Socio-demografske karakteristike privrednih subjekata .....	138
2. Stanje pre krize i projekcije prihoda, troškova i broja zaposlenih.....	140
3. Korišćenje programa ekonomskih mera za podršku privredi Srbije.....	158
3.1. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera.....	161
3.2. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera.....	168
3.3. Korišćenje trećeg paketa ekonomskih mera .....	178
4. Doprinos pojedinačnih mera za opstanak privrednih subjekata .	179
5. Izdašnost, blagovremenost i targetiranost paketa ekonomskih mera .....	203
IV TURIZAM AP VOJVODINE POSLE PANDEMIJE COVID-19...222	
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	239
LITERATURA .....	245
PRILOG .....	254
SPISAK SLIKA, GRAFIKONA I TABELA .....	260

## UVOD

Postoje različita shvatanja naučnih radnika o vremenu nastanka turizma kao društveno-ekonomskog fenomena. Jedni zastupaju da se turizam počeo razvijati duboko u prošlosti, tj. u antičko vreme, pa se shodno tome, može pratiti zaista duga istorija njegovog razvoja. Drugi autori zastupaju mišljenje da je turizam fenomen novijeg datuma i da je istorija njegovog razvitka relativno kratka, pri čemu se dominantno ukazuje na period kraja XIX i posebno XX veka.

Dinamičan rast turističkih kretanja u proteklim decenijama jasno definiše turizam kao jedan od najznačajnijih ekonomskih i društvenih fenomena. Međutim, tokom vremena javljali su se i zastoji u razvoju turizma. U periodu, pre ere masovnog turizma, turizam je bio ugrožen, pojavom Velike ekonomske krize/depresije 1929. godine, kao i za vreme Prvog i Drugog svetskog rata. Početkom XXI veka, svet se suočio sa događajima koji su između ostalog bitno uticali i na pad turističkog prometa, kao što je teroristički napad na Svetski trgovinski centar u New York-u, cunami u Jugoistočnoj Aziji, Svetska ekonomska kriza 2008. godine, epidemije (SARS, H1N1, Covid-19).

Za veliki broj zemalja turizam je postao jedna od vodećih privrednih grana, strateški važna, posebno kada je reč o zaposlenosti, uticaju na platni bilans i brojnim drugim uticajima koje turizam ima u ekonomskom i društvenom domenu. Gotovo da nema zemlje u svetu koja, u većem ili manjem obimu, ne razvija turizam. Turizam je jedna od strateških odrednica privrednog rasta i razvoja Republike Srbije i AP Vojvodine.

Višegodišnji pozitivni rezultati u turističkom prometu APV naglo su prekinuti 2020. godine izbijanjem globalne zdravstvene i ekonomske krize izazvane Covid-19 virusom. Epidemija je negativno uticala na poslovanje i nivo prihoda većine privrednih subjekata u APV, a sektor turizma i ugostiteljstva je pretrpeo verovatno najveći udar.

Osnovna hipoteza istraživanja je: Kako i u kojoj meri je Covid-19 uticao na turistički sektor AP Vojvodine. Ova monografija je nastala kao rezultat istraživanja u okviru projekta finansiranog od strane Sekretarijata za visoko obrazovanje i naučnoistraživačku delatnost APV (kratkoročni projekti od interesa za razvoj naučnoistraživačke delatnosti u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini u 2022. godini). Kao što je ranije rečeno, turizam je

veoma osetljiv na krizna dešavanja, kao što su ekonomske krize, epidemije, prirodne nepogode, teroristički napadi i sl. S tim u vezi, osnovni cilj istraživanja ovog projekta je bila analiza aktuelnog i budućeg uticaja globalne krize inicirane korona virusom na odabrane segmente turizma AP Vojvodine, kao i davanje određenih preporuka i smernica turističkim subjektima u oblasti kriznog menadžmenta.

U okviru istraživanja su identifikovani neki od značajnijih politekonomske, demografske, logističke, finansijske faktora pokrenuti globalnom krizom, a od značaja za odabrane oblike turizma u AP Vojvodini. Predmet istraživanja je bila i komparativna analiza preduzetih mera za ublažavanje posledica krize kod nas i među regionalnim konkurentima.

Monografija je strukturirana iz četiri poglavlja. Nakon uvodnog izlaganja, prvo poglavlje monografije, pod nazivom: Teorijski okvir, sadrži teorijsko-konceptualne osnove predmeta istraživanja. Sastoji se iz pet delova. U prvom delu ukazano je na kontekst turističkog ambijenta i uticaju kriza na turizam. U drugom delu, prvog poglavlja, pažnja je posvećena efektima pandemije korona virusa, kako u međunarodnom orkuženju, tako i u našoj zemlji. Predmet trećeg dela, prvog poglavlja su mere za ublažavanje posledice korona virusa u svetu i u Republici Srbiji. Četvrti deo odnosi se na post-kovid, tj. turizam nakon pandemije korona virusa, te kakvi su izazovi turističkog sektora i fizionomija budućeg razvoja turizma. Peti deo odnosi se na krizni menadžment, njegove alate i primenu u turističkom sektoru.

Drugo poglavlje monografije, pod nazivom: Metodološki okvir istraživanja, obuhvata dizajn istraživanja, izbor uzorka i prikupljanje podataka, konstrukciju upitnika, kao i tehnike analize podataka.

Treće poglavlje monografije, posvećeno je empirijskom istraživanju uticaja Covid-19 na turistički sektor AP Vojvodine. Ovaj deo sastoji se iz pet delova. Prvi deo obrađuje socio-demografske karakteristike ispitanika. Drugi deo bavi se stanjem pre krize, te projekcijama prihoda, troškova i broja zaposlenih. U trećem delu prikazano je korišćenje programa ekonomskih mera za podršku privredi Srbije. U četvrtom delu prikazan je doprinos pojedinačnih mera za opstanak privrednih subjekata, te je vršeno utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera prvog, drugog i trećeg paketa mera prema oblasti poslovanja, prema veličini i pravnoj formi privrednih subjekata. Peti deo prikazuje izdašnost, blagovremenost i

targetiranost prvog, drugog i trećeg paketa mera prema poslovno-pravnom statusu (oblast poslovanja i veličina) i poslovno-pravnoj formi privrednih subjekata.

Četvrto poglavlje monografije posvećeno je turizmu AP Vojvodine posle pandemije Covid-19. U ovom poglavlju dat je prikaz novih trendova u ponašanju turista nakon pandemije, novi tipovi turista, te novi oblici turizma.

Na osnovu teorijskog i empirijskog istraživanja, u zaključnom delu, izvedeni su zaključci istraživanja. Takođe, ukazano je na ograničenja i buduće pravce istraživanja.

# I TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

## 1. Krize i turizam

### 1.1. Uticaj kriza na razvoj turizma

Turistička kretanja i turistički promet u svetu poprimaju masovni karakter u periodu nakon Drugog svetskog rata, zahvaljujući pozitivnom dejstvu određenih faktora, pre svega, političkih, ekonomskih, demografskih, socijalnih i tehnoloških. Sredinom XIX veka, dolazi do razvoja saobraćajne i smeštajne infrastrukture potrebne za razvoj turizma. Pojavljuju se nove turističke destinacije, kao i veći broj turističkih organizacija, a države se direktnije uključuju u razvoj turizma. Rast nacionalnog dohotka, povećanje slobodnog vremena, kroz plaćene godišnje odmore, pravo na skraćeno radno vreme, porast kulturnog i obrazovnog nivoa stanovništva, promene u stavovima potrošača i drugi faktori, uticali su na povećanu potrošnju ljudi koji učestvuju u turističkim kretanjima.<sup>1</sup>

Turizam, kao globalna društveno-ekonomska pojava, beleži stalan i stabilan rast u poslednjih pet decenija, iako se nalazi u procesu stalnih i snažnih promena. Naglašen uspon svetskog turizma poslednjih godina može se objasniti dejstvom niza činilaca, među kojima posebno mesto zauzimaju i opšti ekonomski rast, povećanje ličnih prihoda, intenzivna izgradnja smeštajnih kapaciteta, usavršavanje saobraćaja, efikasniji marketing i veći protok informacija o atraktivnim regionima i sl.

Turizam je danas nesumnjivo jedan od najbrže rastućih privrednih delatnosti na svetu. Prema podacima Svetskog Turističkog Saveta i Svetske Turističke Organizacije (WTTC-a i UNWTO-a) u turizmu se stvara više od 10% ukupnog globalnog BDP-a i 7% ukupnog globalnog izvoza. Izuzetan rast turističkih aktivnosti, u proteklim decenijama, jasno definiše turizam kao jedan od najznačajniji ekonomskih i društvenih fenomena. Broj međunarodnih turista pokazuje rast sa 25,3 miliona 1950. godine, na neverovatnih 1,133 milijardi u 2014. godini. Ukupna turistička potrošnja u 2014. godini, iznosila je 1245 milijardi USD (UNWTO Tourism Highlights, 2015).

---

<sup>1</sup> Milićević, S., Ervaćanin, V. (2016). Uticaj kriza na razvoj turizma u svetu, *Turističko poslovanje*, broj 18., str. 52.



Međutim tokom vremena javljale su se i krize i zastoji u razvoju turizma. Proučavanje uticaja kriza na razvoj turizma dobija na značaju početkom XXI veka, kada se svet suočio sa događajima koji su bitno uticali na pad turističkog prometa, kao što su rat u Persijskom zalivu, teroristički napad na Svetski trgovinski centar, epidemije (SARS, H1N1, epidemija virusa SARS-CoV-2), cunami u Jugoistočnoj Aziji i Svetska ekonomska kriza. U periodu, pre ere masovnog turizma, turizam je bio ugrožen, pojavom Velike depresije iz 1929. godine.<sup>2</sup>

Krize se mogu podeliti prema tome ko je uzročnik, prirodna ili ljudska aktivnost. Krize koje uzrokuje događaj u prirodi su: cunami, uragani, poplave, zemljotresi, itd. U krize koje su uzrokovane ljudskim aktivnostima spadaju teroristički napadi, kriminalne aktivnosti, itd. Postoje i one koje su kombinovanog karaktera, koje su po svojoj pojavi prirodne, a uzrokovane ljudskom aktivnošću, kao npr. zagađenje životne sredine, ili u obrnutom smeru, kao što su epidemije.<sup>3</sup>

Politički faktori, koji izazivaju krizu, manifestuju se kroz konflikte, anarhiju i nestabilnost, a sve to se odražava i na poziciju destinacije na tržištu. Politička nestabilnost, koja je posebno u poslednjih nekoliko decenija prisutna u najrazvijenijim destinacijama sveta, posledica je čestih terorističkih napada, koji su doprineli smanjenju broja turističkih putovanja i povećani strah za bezbednost kod turista. Terorizam utiče na turističku industriju višestruko, počevši od toga da dovodi do promene planova turista o poseti određenoj destinaciji, do gubitka života turista, dok je bitna posledica terorističkih akata zapravo i promena imidža destinacije u svesti njenih posetilaca. Turisti žele da putuju u sigurne destinacije ali ako primete postojanje rizika od povrede, smrtnog ishoda ili uključivanja u bilo kakvu stresnu situaciju, potrudice se da izbegnu takvu destinaciju. Od 1990-ih godina, veliki broj terorističkih napada se desio u poznatim destinacijama i destabilizovao ne samo razvoj turizma već i celokupnu privredu. Jedan od događaja koji se može izdvojiti je masakr u Luksoru (Egipat) kada su islamski teroristi usmrtili 58 stranih turista 1997. godine tokom posete jednom sakralnom objektu. Teroristički napad desio se na Baliju 2002. godine kada je bombardovana diskoteka i poginulo 200 stranih turista. Tokom 2000-ih godina, meta terorističkih napada je bilo

---

<sup>2</sup> Milićević, S., Ervaćanin, V. (2016). Uticaj kriza na razvoj turizma u svetu, *Turističko poslovanje*, broj 18., str. 52.

<sup>3</sup> Isto, str. 56.

tursko letovalište Šarm el Šeik u kome je veliki broj turista tokom odmora postao žrtva terorista.<sup>4</sup>

Efekti globalne ekonomske krize na turistički sektor, koja se desila 2008. godine, su primećeni tokom 2009. godine. Ozbiljan uticaj ekonomske krize na međunarodni turizam se manifestovao kroz smanjenje međunarodnih turističkih dolazaka za 4% i prihoda od međunarodnog turizma za 6%.<sup>5</sup>

Ukupno sedam država iz deset najznačajnijih je imalo pad broja dolazaka inostranih turista. Neke od država, kao što je Španija (-8.7%) imale su izuzetno visoke stope pada broja stranih turista. Jedino je Malezija uspela da zadrži, pa čak i unapredi svoju stopu rasta (+7.2%). Oporavak je već potpuno vidan u 2010. godini gde je sektor turizma pokazao koliko je adaptivan i fleksibilan. Od svih privrednih grana sektor turizma je tokom 2010. i 2011. uspeo potpuno da se oporavi i unapredi svoj rast. Najznačajnija promena tokom 2010. je sigurno potiskivanje Španije na četvrto mesto, dok je Kina izbila na treće mesto sa izuzetno visokim rastom (9.4%). U 2011. godini su se dogodile samo manje promene u rangiranju deset najznačajnijih svetskih turističkih destinacija tako što je Turska preuzela šesto mesto od Velike Britanije. Tokom 2012. godine Nemačka se pomerila na sedmo mesto, dok je Rusija ušla u deset najznačajnijih turističkih destinacija.<sup>6</sup>

Turistički sektor je tokom ove krize doživeo značajne promene u pogledu promena načina ponašanja turista tokom putovanja, koji je podrazumevao kraća putovanja i fokusiranost na domaća putovanja. Ponašanje potrošača kao turista motivirano je velikim brojem ekonomskih, demografskih, psiholoških, socioloških, političkih i drugih faktora koje je gotovo nemoguće kontrolisati<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Podavac, M. (2021). Uticaj pandemije virusa Covid-19 na razvoj turizma na primeru Beograda i Novog Sada. Zbornik radova pete nacionalne naučno-stručne konferencije sa međunarodnim učesćem "Trendovi u poslovanju 2021", Kruševac, str. 313.

<sup>5</sup> Isto, str. 313-314.

<sup>6</sup> Muhi, B., Rakić, S. Tomka, D. (2014). Uticaj svetske ekonomske krize na globalni turistički promet sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju, časopis Poslovna Ekonomija, broj 1/2014, str. 281- 306.

<sup>7</sup> Tomić, S., Leković, K, Tadić, J. (2019). Consumer behaviour: the influence of age and family structure on the choice of activities in a tourist destination, Economic Research (Ekonomika istraživanja), 32 (1), str. 756.

Turistička industrija se od posledica globalne ekonomske krize oporavila relativno brzo jer je stopa rasta međunarodnih putovanja turista tokom 2010. godine iznosila 7%.<sup>8</sup>

Poslednjih decenija, razvoj turizma je često bio pogođen prirodnim nepogodama, koje istovremeno ugrožavaju bezbednost turista i dovode do uništavanja turističke infra i suprastrukture. Događaji kao što su poplave, zemljotresi, požari i uragani prouzrokuju zabrinutost turista za bezbednost što dalje utiče na formiranje stavova o tome da su destinacije povezane sa takvim događajima nebezbedne za boravak turista. Tokom 2019. godine je zabeleženo 396 prirodnih nepogoda, koje su prouzrokovale gubitke od 130 milijardi dolara i pogodile 95 miliona ljudi. Najugroženiji region je Azija, u kojoj se odigrao čak 40% od ukupnog broja prirodnih nepogoda u pomenutoj godini. Klimatske promene povećale su rizik od nepogoda posebno u periodu od 2000. do 2019. godine što je rezultiralo gubitkom od 2,97 biliona dolara na globalnom nivou. Pored toga, turističke destinacije su podložne prirodnim nepogodama zbog činjenice da se nalaze na obalama, plavnim ravnicama i drugim područjima visokog rizika. Brojni primeri iz prakse na najbolji način odražavaju uticaj prirodnih nepodoga na razvoj turizma. Na Tajvanu se 1999. godine desio zemljotres, koji je uticao na smanjenje broja turista od 15%, dok je cunami u Indijskom okeanu 2004. godine usmrtio više od 225.000 ljudi u regionu. Jedan od primera, koji takođe objašnjava uticaj na samu turističku industriju je vulkanska erupcija na Islandu, koja je 2010. godine uslovlila gubitak od 2,15 milijardi funti u evropskoj avio-industriji.<sup>9</sup>

Zdravstvene krize, i njihov uticaj na domaći i međunarodni turizam, uvek izazivaju pažnju istraživača iz raznih naučnih oblasti. Najveće probleme koje stvaraju ove krize odnose se na zdravlje ljudi i bezbednost hrane. Poslednjih godina, nekoliko ozbiljnih kriza je uticalo na razvoj turizma u svetu, kao što su epidemije H1N1, SARS, virus ebole u Africi. Ubrzo nakon izbijanja Svetske ekonomske krize, dogodila se pandemija H1N1, koja je imala uticaja na turistički promet u američkoj regiji. Interesantno je, da za vreme pandemije H1N1 iz 2009. godine, Svetska zdravstvena organizacija nije donela odluku da ograniči putovanja, uz obrazloženje, da

---

<sup>8</sup> Podavac, M. (2021). Uticaj pandemije virusa Covid-19 na razvoj turizma na primeru Beograda i Novog Sada. Zbornik radova pete nacionalne naučno-stručne konferencije sa međunarodnim učešćem "Trendovi u poslovanju 2021", Kruševac, str. 313-314.

<sup>9</sup> Isto, str. 314.

bi to imalo velike posledice na globalnu ekonomiju i da to ne bi u značajnoj meri uticalo na prenošenje virusa.<sup>10</sup>

Zdravstvene krize su posledica širenja različitih bolesti i virusa, koji mogu ugroziti zdravlje turista kao i zaposlenih u turizmu. Turizam se vrlo često razvija u sredinama, čije se klimatske karakteristike, način života i ishrane razlikuju od mesta iz kojih dolaze turisti. Tokom 2000-ih godina, desile su se ozbiljne zdravstvene krize poput epidemija H1N1, SARS i virus Ebole. Virus SARS je nastao u jednoj kineskoj provinciji krajem 2002. godine da bi se početkom naredne godine proširio na Hong Kong a nakon toga u čak 29 zemalja inficirajući 8.422 ljudi. Epidemija virusa SARS je uticala na smanjenje međunarodnog turističkog prometa za oko 2,6%, dok se broj turista u azijsko-pacifičkim zemljama smanjio za od 10% do 50% u prva četiri meseca 2003. godine. Najozbiljnije posledice po turističku industriju Hong Konga su se osetile u broju dolazaka turista koji se na piku epidemije smanjio između 64% i 67%. Pomenute zdravstvene krize nisu imale globalni uticaj po zdravlje ljudi kao pandemija virusa Covid-19. Pojava ovog virusa je uslovlila pronalazak novih alternativnih načina za funkcionisanje svetske privrede i populacije imajući u vidu da je ovaj virus uticao na smanjenje kontakata među ljudima. Turizam je jedna od delatnosti, koja podrazumeva veliki broj kontakata između turista i nosilaca turističke ponude usled čega je ova delatnost najpogođenija uvođenjem zabrane putovanja u uslovima globalne pandemije virusa Covid-19.<sup>11</sup>

Ova zdravstvena kriza se negativno odrazila na sve sektore turističke industrije:<sup>12</sup>

- Smanjenje prihoda u avio-industriji usled čega su se aerodromi suočili sa velikim gubicima, koji su izazvani uvođenjem zabrane putovanja;

---

<sup>10</sup> Milićević, S., Ervaćanin, V. (2016). Uticaj kriza na razvoj turizma u svetu, *Turističko poslovanje*, broj 18., str. 57-58.

<sup>11</sup> Podavac, M. (2021). Uticaj pandemije virusa Covid-19 na razvoj turizma na primeru Beograda i Novog Sada. Zbornik radova pete nacionalne naučno-stručne konferencije sa međunarodnim učešćem "Trendovi u poslovanju 2021", Kruševac, str. 314.

<sup>12</sup> Podavac, M. (2021). Uticaj pandemije virusa Covid-19 na razvoj turizma na primeru Beograda i Novog Sada. Zbornik radova pete nacionalne naučno-stručne konferencije sa međunarodnim učešćem "Trendovi u poslovanju 2021", Kruševac, str. 314.

- Većina hotela je bila zatvorena ili su radili sa smanjenim kapacitetom zbog čega je bilo neophodno obezbediti turistima siguran boravak u objektima kada je u pitanju njihovo zdravlje;
- Smanjen je broj poslovnih i drugih vrsta događaja, što je i uticalo na smanjenje broja putovanja. Veliki sportski događaji kao što su Liga šampiona u fudbalu, letnje Olimpijske igre i UEFA EURO 2020 su otkazani što je uticalo na velike gubitke svih sektora, koji svojim uslugama opslužuju turiste i putnike;
- Pandemijom su takođe pogođeni i restorani, koji su zbog zatvaranja, poslovali sa gubicima što je ublažila alternativa u vidu kupovine za poneti;
- Nijedan drugi podsektor turizma nije bio u globalnim vestima tako često kao krstarenja. Brodovi za krstarenje su pogodna mesta za izbijanje zaraznih bolesti zbog zatvorenog prostora, kontakta između putnika iz mnogih zemalja i prebacivanje posade između brodova. Verovatno će doći do sniženih cena za krstarenja usled čega će ekonomski oporavak ovog sektora biti mnogo teži.

## 1.2. Korona virus

Bez obzira na dostignuća i razvoj nauke i tehnologije, na opsežna i dugotrajna medicinska istraživanja, „nevidljivi” neprijatelji odneli su milione ljudskih života „bez ispaljenog metka”. Zarazne bolesti i s njima povezana smrtnost, i dalje ostaju ozbiljna pretnja širom sveta. Ljudi se još uvek bore protiv starih patogena koji hiljadama godina muče čovečanstvo (npr. kuge), i novih patogena (poput virusa humane imunodeficijencije – HIV). Neke zarazne bolesti su endemske u mnogim regionima sveta i nameću stalnu brigu. Druge fluktuiraju po raširenosti i intenzitetu, ostavljajući podjednake probleme u ekonomijama razvijenih i zemalja u razvoju kada se pojave, razviju u epidemiju ili kada prerastu u pandemiju.<sup>13</sup>

Za dve decenije XXI veka svet se s epidemijama i pandemijama zaraznih bolesti susreo više puta, i to: SARS – 2003; ptičji grip H5N1 – 2005; svinjski grip H1N1 – 2009; bliskoistočni respiratorni sindrom MERS –

---

<sup>13</sup> Radić, V., Radić, N., Ravić, N. (2020). Uticaj pandemije korona virusa na ciljeve održivog razvoja i ekonomiju. *Ecologica*, Vol. 27, No 99., str. 366-375.



2012; ZIKA virus – 2015 i Covid-19, izazvan SARS-2 korona virusom – 2019. godine.<sup>14</sup>

Krajem decembra 2019. godine, sa tržišta morskih plodova Hunan u kineskom gradu Vuhan, dolazi do izbijanja bolesti korona virusa (Covid-19). Ova zarazna bolest izaziva teške akutne, respiratorne sindrome koronavirusa (SARSCoV-2). Usled pojave zarazne bolesti, kineske vlasti uvode mere za sprečavanje njenog širenja, dok u ostalim delovima sveta život teče neometano. Svetska zdravstvena organizacija je u januaru 2020. godine proglasila epidemiju za javno zdravstvenu pretnju od međunarodnog značaja, ali ni to nije podstaklo zapadne zemlje da se društveno i ekonomski pripreme za nju. Kroz nekoliko nedelja od izbijanja zaraze, Svetska zdravstvena organizacija (WHO) je proglasila međunarodno vandredno stanje.

Nespremnost i kasna reakcija zapadnih zemalja rezultirale su bržim širenjem virusa i većim brojem zaraženih stanovnika nego što je bio slučaj u Kini. Stroge mere koje je uvela Kina (potpuno zatvaranje nekoliko gradova provincije Hubei) zaustavile su širenje virusa unutar zemlje, ali pandemija se velikom brzinom rasplamsavala po svetu. Sezona praznika, proslava i zimovanja, koja sa sobom nosi veliku cirkulaciju turista uz neobaveštenost i neblagovremenu reakciju zemalja širom sveta, doveli su do toga da se virus po svetu raširi brže nego po Kini. Kada su SAD 31. januara 2020. godine donele odluku o zabrani ulaska u zemlju svim licima koja su prethodnih 14 dana provela u Kini, širom sveta bilo je zaraženo gotovo 9.800 ljudi. Kineski turista koji je 14. februara preminuo od posledica novog virusa u Francuskoj bio je prva žrtva nove i neistražene bolesti na tlu Evrope. Zemlje članice EU su 17. marta donele odluku o zabrani ulaska stranim državljanima i uvele su mere poput karantina, zabrane okupljanja, obavezne fizičke distance. Najteže pogođene zemlje EU su Francuska, Italija i Španija, dok su na svetskom nivou najteže pogođeni SAD, Indija i Brazil.<sup>15</sup>

U Srbiji su u martu 2020. godine zabeleženi prvi slučajevi obolelih od Covid-19 virusa, a nedugo zatim i proglašena vanredna situacija. U ovom periodu bile su uvedene različite mere poput policijskog časa i

---

<sup>14</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102., str. 271-276.

<sup>15</sup> Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, Beograd, 2020., str. 5.

ograničavanja kretanja, zabrane rada ugostiteljskih objekata, prodavnica, trgovinskih centara. Sve ovo je ostavilo trag na poslovanje preduzeća, koje je moralo biti organizovano u uslovima velike neizvesnosti, koja je ostala prisutna i nakon relaksacije mera uvedenih kako bi se stanovništvo zaštitilo od zaražavanja koronavirusom.<sup>16</sup>

Sredinom marta 2020. godine u Srbiji su počele da se uvode mere čiji je cilj bio usporavanje širenja koronavirusa, a intenzitet je varirao od zabrane kretanja za pojedine grupe stanovnika do uvođenja policijskog časa, da bi se već krajem aprila započelo sa njihovom relaksacijom. Srbija je prvi slučaj koronavirusa zabeležila 6. marta, nakon čega je počela sa preduzimanjem mera poput suspenzije letova ka Italiji (9. mart), otkazivanja svih đakih ekskurzija van zemlje i zabrane ulaska u zemlju licima sa ugroženih područja. Već 15. marta u zemlji proglašena je vanredna situacija i uvedene su drastičnije mere: škole, univerziteti i vrtići su zatvoreni i prešlo se na online nastavu, granice su zatvorene, a nekoliko dana kasnije prestali su da rade ugostiteljski objekti, šoping centri i gradski prevoz. Predsednik Srbije doneo je Odluku o upotrebi vojske u civilne svrhe, pre svega za obezbeđivanje javnih objekata i bolnica. Uvedena je zabrana kretanja licima starijim od 65 godina, te zabrana izvoza lekova na 30 dana. Od 20. marta kopneni i vazdušni saobraćaj je obustavljen, osim u slučaju prevoza robe, medicinske opreme, pošte, humanitarne pomoći i spasavanja. Dodatno, Vlada je donela Odluku o uvođenju policijskog časa koji bi trajao preko noći ili tokom vikenda. Dužina policijskog časa je varirala tokom vanredne situacije, a najduži je trajao 84 časa (od 17. do 21. aprila). Sa ublažavanjem mera počelo se krajem aprila, uz postepeno vraćanje putničkog saobraćaja, otvaranje tržnih centara i ugostiteljskih objekata.<sup>17</sup>

Sa pojavom pandemije korona virusa, svakodnevni izveštaji o broju zaraženih i smrtnih slučajeva širom sveta povećavali su anksioznost i neizvesnost po zdravlje i bezbednost. Pandemija je uzrokovala velike socioekonomske probleme, koji će u bližoj i daljoj budućnosti imati odraz na sveukupno stanje ekonomija, života i zdravlja ljudi. To se, najpre, odnosi na očekujuću ekonomsku krizu koja će, prema prognozama, biti veća od one 2008-2009. godine, na poslovanje kompanija u gotovo svim

---

<sup>16</sup> Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, Beograd, 2020., str. 5.

<sup>17</sup> isto

sektorima, kao i na situaciju da se pandemija može ponovo pojaviti, u sličnom ili težem obliku.<sup>18</sup>

### 1.3. Turizam pre korona virusa

Turizam predstavlja jednu od najbrže rastućih privrednih grana tokom XXI veka na globalnom nivou. Razvoj turizma umnogome prati sveukupan ekonomski i društveni razvoj i po pravilu zavisi od brojnih faktora koji su izvan njegove direktne kontrole.<sup>19</sup>

Razvoj turizma, naročito njegova međunarodna komponenta, je prepoznata od strane velikog broja zemalja, kao poželjno sredstvo ekonomskog razvoja. U prilog tome govore globalni podaci o kretanju međunarodnih turista i efekata koje oni stvaraju. Ti efekti su najpre prepoznati kao priliv deviznih sredstava, poboljšanje platnog bilansa, porast zaposlenosti, porast dohotka, kao i brojni direktni i indirektni doprinosi lokalnoj ekonomiji.<sup>20</sup>

Pre izbijanja bolesti korona virusa turistička industrija je učestvovala sa oko 10,3% u globalnom BDP i generisala otprilike jedno od četiri nova radna mesta na svetu. Za zemlje poput Španije i Italije, doprinos turizma njihovom BDP u 2019. godini bio je čak i veći od globalnog proseka, 14,3% i 13,0%. Sektor turizma je pre pandemije bio glavni izvor zapošljavanja na globalnom nivou i radno veoma intenzivan sektor. Visok udeo poslova obavljali su žene (54%) i mladi zaposleni, što znači da se industrija smatra inkluzivnom.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

<sup>19</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.

<sup>20</sup> Stefanović, V., Gligorijević, Ž. (2016). *Ekonomika turizma*. Prirodno-matematički fakultet, Niš, str. 365.

<sup>21</sup> Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

Tabela 1. Osnovni parametri razvoja međunarodnog turizma u periodu od 2010-2019 godine

	Turistički dolasci		Turistička prihodi	
	Ukupan broj, u milionima	Indeks rasta 2010=100	Ukupan broj, u milijardama \$	Indeks rasta 2010=100
2010	956	100	981	100
2013	1.100	115	1.222	125
2015	1.203	126	1.226	125
2017	1.332	139	1.350	138
2019	1.454	152	1.494	152

Izvor: UNWTO, 2021a u: Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 273

Iz gornje tabele može se zaključiti da je broj međunarodnih turističkih dolazaka u analiziranom periodu (2010-2019 godina) uvećan za gotovo 500 miliona, odnosno, porastao je sa 956 miliona na milijardu i 454 miliona. Slične tendencije ostvaruje i kretanje prihoda od međunarodnog turizma, koji je u analiziranom periodu uvećan za preko 500 milijardi \$, odnosno sa 981 na 1.494 milijardi \$. Ukoliko posmatramo Republiku Srbiju u periodu od 2010-2019 godine i efekat koji nastaje od međunarodnog turizma, možemo generalno istaći da je ona značajno poboljšala svoj položaj na međunarodnom turističkom tržištu, o čemu govore podaci prezentovani u sledećoj tabeli.<sup>22</sup>

Tabela 2. Osnovni parametri razvoja međunarodnog turizma na području Republike Srbije, u periodu od 2010-2019 godine

	Turistički dolasci		Turistički prihodi	
	Ukupan broj, u hiljadama	Indeks rasta 2010=100	Ukupan broj, u milionima €	Indeks rasta 2010=100
2010	764	100	605	100
2013	922	121	792	131
2015	1.132	148	945	156
2017	1.497	196	1.178	195
2019	1.864	244	1.436	237

UNWTO, 2021a, NBS, 2021 u: Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 273

<sup>22</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.

U posmatranom periodu, broj turističkih dolazaka je uvećan 2,44 puta (144%), što značajno prevazilazi prosečan globalni rast od 52%, koji je predstavljen u tabeli 1. Slične tendencije pokazuje i rast turističkih prihoda od međunarodnog turizma. Ovako dobre, iznad prosečne rezultate u poslednjih 10 godina (kada je beležena prosečna godišnja stopa rasta od 10%), a naročito u periodu 2015-2019. godina, međunarodni turizam u Republici Srbiji je ostvario pre svega zahvaljujući dobrim merama ekonomske politike u smislu stimulisanja privlačenja stranih turista, ali i formiranju kvalitetnijih turističkih proizvoda.<sup>23</sup>

## **2. Efekti pandemije korona virusa**

### **2.1. Ekonomski efekti pandemije Covid-19**

Početak aprila 2020. godine, kada je pandemija Covid-19 već bila u jeku, prognoze ekonomista su bile da će virus korona dovesti do velike recesije. Nesumnjivo je da će oštar pad ekonomske aktivnosti dovesti do produbljanja ekonomskih problema, povećanja broja nezaposlenih, pada životnog standarda stanovništva, ali i potencijalnog porasta siromaštva i povećanja nejednakosti. Prema prognozama MMF-a, previđeni pad svetske ekonomije u 2020. godini je bio upola slabiji u odnosu na 1930-te kada je privreda bila u minusu 10 odsto. Ukoliko se podsetimo globalne finansijske krize koja se dogodila početkom 2009. godine kada je globalni ekonomski pad iznosio 0,1 odsto, jasno se može videti da je po svojoj snazi, a delom i zahvaljujući brzom geografskom širenju ova kriza značajno većih razmera.<sup>24</sup>

Pandemija virusa Covid-19 je jedna sasvim nova vrsta krize sa kojom se do sada nije susrela niti jedna zemlja. Upravo iz tog razloga nije moguće očekivati da se u kratkom roku reše problemi i prevaziđu štetne posledice koje su pogodile ekonomiju i društvo u celini.<sup>25</sup>

Uticaj pandemije korona virusa imao je globalni karakter, više od 200 zemalja je bilo pogođeno krizom. Pandemija Covid-19, je pored

---

<sup>23</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.

<sup>24</sup> Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica Covid-19. In: *Black swan in the world economy 2020*. Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 92.

<sup>25</sup> Isto



zdravstvenih, negativan uticaj imala i na socijalne i ekonomske aspekte. Negativan uticaj pandemije Covid-19 uticao je na sve oblike kretanja u turizmu, iz čega je proizašao potpuni zastoj u ovom sektoru.<sup>26</sup>

Tokom 2020. godine, usled pandemije Covid-19, u najvećem broju zemalja uvedena su brojna ograničenja u pogledu kretanja ljudi, koja su dovela do značajnog pada međunarodnog turizma. Pandemija korona virusa globalno je narušila planove putovanja, jer je zbog primene mera za sprečavanje njenog širenja veći deo svetske populacije bio sprečen da putuje. Više od 200 zemalja i teritorija širom sveta uvele su mere kojima se ljudi ograničavaju ili sprečavaju da uđu na njihovu teritoriju. U izveštaju Svetske turističke organizacije, navodi se da „nikada u istoriji međunarodna putovanja nisu bila ograničena na tako ekstreman način”.<sup>27</sup>

Poređenja sa drugim globalnim krizama, kao što je finansijska kriza iz 2008. godine, nisu moguća. Ovaj put su se ekonomije suočavale sa nizom izazova koji sprečavaju jednostavna poređenja i primenu do sada poznatih rešenja. Sada se radi o globalnoj pandemiji koja nije fokusirana na zemlje sa niskim i srednjim dohotkom, svet je mnogo integrisaniji, kamatne stope su na istorijski najnižem nivou, trenutna kriza stvara efekte preliivanja u lancima snabdevanja uz istovremeno urušavanje potražnje i ponude.<sup>28</sup>

Ograničenja putovanja su uticale na hotele, apartmane, kampove i druge tipove smeštaja, ali i na restorane, muzeje, nacionalne i druge parkove koje posećuju kako lokalni, tako i strani turisti. Naročito je to bitno za zemlje u kojima se nacionalna ekonomija u velikoj meri oslanja na turističku industriju. Naglo zaustavljanje globalnih putovanja usled pandemije rezultiralo je otpuštanjem više od 100 miliona radnika širom sveta tokom 2020. godine.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Božović, S., Košić, K., Vukoičić, D. (2021). Razvoj ekoturizma u uslovima pandemije: slučaj planine Zlatibor u Srbiji. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 215-222.

<sup>27</sup> ICAO (2020). *Effects of Novel Coronavirus (Covid-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*”, Montreal citirano u Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

<sup>28</sup> Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica Covid-19. In: *Black swan in the world economy 2020*. Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 93.

<sup>29</sup> Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

Pandemija je negativno uticala na sve industrije, bez obzira da li su proizvodne ili uslužne, a među najpogođenijim su bile svakako turizam i ugostiteljstvo, aviokompanije i vazdušni saobraćaj. Skoro preko noći, aviokompanije su se suočile sa padom interesovanja za putovanjima, zabranom letenja i prizemljenjem flota aviona. Posle devet meseci trajanja pandemije, obustave, gubici u vazdušnom saobraćaju, zajedno sa proizvođačima aviona, aerodromima, kontrolama letenja, turističkim agencijama i hotelijerima, mere se stotinama milijardi dolara. U vezi s tim, najveći broj aviokompanija otpustio je na hiljade zaposlenih.

Aviokompanije, aerodromi i pružaoci usluga vazdušne kontrole i navigacije su direktno zapošljavali oko 3,5 miliona ljudi. Sektor civilnog vazduhoplovstva (proizvodnja letelica, sistema i motora) zapošljavalo je 1,2 miliona ljudi. Daljih 5,6 miliona ljudi je bilo zaposleno na drugim pozicijama na aerodromima, a 55,3 miliona poslova podržano je indirektno, indukovano i u turizmu.<sup>30</sup>

Avio industrija je bila jedna je od najteže pogođenih sektora zbog izbijanja Covid-19. Zbog problema sa korona virusom, gotovo sve zemlje su zatvorile svoje aerodrome i otkazale sve letove. Dostupni podaci Međunarodne organizacije civilnog vazduhoplovstva (ICAO, 2020) za mart 2020. godine ukazuju na smanjenje ukupnog vazdušnog saobraćaja u svetu za 38%. Prema podacima ICAO, broj međunarodnih putnika opao je sa 44% na 80% do kraja 2020. godine zbog izbijanja Covid-19 (UNWTO, 2020). Rezervacija avio karata gotovo da nije bilo. Azija i pacifički region (-98%) pokazali su najveći pad prodatih karata i počeli su da zatvaraju svoje aviokompanije malo posle prvog uvođenja ograničenja putovanja u Kini. Avio rezervacije iz Evrope (-76%), Amerike (-67%), Afrike i Bliskog Istoka (-65%) imale su ozbiljne padove u prvom kvartalu 2020. godine (UNWTO, 2020). IATA je predviđao ukupan gubitak od 113 milijardi američkih dolara za avio- industriju (IATA, 2020).<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> ATAG (2019). "Aviation Benefits Beyond Borders, [https://aviationbenefits.org/media/full-report\\_web.pdf](https://aviationbenefits.org/media/full-report_web.pdf) citirano u Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

<sup>31</sup> Popović, I. (2021). Uticaj pandemije Covid-19 na svetsku turističku industriju sa osvrtom na Republiku Srbiju, Zbornik radova: Taktika zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama: iskustva sa terena i pouke, Naučno-stručno društvo za upravljanje rizicima u katastrofama i Međunarodni institut za istraživanje katastrofa, Beograd, str. 65-77.

Pored avio-kompanija, smanjenje putovanja pogodilo je i hotele. Sektor ugostiteljstva, koji zavisi direktno od turizma, usled pandemije je rezultirao zatvaranjem mnogih ugostiteljskih preduzeća. Gotovo svi restorani su ograničili svoje poslovanje samo na „hranu za poneti”. Ograničenja putovanja i policijski čas koje su izdale vlasti dovele su do naglog pada broja hotela koji posluju, kao i njihovih prihoda.<sup>32</sup>

U nekoliko velikih hotelskih lanaca, među kojima su Marriot International i Hilton Worldwide, došlo je do masovnog otpuštanja radnika i smanjenja plata. Izvršni direktor lanca hotela Marriot International (oko 174.000 zaposlenih), izjavio je da je pandemija korona virusa pogodila njihovo poslovanje gore nego Velika recesija i teroristički napad na Svetski trgovinski centar u Njujorku zajedno. U te dve velike krize, najveći kvartalni pad prihoda bio je 25%. Marriot je poslao na prinudni odmor dve trećine svojih zaposlenih. Oni nisu bili plaćeni, ali su imali zdravstvene beneficije kao i do sada.<sup>33</sup>

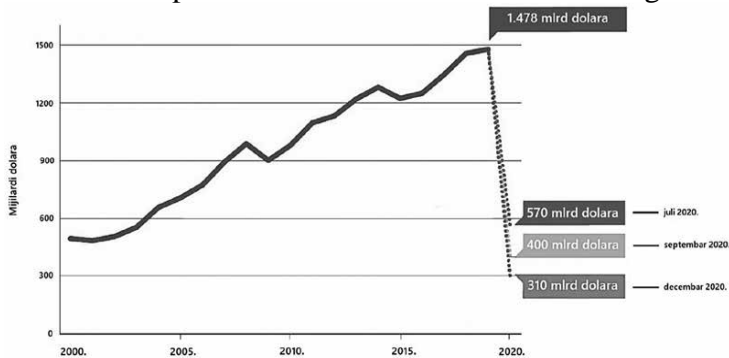
Svetska turistička organizacija je očekivala da će prihodi od turizma 2020. godine opasti između 910 milijardi i 1,2 triliona dolara, što je globalnu turističku industriju vratilo za 20 godina unazad.

---

<sup>32</sup> Popović, I. (2021). Uticaj pandemije Covid-19 na svetsku turističku industriju sa osvrtom na Republiku Srbiju, Zbornik radova: Taktika zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama: iskustva sa terena i pouke, Naučno-stručno društvo za upravljanje rizicima u katastrofama i Međunarodni institut za istraživanje katastrofa, Beograd, str. 65-77.

<sup>33</sup> Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

Grafikon 1. Globalni prihodi u turizmu od 2000. do 2019. godine



Izvor: WTO, 2020. u: Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3. str. 10

Evropska Unija je kao vodeća turistička destinacija, sa 40% ukupnih međunarodnih dolazaka, je bila posebno pogođena. Turizam doprinosi BDP-u Evropske Unije sa 10%, uključuje 2,4 miliona privrednih subjekata od kojih su čak 90% mala i srednja preduzeća, čineći ukupno 12% zaposlenih u EU ili 23 miliona direktnih ili indirektnih radnih mesta, a čak 37% radnika zaposlenih u turizmu u EU su mlađi od 35 godina. Pojedine zemlje su bile posebno ugrožene jer zavise od turizma. Tako je smanjen broj turističkih rezervacija u 2020. godini za 90% u odnosu 2019 godinu. Procenjuje se da je izgubljeno čak 6 miliona radnih mesta u EU, uz veliki pad prihoda od turizma: hoteli su beležili pad od 85%, turoperatora 85%, putovanja i prevoz vozom 85%, putovanja kruzerima i putovanja avionom čak 90%.<sup>34</sup>

Ovakav pad međunarodnog turizma stvorio je brojne negativne ekonomske efekte i po Republiku Srbiju. Preliminarne analize su procenile da je direktan gubitak od međunarodnog turizma bio oko milijardu eura, dok indirektan i indukovani iznosio znatno više. Gubitak u drugim povezanim privrednim granama (poljoprivredi, saobraćaju, industriji) je svakako znatno veći, ali ga je teško kvantifikovati. Takođe, radna mesta u turizmu i povezanim granama su u velikom riziku. Država je merama podsticaja obezbedio očuvanje najvećeg broja tih mesta, ali takva podrška ne može da bude rešenje na dugi rok.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Prašćević, A. (2020). Ekonomski šok pandemije COVID 19 - prekretnica u globalnim ekonomskim kretanjima. *Ekonomске ideje i praksa*, broj 37, str. 12-14.

<sup>35</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.

## 2.2. Efekti pandemije korona virusa na međunarodni turizam i ugostiteljstvo

Pandemija korona virusa uzrokovala je probleme bez presedana, kako na ekonomskom, tako i organizacionom, zdravstvenom i socijalnom planu. Među najviše pogođenim industrijama je bio turizam i ugostiteljstvo. Uvođenje karantina, nemogućnost putovanja i ograničenje kretanja, kao i pad interesovanja, doveli su do enormnih finansijskih gubitaka hotela i restorana širom sveta, i viškova zaposlenih. Prekinut je višegodišnji trend napretka i razvoja, koji je donosio velike prihode i zapošljavao milione ljudi širom sveta. Povratak na nivo iz 2019. godine neće biti moguć sigurno još par godina. Najveći gubitnici tokom 2020. godine su bile uslužne delatnosti, koje su svoje aktivnosti značajno umanjile zbog smanjene tražnje izazvane brojnim restriktivnim merama. Tu se pre svega misli na one uslužne sektore, koji su podrazumevali kretanje ljudi iz jedne zemlje u drugu. Najveće negativne efekte 2020. godine su osetile avio industrija i turizam.<sup>36</sup>

Pandemija Covid-19 dovela do značajnih promena u međunarodnom turizmu. Te promene su izazvane u najvećem broju slučajeva merama zemalja u vidu ograničenja kretanja ljudi, a ne kao rezultat smanjenja želje turista za putovanjem. Takođe, finansijski aspekt nije evidentiran kao razlog smanjenja međunarodnih turističkih putovanja. Različiti vidovi ograničenja, od delimičnog do potpunog zaključavanja, doveli su do pada broja međunarodnih turističkih dolazaka 2020. godine na 379 miliona u odnosu na 1.454 miliona prethodne 2019. godine. Pad od 73,9% je međunarodni turizam „vratio” decenijama unazad (1988. godine ukupan broj međunarodnih turističkih dolazaka je bio 384 miliona). Posebno je ilustrativan mesečni pad broja turističkih dolazaka, koji je u periodu april-maj 2020. godine iznosio preko 96% u odnosu na isti period prethodne godine, kao i oktobar-decembar, kada je zabeležen pad od preko 80% (Grafikon 2). Ovakve tendencije međunarodnog turizma značajno su umanjile efekat koji je turizam imao u prethodnim decenijama po razvoj mnogih ekonomija. Prema preliminarnim podacima Svetske turističke organizacije (UNWTO), direktan gubitak od međunarodnog turizma 2020.

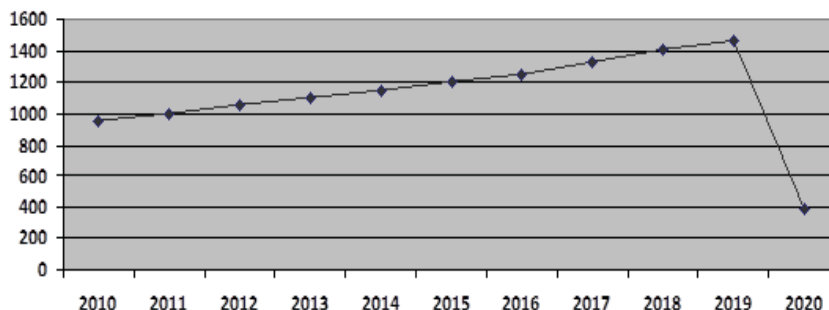
---

<sup>36</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.



godine iznosio je oko 1.300 milijardi \$, što je preko 11 puta veći gubitak nego u vreme svetske ekonomske krize 2009. godine.<sup>37</sup>

Grafikon 2. Broj međunarodnih turističkih dolazaka u periodu od 2010-2020.godine (u milionima)



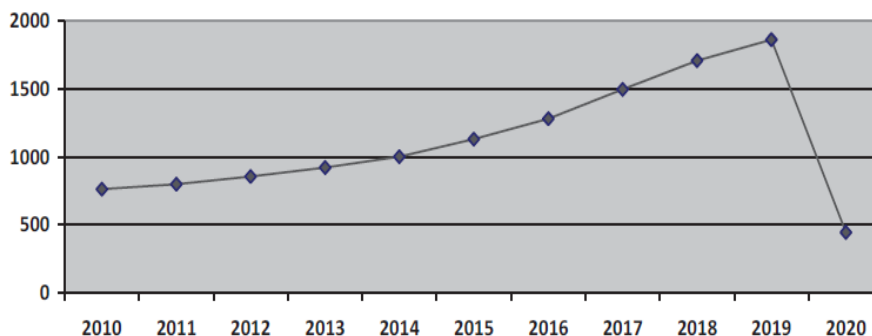
Izvor: UNWTO, 2021a u: Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102. str. 274

Pandemija Covid-19 je tokom 2020. godine uticala u velikoj meri i na rezultate međunarodnog turizma na području Republike Srbije. Na Grafikonu 3 je jasno prikazano da je u posmatranoj godini došlo do značajnog pada broja međunarodnih turističkih dolazaka u odnosu na prethodnu godinu, sa 1.846.551 na 445.711, što predstavlja pad od 75,9%, što je iznad globalnog pada (73,9%). Ono što je posebno indikativno za međunarodni turizam na području Republike Srbije predstavlja činjenica da je najveći procentualni pad broja međunarodnih dolazaka ostvaren u regionu Beograda 79,3%. To je rezultat dominantne uloge razvoja gradskog turizma, dok ostali region (Vojvodina, Šumadija i Zapadna Srbija i Južna i Istočna Srbija) beležili procentualno nešto manji pad (74%, 71,4% i 72,5% respektivno), zbog planinskog i banjskog turizma, koji su najrazvijeniji u ovim oblastima, i gde su restrikcije unutar samih destinacija bile nešto blaže nego u urbanim zonama.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.

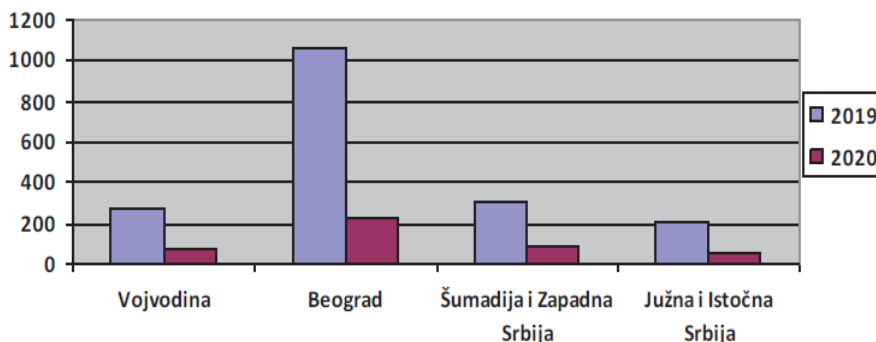
<sup>38</sup> Isto

Grafikon 3. Broj međunarodnih turističkih dolazaka na području Republike Srbije, u periodu od 2010- 2020 godine (u hiljadama)



Izvor: UNWTO 2021a, RZS, 2020 i RZS, 2021 u: Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 275

Grafikon 4. Broj međunarodnih turističkih dolazaka tokom 2019. i 2020. godine, po regionima u Republici Srbiji (u hiljadama)



Izvor: RZS, 2020 i RZS, 2021 u: Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 275

### 2.3. Uticaj pandemije Covid-19 na turizam Republike Srbije

Petogodišnji pozitivni ekonomski trendovi u Republici Srbiji naglo su prekinuti u 2020. godini izbijanjem globalne zdravstvene i ekonomske krize izazvane Covid-19 pandemijom. U 2019. godini rezultati koji su postignuti u sektoru turizma bili su odlični. Srbija je imala porast od 7% u ukupnim dolascima i 7% u broju noćenja. Prihod od turizma porastao je na

1,4 milijarde evra, u poređenju sa 1,2 ostvarenih 2018. godine. Na osnovu rezultata postignutih u prva dva meseca 2020-te, predviđalo se da će 2020. biti najuspešnija godina još od 1989. godine. Samo u ta prva dva meseca Srbija je imala porast od 21% u ukupnim dolascima i 22% u broju noćenja. Međutim, od proglašenja pandemije u martu mesecu, turizam je zadobio najveći udarac. Usled otkaza putovanja stranih i domaćih turista, turističke agencije, turistički vodiči, hoteli i banje su se suočili sa gubitkom posla. S druge strane, turističke agencije su pored otkazanih rezervacija imale i dodatni problem, a to je polisa osiguranja. Što se tiče otkazanih rezervacija za domaće turiste, agencije su predložile rešenje da svojim kupcima mogu dati zamenljive vaučere za njihov aranžman, a Ministarstvo je prihvatilo taj predlog. Međutim, ovo je bilo kratkoročno rešenje problema, jer to znači samo odlaganje obaveza turističkih agencija, koje moraju da ih ispune ili vrate novac kupcima do 1. januara 2022. godine.<sup>39</sup>

U avgustu 2020. godine devizni priliv od turizma je bio u padu za 35,3% izraženo u evrima (114 miliona evra), odnosno za 33,1% u US dolarima (133 miliona US dolara), u odnosu na avgust 2019. godine. U prvih osam meseci 2020. godine devizni priliv od turizma je bio u padu za 22,1% izraženo u evrima (575 miliona evra), odnosno za 22,9% u US dolarima (642 miliona US dolara), u odnosu na isti period 2019. godine. Prema zvaničnim podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, predviđeni gubitak turističkog sektora u 2020. godini je oko milijardu evra. Prihod u ovom sektoru opao je za 90%. U drugoj polovini 2020-te godine došlo je do rasta domaćeg turizma. Međutim, budući da je Srbija mala zemlja, sa prosečnom platom od oko 470 evra, sa velikim brojem ljudi koji su ostali bez posla, nivo prihoda od domaćih turista nije bio dovoljan dovoljan da pokrije ukupan gubitak.<sup>40</sup>

Uticaj pandemije na turistički sektor možemo posmatrati na osnovu uporedne analize sa podacima iz prethodnih godine, za pojedinačne mesece, ali i za celokupan period od početka pandemije. Indikatori se odnose na broj dolazaka turista i broj ostvarenih noćenja. Takođe, indikatori se mogu posmatrati i prema kategoriji turističkih mesta i strukturi turista.

---

<sup>39</sup> Popović, I. (2021). Uticaj pandemije Covid-19 na svetsku turističku industriju sa osvrtom na Republiku Srbiju, Zbornik radova: Taktika zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama: iskustva sa terena i pouke, Naučno-stručno društvo za upravljanje rizicima u katastrofama i Međunarodni institut za istraživanje katastrofa, Beograd, str. 65-77.

<sup>40</sup> Isto

Pandemija Covid-19 ostavila je svoje tragove u sektoru turizma i hotelijerstva u Srbiji. Turizam u Srbiji, kao deo uslužnog sektora, pored transporta pretrpeo je najteži pogodak. Tokom pandemije Covid-19 u Srbiji je zabeležen pad međunarodnog turizma, ali i tendencija rasta domaćeg turizma. Prema podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija ukupan broj turista sa približno 3,7 miliona tokom 2019. godine pada na 1,8 miliona u 2020. godini, pri čemu su u broju dolazaka sa 75,5% učestvovali domaći turisti (približno 1,4 milion), a strani turisti sa 24,5% (približno 446 hiljada). Dakle, u Srbiji tokom 2020. godine dolazi do značajnog pada broja stranih turista, o čemu svedoči podatak da je stranih turista u Srbiji 2020. godine bilo 446 hiljada što je za 76% manje nego prethodne godine kada je zabeleženo ukupno 1,8 miliona dolazaka stranih turista. Zbog otkazivanja letova i turističkih poseta stranih turista tokom pandemije, hotelska industrija je bila jedna od najteže pogođenih u Srbiji. Prema podacima Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija tokom 2020. godine zabeleženo je za 68,5% manje noćenja stranih turista u odnosu na prethodnu godinu, dok su 79,6% ukupnog broja noćenja ostvarili domaći turisti. Tokom 2020. godine, kao što je i očekivano, sve turističke destinacije u Srbiji zabeležile su značajan pad broja turističkih noćenja u odnosu na raniji period.<sup>41</sup>

Broj dolazaka turista u Republici Srbiji u period od marta 2020. godine do jula 2020. godine u odnosu na isti period prethodne godine opao je za čak 69%. Posmatrano po kategoriji turističkih mesta može se videti da se banjski turizam oporavlja brže od planinskog, ali i da kod obe kategorije već u julu vidimo približavanje ostvarenim rezultatima iz istog meseca prethodne godine. U odnosu na jul 2019. godine broj dolazaka turista u banjskim mestima manji je za 11% u 2020. godini, dok je kod planinskih mesta taj pad 20%. Mada je i ovaj pad značajan, daleko je manji nego u mesecima u kojima je pandemija postala očigledna i u kojima je uvedeno vanredno stanje. Već u martu mesecu broj dolazaka turista u srpske banje prepolovljen je, dok je planinski turizam zabeležio pad od 36%. April mesec u potpunosti je izgubljen, dok je u maju mesecu banjski turizam zabeležio pad broja dolazaka u odnosu na prethodnu godinu od 71%, a

---

<sup>41</sup> Čelić, I., Seočanac, M., Milašinović, M. (2021). Istraživanje zadovoljstva gostiju u hotelima tokom pandemije Covid-19 upotrebom tehnike rudarenja teksta. Ekonomija: teorija i praksa, Vol. 13, No 4., str. 52.

planinski od 89%. Značajan oporavak viđen je tek u junu mesecu (pad od 19% i 22% respektivno u odnosu na isti mesec 2019. godine).<sup>42</sup>

Podaci o ukupnom broju noćenja u Republici Srbiji u ovom periodu ukazuju na veoma snažan pad broja noćenja u aprilu i maju mesecu (-95% i -83%). Mada je oporavak u junu i julu u odnosu na april i maj evidentan i značajan, treba imati u vidu da je čak i u ovim mesecima pad izuzetno veliki. Ukoliko posmatramo ovaj podatak veća rezistentnost banjskog turizma u odnosu na planinski još više je očigledna. Nakon skoro apsolutnog zaustavljanja turizma u aprilu, banjski turizam je u maju 2020. godine uspeo da povрати skoro četvrtinu broja noćenja iz 2019. godine (24%), dok je planinski turizam uspeo da povрати samo jednu osminu (12,7%). U sledećem mesecu, junu 2020. godine, broj noćenja turista u banjama Srbije bio je za „samo” 20% manji od juna 2019. godine. Broj noćenja na planinama Srbije u istom mesecu bio je za 22% manji. U julu mesecu oporavak je već bio evidentan – banjska mesta u julu 2020. godine zabeležila su pad od samo 11% u odnosu na isti mesec prethodne godine dok su planinska mesta zabeležila pad od 21%.<sup>43</sup>

Koliki je, za sada, ukupan uticaj pandemije na turizam Srbije možda najbolje, od raspoloživih podataka, pokazuje statistika zbirnog broja noćenja u mesecima od marta do jula meseca, posmatrano u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu. Broj noćenja turista u periodu mart - jul 2020. u odnosu na 2019. godinu u Republici Srbiji manji je za 59%. Posmatrano po kategorijama turističkih lokacija banjski turizam i ovde se pokazao kao najotporniji sa padom od 43% dok je planinski turizam prema broju noćenja u posmatranom periodu zabeležio pad od 51%. Kako su obe kategorije zabeležile pad koji je manji od ukupnog pada broja noćenja turista u Srbiji, logički se nameće zaključak da je gradski turizam pretrpeo najveći udarac. Ovaj pad iznosio je čak 79%.<sup>44</sup>

Problem za turistički sektor u gradovima nije bio samo trenutni pad, već i činjenica da će promena u strukturi poslovanja celokupne svetske privrede (rad od kuće, online sastanci, i dr.) usporiti oporavak putovanja u poslovne svrhe u odnosu na putovanja u cilju uživanja, pa se može pretpostaviti da će uticaj krize biti duži za ovu kategoriju turizma. Smanjivanje budžeta za

---

<sup>42</sup> Radivojević, A. (2020). Turistički sektor u Republici Srbiji tokom trajanja pandemije, *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, broj 61, str 57.

<sup>43</sup> Isto

<sup>44</sup> Isto, str. 57-58.



poslovna putovanja desilo se i tokom krize iz 2008. godine, pa se sa izvesnošću može očekivati i ovaj put čak i nakon završetka pandemije. Štaviše, postavlja se pitanje i kako će razvoj i uspešna, iako pandemijom prinuđena, masovna primena tehnologije u cilju online sastanaka, predavanja, konferencija, i dr., uticati na trendove poslovnih putovanja u budućnosti.<sup>45</sup>

Tabela 3. Broj turista i njihovih noćenja u periodu od 1985. do 2020.godine

Godina	Broj turističkih dolazaka			Broj noćenja		
	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
1985.	4.605.915	3.820.263	785.652	13.129.419	11.602.158	1.527.261
1990.	3.939.867	3.059.742	880.125	11.669.782	10.201.605	1.468.177
1995.	2.432.107	2.341.078	91.029	8.124.460	7.870.220	254.240
2000.	2.169.225	2.003.549	165.676	7.696.290	7.265.197	431.093
2005.	1.988.469	1.535.790	452.679	6.499.352	5.507.604	991.748
2010.	2.000.597	1.317.916	682.681	6.413.515	4.961.359	1.452.156
2015.	2.437.165	1.304.944.	1.132.221	6.651.852	4.242.172	2.409.680
2019.	3.689.983	1.843.432	1.846.551	10.073.299	6.062.921	4.010.378
2020.	1.820.021	1.374.310	445.711	6.201.290	4.936.732	1.264.558

Izvor: Republički zavod za statistiku, 2021

#### 2.4. Uticaj pandemije na pojedine oblike turizma u AP Vojvodini

Vrlo je malo sredina ne samo u Evropi, već i u svetu, koje mogu da se ponose mnoštvom različitosti, a upravo u toj činjenici leži i potencijalna prednost turizma Vojvodine. Različitosti Vojvodine ispoljavaju se ne samo u demografskom, socio-kulturološkom, već i u geografskom smislu. Od ravnice, sa mnogo salaša, preko jezera i reka, od kojih je najprepoznatljivija reka Dunav, do zelenih obronaka Fruške Gore, koju sem prirodnih lepota, krasi i veliki broj manastira, odnosno kulturno-istorijskih i verskih znamenitosti. AP Vojvodina raspolaže sa dobrim prirodnim i antropogenim vrednostima i resursima; bogatom prirodnom i kulturnom nasleđu; urbanim središtima sa jedinstvenom arhitekturom i načinom života; bogatstvu vodotokova, jezera, kanalske mreže i termomineralnih izvora.

<sup>45</sup> Radivojević, A. (2020). Turistički sektor u Republici Srbiji tokom trajanja pandemije, *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, broj 6, str. 58.

Vojvodina ima izuzetno povoljan saobraćajni položaj, budući da se njenom teritorijom prostiru multimodalni evropski koridori X sa osnovnom trasom, kao i krak Xb i koridor VII. Pored toga, kroz Pokrajinu prolazi i nekoliko međunarodnih putnih i železničkih pravaca. Preko reke Dunav, kao međunarodnog plovnog puta, odnosno koridora VII, Vojvodina ima pristup otvorenom moru. Najveći izazov u ovoj oblasti je činjenica da putna mreža nije u potpunosti izgrađena i modernizovana i zahteva znatna ulaganja.

Različite studije ističu da je Vojvodina atraktivna turistička destinacija u kojoj je moguće razvijati različite vrste turizma (seoski, lovni, gradski, gastronomski, poslovni, izletnički, vinski, manifestacioni, sportsko-rekreativni, ekološki, religijski, zdravstveni turizam, itd.) kao i da postoje mnogobrojni razlozi koji motivišu turiste ka putovanjima u Vojvodinu.

Fruška gora i Vršачke planine su poznate po izletničko-rekreativnom vikend-turizmu. Za Frušku goru karakteristična su izletnička i avanturistička kretanja i boravak vikendaša. Poznati izletnički punktovi su: Stražilovo, Iriški venac, Zmajevac, Brankovac, Crveni čot, Letenka, Osovlje, Andrevlje, Testera i Ravne. Najpoznatija vikend-naselja su Slankamenački vinogradi, Jandu, Koševac, Karaš, Glavica, Provalija, Popovica i Koruška. Fruška gora je planina koja privlači, nudeći bogatstvo prirode i brojne spomenike kulture. Tragovi života na Fruškoj gori prate se od neolita. U antičkom periodu bila je nastanjena civilnim i vojnim naseobinama (Limes), a u srednjem veku podignuti su brojni manastiri, koji danas predstavljaju podlogu za verski turizam.<sup>46</sup>

Za nacionalnim parkovima – Fruška gora, Banatska peščara, Obedska bara, Carska bara, Ludoško jezero – u kojima postoji izuzetno bogatstvo biljnog i životinjskog sveta, ne zaostaju mnogo ni ritovi u bačkom Podunavlju, Podužju u Sremu i oko Bosuta. U njima postoje prostrani šumski kompleksi mešovitih i čistih sastojina, ispresecani mnogim mrtvajama, rukavcima i kanalima. Te površine poznate su kao staništa raznovrsne lovne, nelovne i zaštićene divljači i po dobrim terenima za sportski ribolov. U deliblatskoj peščari najpoznatije izletišta je Devojački bunar, a na Subotičkoj peščari poznata su izletišta Hajdukova, Radanovačka i Kelebijska šuma.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Privredna komora Vojvodine, <https://www.pkv.rs/2004/09/28/turisticki-resursi/>

<sup>47</sup> Isto

Najveći deo poljoprivrednih i šumskih površina Vojvodine pretvoren je u lovišta. Najvrednija divljač na ovim prostorima je jelen (evropski, belorepi, lopatar), zatim srna, muflon, divlja svinja, zec, fazan, jarebica, grlica i više vrsta ptica močvarica.

Reke su najvažniji hidrografski turistički motivi. Plovnost Dunava, Tise i Save, temperature njihovih voda (posebno u kupališnoj sezoni), peščane plaže i velika koncentracija naselja i stanovništva pored njihovih obala su najvažniji elementi njihovog vrednovanja. Za njih se vezuju kupališni turizam, sportovi na vodi (veslanje, trka glisera, skijanje na vodi, plivački maraton, sportski ribolov), turističke regate i druge turističke plovidbe. Dunav, pored međunarodnog saobraćajnog značaja, ima međunarodnu turističku vrednost. Poznatija jezera, Paličko, akumulacija Krivaja, Provala i Borkovačko jezero, dobro su poznati turistički motivi i punktovi; Belocrkvanska, Carska i Obedska bara, te Ludoško jezero i Slano Kopovo su prirodni rezervati posebno poznati po bogatstvu ornitofaune.<sup>48</sup>

Brojne lekovite vode i banje značajni su zdravstveno – turistički motivi, a najpoznatiji su u Kanjiži, Melencima, Vrdniku. U Vojvodini ponuda zdravstvenog turizma je smeštena uglavnom u banjama (Junaković, Kanjiža, Vrdnik, Rusanda itd.) i većim gradovima (pre svega u Novom Sadu i Subotici). Moderne privatne poliklinike, wellness/spa centri i smeštajni objekti visokih kategorija predstavljaju ponudu zdravstvenog turizma u većim gradovima Vojvodine. Aktivacija i održivo korišćenje termo-mineralnih izvora i balneološkog potencijala je od izuzetne važnosti, to je istaknuto i u Programu razvoja turizma AP Vojvodine. Najšire posmatrano, balneološki potencijal predstavlja razvojnu šansu svih prirodnih lekovitih faktora (termalne vode, gas, peloid, vazduh) kojih u izobilju ima na teritoriji cele pokrajine. Svaki od 45 opština i gradova u Vojvodini poseduje jedan ili više pomenutih lekovitih faktora.

U antropogene turističke vrednosti spadaju umetnička ostvarenja, etnografske vrednosti i gradovi. Neke od najpoznatijih:<sup>49</sup>

- umetničke manifestacije književne manifestacije (Dositejevi dani, Brankovo kolo, Liparske večeri, Memorijal „Miroslav Antić”);
- likovne manifestacije (Umetničke kolonije u Ečki i Bačkoj Topoli, na Devojačkom bunaru...);

---

<sup>48</sup> Privredna komora Vojvodine, <https://www.pkv.rs/2004/09/28/turisticki-resursi/>

<sup>49</sup> Isto

- muzičke manifestacije (Novosadske i Somborske muzičke svečanosti, Obzorje na Tisi, Festival muzičkih horova u Zrenjaninu, Festival muzičkih društava u Rumi);
- pozorišne manifestacije (Sterijino pozorje u Novom Sadu, Vršačka pozorišna jesen, Majske pozorišne večeri u Kikindi...);
- festivali (u Novom Sadu, na Paliću);
- umetničke manifestacije mešovitog karaktera (Zmajeve dečje igre u Novom Sadu i Sremskoj Kamenici);
- privredne manifestacije (raznovrsni sajmovi u Novom Sadu i Međunarodni sajam preduzetništva u Subotici);
- privredno-folklorne manifestacije (Dani berbe grožđa u Vršcu, Karlovačka berba grožđa...);
- smotre folklora i običaja (u Vršcu, Futogu, Odžacima).

Prethodnih godina sve popularniji je i cikloturizam u Vojvodini. Biciklistička ruta EuroVelo 6 (EV6), koja povezuje Atlantski okean i Crno more, jedna je od najatraktivnijih biciklističkih ruta u Evropi. Ova 4.500 km duga trasa poznata je pod nazivom Dunavska biciklistička ruta, s obzirom na to da najvećim i najatraktivnijim delom prati drugu najdužu reku Evrope. Ovom rutom između Pasaua i Beča, godišnje prođe preko 750.000 biciklista, taj broj svedoči kvalitet ovakvog turističkog proizvoda. Poređenja radi, ovom rutom u Srbiji godišnje prođe oko 10.000 biciklista, te u doba nakon pandemije, kada su turisti posebno zainteresovani za aktivnosti u prirodi, biciklistički turizam predstavlja veliki potencijal kako za receptivne agencije, tako i za lokalne, male biznise. Cikloturizam i kulturni turizam su međusobno isprepleteni. Jedan od glavnih motiva za putovanje biciklom predstavlja upoznavanje drugih kultura, naroda, lokalnih običaja, interakcija i iskustvo autentičnog načina života ljudi u malim mestima. Uzimajući u obzir prirodu bicikla kao prevoznog sredstva, za razliku od klasičnog turista, cikloturisti sa sobom mogu da nose ograničen broj stvari. Cikloturizam bi upravo u doba krize prouzrokovane pandemijom mogao da postane ključan turistički proizvod naše zemlje, posebno u Vojvodini. Postojanje objedinjenih usluga ove vrste ne predstavlja veliku investiciju, a na duže staze daje dobre rezultate, posebno ako uzmemo u obzir podatak da za dobre usluge cikloturisti u proseku troše 50 EUR na dan. Prednost teritorije Vojvodine predstavljaju dobro obeležene staze, ravan teren, prošaran jedinstvenim prirodnim lepotama, kulturno-istorijskim sadržajem i gostoprimstvom domaćina.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Turistička organizacija Vojvodine, <https://vojvodina.travel>

Tokom pandemije Covid-19 u AP Vojvodini je zabeležen pad međunarodnog turizma, ali i tendencija rasta domaćeg turizma. Kako smo mogli i očekivati nije svaki od gore navedenih oblika turizma i pripadajućih segmenata bio pogođen krizom u istoj meri, a takođe ni reagovao istom brzinom povratka nakon slabljenja pandemije.

Ruralni turizam je najviše odolevao pandemiji, a to se može zaključiti iz činjenica da su sela i vikend naselja praktično oživela u tom periodu, mnogi su doputovali iz grada, iznajmljivali kuće na selu i vikendice umesto putovanja u inostranstvo. Bitno je spomenuti da savremeni turistički trendovi se odlikuju sve većim usmeravanjem ka ruralnim destinacijama u Evropi. U velikom broju zemalja Evropske unije u strategije razvoja regija i ruralnih područja je uvršćen i ruralni turizam (pomaže u zadržavanju stanovništva u mestu, stvara nova radna mesta, i doprinosi društveno-ekonomskom napretku zaostalih područja). Ruralni turizam izgleda kao prikladno sredstvo revitalizacije napuštenih ruralnih oblasti, koja obezbeđuje njihovu održivost u budućnosti kroz očuvanje ili stvaranje novih radnih mesta i povećavanju raznolikosti zanimanja. Ruralni turizam se takođe fokusira na očuvanje prirodnih resursa i daje podršku očuvanju seoskih zanata kao turističke atrakcije. Osnovni cilj ruralnog turizma je da seoskom stanovništvu obezbedi dodatnu zaradu i time poboljša njihov životni standard i smanji odseljavanje.<sup>51</sup>

Povoljnost ruralnog turizma je u tome što nije preokupiran velikim brojem radnika, zakupcima, kreditima i kamatama, što mu daje mogućnost da se ponovo lako pokrene. Malo rizika u poslu dovodi do lakšeg prilagođavanja promene tražnje, dok se turizam na selu suočava sa infrastrukturnim i drugim problemima, koje masovni turizam nema.<sup>52</sup>

Covid-19 je napravio veliku transformaciju u turističkoj industriji, sa velikih manifestacija, gradskog turizma i drugih atraktivnih turističkih destinacija turisti su se preusmerili na domaći turizam zasnovan pre svega na prirodi.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Muhi, B. (2011). Stimulativne mere Evropske unije za razvoj turizma u ruralnim područjima, *časopis Poslovna Ekonomija*, broj 1/2011, str. 107-125.

<sup>52</sup> Božović, S., Košić, K., Vukoičić, D. (2021). Razvoj ekoturizma u uslovima pandemije: slučaj planine Zlatibor u Srbiji. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 215-222.

<sup>53</sup> Isto

U prirodnom okruženju i ruralnoj sredini nema intenzivnog kontakta većeg broja ljudi, ta mesta su retko naseljena i tu su mogućnosti za širenje bolesti najmanji. Ovde spadaju i sve vrste aktivnosti na otvorenom (cikloturizam, planinarenje, hiking i sl.), kao i turizam u zaštićenim prirodnim područjima. Dok se pandemija potpuno ne stavi pod kontrolu, pretpostavka je da će na tržištu biti veća potražnja za onim vrstama turističkih proizvoda i smeštajnih objekata u kojima je lakše održavati tzv. „socijalnu distancu” i u kojima se najlakše mogu pridržavati propisane mera higijensko-epidemiološke zaštite.

Savremeni trendovi u svetskom turizmu traže prostore izvorne ili minimalno izmenjene životne sredine. Ekoturizam je rastuća tržišna niša u okviru šire industrije putovanja, sa mogućnošću da bude važno sredstvo održivog razvoja. Sa porastom zagađenja, buke i tenzijom svakodnevnice, veliki broj ljudi „beži” u nezagađenu prirodu, mir, tišinu. Poslednjih godina sve više turista želi da odmor provede u očuvanim prirodnim sredinama, etnokruženju ili ruralnim krajevima. Stoga ne čudi da se razvila posebna grana turizma, koja se naziva ekoturizam.<sup>54</sup>

Karakteristike prostora, posebno geografsko-saobraćajni položaj, širok spektar prirodnih i društvenih pogodnosti, stanje biodiverziteta, flora, fauna, klima, kulturno-istorijsko nasleđe, prigodne manifestacije, antropogeni faktori i ostala obeležja u Vojvodini predstavljaju dobru osnovu za njeno uključivanje u najvažnije međunarodne tokove ekoturizma. Razvoj ekološkog turizma može da odigra bitnu ulogu u povećanju raznolikosti turističke ponude u Vojvodini.<sup>55</sup>

Sportsko-rekreativni turizam i to pre svega onaj koji se odvija putem aktivnosti na otvorenom prostoru takođe je za vreme pandemije bio manje pogođen. Trim staze, parkovi, sportski tereni na otvorenom, jezera, označene rute za cikloturizam, *mountain bike* staze, nacionalni parkovi i parkovi prirode, sve su to resursi za odvijanje različitih aktivnosti na sigurnijem, otvorenom prostoru. A tu su i brojni teniski tereni, tereni za odbojku na pesku, a i mogućnosti za avanturističke i druge sportove. Mnoge destinacije u AP Vojvodini raspolažu sa navedenim resursima i imaju dobru ponudu sportsko-rekreativnog turizma.

---

<sup>54</sup> Štetić, S. (2007), Posebni oblici turizma, Forma B, Beograd, str. 151.

<sup>55</sup> Muhi, B., Kovačević, J., Stanković, J. (2010) : Vojvodina kao ekoturistička destinacija - pozicioniranje i perspektive razvoja, *časopis Poslovna Ekonomija*, broj 1/2010, str. 97-105.

Sa druge strane svakako manifestacioni turizam je najviše bio pogođen pandemijom. Manifestacioni turizam jedan je od najznačajnijih oblika turizma u Vojvodini. Ovaj vid turizma može da doprinese povećanju obima turističkog prometa, jer manifestacije imaju specifičan karakter i sadržinu, pa predstavljaju dopunu destinacijskog turističkog sadržaja. Epidemija korona virusa dovela je do toga da industrija organizacije različitih događaja potpuno stane.

Takođe i poslovni turizam je bio je ozbiljno pogođen krizom, a to nije bio samo trenutni pad, već i činjenica da promena u strukturi poslovanja celokupne svetske privrede (rad od kuće, online sastanci, i dr.) sigurno usporiti oporavak putovanja u poslovne svrhe u odnosu na putovanja u cilju uživanja, pa se može pretpostaviti da će uticaj krize biti duži za ovu kategoriju turizma.

Možda će zdravstveni (medicinski, dentalni, wellness/spa) turizam dobiti novo značenje i biti jače povezan sa zdravstvenom sigurnošću i zdravstvenim sistemom.

### **3. Mere za ublažavanje posledica korona virusa**

#### **3.1. Mere za ublažavanje negativnih efekata Korona virusa u svetu**

U trenutku kada je postalo jasno da će Covid-19 prouzrokovati određene posledice, ni najveće međunarodne finansijske institucije nisu razmišljale u tom pravcu da će korona virus izazvati globalnu recesiju. U početku se govorilo o kretanju privrede u obliku slova V, i to u situaciji da prvo dođe do naglog pada ekonomske aktivnosti, a zatim do brzog oporavka svetske privrede. Ovako optimistične prognoze i planovi vrlo brzo su zamenjene realnijim, s obzirom da je došlo do ubrzanog rasta broja zaraženih što je prouzrokovalo krah zdravstvenih sistema većine zemalja. Već tada je bilo moguće govoriti o ekonomskim posledicama pandemije. Na početku pandemije (mart 2020) prikazivani su „najteži” scenariji koji bi mogli pogoditi svetsku ekonomiju. U naredna 2-3 meseca vodeće ekonomske institucije su konstantno revidirale stope pada svetske privrede, da bi na

posletku došli do stava da su scenariji postavljeni na početku pandemije ustvari postali veoma realni.<sup>56</sup>

U situaciji kada je pandemija Covid-19 zahvatila ceo svet, postalo je i više nego jasno da će problemi eskalirati pogotovo kada se govori o smanjenju potražnje za robom i uslugama kao i smanjenjem investicija. Sve ovo je nateralo zemlje da u vrlo kratkom roku moraju doneti odgovarajuće mere kako bi se sačuvalo zdravlje građana, očuvala radna mesta, ali i dala adekvatna pomoć i podrška privrednim subjektima. Generalno posmatrano, zemlje su se uglavnom orijentisale na nekoliko vidova podrške privrednicima, a to su: odlaganje rokova za plaćanje poreza i doprinosa, olakšan pristup kreditima, direktna pomoć malim i srednjim preduzećima.<sup>57</sup>

Budući da su gubici skoro nenadoknadivi, agencije, hoteli, restorani, avio-kompanije i turoperatori tražili su pomoć svojih vlada, kako bi se donekle prevazišlo katastrofalno stanje. Vlade mnogih zemalja sveta, među njima i Evropske unije, preduzele su neke mere finansijske konsolidacije, koje samo trenutno pomažu da se koliko-toliko prevaziđu nagomilani problemi. Najpre je ponuđena pomoć avio-kompanijama u Americi i Evropi, kasnije i u Aziji (Južna Koreja, Singapur, Malezija). Kasnije, sa očiglednim proširenjem trajanja pandemije, vlade su počele da razmišljaju o potrebi obezbeđenja sredstava za finansijsku konsolidaciju hotela, restorana i turoperatora. Ta podrška je različita od zemlje do zemlje, od kompanije do kompanije.<sup>58</sup>

Neke vlade odlučile su da pomognu avio-kompanije:<sup>59</sup>

- Ministarstvo finansija SAD-a postiglo je sporazum o državnoj pomoći aviokompanijama American Airlines, Delta Airlines i United Airlines vredan 13 milijardi dolara.

---

<sup>56</sup> Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica Covid-19. In: Black swan in the world economy 2020. Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 95.

<sup>57</sup> Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica Covid-19. In: Black swan in the world economy 2020. Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 96.

<sup>58</sup> Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

<sup>59</sup> Isto



- Vlade Francuske i Holandije obezbedile su 11 milijardi evra finansijske pomoći Air France–KLM.
- Vlada Singapura u saradnji sa privatnim sektorom obezbedila je finansijsku pomoć od 13,4 milijarde dolara vodećem prevozniku Singapore Airlines.
- Vlada Nemačke obezbedila je 10 milijardi evra finansijske pomoći Lufthansi.
- Vlada Italije izvršila je dokapitalizaciju sa 500 miliona evra i prevela Alitaliju u državno vlasništvo.

Da bi ublažile ekonomski uticaj ove krize i zaštitile turističku industriju, vlade i institucije u Evropskoj uniji se preduzele određene mere. EU ima ograničena ovlašćenja u pogledu sektora turizma i može samo podržati, koordinirati ili dopuniti akcije država članica u ovoj oblasti. Nema određeni budžet za turizam.

Za programski period od 2014–2020 godine, određeni broj EU fondova, posebno evropskih strukturnih i investicionih (ESI) fondova, koristili su regioni i zemlje članice za podršku preduzećima u sektoru turizma i izgradnju infrastrukture za ublažavanje pritiska na turizam. Evropska unija je preduzela niz vanrednih mera za podršku malim i srednjim preduzećima, kako je navedeno u saopštenju Evropske komisije.<sup>60</sup>

Turizam je okosnica ekonomije mnogih zemalja članica EU (četiri su među vodećim svetskim odredištima prema međunarodnim dolascima i potrošnji stranih turista: Francuska, Španija, Italija, Nemačka). Sektor turizma u EU zbog pandemije je bio pod nezapamćenim pritiskom. Turistička preduzeća su se suočavala sa ozbiljnom krizom likvidnosti. Prema procenama industrije, gubitak prihoda na evropskom nivou dostigao je 85% za hotele i restorane, 85% za organizatore turističkih putovanja i putničke agencije, 85% za železnički prevoz na velike udaljenosti i 90% za kružna putovanja i vazduhoplovne prevoznike u 2020. godini.<sup>61</sup>

Nekoliko zemalja članica je preduzelo mere na osnovu privremenog okvira za državnu podršku donesenog u martu 2020. godine, kako bi obezbedile

---

<sup>60</sup> European Commission (2020). “*Tourism and transport 2020. and beyond*”, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0550> citirano u Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

<sup>61</sup> Isto

direktna bespovratna sredstva u iznosu do 800.000 evra ili zajmove pod vrlo povoljnim uslovima za veće iznose. Nekim su preduzećima odobrene naknade za štetu nastalu usled pandemije. EU je stavila na raspolaganje milijardu evra kao garanciju za Evropski investicioni fond, čime će se za 100.000 malih i srednjih preduzeća u EU u sektoru turizma obezbediti garancije za zajmove u vrednosti od 8 milijardi evra. Investiciona inicijativa kao odgovor na korona virus zemljama članicama omogućuje znatnu fleksibilnost u preusmeravanju finansiranja iz Kohezionog fonda. Finansiranjem obrtnog kapitala malih i srednjih preduzeća mogli su se pokriti troškovi rada, materijala za rad, inventara, režija, najma i komunalnih usluga.<sup>62</sup>

Evropska investiciona banka (EIB) takođe je finansirala niz turističkih preduzeća. EIB je osnovala garantni fond od 25 milijardi evra kako bi omogućila EIB grupi da poveća svoju podršku kompanijama u svim zemljama članicama EU, mobilišući oko 200 milijardi evra koje takođe mogu koristiti turistička preduzeća.

Kada se posmatra nacionalni nivo, vidi se da je većina zemalja članica EU najavila mere za podršku ekonomiji, uključujući i turizam. Mere uključuju poreski moratorijum, produžene rokove za otplate, subvencije zarada, zajmove i garancije za radnike.<sup>63</sup>

Fiskalne i monetarne mere za sprečavanje negativnih ekonomskih efekata pandemije uvedene su u 36 zemalja Evrope i većini zemalja u svetu. To su:<sup>64</sup>

- 1) mere poreske politike;
- 2) mere direktnih podsticaja (davanja) iz budžeta i
- 3) mere za očuvanje likvidnosti.

Većina zemalja je kombinovala sve grupe mera, pa tako i Srbija, u kojoj su mere podrške privredi uvedene kroz tri paketa. Prvi paket mera obuhvatao je sve tri navedene grupe pomoći, dok je drugi predstavljao kombinaciju prve dve grupe mera, a treći je podrazumevao samo direktna davanja. Prvi i drugi paket mera mogli su da koriste svi privredni subjekti

---

<sup>62</sup> Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

<sup>63</sup> Isto

<sup>64</sup> Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, Beograd, 2020, str. 2

koji nisu korisnici budžetskih sredstava, dok je treći paket bio sektorski, namenjen hotelima i turističkim agencijama.<sup>65</sup>

Evropske zemlje su u cilju pružanja pomoći privredi pogođenoj krizom najčešće koristile kombinacije fiskalnih podsticaja, direktnih podsticaja privatnom sektoru i mera očuvanja likvidnosti. Prema ranije sprovedenim analizama, utvrđeno je da se 36 evropskih zemalja opredelilo za fiskalne podsticaje, koji podrazumevaju neki vid odlaganja plaćanja poreza i socijalnih doprinosa. Druga važna mera za koju se samo jedna država manje opredelila je pružanje direktne pomoći privrednim subjektima, dok je desetak zemalja manje odlučilo da uvede mere koje bi omogućile održanje likvidnosti. Nijedna država nije pribegla samo jednoj meri, već su se sve opredelile za kombinaciju dve ili tri navedene mere, s tim da prednjače zemlje koje su kombinovale sve tri navedene mere podrške.<sup>66</sup>

Mere poreske politike su najčešće podrazumevale kombinaciju nekoliko sledećih mera: 1) umanjnje doprinosa, 2) odlaganje rokova za plaćanje doprinosa, 3) odlaganje plaćanja poreza na dobit i poreza na dohodak, 4) odlaganje rokova za prijavu poreza, 5) umanjivanje akontacija po osnovu poreza na dobit i 6) odlaganje prijave i plaćanja PDV-a. Mogućnost odlaganja prijave i plaćanja PDV-a uvele su Hrvatska, Austrija, Češka, Poljska, Grčka, Kipar, Turska, Nemačka, Danska, Norveška, Švedska, Velika Britanija, Letonija i Malta. Za meru umanjenja poreza i doprinosa su se opredelile Mađarska, Portugal, Bosna i Hercegovina, Finska i Italija.<sup>67</sup>

Drugu grupu korišćenih mera obuhvataju fiskalna davanja koja su sprovedena u nekoliko oblika: 1) naknade zarada za zaposlene koji rade skraćeno, 2) isplata minimalnih zarada, 3) pomoć radnicima koji su izgubili posao ili 4) subvencije za preduzeća. Poslednja mera se u svom punom obliku najčešće pružala mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima, koji predstavljaju stožer evropske privrede. Samo u EU MSP i preduzetnici čine 99% svih privrednih subjekata, zapošljavaju oko 100 miliona radnika, čine više od polovine evropskog BDP-a, a njihova inovativna rešenja doprinose unapređenju evropske privrede uz vođenje računa o ekologiji i socijalnoj inkluziji, odnosno doprinose realizaciji

---

<sup>65</sup> Isto

<sup>66</sup> Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, Beograd, 2020., str. 15.

<sup>67</sup> Isto

ključnih evropskih ciljeva. Stoga, postaje jasno zašto je u cilju očuvanja zaposlenosti i privrede, jedna od najvažnijih stavki bila pomoć mikro, malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima. Ukupno 17 zemalja se opredelilo za davanje subvencija. Na primer, Nemačka i Velika Britanija su dale direktnu pomoć, dok su se Austrija i Nemačka opredelile da isplate naknadu za radno vreme koje zaposleni nije proveo na poslu usled nedostatka posla. Kada je u pitanju mera isplate minimalnih zarada, države su se odlučivale za različite oblike ovih mera, negde je isplaćivana neto, negde bruto zarada, u nekim državama su targetirani najugroženiji sektori kojima je isplaćivana pomoć, u nekima je cela privreda dobila pomoć. Mere namenjene preduzećima za očuvanje likvidnosti podrazumevale su mere koje se odnose na olakšano dobijanje kredita i davanje garancija poslovnim bankama od strane države za odobrene kredite privredi. Visina sredstava namenjenih u ove svrhe razlikovalo se po zemljama. Prema dostupnim podacima, Italija je obezbedila najveća sredstva (oko 19% BDP-a), dok su Holandija i Albanija među najrestriktivnijim sa 0,2% i 0,7% BDP-a, respektivno.<sup>68</sup>

### **3.2. Mere Vlade Republike Srbije za ublažavanje posledica virusa Covid-19**

Vlada Republike Srbije je početkom aprila 2020. godine, donela Uredbu o fiskalnim pogodnostima i direktnim davanjima privrednim subjektima u privatnom sektoru i novčanoj pomoći građanima i cilju ublažavanja ekonomskih posledica nastalih usled bolesti Covid-19. Ovom uredbom uređuju se fiskalne pogodnosti i direktna davanja iz budžeta Republike Srbije privrednim subjektima u privatnom sektoru u cilju ublažavanja ekonomskih posledica nastalih usled bolesti Covid-19, PDV tretman prometa dobara i usluga bez naknade za zdravstvene svrhe, kao i isplata jednokratne novčane pomoći svim punoletnim građanima Republike Srbije iz budžeta.<sup>69</sup>

Početkom aprila 2020. godine predstavljena su četiri seta ekonomskih mera, koji su kao glavni cilj imali ublažavanje posledica pandemije virusa

---

<sup>68</sup> Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, Beograd, 2020, str. 16.

<sup>69</sup> Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica Covid-19. In: Black swan in the world economy 2020. Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 95.

Covid-19. Plan vlasti je bio da takve ekonomske mere, sa jedne strane, obezbede ekonomsku stabilnost države a, sa druge strane, pomognu mikro, malim i srednjim preduzećima u privatnom sektoru da se izbore sa recesijom.<sup>70</sup>

Tabela 4. Program ekonomskih mera za suzbijanje negativnih posledica pandemije

Naziv mera	U mlrd dinara	U % BDP
<b>1. Mere poreske politike</b>	<b>161</b>	<b>2,9</b>
- Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za privatni sektor, tokom trajanja vanrednog stanja, uz kasniju otplatu nastale obaveze u ratama sa početkom najranije od 2021. godine	140	2,5
- Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit u drugom kvartalu	21	0,4
- Oslobođanje davalaca donacije od obaveza plaćanja PDV-a	-	
<b>2. Direktna pomoć preduzećima za zaposlene</b>	<b>97,3</b>	<b>1,8</b>
- Direktna pomoć preduzetnicima koji se paušalno oporezuju i koji plaćaju porez na stvarni prihod, mikro, malim i srednjim preduzećima u privatnom sektoru-uplata pomoći u visini minimalca (za vreme trajanja vanrednog stanja-3 minimalne zarade)	92,8	1,7
- Direktna pomoć velikim preduzećima u privatnom sektoru-uplata pomoći u visini 50% neto minimalne zarade (za vreme trajanja vanrednog stanja) za zaposlene kojima je rešenjem utvrđen prestanak rada.	4,5	0,1
<b>3. Mere za likvidnost privredi</b>	<b>264</b>	<b>4,8</b>
- Podrška privredi preko Fonda za razvoj Republike Srbije	24	0,4
- Garantna šema za podršku privredi preko banaka	240	4,4
<i>od čega garancije države (prema izjavama zvaničnika)</i>	60	1,1
<b>4. Ostale mere</b>	<b>86</b>	<b>1,6</b>
- Moratorijum na isplatu dividendi do kraja godine, osim za JP	16	0,3
- Isplata 100 evra svim punoletnim građanima	70	1,3
<b>Budžetske mere (1,2,4 i Fond za razvoj) – uticaj na budžetski deficit</b>	<b>368,3</b>	<b>6,7</b>
<b>Budžetske mere i garancije države – uticaj na javni dug</b>	<b>430</b>	<b>7,8</b>
<b>Ukupne mere (1,2,3,4)</b>	<b>608,3</b>	<b>11,0</b>

Izvor: Fiskalni savet u: Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica Covid-19. In: Black swan in the world economy 2020. Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 96

Na drugoj strani Vlada Republike Srbije donela je čitav niz kratkoročnih mera kojima su se ublažavale negativne ekonomske i socijalne posledice uticaja virusa Covid-19 u oblasti fiskalne, monetarne i trgovinske politike.

<sup>70</sup> Isto, str. 96.

Odluku Vlade Republike Srbije da dodatno podrži hotelski smeštaj u gradovima možemo oceniti kao opravdanu i neophodnu. Programom su obuhvaćeni hoteli u privatnom vlasništvu u 67 opština i gradova u Srbiji, kojima su dodeljene subvencije u iznosu od po 350 evra po individualnom ležaju i 150 evra po smeštajnoj jedinici, odnosno po svakoj sobi, u dinarskoj protivvrednosti. Hotelijeri su izgubili pravo na korišćenje ovih subvencija ukoliko su smanjili broj zaposlenih za više od 10 odsto u periodu od 15. avgusta do 31. decembra 2020. godine.<sup>71</sup>

Pored podrške za zaposlene i izdvajanja za turističke agencije i ugostitelje, iz budžeta Ministarstva turizma i Ministarstva poljoprivrede, izdvojena su sredstva za promociju i aktivnosti udruženja u turizmu.

Kako bi se ublažile posledice po privredu, uključujući turizam, ministarstvo je izdvojilo dve milijarde dinara za turističke vaučere u Srbiji. Ova značajna akcija turističkih vaučera je naročito značajna jer se time delimično nadomestio manjak stranih gostiju. Osim u banjama i planinama, vaučeri su se koristili i u većim gradovima, Beogradu i Novom Sadu. Vaučeri koji služe za subvenciono korišćenje usluga smeštaja u ugostiteljskim objektima namenjeni su penzionerima, nezaposlenima, radnicima sa manjim primanjem od 70 hiljada dinara i studentima.

Da bi se smanjio negativan efekat, mnoge destinacije su se okrenule razvoju domaćeg turizma, odnosno, svoju turističku ponudu su usmerile ka privlačenju domaćih turista, uz veliku podršku države, pre svega u vidu podsticaja putem vaučera. Pojedine destinacije (Stara planina, Divčibare, Sokobanja, Ribarska banja) su povećale ukupan broj turista tokom 2020. godine u odnosu na 2019. godinu, prevashodno zbog porasta broja domaćih turista, koji zbog zatvaranja granica nisu mogli da putuju izvan Republike Srbije, pa su svoje turističke potrebe zadovoljili u prethodno navedenim destinacijama.<sup>72</sup>

U Srbiji, ukupna vrednost paketa mera uvedenih tokom 2020. godine je iznosila oko 12,5% BDP-a. Velikim delom mere su bile usmerene na pomoć stanovništvu i privredi. Prvi paket mera je bio „najskuplji” imajući u vidu da je obuhvatio najveći deo privrede i veliki broj mera, dok se drugi

---

<sup>71</sup> Radivojević, A. (2020). Turistički sektor u Republici Srbiji tokom trajanja pandemije, *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, broj 61, str 58.

<sup>72</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.

može posmatrati kao dopuna prvog. Najkorisnije mere iz prvog paketa, prema mišljenju privrednih subjekata, su direktna davanja u vidu isplate tri minimalne neto zarade za sve zaposlene u mikro, malim i srednjim preduzećima i kod preduzetnika i odlaganje plaćanja doprinosa za socijalno osiguranje i poreza na zarade do januara 2021. godine, nakon čega će moći da se plate u 24 jednake mesečne rate. Iz drugog paketa mera, najkorisnija mera je isplata dva puta po 60% minimalne neto zarade. Ove mere su preduzećima olakšale poslovanje, pomogle u isplati plata zaposlenima i rasteretile ih troškova.<sup>73</sup>

Vlada Srbije se opredelila za uvođenje tri paketa mera podrške privredi u borbi protiv krize izazvane Covid-19 virusom ukupne vrednosti 675,9 milijardi dinara. Prvi paket mera je, kao i u većini evropskih zemalja, predstavljao kombinaciju sve tri grupe mera: mera poreske politike, direktnih davanja i mera za održanje likvidnosti privrednih subjekata. Ovaj paket mera je bio najveće vrednosti (608,3 milijarde dinara). Drugi paket mera je, ponovo, bio kombinacija mera, ali ovoga puta dve. Obuhvatio je mere poreske politike i direktna davanja. Ovaj paket mera je bio značajno manjeg obima od prvog (66 milijardi dinara). Treći paket mera je sektorski paket, preciznije, bio je usmeren samo na preduzeća koja posluju u delatnosti turizma, odnosno hotele i turističke agencije. Ovaj paket mera je po svojoj veličini bio najmanji (1,6 milijardi dinara).<sup>74</sup>

Kao što je ranije rečeno, prvi javni poziv je predviđao davanje subvencija, odnosno bespovratne pomoći hotelima i to u iznosu od 350 evra po individualnom ležaju i 150 evra po smeštajnoj jedinici (sobi). Maksimalan iznos subvencije po korisniku određivao se na osnovu broja ležajeva i smeštajnih jedinica na osnovu kojih je, između ostalog, hotel razvrstan u odgovarajuću kategoriju, s tim da iznos nije mogao biti veći od 750.000 evra. Namenjen je svim kategorizovanim hotelima koji su u privatnom vlasništvu, nisu u stečajnom postupku niti u postupku finansijske reorganizacije ili likvidacije. Pravo na pomoć nisu imali hoteli koji su korisnici budžetskih sredstava, odnosno oni koji su u vlasništvu države ili jedinice lokalne samouprave. Hoteli, osim što su morali biti u privatnom vlasništvu i ispunjavati navedene uslove, morali su imati rešenje o kategorizaciji ili bar podnet zahtev za kategorizaciju najkasnije do raspisivanja javnog poziva, odnosno do 1. septembra 2020. godine.

---

<sup>73</sup> Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, Beograd, 2020, str. 16.

<sup>74</sup> Isto

Subvencije su bile dostupne za hotele koji su se, pored navedenih uslova, nalazili na teritoriji jedne od 68 jedinica lokalne samouprave, za koje je poziv bio raspisan. Krajnji rok za prijavu je bio 15. septembar. Hoteli bi izgubili pravo na subvenciju u slučaju smanjenja broja zaposlenih za više od 10% u periodu od 15. avgusta do 31. decembra 2020. godine. Osim subvencije, privredni subjekt je morao da plati i kamatu obračunatu po stopi koja se koristi za obračun kamate prilikom kašnjenja u plaćanju poreskih obaveza, a od dana kada su hotelu uplaćena sredstva.<sup>75</sup>

Drugi javni poziv je bio namenjen turističkim agencijama. Da bi imale pravo na subvenciju, turističke agencije su morale biti registrovane u odgovarajućem registru, imati licencu organizatora putovanja, obezbeđenu garanciju za putovanja, da nisu u stečajnom postupku, postupku reorganizacije ili likvidacije. Visina subvencije koju je turistička agencija dobila zavisila je od kategorije licence koju poseduje i mogao se kretati maksimalno do 5.000 evra. Krajnji rok za prijavu je bio 4. decembar.<sup>76</sup>

Treći paket pomoći je iskoristilo 312 hotela i 90 turističkih agencija. Prema podacima dobijenim od Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, za subvencija namenjena kategorizovanim hotelima prvobitno je odobrena za 314, međutim dva hotela su odustala od korišćenja pomoći. Što se tiče subvencija namenjenih turističkim agencijama, odnosno organizatorima putovanja, 90 agencija je dobilo državnu pomoć.<sup>77</sup>

## **4. Post-kovid**

### **4.1. Turizam nakon pandemije korona virusa**

Prema podacima Turističke organizacije Srbije, našu zemlju u 2019. godini posetilo je rekordnih 3,7 miliona turista, uz gotovo jednaku raspodelu domaćih i stranih turista. Pandemija korona virusa koja je trajala skoro tri godine je ozbiljno poremetila i međunarodni i domaći turizam. Njeni efekti ne samo po zdravlje, nego i čitav spektar ekonomskih aktivnosti su bez presedana u istoriji – prekinuti su lanci snabdevanja, nemogućnost putovanja na željena odredišta, neviđeni pritisak na zdravstveni sistem u

---

<sup>75</sup> Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu, Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj - NALED, Beograd, 2020, str. 22.

<sup>76</sup> Isto

<sup>77</sup> Isto



celini, nedostatak vakcina, kao i veliki broj otpuštenih radnika u gotovo svim sektorima.<sup>78</sup>

Grupa autora<sup>79</sup> razmatrala je izazove sa kojima se suočavao zdravstveni sektor tokom krize Covid-19 i koji su to podsticaji koji dovode do povećanja motivacije zaposlenih. Analizirane su tri dimenzije državnih podsticaja (program zapošljavanja, Covid-19 bonusi, mogućnosti obuke) i njihov uticaj na motivaciju zdravstvenih radnika i održivost zdravstvenog sistema Republike Srbije. Utvrđeno je da mogućnost obuke, kao dimenzija državnih podsticaja, ima značajan i najveći uticaj na motivaciju zdravstvenih radnika i održivost zdravstvenog sistema.

Pretpostavke i prognoze najviših institucija i organizacija koje su neposredno vezane za turizam (Svetska turistička organizacija – WTO, Svetski savet za putovanja i turizam – WTTC, Međunarodna asocijacija za vazdušni saobraćaj – IATA, OEBS) o stanju, problemima koji su opterećivali turizam i načinima na koji su se oni rešavati, saglasni su da stanje neće biti konsolidovao uskoro, tj. tek za nekoliko godina će se vratiti na nivo iz 2019. godine. Stručnjaci iz ove industrije ne očekuju potpuni oporavak pre 2024. godine, ocena je Svetske turističke organizacije (UNWTO).

Sa ublažavanjem protivepidemijskih mera, polako se obnavljaju i turistička putovanja. U ponudi turističkih agencija su ponovo sve destinacije iz perioda pre pandemije, pa i one države koje su dve godine bile potpuno zatvorene.

Međutim trendovi putovanja u svetu su se zbog pandemije značajno promenili i zabeležena kretanja turista su uglavnom u bližem okruženju od mesta prebivališta. Pandemija će dakle i dalje oblikovati turizam, a glavno pitanje će biti osećaj bezbednosti turista.

Takođe i cene su značajno veće u odnosu na period pre pandemije. Aranžmani su poskupeli u većini značajnih turističkih destinacija, i to ne

---

<sup>78</sup> Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3, str. 1-20.

<sup>79</sup> Čulafić, S., Janovac, T., Virijević, J.S, Tadić, J., Jaganjac, J., Milošević, A., Bibić, A. (2021) State Incentives and Sustainable Motivation System in the Health Sector, *Sustainability*, 13(24), 13592. <https://doi.org/10.3390/su132413592> (IF2020=3.251)

samo zbog Korona virusa, već i u skladu sa inflacijom u evrozoni. Takođe rast cena energenata značajno utiče na turizam, pre svega na saobraćaj.

Domaći turizam još uvek se nije potpuno oporavio od posledica korona virusa koji je odložio putovanja, sudeći po podacima Republičkog zavoda za statistiku. Broj turista koji posećuju Srbiju još uvek se nije vratio na nivo koji je bio u ovom periodu u 2019, poslednjoj godini pre pandemije, međutim, primetan je snažan rast svih pokazatelja u odnosu na 2020. i 2021. godinu, kada je epidemija kovida još teško pogađala i turistički i transportni sektor.

Trenutno imamo situaciju da kada jenjava pandemija koronavirusa i turizam doživljava oporavak od dvogodišnje krize, trend negativnih dešavanja se nastavlja. Kriza uslovljena ratnim dešavanjima u Ukrajini direktno i indirektno utiče na međunarodni turizam. Direktni uticaj se manifestuje padom ili čak izostankom turista iz Rusije, Ukrajine i Belorusije u turističkom prometu, zatim i negativnim ekonomskim tokovima, padom životnog standarda potencijalnih turista i indirektno kroz strah od širenja i eskalacije sukoba, terorističkim pretnjama koje izazivaju nemir kao i strah od putovanja.<sup>80</sup>

Međunarodni turizam nastavlja da pokazuje znake snažnog i stabilnog oporavka od uticaja pandemije uprkos značajnim rastućim ekonomskim i geopolitičkim izazovima. Prema najnovijem turističkom barometru Svetske turističke organizacije (UNWTO), međunarodni turizam je doživio snažan oporavak u prvih pet meseci 2022. godine, sa skoro 250 miliona međunarodnih dolazaka. Ovo u poređenju sa 77 miliona dolazaka od januara do maja 2021. godine, znači da se sektor oporavio skoro upola (46%) od nivoa pre pandemije 2019. godine. Međutim savetuje se oprez s obzirom na ekonomske prepreke i geopolitičke izazove koji bi mogli da utiču na sektor turizma. Potražnja veća od očekivane stvorila je značajne operativne izazove i izazove za radnu snagu, dok rat u Ukrajini, rastuća inflacija i kamatne stope, kao i strah od ekonomskog usporavanja i dalje predstavljaju rizik za oporavak. Međunarodni monetarni fond ukazuje na usporavanje globalne ekonomije sa 6,1% u 2021. na 3,2% u 2022., a zatim na 2,9% u 2023. godini.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> <https://www.ekapija.com/news/>

<sup>81</sup> UNWTO World Tourism Barometer, Volume 20, Issue 4, July 2022

Scenariji Svetske turističke organizacije objavljeni u maju 2022. Godini uazivali su na to da su međunarodni turistički dolasci u 2022. godini dostigli 55% do 70% nivoa pre pandemije. Rezultati trenutno zavise naravno od okolnosti koje se razvijaju, uglavnom promene ograničenja putovanja, tekuće inflacije, uključujući visoke cene energije, i ukupnih ekonomskih uslova, evoluciju rata u Ukrajini, kao i zdravstvenu situaciju u vezi sa pandemijom. Noviji izazovi kao što su nedostatak osoblja, velika zagušenja aerodroma i kašnjenja i otkazivanja letova takođe mogu uticati na međunarodni turizam.

Statistički podaci po regionima pokazali su da su Evropa i Amerika beležili najbolje turističke rezultate u 2022. godini, dok su Azija i Pacifik zaostajali zbog restriktivnije politike putovanja. Međunarodni dolasci turista u Evropu u 2022. godini su se popeli na 65% ili 80% nivoa iz 2019. godine, dok su u Americi dostigli 63% do 76% tih nivoa. U Africi i na Bliskom istoku dolasci su dostigli oko 50% do 70% nivoa pre pandemije, dok su u Aziji i Pacifiku ostali na 30% nivoa iz 2019. godine zbog strožih politika i ograničenja.<sup>82</sup>

Svi svetski regioni uživali su u značajnom skoku u prvih pet meseci 2022. predvođeni Evropom i Amerikom koje su se pohvalile najjačim rezultatima. Dolasci u te regione dostigli su 64% i 60% od nivoa 2019. respektivno. Evropa je dočekala više od četiri puta više međunarodnih dolazaka kao u prvih pet meseci 2021. godine. Rezultati su podstaknuti snažnim intra-regionalnom potražnjom, ukidanjem svih ograničenja putovanja u sve većem broju zemalja i povećanjem broja posetilaca sa tržišta SAD. Dolasci u Evropu pokazali su posebno snažan učinak u aprilu (+458%). U Americi (+112%) dolasci su se više nego udvostručili u periodu januar-maj 2022. Međutim, dolazak je i dalje bio 36% i 40% ispod nivoa iz 2019. Bliski istok (+157%) i Afrika (+156%) takođe zabeležio snažan rast u periodu januar-maj 2022. u odnosu na 2021. ali je ostao 54% i 50% ispod nivoa iz 2019. godine redom. Azija i Pacifik (+94%) beležili su skoro udvostručene dolaske u periodu januar-maj 2022, ali je to iznosio -90% u odnosu na 2019. godinu.<sup>83</sup>

Što se prihoda od međunarodnog turizma tiče, Republika Moldavija (+86%), Srbija (+59%), Sejšeli (58%), Rumunija (+35%), Severna Makedonija (+26%), Saint-Lucia (+21%), Bosna i Hercegovina (+20%),

---

<sup>82</sup> UNWTO World Tourism Barometer, Volume 20, Issue 4, July 2022.

<sup>83</sup> Isto

Albanija, Pakistan (oba 17%), Sudan (+16%), Turska (+11%), Bangladeš (+7%), El Salvador (+6%), Meksiko (+3%), Hrvatska (+2%) i Portugal (+1%) premašili su u periodu januar-maj 2022. nivoe pre pandemije.<sup>84</sup>

Kako navodi Svetska turistička organizacija (UNWTO), broj međunarodnih turističkih dolazaka dupliran je u 2022. godini u odnosu na prethodnu godinu. Najveći oporavak zabeležen je u zapadnoj Evropi, ali su te brojke i dalje za 58 odsto niže u odnosu na pretpandemijsku 2019. godinu. Oporavak turizma primetan je i u zemljama u regionu, naročito u Hrvatskoj i Crnoj Gori, koje su poznate po turizmu. Tako je Hrvatska u junu 2022. godine registrovala dva i po miliona stranih turista. U istom mesecu 2019. broj poseta stranih državljana bio je blizu tri miliona, tačnije dva miliona i 830 hiljada, što je za svega trista hiljada turista manje. Ove brojke ukazuju da je turizam u ovoj zemlji na odličnom putu da se vrati na nivo pre kovida.

Crnu Goru je u maju 2019. godine posetilo oko 126.000 turista, od kojih su 112.000 činili strani državljani. Ove godine u maju mesecu imali su 111.500 turista, a 87 odsto činili su strani posetioci.

U Sloveniju je u martu 2019. godine ušlo oko 344.000 turista. Sudeći po brojkama iz marta 2022, ova država ne pati previše od manjka turista, jer ju je posetilo svega 80 hiljada turista manje, što nije drastična razlika.

Kada je reč o avionskom saobraćaju, međunarodni letovi u 2022. godini dostigli su 69 odsto proseka iz 2019. godine, pokazuju podaci Međunarodnog udruženja vazdušnog saobraćaja (IATA). Njihova predviđanja ukazuju da će broj putnika u međunarodnom saobraćaju dostići nivo pre korone tek za tri godine. Da se broj korisnika avio-saobraćaja postepeno vraća u normalu pokazuju i podaci Organizacije međunarodnog civilnog vazduhoplovstva (ICAO). U maju pretpandemijske 2019. godine bilo je oko 380 miliona putnika, dok je u istom mesecu 2022. godine zabeleženo 100 miliona putnika manje.

---

<sup>84</sup> Isto

## 4.2. Fizionomija budućeg razvoja turizma

Globalna zdravstvena kriza, prouzrokovana virusom Covid-19, kojoj svedočimo događaj je bez presedana u novijoj svetskoj istoriji. S obzirom na veličinu prostora na koji se ovaj virus raširio radi se o najvećoj pandemiji u istoriji čovečanstva. Još se nije desilo da se neki virus od jedne tačke proširio praktično na sve delove sveta i poremetio živote u skoro svim zemljama.

Virus je najviše pogodio razvijena i visoko urbanizovana područja sa velikom fluktuacijom ljudi. O tome svedoči daleko najveći broj zaraženih i umrlih u Europi i SAD-u, a virus je snažno pogodio i brojne male zemlje u kojima turizam ima veliku ulogu u privrednom sistemu. Mobilnost stanovništva u kojem posebnu ulogu imaju turistička kretanja su glavni uzrok brzog širenja koronavirusa u svetu i pogotovo Evropi.

Iskustvo govori da se turizam u pravilu brzo oporavlja nakon prestanka krize. Ljudi vole putovati i putovanja su danas čak i potreba u razvijenim zemljama. Turizam će se sigurno oporaviti nakon pandemije i imuniteta stanovništva koji će garantovati sigurnost kretanja. Međutim, pitanje je kakav će biti turizam nakon doba korone. Možemo li očekivati jednostavno povratak na staro ili se trebamo pripremiti za pandemijom indukovane promene.

Činjenica je, da je kriza izazvana koronavirusom drugačija od dosadašnjih kriznih iskustava, jer je zahvatila praktično ceo svet. To je iskustvo koje oblikuje kolektivnu svest. Bili smo svedoci zatvaranja zemalja, zaustavljanja društvenih i privrednih aktivnosti, izolacije u cilju očuvanja zdravlja. Ovo je iskustvo koje menja obrasce ponašanja. Po svemu sudeći pandemija će još potrajati, a vrlo je moguće da ćemo se u budućnosti opet susretati sa novim virusima.

Odnos prema IT tehnologiji, u proteklim godinama, pogotovo za vreme lock-down-a, se u mnogome promenilo. IT tehnologija je omogućila da se život nastavi odvijati koliko-toliko normalno. Omogućen je rad od kuće (*home office*), organizovana je online nastava, putem e-banking sistema moguće je bilo plaćanje račune, web shopovi su omogućili kupovinu različitijih proizvoda itd. Čak i prema tehnologiji uobičajeno nepoverljive starije generacije su brzo postali aktivni korisnici raznih digitalnih servisa. Kada je reč o turizmu realan je dalji prodor tehnologije

u poslove komunikacije sa klijentima i poslovnim partnerima, obavljanje raznih administrativnih poslova, upotreba virtualne i proširene realnosti u cilju promocije destinacija i ugostiteljskih objekata, ali putovanje „uživo” će još ostati nezamenljivo.

Takođe i sklop savremenih promena svetskog društveno-ekonomskog sistema sa tendencijama globalizacije, regionalizacije i ubrzane tranzicije obuhvata i novu fizionomiju budućeg razvoja turizma.

Globalizacija sa svim globalnim fenomenima i izazovima vezanim za ekonomsku krizu, ekonomsku međuzavisnost, prirodne katastrofe, terorističke aktivnosti, pojavu globalnih bolesti (pandemije), opasnost trećeg svetskog rata i slično, utiče na kretanja u turističkom sektoru i turističkim destinacijama.<sup>85</sup>

Budući trendovi u turizmu će sasvim sigurno počivati na brzim promenama potrošačkih motiva, globalizaciji i regionalizaciji svetskog turističkog tržišta, zahtevima savremenog marketinga i menadžmenta, tehničko-tehnološkim trendovima razvoja itd.

Nemačko udruženje turističke privrede (DRV) ukazuje međutim i na jedan drugi fenomen: nakon dve godine prinudne štednje kada su u pitanju putovanja, građani Nemačke sada su jednostavno spremni da potroše više. Naveli su i primer: „Onaj ko je ranije bukirao samo noćenje sa doručkom, sada rezerviše pun pansion ili popularni *All Inclusive*. Ko je nekada odsedao u hotelu sa tri zvezdice, on sada bukira hotel sa četiri. I ostaje se nekoliko dana duže nego što je to ranije bio slučaj”.

Cene hotelskog smeštaja, putovanja, turističkih aranžmana su značajno skočile u skoro svim državama u odnosu na period pre pandemije. Po pravilu su i restorani, kafane i klubovi u popularnim evropskim turističkim destinacijama povišili cene. Najveći rast cena beleže automobili za iznajmljivanje (rent a car usluge). Onaj ko se sprema na odmor, trebalo bi, osim cena smeštaja i prevoza, da misli i na vanpansionsku potrošnju, poskupela je i hrana, gorivo itd. Tome bi trebalo dodati i činjenicu da se hoteli bore sa povećanim cenama i to ne samo goriva i hrane, već i radne snage. Tokom pandemije, mnogi koji su bili zaposleni u ugostiteljstvu i

---

<sup>85</sup> Mašić, B., Muhi, B., Nešić, S., Jovanović, D. (2017). Strategijsko upravljanje u turizmu: kako kreirati konkurentsku prednost kod turističkih destinacija, *časopis Poslovna Ekonomija*, broj 1/2017, str. 186.

turizmu bili su prisiljeni da potraže nova radna mesta na kojima su i ostali. Zato sada turistička privredna grana vapi za radnom snagom, a svi ti povećani troškovi sada se odražavaju i na cene hotelskih soba.<sup>86</sup>

### 4.3. Izazovi turističkog sektora

Svaka kriza, zahteva adekvatan i pravovremen odgovor, kako bi se prevazišla. U takvim okolnostima, dolazi do izražaja sposobnost turističkih poslenika da nađu načina, da odgovore na izazove sa kojima se suočavaju i ponovo pokrenu razvoj turističke privrede koja doprinosi i razvoju drugih delatnosti.<sup>87</sup>

Prema predviđanjima Svetske Turističke Organizacije, tražnja budućih turista biće usmerena na kraća ali češća putovanja, smanjenje masovnog turizma i povećan broj individualnih putovanja, pronalaženje novih, neistraženih destinacija, ali i razvoj novih, specifičnih oblika turizma koji su poslednjih decenija sve više predmet tražnje savremenog turistice.

Mnoge države su pokušale sa konkretnim merama i predlozima da ublaže ovakve negativne tendencije po turizam, koji se može delimično otkloniti stimulisanjem razvoja domaćeg turizma.

Da bi se smanjio negativan efekat, mnoge destinacije su se okrenule razvoju domaćeg turizma, odnosno, svoju turističku ponudu su usmerile ka privlačenju domaćih turista, uz veliku podršku države, pre svega u vidu podsticaja putem vaučera. Pojedine destinacije (Stara planina, Divčibare, Sokobanja, Ribarska banja) su povećale ukupan broj turista tokom 2020. godine u odnosu na 2019. godinu, prevashodno zbog porasta broja domaćih turista, koji zbog zatvaranja granica nisu mogli da putuju izvan Republike Srbije, pa su svoje turističke potrebe zadovoljili u prethodno navedenim destinacijama.<sup>88</sup>

S obzirom da je od početka pandemije koronavirusa došlo do značajnog porasta broja turističkih poseta domaćih turista, što je dovelo do toga da se

---

<sup>86</sup> <https://www.dw.com/sr/kriza-rat-i-korona-putovanja-postaju-skuplja/a-62120549>

<sup>87</sup> Milićević, S., Ervaćanin, V. (2016). Uticaj kriza na razvoj turizma u svetu, *Turističko poslovanje*, broj 18., str. 62.

<sup>88</sup> Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije Covid-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102, str. 271-276.

tokom pandemije čitav hotelski sektor oslanjao isključivo na domaće turiste, može se reći da je pravo vreme da se utvrdi šta domaći turisti očekuju u hotelima u Srbiji. Ovakvo saznanje pružiće menadžerima hotela korisne informacije i priliku da unaprede svoje poslovanje, čime se potencijalno tendencija rasta broja dolazaka domaćih turista može nastaviti i nakon pandemije.<sup>89</sup>

Zapravo, nakon izbijanja pandemije Covid-19 proučavanje načina za poboljšanje zadovoljstva kupaca postala je glavna problematika čitavog uslužnog sektora. Možda je hotelska industrija morala da sprovede i najveće izmene jer svoju „tajnu uspeha” zasniva na zadovoljstvu gostiju. U hotelima se u ovom periodu ulaže u razvoj visoke tehnologije (npr. uvođenje digitalnih ključeva, robota, uređaja za beskontaktno merenje temperature i sl.) radi poboljšanja iskustva korisnika usluga.<sup>90</sup>

Angažovanje profesionalaca iz oblasti poslovnog menadžmenta i marketinga, odnosa sa javnošću i prodaje daje dobar rezultat na evoluciju i kvalitet planiranja u turizmu. Analiza okruženja (situaciona analiza), analiza tržišta i konkurencije, umesto samo analize fizičkih resursa destinacije, doprinosi unapređenju planskih upravljačkih sistema.<sup>91</sup>

Hotelski gosti imaju sve sofisticiranije zahteve i ova činjenica ne ostavlja mnogo prostora za improvizaciju, kao i angažovanje neadekvatnog i neobučenog kadra. Često je momenat kontakta sa personalom i kvalitet interakcije hotelskog gosta i zaposlenih od presudnog značaja za subjektivni osećaj satisfakcije potrošača. Iz tog razloga je upravljanje ljudskim resursima hotelskih preduzeća sve značajniji činilac njihovog razvoja i konkurentnosti.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Čelić, I., Seočanac, M., Milašinović, M. (2021). Istraživanje zadovoljstva gostiju u hotelima tokom pandemije Covid-19 upotrebom tehnike rudarenja teksta. *Ekonomija: teorija i praksa*, Vol. 13, No 4., str. 52-53.

<sup>90</sup> Isto, str. 54.

<sup>91</sup> Mašić, B., Muhi, B., Nešić, S., Jovanović, D. (2017). Strategijsko upravljanje u turizmu: kako kreirati konkurentsku prednost kod turističkih destinacija, *časopis Poslovna Ekonomija*, broj 1/2017, p. 184-208.

<sup>92</sup> Đenadić, M., Muhi, B., Jovanović, D. (2016). Upravljanje marketingom kod malih hotelskih preduzeća, 7. naučni skup sa međunarodnim učešćem „Reforme i razvoj privrede Srbije u uslovima institucionalne krize Evropske unije”, Univerzitet Educons, Sremska kamenica, str. 291-304.



U poslovanju hotela dolazi dakle do brojnih promena. Gostima postaje izuzetno važna bezbednost i sigurnost. Iz tog razloga, hoteli kao odgovor na promene usled pandemije koronavirusa uvode nove protokole vezane za bezbednost ili higijenu sa ciljem podsticanja zadovoljstva gostiju.

Imajući u vidu da zdravstvena kriza kakva je pandemija koronavirusa u prvi plan ističe bezbednost, čistoću i higijenu kao mere prevencije, npr. korišćenjem sertifikata „Čisto&sigurno” hoteli su sertifikovani kao objekti koji primenjuju standardizovane zdravstvene i higijenske protokole.<sup>93</sup>

U mnogim zemljama je pokrenuta inicijativa za dodelu sertifikata „Čisto&sigurno” (npr. Malezija, Singapur, Portugal). U Srbiji je ovu inicijativu pokrenulo Poslovno udruženje hotelsko-ugostiteljske privrede Srbije – HORES. Ovim dobrovoljnim programom sertifikacije preporučuje se niz mera koje bi smeštajni objekti trebalo ispuniti u vezi sa smeštajem domaćih i stranih gostiju. Sertifikat važi šest meseci, a osnovni ciljevi programa se, između ostalog, ogledaju u upozorenju hotelima da postoji hitna potreba za pridržavanjem osnovnih higijenskih i bezbednosnih uslova u borbi protiv Covid-19 pandemije. Svi objekti koji ispunjavaju propisane uslove za dobijanje sertifikata dobijaju pečat „Čisto&sigurno” koji pomaže turistima da prepoznaju destinacije ili kompanije koje primenjuju standardizovane zdravstvene i higijenske protokole.<sup>94</sup>

Možemo zaključiti da je sektor turizma i hotelijerstva suočen sa brojnim promenama koje je izazvala pandemija koronavirusa. Kako su pokazali podaci Republičkog zavoda za statistiku promene su vidljive i u broju dolazaka i noćenja turista, a konkretni efekti pandemije će biti vidljivi i u narednim godinama. Menadžeri su sada primorani da poslovanje i ponudu hotela prilagode novonastaloj situaciji. Krucijalna komponenta poslovanja postala je bezbednost gostiju, ali i zaposlenih. Zapravo, bezbednost i sigurnost se ističu kao komponente koje mogu uticati i na zadovoljstvo gostiju.<sup>95</sup>

Usled ograničenja fizičkog kretanja ljudi, došlo je do intenziviranja razvoja brojnih oblika e-trgovine, koja je postala prisutna kod sve većeg

---

<sup>93</sup> Čelić, I., Seočanac, M., Milašinović, M. (2021). Istraživanje zadovoljstva gostiju u hotelima tokom pandemije Covid-19 upotrebom tehnike rudarenja teksta. *Ekonomija: teorija i praksa*, Vol. 13, No 4, str. 52-53.

<sup>94</sup> Isto, str. 57.

<sup>95</sup> Isto, str. 64

broja stanovnika, ali i u sve većem broju zemalja. To je intenziviralo i razvoj drugih aspekata masovnijeg porasta korišćenja informacionih tehnologija i razvoja digitalne ekonomije i u sferi turizma i ugostiteljstva. Prekvalifikacija osoblja je takođe jedna od opcija tokom izolacije kako bi se stekle nove veštine u oblasti e-businessa i postigla funkcionalnost između odeljenja.

Pružaoци turističkih usluga period smanjenja broja gostiju, time i operativnih aktivnosti, mogli su da iskoriste za analizu tržišta i savremenih trendova u turizmu kako bi se na nivou gradova i zemlje otklonili nedostaci koji su već duži niz godina prepoznati kao faktori koji ograničavaju razvoj ovog sektora.<sup>96</sup>

Ipak, potrebno je u narednom periodu biti svestan rizika koje donosi ipak još uvek neizvesna budućnost kada je globalna epidemiološka situacija u pitanju. Kreatori ekonomske politike u Srbiji moraju računati na probleme u narednom periodu. Prvo, srpska privreda nije izolovana i u velikoj meri zavisi od privrednih tokova u EU i zemljama okruženja. Ubedljivo najveći deo spoljne trgovine Srbija obavlja sa ovim zemljama i eventualno pogoršavanje ekonomske situacije neminovno se prelijeva na ekonomsku aktivnost u Srbiji. Iz zemalja EU dolazi najveći procenat investicija koje su značajan faktor razvoja srpske privrede. Stoga je korišćenje finansijske podrške EU na najefikasniji mogući način, saradnja sa evropskim institucijama i zajedničko traženje odgovora na narastajuće ekonomske probleme veoma značajno. Srbija u tom kontekstu mora da koristi i sredstva ekonomske diplomatije želeći da očuva stabilnim prilive investicija u narednom periodu.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Radivojević, A. (2020). Turistički sektor u Republici Srbiji tokom trajanja pandemije, *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, broj 61, str. 60.

<sup>97</sup> Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica Covid-19. In: *Black swan in the world economy 2020*. Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 102.

## 5. Krizni menadžment - predlozi za krizne situacije

### 5.1. Pojam krize

Semantički posmatrano reč kriza potiče od grčke reči „Krisis” što znači odluka ili prekretnica. Sinonim je za događaj koji narušava prethodno stanje stvari i izaziva nove odnose. To je, svakako, ozbiljan događaj koji može biti izazvan brojnim faktorima bilo da su oni prirodnog, društvenog, političkog, ekonomskog, finansijskog ili tehničkog karaktera. Istovremeno, kriza je izuzetna situacija čiji je početak neizvestan odnosno, uslovljen je uticajem brojnih faktora, njihovom složenom interakcijom kao i kontinuiranom promenom faktora tokom vremena. Šta god da je uzrok krize, postojalo je široko prihvaćeno mišljenje da će se, nakon preduzimanja odgovarajućih akcija, stanje stvari vratiti u normalu, odnosno da će se nastaviti ranije funkcionisanje. Međutim, dugogodišnjim izučavanjima kriza u različitim naučnim oblastima došlo se do zaključka da se nakon ozbiljne krize, zapravo, kreira novi skup odnosa i načina funkcionisanja koji se uspostavlja kao nova normalnost.

Izučavanjem ovog problema bavili su se brojni naučnici iz različitih oblasti, a nauka koja se među prvima na sveobuhvatan način bavila krizama je ekonomija. Najpre sa makroekonomskog stanovišta, analizirajući smenjivanje faza prosperiteta ili faza ekspanzije i faza krize ili faza recesije. Ovo ciklično smenjivanje karakteristično je za funkcionisanje ekonomskih sistema a izazvano je fluktuacijama u privrednim aktivnostima. Izučavanje kriza na nivou poslovanja preduzeća odnosno, na mikroekonomskom nivou dolazi nešto kasnije tek početkom 70-ih godina prošlog veka kada započinje posmatranje kriza kao procesa koji u značajnoj meri negativno utiče na razvoj organizacije.

Organizaciona kriza je prekid koji fizički utiče na funkcionisanje cele organizacije i ugrožava njene osnovne principe, njen identitet i razlog za postojanje. U tom smislu, kriza ili ugrožava ili onemogućava opstanak pogođene organizacije. Da bi se utvrdilo postojanje krize, mora se postaviti pitanje da li organizacija još uvek ima sposobnost da postigne najvažnije organizacione ciljeve.

U ovom smislu kao osnovna karakteristika svake krize ističe se njen procesni karakter, odnosno razvoj tokom vremena. U početnom periodu

krizne situacije izražena je ambivalentnost sve do tzv. prekretnice kada krizna situacija dobija jasan pozitivan ili negativan tok. Upravo se u ovom periodu javlja preduslov za stvarno upravljanje krizom, odnosno razumnost upotrebe kontramera. Nakon toga procesni karakter obeležen je progresivno ograničavajućim mogućnostima delovanja odnosno, vremenskim ograničenjima što učesnici doživljavaju kao vremenski pritisak.

Iako ne postoji univerzalna saglasnost o definiciji organizacione krize dugogodišnjim proučavanjem kriza pojavile su se brojne definicije. Fink definiše krizu kao situaciju koja može, ako se ostavi bez nadzora, eskalirati u intenzitetu, privući posebnu pažnju medija ili odgovarajućih struktura vlasti, ometati normalno poslovanje, ugroziti javni imidž organizacije ili zaposlenih ili bitno umanjiti rezultat organizacije.<sup>98</sup> Na vrlo sličan način, Moreira<sup>99</sup> tvrdi da su krize periodi velike neizvesnosti u kojima se predvidljivost i kontrola gube ili ozbiljno smanjuju. Grupa autora<sup>100</sup> slično definišu krizu, dodajući, međutim, aspekt pretnje, krize su specifični, neočekivani i nerutinski događaji ili nizovi događaja koji stvaraju visok nivo neizvesnosti i pretnje ili za koje se smatra da prete ostvarenju prioritetnih ciljeva organizacije. Za organizacije, kriza često dovodi u pitanje fundamentalne pretpostavke i uverenja, ugrožavajući tako visoko prioritetne ciljeve kao što su imidž, legitimnost, profitabilnost, pa čak i opstanak.<sup>101</sup> Uticaj na imidž pa čak i opstanak organizacije naglašava i Oto Lerbinger, jedan od najpriznatijih američkih naučnika u oblasti kriznog komuniciranja, koji definiše krizu kao događaj koji dovodi ili ima potencijal da dovede organizaciju na loš glas i ugrožava njenu buduću profitabilnost, rast, a možda i sam njen opstanak.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Fink, S. B. (1986). *Crisis Management - planning for the inevitable*. AMACOM, New York, str. 12

<sup>99</sup> Moreira, P. (2007). Aftermath of crises and disasters: notes for an impact assessment approach, *Crisis management in tourism*, CAB International, str. 52  
<https://doi.org/10.1079/9781845930479.005>

<sup>100</sup> Seeger, M.W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2001). Public relations and crisis communication. Organising and chaos. In: Heath, R. L. (Eds.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 155-165. str. 156

<sup>101</sup> Seeger, M.W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. In: Roloff, M. E. (Eds.) *Communication Yearbook 21*, Thousand Oaks, CA: Sage. 231-275.

<sup>102</sup> Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. str. 4

Iako se na osnovu navedenih definicija može zaključiti da se krize uglavnom posmatraju kao negativni događaji, postoje mišljenja da krize mogu imati regulativnu i pozitivnu funkciju. Uzimanjem u obzir samo negativne strane pojednostavilo bi se pitanje i ograničio obim mogućnosti za suočavanje. Tako Smith i Elliott tvrde da kriza često pruža priliku „da se razmotri nezamislivo, otkrivajući neadekvatnosti prethodnih pretpostavki i prakse.”<sup>103</sup>

Dugogodišnjim proučavanjem kriza autori su definisali i brojne druge karakteristike pa tako Falkner navodi sledeće:<sup>104</sup>

- Događaj koji posmatramo kao okidač, koji je toliko značajan da dovodi u pitanje postojeću strukturu, rutinske operacije ili opstanak sistema;
- Novonastalu situaciju možemo okarakterisati kao promenljivu, nestabilnu, dinamičnu;
- Menadžersko okruženje je pod uticajem niza pretnji, kratko vreme donošenja odluka, elementi iznenađenja, hitnost itd;
- Postoji percepcija da oni koji su direktno pogođeni nisu u stanju da se izbore sa nastalom situacijom
- Prekretnica nakon koje je promena, bilo pozitivna ili negativna, neminovna.

Ključne karakteristike kriza Bloh sumira na sledeći način: Prvo, kriza obično nastaje neočekivano, iako su u nekim slučajevima rani signali upozorenja o nadolazećoj krizi evidentni, ali se kao takvi ne percipiraju. Drugo, kriza može i uglavnom nanosi štetu kompaniji i individualnim karijerama, ili čak predstavlja opasnost za klijente kompanije ili proizvodi beskrajne sudske tužbe i vladine istrage koje godinama ometaju funkcionisanje i poslovanje kompanije. Ambivalentnost ishoda krize čini zamislivim oba ekstrema, od eliminacije kompanije do oporavka preduzeća, i jedna je od najistaknutijih karakteristika organizacione krize. Treće, kriza razvija sopstvenu dinamiku i može postati nekontrolisana ili ojačati i dovesti do posledica čiji efekti mogu biti drastični tokom godina. Ovo rezultira pritiskom na vreme i donošenje odluka, čiji obim zavisi od početne situacije, konteksta kompanije, obima štete i takođe iskustva

---

<sup>103</sup> Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis. *Organisational learning and crisis, Management Learning* 38 (5). 519-538. str. 526

<sup>104</sup> Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 134-147 str. 137

kompanije u prošlim krizama, ako je primenjivo. Četvrto, početne faze krize karakteriše nedostatak informacija i neizvesnost u vezi sa rešavanjem situacije, što često implicira nedostatak orijentacije na svim nivoima (veoma često preopterećeni menadžeri gube iz vida kuda kompanija ide). Konačno, pošto se krize često i danas neizbežno prikazuju u medijima, reputacija i imidž kompanije mogu biti primarne žrtve.<sup>105</sup>

Krize su postale neizbežna, sasvim prirodna, karakteristika našeg svakodnevnog života. U veoma kratkim vremenskim intervalima dolazi do pojave novih kriza, a da se negativni efekti prethodnih kriza još uvek nisu stavili pod potpunu kontrolu. Drugim rečima, krize su postale sastavni deo novog doba. Mitroff navodi pet najznačajnijih faktora koji su bitno uticali na stvaranje ovakvih uslova:<sup>106</sup>

1. Kompleksnost
2. Povezanost
3. Obim i veličina
4. Brzina
5. Vidljivost

Kompleksnost se odnosi na činjenicu da globalni sistemi (tehnološki, proizvodni, finansijski, komunikacioni, obrazovni, zabavni, itd.) koji su sastavni deo modernog društva su izuzetno složeni i zavise od velikog broja činilaca. Razvojem tehničko-tehnoloških rešenja omogućena je gotovo trenutna povezanost a samim tim i međusobna interakcija svih događaja na globalnom nivou. Obim i veličina ogleđa se pored kompleksnosti i u teritorijalnoj rasprostranjenosti globalnih sistema. Gotovo čitava zemljina površina pretvorena je u zajednički prostor, a kao rezultat toga, imamo veći uticaj na životnu sredinu kao i na veći broj ljudi. Brzina se odnosi na činjenicu da se i dobri i loši efekti funkcionisanja sistema šire brže nego ikada ranije. I konačno, vidljivost ogleđa se u činjenici da je sve teže, ako ne i potpuno nemoguće, sakriti posledice katastrofa ili kriza koje nastaju u funkcionisanju globalnih sistema.

Iako se na krize uglavnom gleda sa negativnim predznakom, one su međutim, ne samo signal za promene, već i neminovni faktor

---

<sup>105</sup> Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies - Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*, Springer VS, str. 29

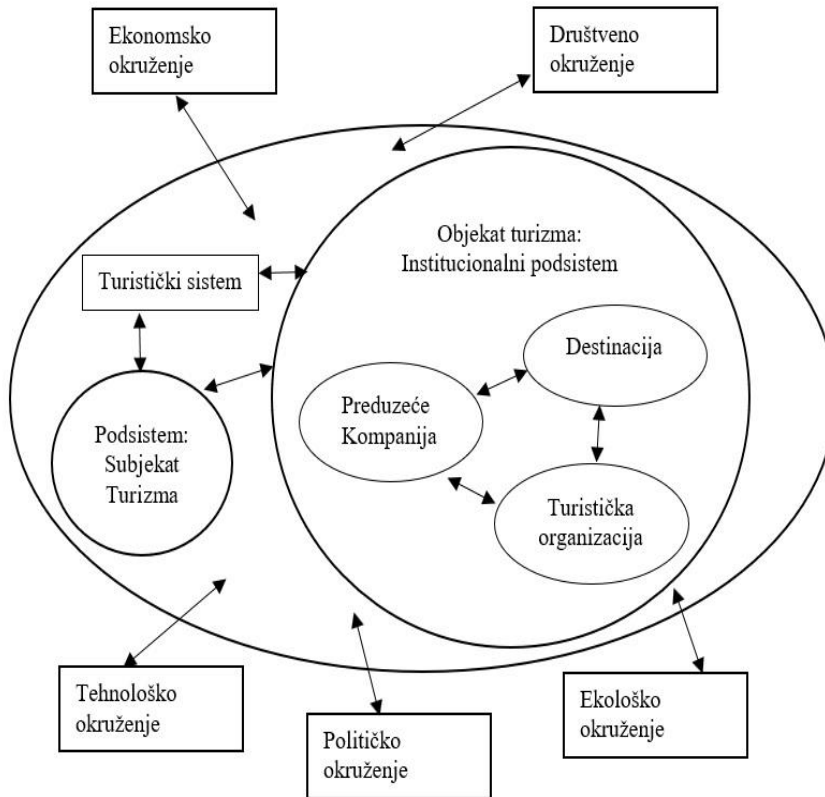
<sup>106</sup> Mitroff, I. I. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, AMACOM Books, str. 23

rekonstrukcije prethodnog načina funkcionisanja sistema, podsticaj za temeljnu rekonstrukciju sistema i ubrzanje tehnološkog progressa. U svakom slučaju, pozitivni i revolucionarni potencijal svake krize mogao bi da se iskoristi u pravcu trasiranja jednog stabilnijeg i koherentnijeg ekonomskog sistema, kao i održivog načina privređivanja i razvoja društva uopšte.

## **5.2. Pojam krize u turizmu**

Posmatrajući moderan turizam kao privrednu granu, na prvi pogled se uočava bitna razlika u odnosu na ostale privredne grane pre svega zbog svoje veličine, teritorijalne rasprostranjenosti, strukture kao i broja komponenti koje igraju važnu ulogu. Da bi se formirao turistički proizvod neophodna je interakcija velikog broja komercijalnih i nekomercijalnih organizacija onih koje su neposredno ili posredno uključene kako bi se formirala mreža sačinjena od inputa iz niza privrednih grana koja čini turistički sistem. Turistički sistem sastoji se od dva podsistema, subjekat turizma – turista i podsistem objekat turizma – koji čine destinacija, turistička kompanija i turistička organizacija (Slika 2.1). Heterogenost turizma koja se ogleda u međusobnoj zavisnosti između komponenti turističkog proizvoda čini turizam izuzetno podložnim krizama jer se veoma lako kriza može proširiti iz jedne grane u drugu.

Slika 1. Turistički sistem



Izvor: Adaptirano prema Kaspar (1998)<sup>107</sup>

Pored heterogenosti turističkog proizvoda druga bitna odrednica ranjivosti turizma i sklonosti ka krizama je tražnja za turističkim proizvodima. Promenljivost, elastičnost, izražen sezonski karakter samo su neke od karakteristika turističke tražnje. Pokreće ga ekonomija, veoma je podložan trendovima, izuzetno osetljiv na promenu cene i osetljiv na društvenu i političku neizvesnost. Svi navedeni faktori bitno utiču na nivo tražnje, promenu pravca putovanja i izbor destinacije. S obzirom na ovu očiglednu predispoziciju turizma za mnoge vrste kriza, ne postavlja se pitanje da li će se kriza desiti, već kada i kako treba da se reaguje.

Turističke krize pokazuju upadljivu raznolikost i imaju različite uzroke zasnovane na ekonomskim, političkim, socio-kulturnim, ekološkim, tehnološkim, zdravstvenim i korporativnim domenima.

<sup>107</sup> Kaspar, C. (1998). Das System Tourismus im Überblick. In *Tourismus Management* (G. Haedrich et al., eds), de Gruyter.15-32



Tabela 5. Domeni i uzroci nastajanja kriza

Domen	Uzroci nastajanja krize
Ekonomski	Recesija Fluktuacije valute Oporezivanje Finansijska kriza
Politički	Politička nestabilnost Politička nestabilnost u susjednim zemljama Ratni sukobi Pretnja ratom sa drugim zemljama Demonstracije Neredi Državni udar Promena političke partije koja upravlja državom Terorizam
Socio-kulturni	Kriminal Nemiri Kulturna, rasna i verska netrpeljivost
Ekološki	Zemljotres Cunami Uragan Erupcija vulkana Poplava Zagađenje vode Zagađenje vazduha
Tehnološki	Kvarovi na mrežama snabdevanja Kvar računarskih sistema Saobraćajne nesreće Mehanički kvar
Zdravstveni	Zarazne bolesti Epidemije Pandemije
Korporativni	Rastući troškovi Pad Prihoda Neprofitabilnost Bankrot Konkurencija Državna intervencija

Izvor: Autori

Svi domeni i uzroci krize, neće na jednak način uticati na turistička kretanja niti će ostaviti iste posledice. Ozbiljnost uticaja variraće od niza faktora. Posmatrano vremenski, krize mogu biti trenutne, kratkoročne, dugoročne i trajne počev od privremenog kolapsa kompjuterskih sistema do kriza izazvanih ekološkim faktorima (razorni zemljotresi, uragani, zagađenja itd.) koji mogu dovesti do trajne degradacije životne sredine. Posmatrano prostorno, odnosno u pogledu zahvaćenosti geografskog područja, krize mogu biti lokalnog, nacionalnog, regionalnog i međunarodnog karaktera. Ozbiljnost uticaja variraće od manje ka većoj, prema pokazateljima kao što su broj ljudi koji su ugroženi, ostvarenim gubicima, nastalim troškovima itd. ali i u pogledu donosioca odluka lokalni organi vlasti, nacionalna vlada, međunarodne institucije.<sup>108</sup>

Jedan od efekata svake krize u turizmu je pad indikatora turističke privrede, odnosno broja noćenja, broja dolazaka i smanjenje potrošnje posetilaca. Osnovno pitanje nakon nepredviđene krize je: Koliko će loši biti efekti i koliko dugo će trajati? Prvi deo pitanja odnosi se na promene u stopi rasta (ubrzanje ili usporavanje) relevantnih varijabli koje su navedene, dok se drugi odnosi na zabrinutost koliko će vremena biti potrebno da se indikatori vrata na nivo pre krize, ako uopšte do toga dođe.

Definisanje kriza u turizmu ima analogiju sa definisanjem ovog pojama u oblasti ekonomije. Krize u turizmu mogu se posmatrati na makro nivou, nivo turističke destinacije i mikro nivou, nivou poslovnog entiteta u oblasti turizma. Grupa autora<sup>109</sup> upravo naglašava ovu razliku, na nivou turističke destinacije krizu definišu kao događaj koji može oštetiti ukupnu reputaciju turističke destinacije u pogledu bezbednosti, atraktivnosti i udobnosti tako što će negativno uticati na percepciju posetilaca o toj destinaciji, to dalje dovodi do pada u lokalnoj ekonomiji putovanja i turizma, prekida se kontinuitet poslovanja lokalne industrije putovanja i turizma, smanjenjem dolazaka i potrošnje turista. Na nivou poslovnog entiteta krizu definišu kao svaki događaj koji može ugroziti normalno poslovanje i vođenje poslova vezanih za turizam. Gi i Gejn uvode termin “turistička kriza” na osnovu kojeg definišu destinaciju čija je ekonomija pretrpela iznenadni pad broja posetilaca.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Henderson, C. J. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Butterworth-Heinemann publications, str. 5

<sup>109</sup> Sönmez, S. F., Backman, S. J., and Allen, L. R. (1994). *Managing Tourism Crises*. Clemson University. str. 2

<sup>110</sup> Gee, C., & Gain, C. (1986). Coping with crises. *Travel & Tourism Analyst*, 3-12, str. 3

Turistička industrija, kao nijedna druga industrija, zavisi od stvaranja povoljnih imidža kako bi realizovala svoje proizvode na tržištu. Shodno tome, jedini način da potencijalni turista proceni kvalitet turističkog proizvoda i opredeli se za konkretan proizvod jeste da se osloni na sliku koju ima o njemu. Krizne situacije mogu negativno uticati kako na imidž turističke destinacije<sup>111</sup> tako i na imidž poslovnog entiteta. Pokazalo se da turističke krize stvaraju široko rasprostranjen i potencijalno veoma štetan publicitet.<sup>112 113</sup> Mediji imaju značajnu pozitivnu ulogu u upozoravanju stanovništva na krizne situacije, ali, obrnuto, vizuelna i često grafička priroda savremenog izveštavanja u mnogim prilikama preuveličava razmere krize i njen uticaj. U tom smislu, negativno medijsko izveštavanje može imati veći uticaj na turizam nego kriza.<sup>114</sup>

Uzimajući sve u obzir, dolazi se do zaključka da je turistička privreda podložna krizi, sa definitivnim osobenostima koji je izdvajaju od ostalih privrednih grana, te da se u narednom periodu može očekivati veći intenzitet pojava kriza. Iz tog razloga neophodno je u narednom periodu staviti akcenat na kreiranju planova i implementaciji akcija kako bi se krize izbegle, odnosno kako bi se stavile pod kontrolu i na taj način minimizirali negativni efekti. Važni preduslovi za uspeh u upravljanju turističkom krizom nameću se maksimalna pripremljenost, spremnost da se prihvati odgovornost, brza akcija, transparentnost i dobra komunikacija.

### 5.3. Faze krize

Jedna od osnovnih karakteristika krize je njen dinamičan razvoj tokom vremena. Krize se najbolje mogu posmatrati kao proces koji se odvija kroz određene faze. Razvojni pristupi su posebno korisni, jer opisuju krize sa dinamičke tačke gledišta, kao niz međusobno povezanih događaja koji se razvijaju. Na ovaj način, kroz uzročno-posledične veze, lakše se identifikuju sile i događaji, akteri i uticaji koji dovode do krize.

---

<sup>111</sup> Sausmarez, N. de (2007). The Potential for Tourism in Post-Crisis Recovery: Lessons from Malaysia's Experience of the Asian inancial Crisis. *Asia Pacific Business Review*, 13 (2), 277-299.

<sup>112</sup> Gonzalez-Herrero, A.G. & Pratt, C.B. (1998). Marketing crisis in tourism: Communication strategies in the United States and Japan. *Public Relations Review*, 24(1), 83-97.

<sup>113</sup> Lehrman, C.K. (1986). When fact and fantasy collide: Crisis management in the travel industry. *Public Relations Journal*, 41(4), 25-28.

<sup>114</sup> Cooper, C. (2012). *Essentials of Tourism*. Harlow: Pearson

Pretpostavke na kojima se zasnivaju razvojni pristupi mogu pružiti jasniji uvid u prirodu krize i pomoći organizacijama da pripreme adekvatne strategije, planove i konkretne mere u skladu sa specifičnim potrebama svake faze. Analiziranjem svake faze kao i uzročno-posledičnih odnosa povećava se kapacitet organizacionog učenja i uopšte razumevanje krize kao fenomena.

U literaturi najčešće susrećemo razvojne pristupe koji krizu dele u tri faze. Tako Lerbinger razlikuje tri faze, fazu pre krize, krizni događaj i oporavak posle krize.<sup>115</sup> Autori razlikuju tri faze: prevencija krize, reagovanje na krizu i oporavak od krize.<sup>116</sup> U ovoj klasifikaciji u fazu reagovanja ulazi se kada pokušaji prevencije ne uspeju i kriza postane neizbežna. Organizacije tada mobilišu svoje resurse i napore da minimiziraju štetu kako po samu organizaciju tako i štetu koja se odnosi na sve zainteresovane strane. Krizna komunikacija u ovoj fazi je fokusirana na prenošenje tekućih kriznih događaja zainteresovanim stranama i odlučivanje koje informacije će se podeliti. Vremenom, rizik od dodatne štete se smanjuje i organizacije ulaze u završnu fazu krize, oporavak. Ova faza je povezana sa unutrašnjim učenjem iz događaja. Prema Sausmarezu krize se mogu predstaviti u tri vremenska perioda: Potencijalne krize su pretnje koje se mogu pojaviti u budućnosti. One se niti mogu utvrditi, niti već postoje. Ipak, one moraju biti identifikovane i uzete u obzir kako bi se u skladu s tim organizacije mogle pripremiti za slučaj da zamišljena kriza postane stvarnost. S druge strane, latentna kriza se već javlja. To je kritična situacija koja postoji, ali još uvek nema merljiv negativan uticaj. Kada se kritična situacija pretvori u akutnu krizu, njen destruktivni efekat se može jasno uočiti i izmeriti.<sup>117</sup>

Mitroff izdvaja pet faza krize. Detekcija signala → Priprema/prevencija → Zadržavanje/ograničenje štete → Oporavak → Učenje. Ovih pet faza mogu se dalje razdvojiti u tri šira segmenta, otkrivanje signala i priprema/prevencija u fazi pre krize, Zadržavanje/ograničenje štete u fazi krize i oporavak i učenje u postkriznom periodu.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. str. 19

<sup>116</sup> Hale, J. E., Dulek, R. E. & Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges: building theory from qualitative data. In: *Journal of Business Communication* 42 (2). 112-134 str. 113

<sup>117</sup> Sausmarez, N. de (2007a). Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*. 15 (6), pp. 700-714.

<sup>118</sup> Mitroff, I. (1988). Crisis Management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2).

Tabela 6. Faze krize

<b>PRE KRIZE</b>	<b>KRIZA</b>	<b>POSLE KRIZE</b>
<b>Detekcija signala</b>	<b>Zadržavanje</b>	<b>Oporavak</b>
<b>Priprema/prevencija</b>	<b>Ograničenje štete</b>	<b>Učenje</b>

Izvor: Holmgren F., & Johansson, K., R., 2015, pg 6<sup>119</sup>

Prema Pirsonu i Mitrofu, najvećem broju slučajeva krize se odvijaju kroz slične faze. Prva faza krize sastoji se od ranih upozoravajućih signala o predstojećoj krizi, koje organizacije mogu uzeti u razmatranje ili ih ignorisati. Priprema i prevencija je sledeća faza, obuhvata aktivnosti kao što su kreiranje planova, razvoj kriznih timova, obuka i vežbe. Treća faza je obuzdavanje štete, koja namerava da ograniči efekat krize. U ovoj fazi važno je izbeći kontaminaciju drugih delova organizacije ili okruženja koje nije direktno pogođeno. Sledeća faza je oporavak u kojoj organizacije imaju zadatak da se vrate u stanje pre krize što je pre moguće, a zatim učenje u kojem organizacije analiziraju učinak upravljanja krizom tokom svih kriznih faza.<sup>120</sup>

Kumbs je podelio proces upravljanja krizom u tri makro faze, faza pre krize, faza krize i postkrizna faza (makronivo), pri čemu svaka sadrži određeni broj specifičnijih podfaza (mikronivo). Dakle, pretkrizna faza obuhvata sve aspekte pripreme krize i prevencije krize. Faza krize obuhvata mere preduzete da bi se organizacija izborili sa okidačkim događajem i primenila aktivni odgovor na krizu, a postkrizna faza odražava period nakon što se kriza smatra rešenom, uključujući sledeće faze rešavanja i učenja.<sup>121</sup>

Faza pre krize je okarakterisana kao stanje normalnosti, u kojem se strukture kompanije uključujući procedure i politike, smatraju adekvatnim za izbegavanje rizika. Ovo su takođe uslovi u kojima su pogledi i percepcije organizacije u interakciji sa okruženjem punim pretnji nejasni. U tom trenutku, organizacija deluje na osnovu sopstvenih pretpostavki o

<sup>119</sup> Holmgren F., & Johansson, K., R. (2015). Crisis Management - The nature of managing crises, Jönköping University, Jönköping International Business School

<sup>120</sup> Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive* 7. 48-59.

<sup>121</sup> Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, SA: Sage. str. 17

verovatnoći krize i uočenom nivou pretnje. Dakle, ima potpuno razumevanje svoje izloženosti riziku i veruje da je nivo rizika prihvatljiv. Ove pretpostavke organizacije o njenom okruženju suštinske su u smislu organizacionog identiteta u kriznom kontekstu. Organizacije takođe razvijaju sisteme uverenja o rizicima i pretnjama na osnovu vrste delatnosti, izloženosti riziku, standarda, često formalizovanih u razrađenim vladinim propisima i smernicama. Naravno, organizacije takođe razvijaju specifična shvatanja rizika, normi, strategija i taktika prevencije kriza i pripreme za krizu iz sopstvenih iskustava. Organizacije koje su već iskusile krize u svojoj prošlosti često su podstaknute da ažuriraju svoje krizne planove i preispitaju scenarije reagovanja na krizu i stoga mogu biti bolje pripremljene za potencijalnu krizu. Većina organizacija ima uspostavljene, planove, bezbednosne procedure, formirane timove i obuke kao opipljive dokaze verovanja i pretpostavki pre krize. Međutim, kako se okruženje menja i vremenom se pojavljuju novi rizici, organizaciji postaje posebno teško da održava adekvatan sistem predostrožnosti za ublažavanje rizika, posebno uzimajući u obzir finansijska ograničenja.

Drugi važan element faze pre krize je inkubacija. Autori je definišu kao, u velikoj meri nepredviđenu, nesrazmernu i nelinearnu interakciju različitih elemenata okruženja i organizacije koja dovodi do krize.<sup>122</sup> Inkubacija rizika se uvećava kada resursi postaju oskudni, kada se organizacije nepridržavaju postojećih propisa ili ne prepoznaju njihov značaj, kada je organizacija deo ekstenzivnih i multifunkcionalnih sistema što u složenim okruženjima dovodi do složenije, nelinearne i nepredvidive interakcije. Pored toga, signali krize ili znakovi nadolazeće opasnosti mogu biti toliko suptilni da se ne mogu otkriti.<sup>123</sup> Takođe može biti slučaj da problemi unutar kompanije mogu biti loše definisani i stoga se ne mogu lako rešiti. U drugim slučajevima, signali krize mogu biti evidentni i problemi shvaćeni i definisani, ali ne i saopšteni na pravi način kako bi se skrenula pažnja donosioca odluka.

U smislu kriznog komuniciranja, fazu pre krize karakterišu proaktivne mere i strategije koje organizacije mogu sprovesti da spreče izbijanje krize. Naravno, prevencija je idealan oblik upravljanja krizom. Stoga, tokom ove faze, planiranje, prevencija i upravljanje problemima se

---

<sup>122</sup> Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organisational Crisis*. USA: Praeger Publishers. str. 107

<sup>123</sup> Isto, str. 110

dešavaju za one organizacije koje se bave kriznom komunikacijom pre pojave krize. Kompanije mogu da skeniraju i nadgledaju signale upozorenja, razvijajući mehanizam za otkrivanje krize.<sup>124</sup> Ovo uključuje procese kao što je skeniranje, koje predstavlja aktivnu pretragu, prikupljanje i procenu informacija o njihovom kriznom potencijalu. Pored toga, upravljanje problemima može doprineti skeniranju krize.<sup>125</sup> Ovo uključuje skeniranje okruženja organizacije da bi se identifikovali problematični trendovi ili interni problemi i proaktivan pokušaj da se ovi problemi reše pre nego što je organizacija zaista ugrožena krizom.

Faza krize započinje događajem koji smatramo okidačem (*trigger event*) i većim prepoznavanjem da je kriza nastupila. Događaj okidač je dramatična pojava koja izaziva krizu. U ovom trenutku se javlja većina štete. Šteta može varirati po intenzitetu i obimu u zavisnosti od vrste krize i brzine kojom se identifikuje uzrok krize i izdaje neophodna upozorenja i mere. Ublažavanje, zadržavanje i ograničenje štete, u obliku opoziva proizvoda, upozorenja turista ili primene planova za hitne slučajeve, stupaju na snagu da bi se šteta smanjila što je pre moguće. Početak krize odmah stvara niz ekstremnih uslova. Prvo, tu je percepcija događaja kao iznenađenja, što je povezano sa činjenicom da više ne važe pretpostavke o potencijalnoj krizi. Drugo, teško je predvideti uzrok i posledice situacije i postoji početna neizvesnost u vezi sa odgovorom ili oprezom. U skoro svim slučajevima, ključni ciljevi organizacije kao što su profitabilnost, stabilnost, reputacija, a ponekad čak i opstanak su u opasnosti. Organizacije su takođe pod pritiskom vremena i donošenja odluka, prinuđene su da odgovore na krizu i da ponude objašnjenja o uzrocima, odgovornostima i posledicama upravo u trenutku kada je njihova sposobnost da to učine dovedena u pitanje.<sup>126</sup>

Postkrizna faza je vreme retrospektive u pokušaju da se sazna, zašto i kako su stvari krenule po zlu, ko je kriv i šta treba učiniti da se spreči ponavljanje sličnih događaja. Istraga i analiza nakon krize je važna faza u evaluaciji uloženi napore i primenjenih strategija. Istrage pored same organizacije često sprovode i spoljne agencije, regulatorna tela, a u nekim slučajevima i sudovi. Postkrizna faza predstavlja vreme oporavka, u kome organizacija mora da nastavi da komunicira sa potrošačima, dobavljačima i svim

---

<sup>124</sup> Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, SA: Sage. str. 21

<sup>125</sup> Isto, str. 23

<sup>126</sup> Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organisational Crisis*. USA: Praeger Publishers. str. 100

zainteresovanim stranama, da prati pitanja u vezi sa krizom kako bi se vratila u stanje pre krize što je pre moguće. Komunikacione strategije koje se koriste u ovoj fazi zasnivaju se na pretpostavci da je njihov primarni cilj vraćanje ili zaštita reputacije.<sup>127</sup> Ovo je trenutak obnove imidža ali i prilika za povoljnije pozicioniranje kompanije u pogledu pitanja kao što su odgovornost, isticanje pozitivnih poruka o organizaciji i rešavanju krize. Postkrizni stadijum može nakada trajati godinama, za razliku od same krize.

#### 5.4. Proces kriznog menadžmenta

Kao što je prikazano, svaka kriza ima svoj evolutivni proces. U smislu upravljanja, kriza se može posmatrati kao skup zadataka koji menadžeri moraju da reše. Počev od otkrivanja ranih signala, pripreme i pokušaja sprečavanja nastanka krize, obuzdavanje i ograničavanje štete i na kraju sprovođenje akcija za oporavak. Ovi zadaci podrazumevaju pretpostavku ili reaktivnog ili proaktivnog stava, dok interaktivnost u toku svake faze podrazumeva učenje. Stečeno znanje postavlja organizacije u bolji položaj da izdrže ili spreče buduće krize kao i da stvore reputaciju koja će uveriti, odnosno povratiti poverenje potrošačima, partnerima, dobavljačima, investitorima i svim ostalim zainteresovanim stranama.

Upravljanje krizom je, dakle, zadatak minimiziranja štetnih efekata ozbiljnog kriznog događaja koristeći ograničene resurse pod ekstremnim vremenskim ograničenjima. Dok je kontrola štete najočigledniji aspekt upravljanja kriznim situacijama, njegova prava suština nadilazi „gašenje požara”. Suština upravljanja krizom je pronalaženje potencijalnih uspeha koji se kriju među zamkama kroz pažljivo planiranje i odlučno izvršenje.

Menadžeri moraju predvideti i proceniti verovatnoću kriza, osmisliti politike da ih spreče i formulisati strategije za suočavanje kada se krize dogode.<sup>128</sup> Glavni ciljevi su stoga, smanjiti rizike, pripremiti se, odgovoriti i oporaviti.<sup>129</sup> Upravljanje krizom se razlikuje od upravljanja rizikom u tom

---

<sup>127</sup> Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses and apologies*. Albany, NY: State University of New York Press. str. 71

<sup>128</sup> Regester, M. and Larkin, J. (1998). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. London: Kogan Page.

<sup>129</sup> Heath, R. (1998). Crisis Management for Managers and Executives. *Financial Times*, Pitman Publishing, London.



smislu, što upravljanje rizikom se fokusira na izračunate i procenjene rizike u vezi sa određenim događajima pre nego što se dogode. Upravljanje krizom, s druge strane, ne uzima u obzir samo rizik ili verovatnoću nekog događaja, već uključuje i radnje neophodne tokom i nakon što se takav događaj desi. Koncept kriznog menadžmenta je stoga identifikovanje krize, reagovanje i oporavak od krize.

U literaturi nailazimo na brojne definicije kriznog menadžmenta. Krizni menadžment je efikasan način upravljanja u otkrivanju pretnji koje mogu uticati na poslovanje, pomaže da se pretnje predvide, brzo odgovori na njih i da se na taj način kontroliše potencijalna šteta.<sup>130</sup> Santana definiše krizni menadžment kao stalni integrisani i sveobuhvatni napor koji organizacije efikasno ulažu u pokušaju da pre svega razumeju i spreče krizu i da efikasno upravljaju krizom koja se desila, uzimajući u obzir u svakom koraku svojih aktivnosti planiranja i obuke kao i interese svojih zainteresovanih strana.<sup>131</sup> Prema autorima Pirson i Kler, organizaciono upravljanje krizama je sistematski pokušaj članova organizacije sa spoljnim zainteresovanim stranama da spreče krize ili da efikasno upravljaju onima koje se pojave.<sup>132</sup> Šrivastava predlaže 4C model kriznog menadžmenta sugerišući četiri ključna aspekta na koji efikasan krizni menadžment treba da se fokusira To su: uzroci, posledice, oprez i suočavanje. Uzroci uključuju neposredne neuspehe koji su izazvali krizu i prethodne uslove koji su omogućili da se neuspesi pojave. Posledice su trenutni i dugoročni uticaji. Opres uključuje mere preduzete da bi se sprečio ili smanjio uticaj potencijalne krize. I na kraju, suočavanje obuhvata mere preduzete da se odgovori na krizu koja se već dogodila.<sup>133</sup>

Kristek (Krystek 1981) imenuje četiri oblasti kriznog menadžmenta. Za potencijalne poslovne krize primenjuje se anticipativni oblik upravljanja krizama. Cilj ove aktivnosti je povećanje sposobnosti reagovanja kroz formiranje prognoza ili scenarija i sprovođenje alternativnih planova. U okviru preventivnog kriznog menadžmenta, postojeću, ali još uvek

---

<sup>130</sup> Barton, L. (2008). *Crisis leadership now: A real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*, McGraw-Hill, str. 8

<sup>131</sup> Santana, G. (2004). *Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric*. In C.M. Hall, D.J. Timothy, and D.T. Duval (Eds.), *Safety and security in tourism: Relationships, management and marketing* (pp. 299-322). New York: Haworth Press. str. 308

<sup>132</sup> Pearson, M. C. & Clair, A. J. (1998). Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, 23(1) 59-76, str. 61

<sup>133</sup> Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: towards a sustainable future. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly* 7. 23-42.

neprepoznatu krizu, treba pratiti uz pomoć sistema ranog upozoravanja. Planiranje, implementacija i kontrola preventivnih strategija i mera su takođe predmet ove analize. Rezistentni krizni menadžment treba posmatrati kao krizni menadžment koji ima za cilj održavanje poslovanja i odnosi se na krize koje su se već desile. Ukoliko kompanija nema šanse za opstanak, likvidacioni oblik kriznog menadžmenta predstavlja jedini izlaz. Centralni zadatak ovog oblika kriznog menadžmenta je planirana likvidacija.<sup>134</sup>

Pored navedenog neophodno je napomenuti i određene specifičnosti kriznog menadžmenta. Prvo, krizni menadžment se može posmatrati na institucionalnom nivou ili kao funkcija upravljanja. Institucije za upravljanje krizama su organizacije (vojska, policija, vatrogasne službe, službe spasavanja itd) ili akcione grupe i timovi unutar organizacija, koje su odgovorne za razvoj strategija i planova za upravljanje potencijalnim krizama. Krizni menadžment kao funkcija opisuje stvarnu implementaciju akcionog plana kao i prilagođavanje postojećih zadataka i poslovnih procesa u slučaju akutne krize.<sup>135</sup>

Drugo, vremenski posmatrano krizni menadžment može biti aktivan ili reaktivan. Aktivni krizni menadžment opisuje proaktivno delovanje, predviđanje buduće krizne situacije, razvoj i implementaciju strategije, pripremu planova i sprovođenje mera prevencije za tačne korake delovanja u slučaju krize. Reaktivni krizni menadžment se, s druge strane, koncentriše na već nastale krize. Definiše se kroz suočavanje sa negativnim uticajima koje je kriza već izazvala i koji su već identifikovani primenom odgovarajućih instrumenata za upravljanje krizom.<sup>136</sup> Reaktivni pristup kriznom menadžmentu podrazumeva usvajanje odbrambenih strategija upravljanja krizom. Pirson i Mitrof tvrde da organizacije mogu biti pripremljene za krizu ili sklone krizi. Organizacije pripremljene za krizu usmeravaju resurse za formulisanje strategije, planiranje i pripremu za eventualnu krizu odnosno, zauzimaju proaktivan stav, dok organizacije sklone krizama deluju samo kada su suočene sa krizom odnosno, ponašaju se reaktivno. Prema Pirsonu i Mitrofu, ovo drugo je najskuplji način za

---

<sup>134</sup> Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler

<sup>135</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier str. 11

<sup>136</sup> Waller, M.J., Lei, Z., & Pratten, R. (2014). Exploring the role of crisis management teams in crisis management education. *Academy of Management Learning & Education*. 13 (2), 208-221. str. 210

rešavanje krize jer ovaj pristup će verovatno umanjiti poverenje i kredibilitet organizacija za upravljanje krizama.<sup>137</sup>

Treće, uloga zainteresovanih strana je izuzetno važna u “normalnom” poslovanju i funkcionisanju svake organizacije, a naročito u periodu krize. Pored negativnih efekata na samu organizaciju kriza može izazvati i negativne efekte prema određenim grupama zainteresovanih strana (akcionari, kupci, investitori, zaposleni, itd). Kompleksna situacija koja nastaje pojavom krize zahteva dvosmernu interakciju organizacije i zainteresovanih strana. Sa jedne strane, primenom mera kriznog menadžmenta organizacija mora voditi računa o interesima i zahtevima zainteresovanih strana, dok sa druge strane, intervencijom, podrškom i posvećenošću zainteresovanih strana može se bitno uticati na smanjivanje negativnih efekata krize i povećanje efikasnosti kriznog menadžmenta. Zbog toga je izuzetno važno izgraditi odnose zasnovane na poverenju sa svim zainteresovanim stranama i održavati stalnu interakciju i razmenjivati informacije u svima fazama krize.

Četvrto, timski rad predstavlja osnovu svake organizacije. Da bi se efikasno nosili sa krizom, mnogi istraživači tvrde da organizacije treba da imaju stalne timove za upravljanje krizama (CMT- *Crisis Management Team*).<sup>138</sup> Timovi za upravljanje krizama su odgovorni za planiranje i pripremu odgovora na potencijalnu krizu, sprovođenje konkretnih akcija tokom krize kao i kordinaciju i komunikaciju sa svim zainteresovanim stranama. Pomenuti timovi treba da uključe zaposlene iz različitih nivoa upravljanja organizacijom kao i iz svih odeljenja unutar organizacije, kao što su pojedinci iz top menadžmenta, tehničkih operacija, finansija, prodaje, odnosa s javnošću itd. Ovo omogućava timu za upravljanje krizama i organizaciji da efikasno odgovore na različite izazove u vezi sa nastalom krizom. Autori Valer i drugi, tvrde da obuku zasnovanu na simulaciji treba koristiti za vežbanje sposobnosti tima u kriznim kontekstima.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> 77. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive* 7. 48-59. str. 50

<sup>138</sup> Mitroff, I. (1988). Crisis Management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2).

<sup>139</sup> Waller, M.J., Lei, Z., & Pratten, R. (2014). Exploring the role of crisis management teams in crisis management education. *Academy of Management Learning & Education*. 13 (2), 208-221.

Peto, važno je napomenuti ulogu i moć medija koji su postali najuticajniji posrednici u formiranju javnih stavova, mišljenja, interesa i vrednosti, posebno u kriznim događajima kada javnost ima povećanu potrebu za informacijama. U savremenim uslovima poslovanja organizacije su pod mnogo većom pažnjom medija nego ikada ranije. To zahteva da organizacije u okviru kriznog menadžmenta imaju pripremljene odgovarajuće aktivnosti koji se odnose na komunikaciju sa okruženjem putem medija. Pored tradicionalnih medija sve veći uticaj imaju internet komunikacije, društvene mreže, veb stranice, blogovi, forumi za diskusiju itd. omogućavajući širenje informacija neverovatnom brzinom. Ovi kanali internet komunikacije, poznati kao mediji generisani potrošačima (*Consumer-generated media* – CGM) takođe zahtevaju posebnu pažnju kriznog menadžmenta jer u kriznim događajima mogu imati ključnu ulogu u očuvanju reputacije i pozitivnog imidža organizacije.

Konačno, kako Paušant i Mitroff tvrde, stvarna kriza je „ogromna prilika za učenje” i njena uloga je dobro prepoznata u upravljanju krizom. Organizaciono učenje se ostvaruje na više načina. Prvo, učinak upravljanja krizom se ocenjuje tokom svih kriznih faza. Drugo, procenjuje se uticaj krize.<sup>140</sup> Kompanija upoređuje stvarnu štetu sa predviđenim rizikom, analizira izvore kriznih upozorenja i procenjuje specifične informacije, tehničku stručnost i znanja koja su predstavljala osnovni sistem verovanja i pretnji kompanije o životnoj sredini i potencijalnom nastanku krize pre same krize. Shodno tome, skup promena i prilagođavanja posle krize može se primeniti na organizacionom nivou, uključujući nova shvatanja rizika koja se odražavaju u procedurama, politikama i normama. Krizni planovi se mogu izmeniti i identifikovati novi izvori upozorenja. Na ovaj način, postkrizni period je važan period za organizaciono učenje.

## 5.5. Upravljanje pomoću slabih signala

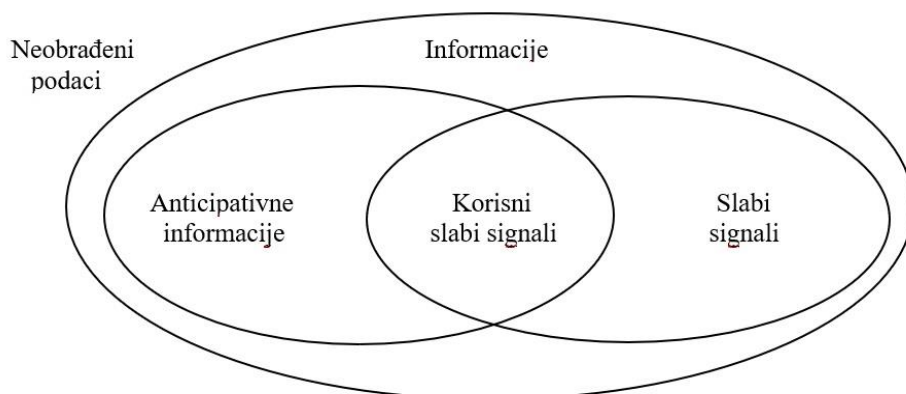
Glavno pitanje u strategijskom menadžmentu je sposobnost menadžera da predvide šanse i pretnje koje dolaze iz okruženja kako bi što uspešnije precizirali predstojeće događaje, njihov potencijalni uticaj, važnost i hitnost. U ovom procesu menadžeri se susreću sa izuzetno velikom količinom informacija od kojih samo neke mogu biti korisne. U literaturi susrećemo širok spektar termina. Najbrojniji su “neobrađeni podaci” koji

---

<sup>140</sup> T. Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis Prone Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, str. 158

predstavljaju informacije same po sebi. To su informacije koje dolaze do menadžera ali nisu u njihovom fokusu jer od njih nemaju preveliku korist. Drugu grupu čine “informacije”, to su podaci koji su korisni za primaoca ali samo deo tih informacija biće iskorišćen u donošenju strategijskih odluka.

Slika 2. Struktura informacija



Izvor: Lesca, H., Lesca, N., (2014)<sup>141</sup>

Prikupljanjem i obradom informacija obezbeđuju se “anticipativne informacije” na osnovu kojih se gradi slika budućnosti. Na osnovu ovih anticipativnih informacija organizacije razvijaju agilnost, odnosno sposobnost preduzeća da osete promene u okruženju i spremno reaguju, što je važna determinanta uspeha preduzeća.<sup>142</sup> Slabi signali su po definiciji nestrukturirane informacije i njihove implikacije na organizaciju se u ranoj fazi veoma teško mogu definisati. Slab signal predstavlja potencijalni diskontinuitet, nešto sa čim se organizacija nije ranije susretala.

Kao input u procesu predviđanja, slabi signali predstavljaju rane indikatore koji nagoveštavaju diskretne događaje, posebne događaje ili trendove sa

<sup>141</sup> Lesca, H., Lesca, N. (2014) Strategic Decisions and Weak Signals - Anticipation for Decision-Making, John Wiley & Sons, Inc, str. 16

<sup>142</sup> Overby, O., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V. (2006) Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, vol. 15, pp. 120-131, str. 120

značajnim uticajem. Njihova analiza garantuje usklađenost organizacije, u realnom vremenu, između donošenja odluka i evolucije spoljnih zahteva. Međutim, slabi signali nisu toliko dokaz promene koliko su mogući prozori u budućnost, sredstva za stimulisanje pluralnog, odnosno perifernog vida.<sup>143</sup> Organizacije se suočavaju sa izazovima koji često počinju sa slabim signalima negde na periferiji u tzv „sivoj zoni” odnosno, na ivici vizije organizacije. Slabe signale stoga karakteriše teškoća u njihovom otkrivanju, ali i dalje ostaju suštinski za uspeh i opstanak organizacije. Razlika između slabih signala i jakih signala je u tome što je jak signal kasno upozorenje u poređenju sa slabim signalom koji je manje vidljiv i udaljen u smislu uticaja na buduće promene. Takođe, jak signal predstavlja opipljiv dokaz promene, kao što su verodostojni naučni dokazi ili konkretna činjenica, ili čak akumulacija i povezivanje nekoliko slabih signala. Ovo implicira da postoji period između prvog slabog signala i prvog jakog signala.<sup>144 145</sup>

Konceptualni okvir kao i praktične procedure pomoću kojih organizacije u turbulentnom okruženju planiraju i upravljaju strateškim iznenađenjima odgovarajući na slabe signale razvio je Igor Ansof. Strateška iznenađenja, definisao je (Upravljanje strateškim iznenađenjem odgovorom na slabe signale) kao iznenadne, hitne i nepoznate događaje koji ne odgovaraju ekstrapolaciji iskustva organizacije. Prema Ansofu, (Ansoff, 1975.) organizacije ne uspevaju da predvide diskontinuitet, a zatim, iznenada otkrivaju da je poslovna prilika nestala ili da je opstanak organizacije ugrožen. Kada se strateško iznenađenje dogodi, nisu jasni ni uzroci ni mogući odgovori, što Ansof naziva „trenutak istine”.<sup>146</sup>

Uprkos postojanju strateškog planiranja kao menadžerskog znanja, suočavanje sa strateškim iznenađenjima i dalje predstavlja određene poteškoće. Prema Ansofu, ova poteškoća leži u očiglednom paradoksu: ako organizacija sačeka da informacije budu adekvatne za strateško planiranje, biće više izložena negativnim efektima nadolazeće krize usled

---

<sup>143</sup> Miller, R., Rossel, P., & Jorgensen, U. (2012). Future studies and weak signals: A critical survey. *Futures*, 44(3), 195-197. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.10.001>

<sup>144</sup> Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33. <https://doi.org/10.2307/41164635>

<sup>145</sup> Mendonça, S., Cunha, M. P., Kaivooja, J., & Ruff, F. (2004). Wild cards, weak signals and organisational improvisation. *Futures*, 36(2), 201-218. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00148-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00148-4)

<sup>146</sup> Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33. <https://doi.org/10.2307/41164635>

nedostatka vremena za adekvatan odgovor; ako prihvati rane i nejasne informacije, sadržaj tih ranih informacija neće biti dovoljno određen za temeljno strateško planiranje. Rešenje ovog paradoksa je u promeni pristupa korišćenju strateških informacija. Ansof predlaže pristup u kom se već u ranoj fazi nagoveštavanja pretnje, kada su informacije u vidu slabih signala još uvek nejasne kao i njihov budući kurs, organizacija postepeno priprema sa ciljem povećanja strateške fleksibilnosti organizacije. Kako informacije budu preciznije, tako će i fokus organizacije biti usmereniji. Prethodno povećanje strateške fleksibilnosti učiniće da organizacija bude pripremljenija u odnosu na strateška iznenađenja, a odgovor bolje planiran i izveden. Ovaj postepeni odgovor možemo nazvati pojačavanjem i odgovorom na slabe signale, za razliku od konvencionalnog strateškog planiranja koje zavisi od jakih signala.

Shodno tome, Ansoff uvodi odrednicu “stanje znanja” i sugeriše da menadžeri treba da budu spremni za svaki novi talas informacija. Postepenim povećanjem znanja proširivaće se i raspon strateških odgovora koji treba da se donesu. Kada je prilika ili pretnja na pomolu, menadžer se pomera iz ranog stadijuma saznanja, gde tek počinje uverenje da je događaj obeležen diskontinuitetom. pa sve do završne faze u kojoj menadžer ima informacije potrebne za strateško planiranje njegovog odgovora na strateški diskontinuitet koji dolazi.

Tabela 7. Sažetak faza stanja znanja i strateških odgovora prema sadržaju informacije

Stanje znanja	Opazanje šanse/pretnje	Izvor šanse/pretnje	Konkretna šansa/pretnja	Konkretni odgovor	Konkretni rezultat	Stanje znanja
Sadržaj informacije	šanse/pretnje					Strategijski odgovor
Uverenje da predstoje diskontinuiteti	Da	Da	Da	Da	Da	Svest o okruženju
Identifikovan izvor diskontinuiteta	Ne	Da	Da	Da	Da	Samosvesnost
Karakteristike shvaćene	Ne	Ne	Da	Da	Da	Interna fleksibilnost
Odgovor identifikovan	Ne	Ne	Ne	Da	Da	Eksterna fleksibilnost
Odgovor proračunat	Ne	Ne	Ne	Ne	Da	Interna spremnost
						Direktna akcija
Stanje znanja i reakcije koje odgovaraju slabim signalima						

Izvor: Adaptirano prema (H.I. Ansoff, 1975)<sup>147</sup>

Pored stanja znanja koje se iz faze u fazu obogaćuje analiziranjem slabih signala povećava se i repertoar odgovora koji, po istoj logici, uzima u obzir odgovore sa malim uticajem. Dakle, za slabe signale koji omogućavaju rano i nejasno stanje znanja, odgovor organizacije će se ogledati u postepenom razvoju svesti o njenom spoljašnjem okruženju i unutrašnjim karakteristikama. Iz ovoga se jasno vidi, da se opcije menadžmenta za svaki odgovor nalaze u dve grupe odgovora: odgovori usmereni ka spoljnom okruženju i odgovore koji utiču na unutrašnju dinamiku i strukturu organizacije.<sup>148</sup> Na ovaj način, odgovori malog uticaja adekvatni slabim signalima poslužiće da se minimizira vreme koje je potrebno da se odgovori na nastupajuću kriznu situaciju, odnosno na potencijalni diskontinuitet. To podrazumeva da se u trenutku kada znanje dostigne svoj

<sup>147</sup> Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33. <https://doi.org/10.2307/41164635>

<sup>148</sup> Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33. <https://doi.org/10.2307/41164635>



maksimalni nivo, odnosno, kada se pojave jaki signali organizacija bude pripremljena da kriznu situaciju izbegne ili značajno umanju negativne efekte. Pored ovoga, koncept upravljanja pomoću slabih signala sugerise i da donosioci strateških odluka ne bi trebalo da budu ograničeni na ekstrapolaciju prošlosti organizacije jer znanja stečena u prošlosti ne pružaju dovoljno informacija o potencijalnim strateškim diskontinuitetima.

Pandemija Covid-19 se verovatno doživljava kao strateško iznenađenje za skoro celu svetsku ekonomiju. Kriza koja je po prvi put imala apsolutno globalne posledice na organizacije svih veličina, sa disparitetima prema sektorima aktivnosti. Prema Pangetsu,<sup>149</sup> turizam je među industrijama koje su najteže pogođene krizom Covid-19, turističke destinacije zabeležile su milijardu međunarodnih dolazaka manje u toku 2020. godine nego 2019. godine, a samim tim je bilo ugroženo 100 do 120 miliona radnih mesta u turizmu, a veliki udeo u malim i srednjim preduzećima. Iako bi bilo veoma teško pronaći donosiocce strateških odluka, stručnjake za predviđanje ili futuriste koji bi predvideli ovakav scenario, pitanje otkrivanja slabih signala za sprečavanje strateških iznenađenja nikada nije bilo aktuelnije.

Iako je turizam privredna grana koja je vrlo osetljiva na krizne situacije i kroz istoriju bila izložena najširem spektru istih (prirodne katastrofe, ekonomske krize, zarazne bolesti, terorizam itd.) najveći broj organizacija dočekao je krizu izazvanu virusom Covid-19 potpuno nespremni. Napravljeni su propusti u analiziranju slabih signala, prvi slučaj i naglo širenje virusa zabeleženi su u kineskom gradu Vuhan početkom decembra 2019. godine dok je Svetska zdravstvena organizacija (WHO) proglasila vanrednu situaciju za javno zdravlje od međunarodnog značaja 30. januara 2020. godine, a pandemiju 11. marta 2020. godine. Pored toga zanemarena su saznanja brojnih autora dobijenih na osnovu ranijih istraživanja o uticaja zaraznih bolesti na turistička kretanja. Kineski autori Čen i drugi<sup>150</sup> istraživali su uticaj epidemije SARS-a 2003. i izbivanja ptičjeg gripa 2005. godine na turističku potražnju i otkrili da je epidemije SARS-a dovela do smanjenja dolazaka posetilaca u Kinu za više od 42%. Vang je koristeći ARDL model ispitao uticaje nekoliko značajnih događaja, uključujući

---

<sup>149</sup> Pangestu ME (2021, April 30) *Tourism in the post-COVID world: three steps to build better forward*. World Bank Blogs

<sup>150</sup> Chen, Y., Kang, H., & Yang, T. (2007). A study on the impact of SARS on the forecast of visitor arrivals to China. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8(1), 31-50.

azijsku finansijsku krizu, zemljotres na Tajvanu 1999. godine, terorističke napade 11. septembra i epidemiju SARS-a 2003. godine na receptivni turizam na Tajvanu i zaključio da je kriza izazvana epidemijom SARS-a, imala najteže posledice po turističku potražnju.<sup>151</sup>

Zbog pandemije Covid-19, većina kompanija je pretrpela ogromne gubitke, dok su samo neke uspele da pronađu određene mogućnosti prilagođavajući svoje aktivnosti ovom konkretnom kontekstu obeleženom jakom neizvesnošću. Još jednom se pokazalo da prognoze generisane tradicionalnim metodama mogu biti zastarele i neefikasne u krizi. a da upravljanje pomoću slabih signala nudi mogući teorijski okvir za sprečavanje takvih strateških iznenađenja i načine da se za njih organizacije postepeno pripreme.

## **5.6. Strategije upravljanja krizama**

Strategijski menadžment je proces procene organizacije i njenog okruženja u cilju ispunjavanja dugoročnih ciljeva organizacije. Odnosi se na niz odluka koje donosi menadžment kako bi odredio dugoročne ciljeve organizacije i sredstva za postizanje ovih ciljeva. Kada se misija uspostavi, razvijaju se strategije za njeno sprovođenje. Organizacija mora razviti oblik strategijskog upravljanja da bi kontrolisala ove strategije.

Kroz strategijsko upravljanje, organizacija može da se nosi sa svojom misijom dok istovremeno procenjuje odnos organizacije prema njenom okruženju. Okruženje, u ovom slučaju, označava svaku unutrašnju ili spoljašnju silu koja može dovesti do toga da organizacija skrene sa putanje svoje navedene misije. Dakle, strategijski menadžment postaje komponenta misije organizacije. Bez toga, organizacija bi imala velikih poteškoća da implementira i kontroliše strategije. Pored toga, jedna važna tačka koju treba imati na umu je razlika između planirane strategije i strategije koja se sprovodi usled promenjenih spoljašnjih ili unutrašnjih događaja.

Strategija definiše organizaciju, ona predstavlja interpretativni okvir i pomaže članovima organizacije i svim zainteresovanim stranama da bolje

---

<sup>151</sup> Wang, Y. S. (2009). The impact of crisis events and macroeconomic activity on Taiwan's international inbound tourism demand. *Tourism Management*, 30(1), 75-82, str. 77

razumeju organizaciju. Strategija je povezana sa stabilnošću i doslednošću, određuje i pojednostavljuje stvarnost. Međutim, ovo pojednostavljenje je samo pretpostavka o budućim događajima koja u stvari može biti mnogo komplikovanija i koja se teško može ostvariti bez izobličenja. Ukratko, Mintzberg i drugi zaključuju da su „strategije za organizacije ono što su oglavine za konje: one ih drže u pravoj liniji, ali jedva podstiču periferni vid.”<sup>152</sup>

Strategije, pored ostalih, u velikoj meri koriste menadžeri, uz napomenu da postoje i druge brojne definicije, uglavnom se strategije definišu kao „način na koji će organizacija postići namerno izabrane konkurentske prednosti.”<sup>153</sup> Grupa autora predvođena jednim od najznačajnijih autora u oblasti strategijskog menadžmenta, ovu široku definiciju smatraju nedovoljnom i ograničenom. Da bi istražili pojam 'strategije', autori su izvršili sveobuhvatan pregled različitih škola mišljenja o formiranju strategije poznatih u istoriji strategijskog menadžmenta i svoje nalaze sumirali u knjizi pod naslovom Strategijski Safari. Oni su definisali pet poddefinicija, takozvanih „pet P za strategiju”<sup>154</sup> zasnovano na prethodnim Mintzbergovim razmišljanjima.<sup>155</sup>

Prema Mintzbergu, strategija je, pre svega, Plan (Plan) – pravac delovanja koji organizacija treba da sledi. Predviđene radnje i njihove definicije se, međutim, često razlikuju od stvarnih radnji i njihovih ishoda. Drugo, strategija je Obrazac (Pattern), odnosno doslednost ponašanja tokom vremena.<sup>156</sup> Treće, strategija je Pozicija (Position), što znači pozicioniranje njenih proizvoda ili usluga na određenim tržištima. Četvrto, autori definišu strategiju kao Perspektivu (Perspective), njenu viziju kako stvari treba da se urade. Konačno, strategija se može shvatiti kao Lukavstvo (Ploy), „manevar sa namerom da se nadmudri protivnik ili konkurent.”<sup>157</sup>

---

<sup>152</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. str. 18

<sup>153</sup> Rughase, O. G. (2006). *Identity and Strategy. How individual visions enable the design of a market strategy that works*, UK, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. str. 26

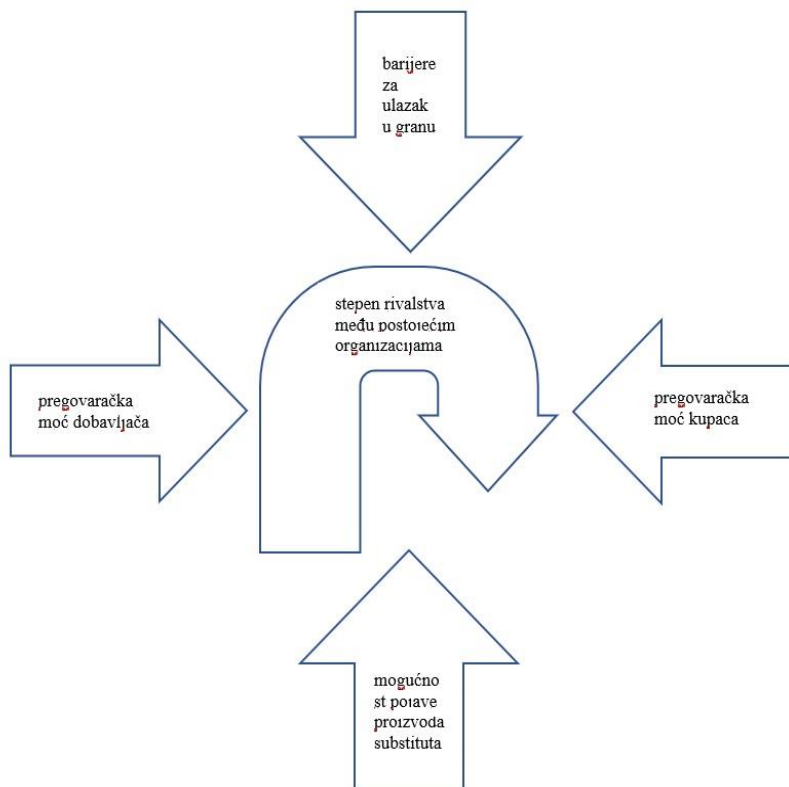
<sup>154</sup> Isto str. 9

<sup>155</sup> Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30 (1). 11-24.

<sup>156</sup> Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press. str. 9

<sup>157</sup> Isto, str. 14

Slika 3. Pet sila Porterovog modela



Izvor: Adaptirano prema (Porter, 1980: 37)<sup>158</sup>

Prilikom izbora i formulisanja strategije najvažnije mesto zauzimaju konkurentske prednosti i načini na koje organizacija može da ih ostvari. U kapitalnom delu Strategija konkurencije: tehnike analize industrija i konkurenata, Porter na osnovu analize pet sila koje su determinante konkurencije u okviru grane izdvaja tri generičke konkurentske strategije za uspostavljanje strateškog plana.<sup>159</sup> Analiza pet sila (barijere za ulazak u granu, stepen rivalstva među postojećim organizacijama, mogućnost pojave proizvoda substituta, pregovaračku moć kupaca i pregovaračku moć dobavljača) se tretira od strane organizacije da bi izmerila nivo

<sup>158</sup> Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. str. 37

<sup>159</sup> Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, str. 38

konkurencije, osim toga, koristi se kao snažan prvi korak u razumevanju kako se jedna grana poredi sa drugom, kao i za određivanje profitabilnosti grane jer utiču na cene, troškove, i potrebno ulaganje organizacije u granu. Porter preporučuje tri generičke konkurentske strategije: vođstvo u troškovima, diferencijacija i strategija fokusiranja, odnosno segmentacija.

Slika 4. Tri generičke konkurentske strategije

		Konkurentska prednost	
		Personalizovan proizvod	Standardizovan proizvod
Konkurentski obuhvat	Grana	Diferenciranje proizvoda	Niski troškovi
	Segment	Fokus na diferenciranje proizvoda	Fokus na niske troškove

Izvor: Adaptirano prema (Porter, 1980: 39)<sup>160</sup>

Definisanje i održavanje konkurentske prednosti zadatak je strategije u normalnom poslovnom okruženju a naročito dolazi do izražaja u uslovima krize. Kao što je ranije navedeno, kriza je neočekivani, remetilački i štetni događaj velikih razmera i obima, razvija sopstvenu dinamiku koju je teško kontrolisati i koja ugrožava imidž organizacije, a ponekad i njeno postojanje. Reakcija na krizu ima za cilj da ublaži te štetne efekte što je brže moguće. Pored tipa krize, dinamičnog razvoja tokom vremena i neizvesnosti, faktori kao što su spremnost organizacije i percepcije zainteresovanih strana utiču na izbor specifične strategije odgovora na krizu.

Cilj strategije upravljanja krizom je uticaj na razvoj efekata izazvanih negativnim događajem sa ciljem da se postigne njihova neutralizacija. Istovremeno, ili što je pre moguće, treba postepeno eliminisati krizu koja

<sup>160</sup> Isto, str. 39

izaziva probleme. Ciljna oblast strategije treba da bude široka i da obuhvata sve sfere aktivnosti. Oblasti koje imaju manji uticaj na konkurentske prednosti se takođe moraju ispitati u procesu identifikacije kako bi se blagovremeno prepoznao njihov uticajni efekat na organizaciju u nepovoljnim okolnostima i kako bi se formulisala strategija u ovim oblastima (marketing strategija, komunikaciona strategija itd.)

Postoje različiti pristupi za rukovanje strategijama. Osnovna odlika je oblik ponašanja u suočavanju, koji utiče na izbor instrumenata, orijentaciju na rešavanje problema i trenutak kada aktivnosti počinju. Oblici strategije upravljanja krizom mogu se nalaziti između dve krajnosti, ofanzivne (orijentisane na pronalaženje rešenja) i defanzivne (orijentisane na otpor).

### ***5.6.1. Ofanzivne strategije upravljanja krizom***

Cilj ofanzivne strategije upravljanja krizom je blagovremeno uspostavljanje i sprovođenje mera koje anticipiraju i eliminišu ili bitno smanjuju uzroke povezane sa efektima krize u identifikovanim oblastima. Ovo zahteva funkcionalan sistem ranog upozoravanja, čak i u situacijama nejasnih i nepreciznih informacija kao i u različitim nivoima neizvesnosti. Pored toga, organizacija mora biti spremna, za primenu odgovarajućih strategija u svim sferama delovanja, a posebno prema kupcima, stejholderima i državi.

Početni rezultati ofanzivne strategije upravljanja krizom odnose se na trenutno povećanje javnog interesa i medijske pokrivenosti, jer u protivnom intenziviranje krize je praćeno negativnim uticajem na imidž kompanije. Prednosti ofanzivne strategije upravljanja krizom ogledaju se u zadržavanju kredibiliteta. Naime, treba napomenuti da negativan uticaj na imidž pod negativnim uticajem krize ne znači nužno gubitak kredibiliteta. Kako je kredibilitet preliminarna faza u izgradnji poverenja održavanje kontinuirane kredibilne komunikacije kompanije sa svim zainteresovanim stranama je od velike važnosti za postizanje poverenja u kriznoj situaciji. Kredibilitet organizacije koja primenjuje ofanzivne strategije upravljanja krizom raste, ili bar ostaje isti, u velikom delu javnosti, među njenim korisnicima i medijima, posebno ukoliko efekti primenjene strategije daju pozitivne rezultate. Ovo je osnova za buduću upotrebu marketinških instrumenata, na čiju efikasnost suštinski utiče kredibilitet. Pored toga, treba imati u vidu da, uprkos zaoštavanju krize,

kompanija mora da zadrži jaku kontrolu komunikacije sa svim zainteresovanim stranama, kako bi se izbegla pojava širenja netačnih informacija i izbegla mogućnost pojave špekulacije. U suštini primena ove vrste strategija doprinosi skraćivanju vremena trajanja krize i smanjenju amplitude odnosno, vrhova krize i njenih najvećih udara.

Dugoročno posmatrano dobro pripremljena i implementirana ofanzivna strategija upravljanja krizom može se koristiti za prihvatanje negativnih efekata krize ali i kapitalizaciju novonastalih događaja, odnosno, da se negativni efekti apsorbuju i ukoliko je to moguće promene u pozitivne sve sa ciljem očuvanja konkurentske prednosti ali i kreiranjem novih. Na ovaj način primenom ofanzivnih strategija upravljanja krizom ostvaruju se značajne prednosti i kreiraju šanse za dalji razvoj kompanije uz obezbeđivanje uticaja u različitim sferama delovanja.<sup>161 162</sup>

### ***5.6.2 Defanzivne strategije upravljanja krizom***

Defanzivnim strategijama upravljanja krizom pokušava se odložiti reagovanje, uprkos poznavanju okolnosti, Cilj je da se negativni efekti krize izbegnu ili stave pod kontrolu koliko god je to moguće, uz izbegavanje zaoštavanja situacije sopstvenim delovanjem. Adekvatne mere odnosno, aktivnosti pogođene organizacije odlažu se do postaktivne tačke u krizi.

Suštinska prednost defanzivne strategije upravljanja krizom je u tome što kompanija izbegava intenziviranje krize sopstvenim akcijama. Uglavnom je primenjuju manje kompanije u grani, čekajući vodeće kompanije u grani da preduzmu konkretne mere. Za razliku od ofanzivnih strategija, defanzivnim strategijama se rizikuje ne samo gubitak imidža, već i gubitak kredibiliteta. Razlog tome je što, ako kompanija nevoljno reaguje i samo kada je na to prinuđena, može dovesti do sticanja utiska da zaista ne postoji interes za pronalaženje rešenja za probleme izazvane negativnim efektima krize. Na kraju, negativan uticaj na imidž i gubitak kredibiliteta uslovljen je, osim specifičnostima događaja, pre svega ponašanjem stejkholdera. Zbog toga je kao i u ofanzivnim stragijama kontrola komunikacije sa svim zainteresovanim stranama od izuzetnog značaja.

---

<sup>161</sup> Hauser, T. (1994). *Krisen-PR von Unternehmen*. FGM Verlag.

<sup>162</sup> Wiedemann, P.M. (1994). *Krisenmanagement und Krisenkommunikation, Krisenmanagement bei Störfällen* (H.J. Uth, ed.) pp. 29-49, Springer

U praksi se često mogu uočiti defanzivne strategije upravljanja krizom. U tom pogledu, ponašanje je zaista prirodna refleksna reakcija na početni negativan uticaj. Stoga, korišćenje defanzivne strategije upravljanja krizom se preporučuje samo u određenim situacijama. Ovo je slučaj u situacijama u kojima postoji ubedljiv dokaz da se negativan događaj iznenada desio, da je predviđanje događaja bilo gotovo nemoguće, da su negativnim događajem pogođeni svi entiteti u grani ili kompletno poslovanje na određenoj teritoriji.

Prilikom primene određene strategije posebno treba voditi računa da li je strategija upravljanja krizom, samo privremena varijanta strategije, odnosno da li je kompatibilna sa dugoročnom organizacionom strategijom. Uprkos neophodnosti ostvarivanja kratkoročnih prednosti u okviru upravljanja krizom, odstupanje treba da budu što je moguće manja.

## **5.7. Planiranje**

Planiranje kao deo upravljačkog procesa možemo posmatrati kao alat za predviđanje budućih prilika i izazova pomoću koga se oorganizacije pripremaju za održavanje ili unapređenje konkurentne pozicije. Planiranje je, dakle, suprotno improvizaciji, ad-hoc odlukama koje se donose od slučaja do slučaja. Osnovni cilj planiranja je da se obezbedi stabilno poslovanje, koje je stalno ugroženo neizvesnošću budućih događaja, što je duže moguće. Da bi se process planiranja izveo na adekvatan način menadžmentu organizacije su neophodne pouzdane i relevantne informacije o unutrašnjem stanju organizacije (veštine zaposlenih, oprema, finansijske mogućnosti, itd.) odnosno o njenim jakim i slabim stranama kao i o spoljnom okruženju organizacije (pozicija u grani, odnosi sa kupcima, odnosi sa dobavljačima itd.) odnosno o šansama i pretnjama koji iz okruženja dolaze.

Konkurentno strateško planiranje ne samo da predviđa buduće događaje, već i utiče na njih usmeravajući resurse i aktivnosti organizacije. Kao sastavni deo formulisanja strategije, strateško planiranje, zahteva strateško razmišljanje, što je kontinuirani proces analiziranja svih internih i eksternih događaja koji mogu uticati na organizaciju. Strateško razmišljanje se odnosi na pitanja: Gde smo sad? i Gde želimo da budemo? a kao rezultat ovog procesa, odnosno odgovor na pitanje Kako stići tamo?



daje strateško planiranje. Strateško planiranje, dakle, predstavlja usklađivanje mogućnosti sa resursima organizacije kako bi se uspostavio budući pravac koji vodi ka poboljšanju performansi organizacije a samim tim i većoj konkurentskoj prednosti.

Rezultat strateškog planiranja, kao što je već navedeno, je stabilno poslovanje uz kontinuirano povećanje performansi organizacije što dovodi do ostvarenja konkurentske prednosti. Radikalno ubrzavanje promena u poslovnom okruženju nezapamćeno u našoj istoriji koje se odvija pod uticajem tehničko-tehnoloških inovacija jednostavnog pristupa informacijama, stvaranju virtuelnog prostora, smanjivanju životnog ciklusa proizvodima, itd.<sup>163</sup> stvara mogućnost pojave iznenadnih događaja koji mogu izazvati krizne situacije i ugroziti poslovanje, pa se stoga nameće pitanje planiranja u kriznim situacijama odnosno kriznog planiranja. Krizno planiranje kao deo ukupnog procesa planiranja, omogućava da se negativni događaji uzmu u razmatranje i predvide koliko god je to moguće. Rezultat kriznog planiranja je strateška konfiguracija poslovanja koja smanjuje sklonost krizama sa fokusom na daljim mogućnostima preventivnog upravljanja krizom.

Cilj kriznog planiranja je da se, koliko god je moguće umanju element iznenađenja i da se, kroz pripremljene planove, izbegne ili apsorbuje udar krize i na taj način ostvari prednost. Uopšteno, istraživači i krizni menadžeri posmatraju krizno planiranje kao skup uspostavljenih politika, procesa i procedura koje uz unapred pripremljene resurse, profesionalne aktivnosti i obuke omogućavaju organizaciji da spremno dočeka iznenadne događaje. Ali da li planiranje funkcioniše u stvarnosti, s obzirom da je kriza po definiciji uvek neizvesna i iznenađujuća? Kumbs naglašava da plan upravljanja krizom nije dovoljan i da ga treba prilagoditi specifičnim karakteristikama krize.<sup>164</sup> Plan upravljanja krizom trebalo bi da služi kao smernica, ali ne i lek za delovanje u krizi, jer će uvek postojati faktori koji se planom ne obrađuju.

---

<sup>163</sup> Mihajlović, M., (2012). Stratejska kontrola - odgovor na radikalne promene u poslovnom okruženju, *Poslovna ekonomija*, broj 2, vol. XI str. 275 - 289. str. 277

<sup>164</sup> Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, SA: Sage. str. 95

Krizno planiranje se može definisati kao proaktivna procena i adresiranje ranjivosti kako bi se izbegao ili minimizirao uticaj krize.<sup>165</sup> Budući da broj mogućih negativnih događaja koji izazivaju krize može biti veoma velik, moraju postojati ograničenja na određene događaje koji će se uzeti u razmatranje prilikom formulisanja kriznog planiranja. Fokus, stoga, treba da bude usmeren na one događaje koji su malo verovatni ali posebno destruktivni i mogu uticati na egzistenciju organizacije i na one događaje koji su izvesni i čiji negativni efekti mogu nastupiti u skorijem vremenskom periodu. Aktivno planiranje za sprečavanje kriza i ublažavanje efekata onih kriza koje se ne mogu sprečiti zahteva razrađen plan aktivnosti pre nego što se kriza zapravo i pojavi. Ovo rano razmatranje kriza takođe bi trebalo da uključi fundamentalni pregled i procenu izabranih koraka u pogledu opšte strategije i drugih mogućih posledica. Iznad svega, ne sme se potcenjivati interakcija između mera čiji efekti imaju uticaj u kratkom roku, npr. mere koje utiču na trenutnu likvidnost i mera čiji efekti imaju uticaj na dugi rok npr. faktori uspeha. Kratkoročne mere uvek moraju uzeti u obzir dugoročne posledice.

Krizni planovi imaju i dalje funkcije osim doprinosa objektivnoj i subjektivnoj pripremljenosti kompanije. Prvo, kroz planiranje kompanije ispunjavaju svoju odgovornost da zaštite svoje klijente i zaposlene. Drugo, krizno planiranje olakšava poštovanje regulatornih zahteva. Treće, krizno planiranje može poboljšati oporavak organizacije smanjenjem vremenskog intervala faze krize u kojoj se javlja najveća šteta, a time i nivoa štete. Konačno, opet na nivou percepcije, ako kompanija planira krizu, ona automatski pokazuje svojim zainteresovanim stranama da je zabrinuta za njih i da je svesna rizika i potencijalnih pretnji.

U okviru kriznog planiranja i procesa implementacije, postoje tri različite faze: generičko (opšte) planiranje, planiranje u vanrednim situacijama (Kontigentno planiranje) i preventivno planiranje (neposredno planiranje).<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Hough, G.M., Spillan E.J. (2005) Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort, *Journal of Business & Economics Research*, Volume 3, Number 4

<sup>166</sup> WEU (1995). *Directives on Planning Options and Priorities to the Planning Cell*, 6., Western European Union, Brussels.

### 5.7.1. Generičko (opšte planiranje)

Generičko, odnosno opšte krizno planiranje postavlja osnovu planiranja za moguće krizne situacije koje se očekuju u budućnosti. Cilj generičkog planiranja je da se uspostavi osnovni okvir sa definisanim opštim uslovima i mogućnostima. Praćeno je anticipativnim analizama pojedinih kriznih scenarija sa razradom i procenom različitih opcija kako bi one bile uspostavljene u formi opštih akcionih planova. Pored toga, generičko planiranje, omogućava da sledeće faze planiranja budu pojednostavljene i ubrzane. Ovaj oblik planiranja poznat je i kao „alternativno planiranje” ili „planiranje u hitnim slučajevima”.

Osnovni deo generičkog planiranja je određivanje odgovornosti i ovlašćenja. Podsystemi za planiranje i buduće izvršne funkcije u kriznom menadžmentu se, po pravilu, postavljaju unutar organizacije i to iz redova najvišeg nivoa upravljanja, a ovlašćenja im se direktno dodeljuju. U konkretnoj realizaciji, to su ili unapred oformljene „radne grupe”, “krizne grupe” ili krizni odbori, koji se sastoje od predstavnika više resora. Opštim akcionim planom definiše se sastav “radne grupe” koji se menja i prilagođava u zavisnosti od vrste događaja. Posebno je korisno formirati takve radne grupe koja treba da uspostavi osnovne principe za upravljanje kada je u pitanju razrada različitih mera planiranja u kriznim situacijama. Uključivanjem najvišeg menadžmenta sprečava se mogućnost pojave specifičnih interesa različitih delova organizacije, gde se na takav način izbegava vršenje uticaja pojedinih sektora. Na ovaj način ne samo da se koristi stručno znanje članova, već se obezbeđuje i da će donete odluke sprovoditi odgovorna lica sa najviših pozicija koji odluke donose i u normalnim poslovnim okolnostima. Ovaj oblik funkcionalne sličnosti u slučajevima krize i u normalnim poslovnim situacijama pokazao se kao važan faktor uspešnog upravljanja krizom.<sup>167</sup>

Sastav, brojnost i opseg delovanja krizne grupe za sprečavanje negativnih efekata krize i njenu prevenciju zavisice pre svega od specifičnosti organizacije, delatnosti, njene veličine i pretpostavljene pretnje. U oblasti turizma, bez obzira, na heterogenost ove delatnosti i sve ostale specifičnosti formiranje kriznih grupa i delegiranje odgovornosti i ovlašćenja zavisice prevashodno od veličine organizacije. U oblasti

---

<sup>167</sup> Mileti, D. & Sorensen, J. (1987), Determinants of organizational effectiveness in responding to low probability catastrophic events, *The Columbia Journal of World Business*, 22(1), pp. 13-21. str. 16

pružanja usluge organizovanja putovanja veliki turoperatori će obično oformiti jedinice za stalan kontakt sa korisnicima usluga koje će biti zadužene za pružanje informacija i početnu koordinaciju ali i za prikupljanje informacija i njihovo prosleđivanje odgovornim licima. Analiziranjem svih relevantnih informacija krizna grupa će donositi odluke o daljim merama i prosleđivati jedinicama za komunikaciju kako bi korisnici usluga bili na vreme obavešteni. Manje turističke agencije, razumljivo je da nemaju kapacitet za ovako složenu organizaciju ali će u svakom slučaju pored donosioca odluke u kriznim situacijama obezbediti i kontakt osobe koje će uvek biti na raspolaganju za dostavljanje svih relevantnih informacija korisnicima usluga. Analogno oblasti pružanja usluge organizovanja putovanja će funkcionisati krizne grupe i u drugim oblastima turizma kao što su oblast smeštaja gostiju, oblast ugostiteljstva itd. Uprkos ovim varijacijama u formi, mora se napomenuti da je jasna dodela odgovornosti od najveće važnosti.

Suočavanje sa negativnim efektima krize zahteva iskustvo i stručno znanje specifično za nastalu izuzetnu situaciju. Stručnjaci koji poseduju određena znanja mogu biti ili deo organizacije ili angažovani eksterno. Okretanje spoljnim stručnjacima može imati prednosti u tome što oni treba da budu tu samo u izuzetnim situacijama. Organizacija, dakle, snosi troškove samo za vreme trajanja moguće usluge. Pored toga, zbog svog velikog ličnog iskustva u suočavanju sa ovakvim situacijama, spoljni stručnjaci su razvili sposobnost da smanje složenost i obim posla koji im omogućava da brže i sigurnije donose odluke. Tu je i činjenica da oni nisu direktno pogođeni događajima i kao takvi mogu racionalnije donositi odluke. Međutim, angažovanje spoljnih stručnjaka ima i svoje negativne strane. Kako donošenje odluka u kriznim situacijama zahteva brzinu, spoljnim stručnjacima ostaje izuzetno malo vremena da se upoznaju sa važnim činjenicama za funkcionisanje organizacije kao što su korporativna kultura, međusobni odnosi itd. Treba uzeti u obzir i činjenicu da spoljni stručnjaci nisu odmah dostupni, naročito u uslovima globalnih kriza što se pokazalo u slučajevima poslednje svetske ekonomske krize ili krize izazvane pandemijom Covid-19. Zbog toga je neophodno generičkim planiranjem ustanoviti posebne oblasti u kojima će se organizacija, ukoliko se za tim ukaže potreba, osloniti na znanje i iskustvo spoljnih stručnjaka.

### **5.7.2. Planiranje u vanrednim situacijama (Kontigentno planiranje)**

Planiranje u vanrednim situacijama odnosi se na očekivane događaje koji će izazvati negativne efekte na poslovanje organizacije. Na ovaj način, fokus se usmerava više na reakciju, a manje na sam događaj. Formulisanje planova u ovoj fazi omogućava organizaciji da ostvari značajnu prednost u složenim situacijama kako bi sigurnije donosila odluke u kratkom vremenskom periodu i pod pritiskom. Stoga je posebno važno obratiti veliku pažnju na detalje kada se radi o situacijama za koje postoji izuzetno kratko vreme za reakciju. Situacije u kojima je potrebno striktno poštovanje određenih koraka moraju biti detaljno razrađene kako bi se izbegli, odnosno minimizirali negativni efekti. Ova faza planiranja podrazumeva formulisanje konkretnih akcionih planova koji se uvode u upotrebu u kriznoj situaciji uz eventualne manje adaptacije. Ograničenja kontigentnog planiranja odnose se, pre svega na finansijsku i ljudsku komponentu kao i na konstantnu analizu okruženja i procenu realne opasnosti.

Veoma važan aspekt kontigentnog planiranja, koji se ne sme potceniti, je čuvanje tajnosti planova. Njihovo objavljivanje odnosno, pojava u javnosti mogu izazvati ogroman negativan publicitet, naročito nakon negativnog događaja. U takvim situacijama javnost je uvek zainteresovana da zna da li su posledice negativnog događaja mogle biti sprečene, da li su planovi postojali, čija je odgovornost za pogrešno planiranje ili nepostupanje po unapred planiranim aktivnostima.<sup>168</sup>

### **5.7.3. Preventivno planiranje (neposredno planiranje)**

Kada se negativan događaj nazire na horizontu, to jest, rane informacije ukazuju na izvesnost negativnog događaja, tada se koristi neposredno preventivno planiranje. U zavisnosti od hitnosti sa kojom se zadatak mora izvršiti, odnosno u zavisnosti od brzine razvoja krize, formulišu se različiti opcioni planovi. Cilj ovih opcionih planova, izrađenih u okviru neposrednog preventivnog planiranja, jeste formulisanje i priprema konkretnih mogućih rešenja za prevazilaženje krizne situacije koja se razvija. Treba težiti ka što je moguće većem nivou detalja, kako bi se ustanovile očigledne prednosti i nedostaci različitih opcija. Pored toga, mora se proveriti da li su podaci na kojima su zasnovani aktuelni planovi i

---

<sup>168</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier str. 189

dalje validni kako bi se povećala sigurnost planiranja i uspeh budućih akcija. To treba učiniti i sa prethodnim fazama planiranja, koje treba permanentno ažurirati na osnovu stalnog praćenja preteće situacije.<sup>169</sup>

Za sve planske mere preventivnog planiranja, kao polaznu osnovu koriste se nalazi i rezultati prethodnih koraka planiranja, pre svega, kontigentnog planiranja. Iako se u retkim situacijama formulisano kontigentno planiranje koristi u celosti, verovatno korišćenje određenih delova ove faze planiranja, značajno skraćuje proces neposrednog preventivnog planiranja.

### **5.8. Proces kriznog planiranja**

U savremenim uslovima poslovanja razumevanje važnosti kriznog planiranja bitno se razlikuje od razvoja efikasnih planova, posebno kada je neophodno potrebu za kriznim planiranjem inkorporirati u organizacionu kulturu. Zbog toga, menadžment organizacije ne samo da mora da veruje u značaj kriznog planiranja, već mora da razume sve komponente efikasnog kriznog planiranja i da te komponente primeni na svim nivoima organizacije. Pokušaj planiranja svih potencijalnih kriza koje bi mogle da zadese organizaciju može biti dugotrajan, i nelagodan. Autori Hju i Spilan predlažu procesu planiranja od pet koraka koji menadžment može da prati kako bi kreirao dovoljno detaljne i sveobuhvatne planove za različite krizne situacije. Prateći proces formiranja kriznog tima, analizirajući ranjivosti, kreirajući strategije, korigujući planove i procenjujući učinak, menadžeri mogu da smanje nelagodnost u vezi sa kriznim planiranjem i povećaju verovatnoću da će njihove organizacije opstati, ili možda čak imati koristi od krizne situacije.<sup>170</sup>

#### **Korak 1: Formiranje kriznog tima**

Baš kao što je formiranje efikasnog menadžerskog tima ključno za uspeh organizacije, izbor pojedinaca koji će činiti krizni tim je ključan ne samo za uspešno upravljanje u kriznim situacijama, to može biti odluka na kojoj počiva opstanak organizacije. Iako će određivanje pojedinaca iz najvišeg menadžmenta kao članova kriznog tima nesumnjivo osigurati da se krizno

---

<sup>169</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier, str. 190

<sup>170</sup> Hough, G.M., Spillan E.J. (2005) Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort, *Journal of Business & Economics Research*, Volume 3, Number 4, str. 21

planiranje posmatra na strateški način, ponekad je neophodno primeniti određena prilagođavanja, odnosno uvrstiti i neke druge zaposlene kako bi se osigurala njegova efikasnost. Isto tako, spoljni konsultanti se mogu koristiti za popunjavanje praznina u stručnosti u vezi sa nekim kriznim događajima sa kojima organizacija nije upoznata.

Neophodno je uzeti u razmatranje činjenicu, da bez obzira na obrazovanje ili iskustvo, određeni pojedinci ne ostvaruju očekivani rezultat u kriznim situacijama. Kao takav, ključno je da se tim formira od ličnosti koje ne samo da dobro funkcionišu kao tim, već i koji mogu da izvršavaju zadatke pod pritiskom, čak i tokom dužeg vremenskog perioda kada je to potrebno i u situacijama kada je neophodno donositi veoma važne odluke u veoma kratkom vremenu.

## Korak 2: Analiziranje ranjivosti

Kritična procena svih događaja koji potencijalno mogu izazvati negativne efekte na poslovanje organizacije može biti obeshrabrujuća, Veoma teško možemo sveobuhvatno navesti i rangirati sve potencijalne ranjivosti bilo da su izazvane prirodnim faktorima (požari, poplave, uragani, zemljotresi...), društvenim faktorima (terorizam, otmice, postavljanje bombi...) političkim faktorima (ratovi, revolucije, sankcije...) ekonomskim faktorima (ekonomske krize, inflacija, značajne promene kursa valuta...) tehničkim faktorima (produženi nestanci struje, kvarovi značajne opreme...) zdravstvenim faktorima (epidemije, pandemije...) Negativni efekti pandemije Covid-19, nezabeleženi u dosadašnjoj istoriji, stvorili su potpuno novo značenje izraza „najgori scenario” i možda bi mogli biti primarni podsticaj povećanju pažnje menadžmenta na planiranje krize u narednom periodu.

Kreiranjem liste potencijalnih kriza, krizni tim treba da analizira događaje ne samo u pogledu verovatnoće njihovog nastanka, već i da proceni povezane finansijske, operativne i ljudske resurse koji su neophodne za ublažavanje negativnih efekata. U idealnom slučaju, ishod analize ranjivosti će biti prioritarna lista potencijalnih kriza sa određenim grupama događaja za koje će biti potrebno kreirati iste ili slične strategije.

### Korak 3: Kreiranje strategije

Formiranjem liste potencijalnih kriza prema prioritetima, sledi razvoj sveobuhvatnih strategija za izbegavanje kriznih događaja ili ublažavanje negativnih efekata. Kao i kod svake strateške inicijative, uloga kriznog tima nije da kreira i orkestrira detaljne planove. Fokus je umesto toga utvrđivanje glavnih ciljeva i mehanizama za izlazak iz krize zajedno sa dovoljno detaljnim direktivama koje će se primeniti na funkcionalnim nivoima. Kriznim grupama za systemske operacije prosleđuju se strateški planovi kako bi sproveli i implementirali detaljne procedure za izlazak iz krizne situacije a samim tim ostvarili ciljeve i zadatke kriznog tima.

Konačno, nijedna strategija kriznog planiranja nije potpuna ukoliko ne uključuje mehanizme za pokušaj da se krize izbegnu od samog početka. Uz dovoljno praćenje upozorenja, negativni uticaji većine kriza se mogu značajno smanjiti ako se čak i ne izbegnu u potpunosti.<sup>171</sup> Organizacija će imati velike koristi ako krizni tim izvrši razvoj sistema ranog upozorenja, zajedno sa listom indikatorskih događaja koji automatski pokreću izvršenje kriznih planova. Pripremljenost zaposlenih je ključna za efikasnost sistema ranog upozoravanja. Zaposleni koji su dovoljno obučeni, bili izloženi sveobuhvatnim simulacijama i vežbama i koji su učestvovali u testiranju i finom podešavanju kriznih planova neće biti samo oprezni u praćenju znakova ranog upozorenja, oni će biti efikasni i u izvršavanju razvijene strategije i povećanju verovatnoće uspešnog izlaska iz krize.

### Korak 4: Korekcija planova

U teoriji, priprema koja podrazumeva formiranje efikasnog kriznog tima, kreiranje sveobuhvatnih strategija kriznog planiranja, sprovođenje strategija sa dovoljno detalja na funkcionalnim nivoima i obuka i priprema zaposlenih za delotvoran i efikasan rad u kriznim situacijama trebalo bi da obezbedi da se svaka kriza može ublažiti ili izbegnuti. U stvarnosti, malo planova uzima u obzir sve potencijalne varijacije ili složenost u datoj situaciji. Samo retko se plan tako savršeno uklapa u situaciju za koju je namenjen da nisu potrebne nikakve modifikacije i da je izvršenje besprekorno. Umesto toga, organizacije koje se bave planiranjem kriza

---

<sup>171</sup> Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, *European Management Journal*, 21, 3, 398-407



često se suočavaju sa potrebom da odstupe od svojih planova kako bi se izborile sa nepredviđenim složenostima krizne situacije.

U ovim slučajevima, mudrost i iskustvo kriznog tima i pogođenih zaposlenih su neprocenjivi. U meri u kojoj je to razumno, svi članovi kriznog tima ali i svi zaposleni u organizaciji treba da rade po unapred pripremljenom planu, ali da istovremeno budu dovoljno ovlašćeni i fleksibilni da se prilagode varijacijama koje događaji zahtevaju. Kada su adaptacije opravdane, krizni tim treba da obezbedi da odstupanja budu dokumentovana, uključujući obrazloženja i ishod promena, tako da se promene mogu proceniti nakon završetka krize i po potrebi uvrstiti u buduće planove. Koliko god da je važno kreiranje kriznih planova, razumevanje kada i kako odstupiti od planova i izvršiti njihovu korekciju može biti još važnije za preživljavanje krizne situacije.

#### Korak 5: Procena učinka

Ponekad čak i najbolje osmišljeni planovi dožive neuspeh uprkos svim nastojanjima da se to ne dogodi. Bilo da je izvršenje kriznog plana bilo izuzetni neuspeh ili zadivljujući uspeh, pouke se mogu naučiti iz analize stvarnog učinka u odnosu na očekivanja formulisana planom. Prema grupi autora<sup>172</sup> procena učinka “pruža osnovu za obezbeđivanje i generisanje povratne informacije, indentifikuje pozitivne performanse koje predstavljaju osnovu za građenje budućeg uspeha i ukazuje na loše performanse, tako da se može preduzeti korektivna akcija”. Ako planirani učinak nije ostvaren, važno je postaviti pitanje zašto i utvrditi na koji način otkloniti nedostatke u budućnosti. Ako je učinak premašio sva očekivanja, eventualno pretvarajući potencijalnu katastrofu u povoljnu situaciju, analiza uspeha može pružiti važne uvide koji se mogu preneti na druge situacije. Inovacije razvijene tokom kriznih situacija mogu se čak primeniti na normalne uslove rada kako bi se stvorila dugoročna strateška prednost. Bez obzira na ishod, analiza prošlih performansi skoro uvek pruža značajne lekcije za budućnost.

---

<sup>172</sup> Tadić, J., Komazec, Lj. (2015). Predlog mera za razvoj sistema upravljanja performansama domaćih privrednih subjekata u uslovima globalizacije, *Anali ekonomskog fakulteta u Subotici*, 51 (34), str. 115-116.

## 5.9 Krizni timovi

Kao što je napomenuto, timovi za upravljanje krizama zaduženi su za kreiranje planova i pripremu odgovora na potencijalnu krizu, sprovođenje konkretnih akcija tokom krize kao i kordinaciju i komunikaciju sa svim zainteresovanim stranama. Iako ne postoji određeno pravilo, krizni tim treba da se sastoji od zaposlenih iz različitih nivoa upravljanja, kao i iz različitih sektora organizacije: top menadžment, marketing, finansije itd. Gerber i Feldman predlažu da se krizni tim sastoji od top menadžera organizacije, uključujući višeg računovodstvenog ili finansijskog službenika višeg ranga, predstavnika ljudskih resursa višeg ranga, predstavnika poslovnih operacija višeg ranga, predstavnika za informacione sisteme ili tehnologiju višeg ranga, predstavnik osiguranja ili upravljanja rizicima višeg ranga, interne ili eksterne predstavnike za odnose s javnošću/odnose sa medijima i interne ili eksterne pravne savetnike.<sup>173</sup> Svakako da će na sastav kriznog tima uticati veličina organizacije, delatnost kojom se bavi, vrsta krize kojom je organizacija pogođena kao i mnogi drugi faktori. Spoljni konsultanti, odnosno lica koja nisu direktno zaposlena u organizaciji takođe mogu biti angažovani kao članovi kriznog tima kako bi se njihova ekspertiza iskoristila u popunjavanju nedostajućih stručnosti. Pored reprezentativnosti, treba razmotriti i odgovarajuću veličinu tima. U početku se može činiti poželjnim tim sa reprezentom iz svake organizacione jedinice i sa ekspertizom u širokom spektru mogućih kriznih situacija, ali problemi koordinacije i kontrole rastu proporcionalno sa veličinom tima. Stvaranje veoma velikog kriznog tima bi moglo dovesti do manje efikasnog učinka tokom krizne situacije. Iz ovih razloga, efikasna konfiguracija tima koji će donositi veoma važne odluke u veoma kratkom vremenskom roku, može biti najkritičniji korak ka obezbeđivanju sveobuhvatnog upravljanja krizama.

Nedostatak informacija je ključni uslov svake krizne situacije i prvi koji treba da se reši, jer je ključan za upravljanje krizom. Krizni tim mora brzo da prikupi informacije i da ih preradi u znanje da bi mogao efikasno da radi. Da bi opisao aspekte odgovora na krizu u procesu obrade informacija i stvaranju znanja, Kumbis koristi termin svesnost situacije kao tačka u kojoj krizni tim oseća da ima dovoljno informacija i znanja da donese

---

<sup>173</sup> Gerber, J. & Feldman E. (2002). E. Is Your Business Prepared for the Worst? *Journal of Accountancy*, pp. 61-64 str. 63

odluku”.<sup>174</sup> Za krizni tim, svest o situaciji znači apsolutnu percepciju i razumevanje krizne situacije i sposobnost projektovanja budućih stanja i određivanja akcija. Naravno, timovi koji stvaraju svest o situaciji mogu naići na brojne probleme, pre svega u komunikaciji, prikupljanju informacija i njihovoj obradi.

Problemi organizacije povezani sa protokom informacija evidentni su u najmanje pet različitih kategorija organizacionog ponašanja:<sup>175</sup>

- unutar-organizaciona;
- međuorganizaciona;
- od organizacije ka javnosti;
- od javnosti ka organizaciji i
- unutar sistema organizacija.

Unutar-organizaciona komunikacija u normalnim okolnostima odvija se ustaljenim kanalima. Tok informacija prati uobičajeni organizacioni lanac komunikacije od vrha ka dnu i obrnuto. U uslovima krize usled povećanog zahteva za informacijama pojačava se protok što dovodi do kompleksne situacije. Povećan protok dovodi do zagušenja kanala komunikacije pa čak i do njihovog prekida što utiče na pravovremenost važnih informacija. Velika količina informacija povećava vreme obrade sa kojim je krizni tim u deficitu jer efikasan rad kriznog tima iziskuje brzu reakciju. Pored toga velika količina informacija donosi sa sobom i pojavu nevažnih informacija, neretko i dezinformacija što zahteva od kriznog tima selekciju, procenu i izdvajanje važnih i upotrebljivih informacija.

Međuorganizaciona komunikacija u uslovima krize zahteva uspostavljanje formalnih kontakata sa drugim organizacijama, odnosno zvaničnicima unutar drugih organizacija sa kojima komunikacija nije postojala pre krize. Uspostavljanje i održavanje protok informacija između zvaničnika koji ranije nisu komunicirali može stvoriti poteškoće u komunikaciji.

Komunikacija od organizacije ka javnosti je možda i najvažniji vid komunikacije u uslovima krize jer ima najveći uticaj na reputaciju i legitimitet organizacije. Zbog toga je neophodno odrediti osobu u okviru

---

<sup>174</sup> Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, SA: Sage. str. 113

<sup>175</sup> Quarantelli, E. L. (1988). Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings, *Journal of Management Studies*, 25(4) 373-385, str. 375

kriznog tima koja će biti portparol. Koristeći sve raspoložive informacije krizni tim preko portparola treba da se oglasi zvaničnom izjavom što je pre moguće kako bi preuzeo kontrolu nad događajima umesto da dozvoli da događaji kontrolišu organizaciju. Svako oklevanje ostavlja prazninu za stvaranje špekulacija i kreiranja različitih gledišta na koje organizacija kasnije teško može da utiče. Nekada je potrebno napraviti razliku između informacija koje se prosleđuju u unutar-organizacionoj komunikaciji ili međuorganizacionoj komunikaciji u odnosu na informacije koje se mogu saopštiti javno. Odlučnost u saopštavanju informacija, istinitost i jasnoća smatraju se osnovnim principima komunikacije kriznog menadžmenta.

Komunikacija od javnosti ka organizaciji posebno dolazi do izražaja u periodu krize. Kriza direktno utiče na povećanje zahteva za informacijama koje organizacija treba da pruži ugroženim grupama kao što su kupci, potencijalni kupci, dobavljači, lokalna zajednica i druge zainteresovane strane. Shodno tome neophodno je organizovati službe (call centre, info deskove itd) u okviru kriznog tima koje će raspolagati validnim informacijama i koje će biti osposobljene da odgovore na povećan broj zahteva za informacijama. Kao i u slučaju komunikacije od organizacije ka javnosti i ova vrsta komunikacije, za koju je karakteristično davanje konkretnih uputstava, adekvatnih i preciznih odgovora na pitanja kao i odgovora na zahteve za pomoć svim ugroženim grupama, bitno utiče na ugled i reputaciju organizacije.

Komunikacija unutar sistema organizacija nastaju kao rezultat mobilizacije različitih organizacija u okviru jednog sistema tokom krize. Iako se organizacije vrlo često posmatraju kao nezavisne komponente one mogu poslovati u okviru većih skupova ili sistema. U periodu krize razmenom informacija i konstantnom komunikacijom utiče se na smanjenje mogućnosti preliivanja krize na ostale organizacije u okviru sistema koje nisu pogođene krizom.

Početnu fazu krize karakteriše nedostatak informacija i nedostatak vremena za reagovanje čime se kreira stanje opšte neizvesnosti. Članovi kriznog tima moraju prikupiti, sortirati i proceniti sve dostupne informacije a zatim pokazati odlučnost u sprovođenju mera jer početna faza krize zahteva brzu reakciju. Odlučnost u sprovođenju mera odgovora na krizu ima važnu ulogu jer svako oklevanje se može negativno odraziti na poslovanje organizacije, finansije, reputaciju a ponekad čak i na živote. Pored pripreme planova, politika i procedra koji imaju za primaran cilj

uštedu vremena i stvaranje prostora da se prave odluke donesu, na odlučnost u sprovođenju mera, između ostalog, utiče i jasna podela odgovornosti u okviru kriznog tima. Članovi tima treba da budu identifikovani i zvanično odgovorni za tačno određene aktivnosti čime se povećava efikasnost kriznog menadžmenta.

Dobro planiranje i odlučno upravljanje krizom sve do njenog završetka ne označava kraj angažovanja kriznog tima. Krizni tim i organizacija moraju uključiti u svoju definiciju kriznog menadžmenta ceo događaj i njegove posledice.<sup>176</sup> Neophodno je analizirati detalje kako bi se izbegle slične krize u budućnosti. Vremenom, krizni tim bi takođe trebalo da evaluiira krizni plan u svetlu praktičnog iskustva koje su članovi stekli kroz krizu. Neizbežno će postojati aspekti plana koji su dobro funkcionisali i drugi koje treba unaprediti, zameniti ili eliminisati u potpunosti. Organizacije mogu imati prednost u tome što uspešno doživljavaju i prevazilaze krizu, što može doprineti efikasnijem upravljanju krizom.<sup>177</sup>

U konačnoj analizi, najvažniji aspekt kriznog menadžmenta je da se uči iz događaja i grešaka koje su dovele do krize. Čak i u slučaju kada organizacija svojim poslovanjem nije imala nikakvu ulogu u izazivanju krize, neophodno je naučiti lekcije kako bi se izbegle slične krize i poboljšao krizni menadžment organizacije. Edukacijom i kontinuiranim unapređenjem svih aspekata kriznog menadžmenta organizacija će povećati sposobnosti da minimizira štete izazvane budućim krizama, pronađe potencijalne uspehe u krizi i izgradi svoju reputaciju i kredibilitet.

## 5.10. Stejkholderi

Svi uslovi, koji su već opisani u kontekstu glavnih karakteristika krize, novi su ne samo za organizaciju već i za njene zainteresovane strane. U odnosu na zainteresovane strane, komunikacija je kritični aspekt u svim fazama krize. Ali pre nego što organizacija komunicira sa zainteresovanim stranama, ona mora shvatiti da kriza postoji, što znači da događaj treba da

---

<sup>176</sup> Waryjas M. (1999). *Effective Crisis Management: Grace under pressure*, *Katten Muchin Rosenman*, pg 1-16 str. 16

<sup>177</sup> Coombs, W. T. & Holladay S. J. (2004). *Reasoned action in crisis communication: an attribution theory-based approach to crisis management*. In: Millar, D. P & Heath, R. L. (Eds.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 95-116.

bude označen i prihvaćen kao kriza. Ovo prepoznavanje je često praćeno strahom, stresom, šokom i opštom dezorijentacijom unutar organizacije, kao i među njenim zainteresovanim stranama, što može biti zbunjujući faktor za prepoznavanje. U nekim slučajevima dolazi do neslaganja oko toga da li je situacija kriza ili ne. Primetni znaci krize možda nisu prisutni ili mogu biti vidljivi samo malom broju članova organizacije.<sup>178</sup> U drugim slučajevima, rukovodstvo kompanije možda želi da negira da je organizacija u krizi. U svakom slučaju, prateći Kumbsov argument da je percepcija zainteresovanih strana važna, situacija postaje kriza kada se ključne zainteresovane strane generalno slažu da je kriza nastupila. Pretpostavlja se da kriza počinje kroz događaj okidača i da se nastavlja sve dok se organizacija ne vrati u stanje pre krize, u neki osećaj normalnosti, kako ga vide zainteresovane strane.<sup>179</sup>

Komunikacija, kao što je napomenuto, predstavlja jedan od najbitnijih segmenata kriznog menadžmenta jer su svi komunikacioni naponi u okviru strategije usmereni ka dostupnosti svih relevantnih informacija prema onim akterima koji učestvuju u minimiziranju negativnih efekata izazvanih krizom. Pored razumevanja kako se poruke odgovora na krizu formiraju i funkcionišu u kriznoj komunikaciji, neophodno je analizirati kako se one odražavaju u komunikaciji sa zainteresovanim stranama i kako se može uticati na percepciju zainteresovanih strana. Problemi mogu nastati prilikom formulacije odgovora na krizu i njihovog saopštavanja različitim grupama zainteresovanih strana. odnosno dilemi da li formulisani odgovori moraju da budu konzistentni i dostupni svim grupama zainteresovanih strana.

Da bi se jasnije pristupilo ovoj dilemi u pokušaju da se na nju odgovori, najpre je neophodno izvršiti podelu zainteresovanih strana prema grupama. Osnovna i najčešća podela zainteresovanih strana koju susrećemo u literaturi je na interne i eksterne zainteresovane strane. Eksterni zainteresovane strane su potrošači, potencijalni potrošači, dobavljači, investitori, banke, poslovne asocijacije, organi vlasti gradski, lokalni, nacionalni, aktivističke grupe, konkurenti, itd. Ovo je najveća grupa, veoma raznolika i samim tim složena u smislu komunikacije u krizi. Potrebe eksternih zainteresovanih strana za informacijama variraju shodno

---

<sup>178</sup> Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies - Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*, Springer VS, str. 53

<sup>179</sup> Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, SA: Sage.

tome i njihova zabrinutost dobija najveću pažnju medija. Iako su interne zainteresovane strane koju čine vlasnici, akcionari, upravljači, zaposleni itd. manje proučavana u poređenju sa eksternim zainteresovanim stranama, njihov uticaj je takođe značajan. Ovoj grupi treba posvetiti veliku pažnju, posebno u krizi, jer može doći do sukoba u pogledu toga da li su ponašanje i komunikacija kompanije u skladu sa percepcijama ove grupe.

Kategorizacija zainteresovanih strana koju su predstavili autori Stivens i dr. se malo razlikuje i zasniva se na funkcijama dotičnih grupa i tipu odnosa između organizacije i zainteresovanih strana. Prema kategoriji zainteresovanih strana dele se na: odgovorne, funkcionalne, strukovne i difuzne zainteresovane strane.<sup>180</sup>

Ova kategorizacija je prvobitno predložena kao konceptualna šema za identifikaciju korporativnih odnosa od strane Gruniga i Hanta<sup>181</sup> koji su prilagodili Esmanov<sup>182</sup> koncept organizacionih veza. U okviru predložene kategorizacije, kategoriju odgovornih zainteresovanih strana čine na primer vladine agencije koje omogućavaju regulatorni okvir za poslovanje organizacija, zatim akcionari, upravni odbori itd. koji kontrolišu alokaciju resursa i ovlašćenja. Funkcionalne zainteresovane strane obuhvataju one zainteresovane strane koje obezbeđuju inpute i upotrebljavaju autpute organizacije, zatim zaposlene koji obezbeđuju radnu snagu, dobavljače sirovina ili primarnih proizvoda ili usluga i potrošače koji kupuju proizvode/usluge koje proizvodi/pruža organizacija. Strukovne zainteresovane strane dele iste interese, probleme ili ciljeve sa organizacijom, to su udruženja i profesionalne organizacije, strukovna društva itd. Konačno, difuznu ili rasprostranjenu grupu zainteresovanih strana čine stanovnici, lokalna zajednica, mediji udruženja za zaštitu životne sredine itd. Ova grupa zainteresovanih strana je indirektno povezana sa organizacijom i odražava uglavnom neorganizovane entitete koji se potencijalno mogu uključiti usled negativnih posledica izazvanih krizom.

---

<sup>180</sup> Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis. Evaluating message strategies, *Journal of Business Communication* 42 (4). 390-419. str. 394

<sup>181</sup> Grunig, J. E. & Hunt, C. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston. str. 139-143

<sup>182</sup> Esman, M. J. (1972). The elements of institution building. In: Eaton, J. W. (Eds.) *Institution Building and Development*. Beverly Hills, CA: Sage. 19-40.

Tabela 8. Kategorizacija zainteresovanih strana

Kategorija stejkholdera	Odnos prema organizaciji	Reprezentanti
Odgovorni	daju ovlašćenja i kontrolišu upotrebu resursa	Akcionari, Regulatorne agencije, upravni odbori
Funkcionalni	Pružaju inpute, upotrebljavaju outpute, obezbeđuju radnu snagu, koriste uslugu ili proizvod	Zaposleni, sindikati, potrošači, dobavljači
Strukovni	Dele slične vrednosti ili imaju slične probleme	Udruženja, političke grupe, strukovna društva
Difuzni	indirektno povezani sa organizacijom	Mediji, ekolozi, stanovnici, zajednica

Izvor: Adaptirano prema (Stephens i dr. 2005: 394)<sup>183</sup>

U ovom trenutku kompanija može razmotriti nekoliko dimenzija odnosa sa zainteresovanim stranama. Pored važnosti udela u kompaniji, moći i uticaju Diers pominje relacionu valentnost ili emocionalni efekat koji organizacija može da razvije prema grupi zainteresovanih strana.<sup>184</sup> Istorija interakcije sa zainteresovanim stranama omogućava organizaciji da izgradi strukturne i veoma bliske interakcije kao i da uzajamno sa zainteresovanim stranama koristi reputaciju i stručnost.<sup>185</sup> Percepcije kompanije u vezi sa važnošću bilo koje određene grupe zainteresovanih strana može takođe, imati ulogu u naporima kompanije da uskladi interese različitih zainteresovanih strana. Nivo formalne i neformalne povezanosti sa zainteresovanim stranama je izuzetno važan i predstavlja još jedan aspekt koji treba razmotriti. Konačno, u skladu sa ključnim argumentom o ulozi organizacionog identiteta i etičkih kodeksa organizacije mogu voditi različitu komunikaciju i koordinaciju sa više zainteresovanih strana.

U krizi se, međutim, odnosi organizacije sa različitim grupama zainteresovanih strana menjaju i postaju presudni za ishod upravljanja krizom, pa čak i za opstanak same organizacije. Ovo je zbog brojnih

<sup>183</sup> Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis. Evaluating message strategies, *Journal of Business Communication* 42 (4). 390-419. str. 394

<sup>184</sup> Diers, A. (2009). *Strategic Crisis Response. The Strategic Model of Organisational Crisis Communication*. Saarbrücken: VDM Verlag.

<sup>185</sup> Isto



kontekstualnih faktora koje kriza donosi kao što su neizvesnost, pretnja i hitnost. Zbog toga je neophodno izvršiti identifikaciju i prilagoditi komunikaciju sa određenim grupama zainteresovanih strana. Kontekst krize može povećati broj relevantnih aktera. One grupe koje su ostale pasivne do krize mogu postati veoma važne što se naročito odnosi na difuznu kategoriju zainteresovanih strana.

U krizi, organizacije se mogu suočiti sa problemom kompromisa (*trade off*), što znači da će organizacije, morati da odrede koje interese i zahteve treba prvo zadovoljiti i sa kojim stepenom hitnosti. Stoga, stepen do kojeg su interesi ili uticaj određene zainteresovane strane vremenski osetljivi i kritični treba definisati u zavisnosti od situacije u toku same krize.

Međutim, pitanje uključenosti zainteresovanih strana u organizaciona pitanja je kritično iz nekoliko perspektiva. Prvo, kako definisati odgovarajuću meru učešća zainteresovanih strana? Drugo, koja količina informacija može da se podeli sa zainteresovanim stranama organizacije da bi se izbegla zloupotreba? Konačno, da li organizacija može da se osloni na podršku zainteresovanih strana u kritičnim situacijama kao što je kriza? Svakako da ne postoji opšte pravilo, jer ono zavisi od vrste zainteresovanih strana i vrste odnosa koje je organizacija izgradila sa konkretnom grupom.

Kako tvrde Pirson i Mitroff, nakon krize, zainteresovane strane mogu da se distanciraju tako što će „okrenuti leđa” organizaciji. U mnogim slučajevima, ključne pretpostavke o posvećenosti zainteresovanih strana organizaciji možda neće biti istinite u kontekstu krize.<sup>186</sup> Štaviše, na percepcije samih zainteresovanih strana dalje snažno utiče predstavljanje u medijima što može uticati na reputaciju i legitimitet organizacije. Zaista, u kriznim situacijama koncept reputacije i legitimiteta dobija posebnu vrednost, jer organizacije mogu doživeti gubitak ili značajnu štetu. Mere odgovora na krizu, između ostalog, imaju za cilj da sačuvaju, odnosno, povrate reputaciju i legitimitet, a shodno tome i podršku zainteresovanih strana.

---

<sup>186</sup> Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive* 7. 48-59.

## 5.11. Mediji

Savremene tendencije u poslovanju nastale pod uticajem globalizacije i izuzetno promenljivog poslovnog okruženja<sup>187</sup> naglašavaju potrebu za negovanjem dobrih odnosa sa medijima i javnošću, pre bilo kakvog nagoveštaja krize, kako bi se izgradili odnosi zasnovani na međusobnom poverenju. Uloga medija kao najuticajnijeg posrednika u formiranju javnih stavova i mišljenja javnosti intenzivnija je nego ikada ranije. Kako pojavom krize reputacija i kredibilitet organizacije mogu biti ozbiljno narušeni, a poverenje javnosti značajno smanjeno, odnosima sa medijima se mora pristupiti sa velikom pažnjom i to već u fazi formulisanja strategije, odnosno kreiranju kriznih planova.

Prilikom kreiranja planova kriznog menadžmenta podrazumeva se kreiranje odgovarajućih planova koji se odnose na komunikaciju organizacije sa okruženjem putem medija. U tom kontekstu, podrazumeva se da tokom krize dobra komunikacija putem medija može biti u stanju da zaustavi negativne reakcije javnosti, pa čak i da poboljša reputaciju i ugled organizacije. Komunikacija putem medija je posebno važna za organizacije čija je tržišna produktivnost, potražnja za njihovim proizvodom/uslugom, vrednosti akcija i dr. direktno povezana sa njihovim statusom u komercijalnom okruženju i zavise od poverenja potrošača kao što je na primer slučaj sa organizacijama iz sektora turizma. Dobro formulisani planovi u komunikaciji putem medija takođe mogu nadoknaditi negativne efekte pozivanja na odgovornost i javno pokazati napore organizacije da ublaži rizik i minimizira negativne efekte po potrošače, zaposlene, investitore i sve druge zainteresovane strane.<sup>188</sup> Iz tog razloga, ovaj delikatan zadatak, koji spada u domen odnosa s javnošću treba da bude poveren članovima kriznog tima koji su obučeni za ovu vrstu posla a ukoliko stručnjaci iz ove oblasti ne postoje u organizaciji neophodno je angažovati eksterne stručnjake.

Kao što je ranije napomenuto početna faza krize zahteva brzu i efikasnu reakciju u svim segmentima kriznog menadžmenta pa tako i u komunikaciji sa okruženjem putem medija. Podrazumeva se da

---

<sup>187</sup> Mihajlović, M., Mihić, M., Rađenović, D. (2013). *Restrukturiranje javnih preduzeća u Srbiji - Usmeravanje ka tržišnim principima poslovanja*, Poslovna ekonomija, Univerzitet Edukons, str. 158

<sup>188</sup> Blyth, M. (2009). *Business Continuity Management - Building an Effective Incident Management Plan*, John Wiley & Sons, Inc, str. 60

organizacije koje imaju efikasan krizni menadžment imaju i isplanirane i unapred pripremljene odgovarajuće aktivnosti usmerene ka medijima. Kako bi preuzela kontrolu nad događajima organizacija mora što pre da se obrati javnosti jer svako oklevanje otvara prostor za kreiranje različitih stavova, mišljenja kao i za širenje dezinformacija što može negativno uticati na ugled organizacije. Obraćanje mora biti zasnovano na preciznim i istinitim informacijama jer savremena uloga istraživačkih medija svaku neistinu ili prikrivanje može otkriti što bi reputaciju organizacije dovelo u nezavidan položaj. Čak i u slučaju da organizacija ne raspolaže sa dovoljno informacija može se obratiti medijima u kojima će konstatovati da će se fokusirati na svoje istražne napore kako bi sa preciznijim informacijama izašla u javnost jer kako navodi Varjaš sve je bolje od ćutanja.<sup>189</sup>

Efikasan krizni menadžment predviđa imenovanje jednog člana kriznog tima zaduženog za komunikaciju s medijima. Portparol bi trebalo da bude osoba iz sektora odnosa s javnošću ili bilo koji drugi zaposleni sa potrebnim atributima. Na ovaj način sve informacije koje se plasiraju javnosti putem medija koncentrišu se na jedno mesto čime se omogućava maksimalna kontrola toka informacija koje se objavljuju. U određenim situacijama, na osnovu procene kriznog tima u komunikaciju sa medijima treba da se uključi i neko iz najvišeg menadžmenta, predsednik, izvršni direktor ili predsednik upravnog odbora kako bi svojim autoritetom stabilizovao neizvesnost kod zainteresovanih strana. Ovo obezbeđuje povećano prisustvo organizacije i osećaj odgovornosti koji organizacija pokazuje.

Razvojem tehničko tehnoloških rešenja stvoreno je novo digitalno doba. Pojavom interneta razvijeni su novi načini komunikacije pomoću kojih se informacije šire neverovatnom brzinom. Društvene mreže, veb stranice, blogovi, forumi za diskusiju itd. su dramatično promenili komunikacije sa javnošću putem medija. Organizacije ne samo da komuniciraju o svojim proizvodima, uslugama, brendovima u vidu oglašavanja na društvenim mrežama i veb stranicama, već se i aktivno obraćaju određenoj grupi zainteresovanih strana. Putem društvenih mreža Fejsbuk (Facebook), Instagram (Instagram), Tviter (Twitter), Jutjub (YouTube) potrošači imaju priliku da izražavaju svoje asocijacije na određeni proizvod/uslugu, brend pa i samu organizaciju i da na taj način aktivno učestvuju u njenom jačanju. Za organizaciju, ova razmena informacija i iskustava je od neprocenjive

---

<sup>189</sup> Waryjas M. (1999). *Effective Crisis Management: Grace under pressure*, Katten Muchin Rosenman, str. 10

vrednosti u smislu održavanja „kontrole” nad percepcijom brenda među zainteresovanim stranama kroz direktnu vezu sa svojim kupcima.<sup>190</sup> Ovi kanali internet komunikacije, poznati kao mediji generisani potrošačima (*Consumer-generated media* – CGM) takodje zahtevaju posebnu pažnju kriznog menadžmenta i razvoj posebnih planova i aktivnosti u periodu krize jer u kriznim događajima mogu imati ključnu ulogu u očuvanju reputacije i pozitivnog imidža organizacije.

## 5.12. Model kriznog menadžmenta

Potpuna prevencija krize čak i uz najbolje metode ili tehnike je nemoguća. Ipak, uz odgovarajuće planiranje i pripremu, može se značajno ograničiti kako trajanje tako i šteta uzrokovana krizama. Posmatrano istorijski nebrojeno puta je utvrđeno da su organizacije koje su spremne dočekale udar krize ne samo znatno brže oporavile, već su iz krize izašle sa znatno manjom štetom od onih organizacija koje nisu bile pripremljene.

Planiranje i priprema za eventualne krize koje se mogu pojaviti u budućnosti donose značajne koristi. Prvo, manje je verovatno da će glavni poslovni ciljevi organizacije biti ugroženi pojavom krize. Drugo, postoji niz ključnih preklapanja između kriznog menadžmenta i drugih važnih organizacionih programa kao što su strateško planiranje, upravljanje kvalitetom, upravljanje pitanjima, reinženjering i zaštita životne sredine što omogućava integraciju između različitih ključnih programa. U uslovima ograničenih resursa, bez obzira koliko je važan svaki pojedinačni program dodavanje novih i neretko skupih programa može predstavljati opterećenje za organizaciju. Pored toga, uvek je svrsishodno iskoristiti svaku moguću sinergiju. Iz tog razloga, krizni menadžment ne treba posmatrati kao drugi, poseban, samostalni program.

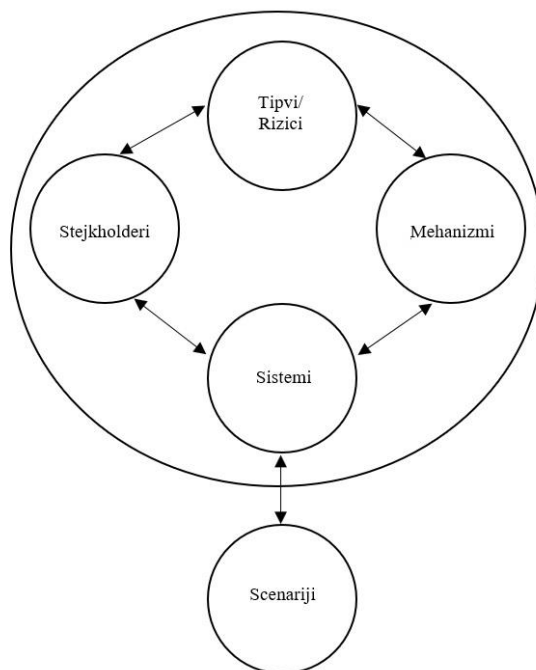
Proučavanjem velikog broja i širokog spektra različitih kriza Mitroff je predstavio model koji se sastoji od pet faktora (tipovi/rizici, mehanizmi, sistemi, stejkholder i scenariji) odnosno, ključnih elemenata modela kojima se mora upravljati pre, tokom i posle krize Model je spoj najboljih praksi koje su izvučene iz širokog spektra organizacija. U tom smislu, jedna od glavnih namena modela je da služe kao merilo prema kojem sve

---

<sup>190</sup> Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd ed). Prentice-Hall, Inc.446-450, str.448

organizacije treba da mere svoj trenutni učinak kriznog menadžmenta.<sup>191</sup> Slika 1 prikazuje komponente modela najbolje prakse za krizni menadžment i njihove interakcije.

Slika 5. Komponente modela najbolje prakse za krizni menadžment



Izvor: (Mitroff, 2000)<sup>192</sup>

### ***Tipovi/Rizici***

Sve pojedinačne krize mogu se grupisati u vrste kriza ili domene, odnosno, glavne kategorije rizika na koje sve organizacije treba da budu spremne. Na ovaj način organizacije formiraju snažan krizni portfolio koji se sastoji upravo od priprema za najmanje jednu krizu u svakoj od različitih vrsta ili domena. Sa stanovišta kriznog menadžmenta, dodeljivanje krize određenoj vrsti je važan korak u proceni pretnje, pošto je vrsta krize okvir koji se koristi za vođenje tumačenja situacije. Tvrdnja je da krize iste vrste imaju slične karakteristike i da se njima može slično upravljati. Razumevanjem

---

<sup>191</sup> Mitroff, I. I. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, AMACOM Books, str. 32

<sup>192</sup> Isto str. 33

specifičnosti određene vrste krize, krizni menadžer može predvideti takve ishode krize kao što su stepen pretnje po reputaciju i nivo odgovornosti koji se može dodeliti organizaciji i generisati krizne odgovore za svaku specifičnu vrstu u skladu s tim.

Posmatrajući dalje, svaka kriza može biti i uzrok i posledica svake druge krize. Iz tog razloga, najbolje organizacije ne samo da se pripremaju za svaku pojedinačnu krizu koju su odabrale kao deo svog kriznog portfelja, već pokušavaju da se pripreme za istovremenu pojavu više kriza. Takođe, organizacije treba da uzmu u obzir da čak i kada su se pripremile za više određenih vrsta krize i njihovih specifičnih oblika, pojava krize će i dalje imati veliku verovatnoću usled stalnog pojavljivanja novih faktora u okruženju koji daju novu formu starim oblicima.

### ***Mehanizmi***

Različiti mehanizmi kriznog menadžmenta služe za predviđanje, uočavanje, reagovanje, obuzdavanje, učenje i redizajn delotvornih organizacionih procedura za upravljanje krizama. Daleko pre stvarnog pojavljivanja krize, sve krize šalju rane signale upozorenja. Ako se ovi signali mogu uočiti i reagovati na njih pre pojave krize, onda se kriza može izbeći pre nego što se pojavi, što je najbolji mogući oblik kriznog menadžmenta. Ključna stvar je da mehanizmi za detekciju signala moraju biti operativni i funkcionalni mnogo pre nego što dođe do krize. Štaviše, bez odgovarajućih mehanizama za detekciju signala, organizacija ne samo da povećava verovatnoću krize, već i smanjuje svoje šanse da je stavi pod kontrolu. Čak i sa najboljim mehanizmima i programima za detekciju signala, krize su neizbežne. Iz tog razloga, jedan od najvažnijih aspekata kriznog menadžmenta je zadržavanje i ograničenje štete. Zadržavanje i ograničenje štete ima za cilj sprečavanje širenja neželjenih efekata krize kako se negativni efekti ne bi proširili na delove organizacije koji nisu zahvaćeni krizom.<sup>193</sup>

Kao i u slučaju detekcije signala, mehanizmi zadržavanja štete za jednu vrstu krize neće nužno biti odgovarajući ili efikasni u obuzdavanju drugih vrsta. Stoga, sistemski program kriznog menadžmenta ima za cilj da koliko god je to moguće osigura primenu različitih mehanizama za zadržavanje štete efikasnim i da ih kontinuirano održava i unapređuje. Mehanizmi

---

<sup>193</sup> Mitroff, I. I. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, AMACOM Books, str. 41

nalaze svoju primenu i u postkriznoj fazi naročito u fazi učenja. Nakon krize vrši se redizajn sistema i mehanizama za poboljšanje budućih performansi kriznog menadžmenta. Svrha analize ne ogleda se u pronalaženju krivca, već u pronalaženju nefunkcionalnih segmenata mehanizama koje treba ispraviti kako bi se budući učinak kriznog menadžmenta mogao poboljšati. Isti naglasak mora biti stavljen na redizajn sistema kako bi se umanjili efekti, ako ne i verovatnoća budućih kriza.

### *Sistemi*

Pet komponenti prema Mitroffu koje su ključne za razumevanje bilo koje složene poslovne organizacije su:<sup>194</sup>

1. Tehnologija
2. Organizaciona struktura
3. Ljudski faktori
4. Kultura
5. Psihologija najvišeg menadžmenta

### *Tehnologija*

U današnjem svetu, sve organizacije sadrže složene tehnologije. Čak su i one organizacije u oblasti usluga sve više okrenute upotrebi složenih tehnologija. Ključna stvar u vezi sa tehnologijom je da ona niti postoji niti funkcioniše u vakuumu, tehnologijom upravljaju ljudi, koji su skloni greškama. Zbog toga je neophodno dizajnirati sisteme koji će, koliko je to moguće, eliminisati ili umanjiti efekte ljudskih grešaka.

Sledeća važna stvar u vezi sa tehnologijom je da koliko god njome upravljaju ljudi koji prave greške, ona je takođe ugrađena u složene sisteme koji zbog svoje komplikovanosti predstavljaju različite izvore i vrste grešaka. Greške mogu nastati i kao rezultat različitih i višestrukih slojeva organizacije kroz čije kanale komunikacije poruke i informacije moraju da putuju. Svi ovi faktori sa jedne strane, mogu pomoći a sa druge, ometati da prave informacije dođu do pravih ljudi na vreme kako bi se mogle doneti prave odluke.

---

<sup>194</sup> Mitroff, I. I. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, AMACOM Books, str. 42

## *Organizaciona struktura i kultura*

Najvažniji delovi organizacije nalaze se u njenoj kulturi i psihologiji njenog najvišeg menadžmenta. Ova dva sloja predstavljaju srž svake organizacije i kritičan deo u donošenju i sprovođenju odluka i upravo iz tog razloga su najkritičnije determinante kriznog menadžmenta svake organizacije.

Organizacije, na veoma sličan način kao i pojedinci, koriste različite odbrambene mehanizme kako bi negirali svoju ranjivost u krizama i time opravdali zašto nisu morali da se angažuju u efikasnom kriznom menadžmentu. Različiti odbrambeni mehanizmi ne samo da se mogu identifikovati, već se lako sortiraju i označavaju. Mitroff izdvaja sledeće odbrambene mehanizme:<sup>195</sup>

- Odlaganje - Ovaj mehanizam u potpunosti negira ranjivost organizacije i odlaže primenu kriznog menadžmenta,
- Poricanje - prepoznavanje pretnje i postojanja krize ali umanjuje ozbiljnost, veličinu i važnost krize,
- Idealizacija – smatranje organizacije toliko savršenom da kriza ne može izazvati negativne posledice,
- Impozantnost – pretenciozno mišljenje da se velikim organizacijama krize ne mogu dogoditi,
- Projektovanje – projektovanje krivice na subjekte izvan organizacije koji zlonamernim delovanjem pokušavaju da izazovu krizu,
- Intelektualizacija – dugotrajna promišljanje o verovatnoći pojavljivanja krize i njenim eventualnim posledicama mogu usporiti primenu kriznog menadžmenta,
- Razdvajanje – kriza ne može zahvatiti kompletnu organizaciju jer su njeni delovi dovoljno nezavisni i razdvojeni.

Na osnovu analize vrste odbrambenih mehanizama koje organizacija koristi, kao i stepena u kome se oni koriste može se dati procena stanja organizacione kulture i psihologije najvišeg menadžmenta. U stvari, odbrambeni mehanizmi čine organizacionu kulturu u pogledu kriznog menadžmenta. Prevladavanje pomenutih mehanizama gotovo osigurava

---

<sup>195</sup> Mitroff, I. I. (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, AMACOM Books, str. 47



stanje u kome krizni menadžment nema ozbiljnu ulogu, a kao posledica toga dramatično se povećavaju izgledi da će organizacija doživeti krizu. Kada se kriza dogodi, izraženi odbrambeni mehanizmi mogu ozbiljno uticati na produžavanje vremena koje će organizaciji biti potrebno da se od krize oporavi.

### ***Stejkholderi***

Stejkholderi ili zainteresovane strane jedne organizacije čine svi subjekti koji su na bilo koji način povezani sa organizacijom i koji imaju određene interese vezane za poslovanje i funkcionisanje organizacije. Najčešće se dele na interne stejkholdere (vlasnici, akcionari, upravljači, zaposleni) i eksterne stejkholdere (kupci, dobavljači, investitori, banke, poslovne asocijacije, organi vlasti: gradski, lokalni, nacionalni). Svi oni moraju da sarađuju u kriznim okolnostima, razmenjuju informacije, dele krizne planove, učestvuju u obuci i razvoju organizacionih sposobnosti kako bi organizacija uspešno odgovorila na nastalu krizu. Ukoliko, organizacija želi da razvije sposobnosti i nesmetano funkcionisanje koje je neophodno u kriznim okolnostima veoma je važno da ima izgrađene odnose zasnovane na poverenju sa svim zainteresovanim stranama. Ovakve odnose nije moguće izgraditi u kratkom vremenskom intervalu, a pogotovo ne u situacijama kad je kriza već nastupila. Odnose zasnovane na poverenju neophodno je graditi dugo i to unapred, pre nego što kriza nastupi.

### ***Scenariji***

Kao što je prikazano na Slici 5 scenariji predstavljaju rezultat interakcija svih prethodnih komponenti modela kriznog menadžmenta. Dobar scenario kriznog menadžmenta konstruiše se na osnovu svih saznanja i pretpostavki kako krize mogu uticati na organizaciju. Krizni scenario treba da podrazumeva, nastanak nekih vrsta kriza koje organizacija nije razmatrala niti se pripremala, nastanak iznenadnih kriza, nastanak kriza u najgorem mogućem trenutku po organizaciju kao i nastanak kriza koje mogu da izazovu lančanu reakciju povezanih ili nepovezanih događaja koji se dešavaju u isto vreme. U stvari, dobri scenariji treba da posluže kao simulacija stvarne krize i to njenog najgoreg oblika. Svaka organizacija treba da teži da razvije takav krizni menadžment koji može odgovoriti svim postavljenim scenarijima. U takvom slučaju postoji velika verovatnoća da će organizacija uspeti da izbegne krizu ili da bar spremno dočeka njen najveći udar.

## 5.13. Menadžment alati

### 5.13.1. Upravljanje kvalitetom

U savremenim uslovima poslovanja kvalitet se može smatrati jednim od najvažnijih činilaca konkurentnosti. Ujedno, to je i jedan od kritičnih faktora uspeha, te značajan element generisanja prihoda.<sup>196</sup> U okviru ovog pristupa, u fokusu se nalaze potrošači, odnosno, njihove potrebe, želje i očekivanja koje se definišu kroz zahteve potrošača. Samo proizvodi koji ispunjavaju zahteve potrošača mogu obezbediti visok nivo njihove satisfakcije čime se direktno utiče na konkurentsku poziciju preduzeća. Pored toga, uz pomoć statističkih metoda i tehnika uvodi se istraživanje pojava i uzroka defekata u poslovanju (greške, rastur), saznaju se zavisnosti između određenih karakteristika, otkriva disperzija pojava, što omogućava smanjenje defekata i gubitaka, eliminisanjem uzroka koji do njih dovode<sup>197</sup> što takođe, predstavlja ishodište konkurentne prednosti.

Principi upravljanja kvalitetom predstavljaju skup pravila pomoću kojih se organizacija vodi i na osnovu kojih se upravlja procesima unutar organizacije, sa ciljem ispunjenja svih zahteva korisnika i drugih zainteresovanih strana uz kontinuirano poboljšanje performansi.<sup>198</sup> Principi upravljanja kvalitetom prema najnovijoj verziji serije standarda ISO 9001:2015 (SRPS ISO 9000:2015, 2015: 22), su:

- usredsređenost na korisnika,
- liderstvo,
- angažovanje ljudi,
- procesni pristup,
- poboljšanje,
- donošenje odluke na osnovu činjenica,
- menadžment odnosima sa stejkholderima

---

<sup>196</sup> Tadić, J., Jevtić, J., Jančev, N. (2019). Modeling of Critical Profitability Factors: Empirical Research from Food Industry in Serbia, *Economics of Agriculture (Ekonomika poljoprivrede)*, 66 (2), pp. 411-422. doi: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1902411T>

<sup>197</sup> Radosavljević, M., Bošković, G., Mihajlović, M. (2015) Procesna orijentacija kao karika između upravljanja ukupnim kvalitetom i lean menadžmenta, *Poslovna ekonomija*, Univerzitet Edukons, 277-294, str. 280

<sup>198</sup> Mihajlović, M. (2018). Methods and Techniques of Quality Process Improvement in the Milk Industry in the Republic of Serbia, *Economic Themes* 56(2), Faculty of Economics, Nis 221-237 DOI 10.2478/ethemes-2018-0013, str. 224

Svi principi menadžmenta kvalitetom, pored toga što svojom efektivnosti doprinose poboljšanju sveukupnih performansi organizacije, i pojedinačno i zajedno značajno doprinose efektivnijem i efikasnijem upravljanju, a samim tim i prevenciji krize. Navešćemo samo neke segmente navedenih principa kojima se na direktan način utiče na smanjenje mogućnosti pojave krize. Prvo, Usredsređenost na korisnika zahteva da se najpre razumeju potrebe korisnika i da kontinuirano zadovoljavaju njihove zahteve sa težnjom prevazilaženja njihovih očekivanja. Drugo, Liderstvo, između ostalog, preuzima krajnju odgovornost za efektivnost sistema upravljanja kvalitetom, promovise korišćenje procesnog pristupa i razmišljanje zasnovano na riziku, Treće, Angažovanje ljudi, podrazumeva potpunu uključenost zaposlenih na svim nivoima kao i povećano uključivanje ljudi u aktivnosti poboljšavanja. Četvrto, Procesni pristup, omogućava organizaciji da upravlja međusobnim vezama i međuzavisnošću procesa u sistemu, tako da se mogu unapređivati ukupne performanse organizacije. Peto, Poboljšanje, poboljšanje kvaliteta je potreba za stalnim usaglašavanjem nivoa kvaliteta sa promenjenim zahtevima bilo koje od zainteresovanih strana. Šesto Donošenje odluke na osnovu činjenica, je kompleksan proces koji zahteva razumevanje uzročno-posledičnih odnosa i potencijalnih nepredviđenih posledica. Konačno, menadžment odnosima sa stejkholderima, omogućava povećanu sposobnost da se stvori vrednost za zainteresovane strane deljenjem resursa i kompetentnosti u upravljanju rizicima u vezi sa kvalitetom.<sup>199</sup>

Kupci nisu zainteresovani samo za „nameravani” nivo kvaliteta proizvođača ili isporučioaca, oni su daleko zainteresovaniji za održavanje nivoa kvaliteta. Kontinuirano zadovoljavanje zahteva kupaca za kvalitetom, nateralo je organizacije da moraju uspostaviti prikladne sisteme upravljanja kvalitetom radi kontrole i nadzora svih procesa, kao i da moraju obezbediti dokaze potencijalnom kupcu da njihov proizvod ima garantovani – i u nekim slučajevima sertifikovan kvalitet koji kupac zahteva. Važan stub upravljanja kvalitetom je standardizacija koja je osnova za obezbeđivanje sistema kvaliteta u svakom poslovnom sistemu i privredi u celini. Stoga, kada je u pitanju kvalitet, uvek polazimo od pretpostavke da je pitanje standardizacije prethodno rešeno, jer se smatra da nije moguće obezbediti kvalitet bez postojanja odgovarajućih

---

<sup>199</sup> Mihajlović, M. (2018). *Unapređenje kvaliteta poslovnih procesa u preduzećima industrije mleka u Republici Srbiji*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, str. 38

standarda.<sup>200</sup> Upravo se standardima postiže formalizovani sistem koji dokumentuje procese, procedure i odgovornosti za postizanje kvalitetnih politika i ciljeva, uz pomoć koga se koordiniraju i usmeravaju aktivnosti organizacije u cilju zadovoljenja potreba kupaca i regulatora i u kontinuitetu poboljšava efektivnost i efikasnost.

### *ISO 9001:2015*

Za razliku od prethodnih verzija standarda ISO 9001 u kojima je koncept razmišljanja zasnovanog na riziku bio implicitan, verzijom iz 2015. godine uspostavljene su eksplicitne mere na osnovu kojih organizacija mora da planira i primenjuje aktivnosti koje se bave rizicima i prilikama. Koncept razmišljanja zasnovanog na riziku postavljen je u okviru odeljka Planiranje. Mere koje se odnose na rizike i prilike (ISO 9001:2015 tačka 6.1) zamenio je koncept „preventivne mere” (ISO 9001:2008, tačka 8.5.3). U novoj verziji standarda izostavljene su posebne tačke ili podtačke o preventivnoj meri, uzimajući u obzir da je jedna od ključnih namena sistema upravljanja kvalitetom delovanje kao preventivnog alata. Ovom izmenom organizacija mora da planira mere koje se odnose na rizike.

### *ISO14001*

Serijom standarda ISO 14000 obuhvaćeni su različiti aspekti upravljanja zaštitom životne sredine. Pre svega, misli se na aspekte koje organizacija može da identifikuje, kontroliše i na koje može uticati. Organizacijama su stavljeni na raspolaganje praktični alati za identifikaciju i kontrolisanje njihovog uticaja na životnu sredinu kao i mogućnost kontinuiranog unapređivanja ekoloških performansi. Primenom serije standarda ISO 14000 želi se postići nesmetan rast i razvoj organizacija a da se to odvija uz smanjenje negativnih uticaja na životnu sredinu. Kao i kod standarda ISO 9001:2015 i u standard ISO 14001:2015 uvedene su Mere koje se odnose na rizike i prilike, s tim što je iz prethodnih verzija zadržan deo Pripravnost za reagovanje u vanrednim situacijama i odgovor na njih.

---

<sup>200</sup> Mihajlović, M., Tadić, J., Jotić, J. (2021) Implementation of Quality Management System and the level of Maturity of the Company in the Dairy Industry of Serbia, *Ekonomika* Vol. 67, № 3 july-september, 63-74, str. 64

Koristi koje organizacije mogu imati implementacijom i sertifikacijom sistema upravljanja životnom sredinom ISO 14001:2015 ogledaju se u:

- proaktivnom i preventivnom delovanju na sprečavanje pojava ekoloških rizika,
- definisanju preventivnih mera za suzbijanje ekoloških incidenata,
- sposobnostima adekvatnog odgovora na ekološke incidente,
- smanjenju troškova odštetnih zahteva usled izazivanja ekoloških incidenata,
- smanjenju troškova upravljanjem otpadom (kvalitetnim odlaganjem otpada, procesima reciklaže itd.),
- smanjenju štetnog otpada,
- uštedama u potrošnji energije i materijala,
- razvijanju i podizanju ekološke svesti zaposlenih,
- aktivnom doprinosu u zaštiti zdravlja i bezbednošću zaposlenih,
- poboljšanju ugleda organizacije i stvaranju poverenja kod zajednice,
- lakšem pristupu tržištima koja zahtevaju ekološku proizvodnju,
- stvaranju okvira za stalno unapređenje procesa, itd.

### *ISO 45001:2018*

Standard ISO 45001:2018 Sistemi menadžmenta bezbednošću i zdravljem na radu je proistekao iz prethodnog međunarodnog standarda OHSAS 18001. ISO 45001:2018 je kao i standardi ISO 9001 i ISO 14001 standard baziran na riziku (*Rysk Management Standard*). Cilj standarda je da se stave pod kontrolu, odnosno eliminišu ili smanje na prihvatljivu meru OHS (*Occupational Health And Safety*) rizici. To se postiže procesnim pristupom zasnovanim na metodologiji PDCA ciklusa, gde se kroz formiranje politika i planiranje identifikuju opasnosti, procenjuju rizici, uspostavlja kontrola, prate performanse i vrši kontinuirano unapređenje procesa. Standardom je obuhvaćena kontrola rizika i priprema za reagovanje u vanrednim situacijama, postavljanje ciljeva, praćenje i merenje učinka, obezbeđenje resursa, egzaktna podela odgovornosti i ovlašćenja, kompetentnost i savesnost zaposlenih, razvijene metode interne i eksterne komunikacije kao i bolja usaglašenost sa zakonskom regulativom.

## ISO 31000:2018

Upravljanje rizikom obuhvaćeno je serijom standarda ISO 31000:2018. Standard ISO 31000:2018, Upravljanje rizikom – Smernice, ukazuje da je svrha upravljanja rizikom „stvaranje i zaštita vrednosti”, a to znači stalno poboljšavanje performansi organizacije, podsticanje inovacija i podržavanje postizanja ciljeva. Shodno ovom standardu, menadžment rizikom se zasniva na osam principa: integrisano, strukturirano i sveobuhvatno, prilagođeno, inkluzivno, dinamično, najbolje dostupne informacije, ljudski i kulturološki faktori, stalno poboljšavanje. Principi menadžmenta rizikom omogućavaju organizaciji da uspješnije upravlja efektima neizvesnosti prema svojim ciljevima, što je od posebne važnosti za prevenciju krize.

## ISO 22301:2019

Najpre objavljen kao ISO 22301:2012 Društvena bezbednost – Sistemi upravljanja kontinuitetom poslovanja – Zahtevi (*Societal security – Business continuity management systems – Requirements*), a zatim zamenjen novom verzijom ISO 22301:2019 Bezbednost i otpornost – Sistemi upravljanja kontinuitetom poslovanja – Zahtevi (*Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*) precizira njegove pravce za razvoj i upravljanje programom koji naziva Sistem upravljanja kontinuitetom poslovanja. Prateći dokument sa uputstvom, ISO 22313 pruža informacije o tome kako najbolje primeniti zahteve ISO 22301. Prema ISO veb stranici,<sup>201</sup> ISO 22301 navodi zahteve za planiranje, uspostavljanje, implementaciju, upravljanje, monitoring, inspekciju, održavanje i kontinuirano poboljšavanje dokumentovanog sistema upravljanja kako bi se organizacija pripremila, reagovala i oporavila od negativnih događaja kada se pojave. Zahtevi navedeni u ISO 22301 su generički i namenjeni su da budu primenljivi na sve organizacije (ili njihove delove), bez obzira na tip, veličinu i prirodu organizacije. Obim primene ovih zahteva zavisi od operativnog okruženja i složenosti organizacije.

## HACCP

Osnovni cilj HACCP sistema je da se ustanove, objasne i stave pod kontrolu sve zdravstvene (mikrobiološke, hemijske i/ili fizičke) opasnosti

---

<sup>201</sup> <http://vww.iso.org>

(hazard) koji mogu imati poseban uticaj (rizik) na bezbednost hrane. Na ovaj način identifikuju se potencijalne opasnosti, tačke proizvodnog procesa, kao i načini kojima je moguće te opasnosti kontrolisati, značajno smanjiti ili potpuno ukloniti. HACCP sistem mogu da primenjuju svi subjekti koji se bave proizvodnjom, preradom i prometom hrane bez obzira na kojoj tački lanca hrane se nalaze.

Zasnovan je na sedam principa:

- Haccp princip 1: analiza opasnosti,
- Haccp princip 2: određivanje kritične kontrolne tačke (ccp),
- Haccp princip 3: utvrđivanje kritične granice za svaku ccp,
- Haccp princip 4: utvrđivanje monitoringa za svaku ccp,
- Haccp princip 5: utvrđivanje korektivne mere,
- Haccp princip 6: utvrđivanje dokumentacije i evidencije,
- Haccp princip 7: utvrđivanje procedure verifikacije.

Savremeni uslovi poslovanja stvorili su organizaciono okruženje prepuno neizvesnosti, izloženo konstantnim promenama a samim tim i okruženje u kom se vremenom pojavljuje sve više novih rizika. Upravljanje kvalitetom kao upravljački koncept, svojim metodama i tehnikama omogućava organizacijama da razviju koncept preventivnih mera kao i sposobnost organizacije i zaposlenih da identifikuju rizike i uspešno upravljaju njima. Na ovaj način svaka organizacija usmerena na kvalitet planira i kreira preventivne aktivnosti, čime se povećava verovatnoća izbegavanja pojave krize. Koncept upravljanja kvalitetom zasnovan je na planiranju i primeni aktivnosti koje se bave rizicima i prilikama. Ove aktivnosti imaju za cilj iskorišćenje prilika i sprečavanje nepoželjnih rezultata, što je ključ prevencije krize, jer preventivnim delovanjem doprinosi ne samo sprečavanju pojave krize, nego i pronalaženju prilika za poboljšavanje i inovacije.

### ***5.13.2. Metod scenarija***

Metod scenarija najčešće koriste organizacije kako bi bile što bolje pripremljene u odnosu na anticipirane promene u budućnosti. U savremenim uslovima poslovanja pred donosiocima poslovnih odluka je težak zadatak, jer poslovno odlučivanje karakteriše kompleksnost i dinamičnost. Proces poslovnog odlučivanja najčešće predstavlja izbor

između više raspoloživih alternativa. Shodno tome, metod scenarija pomaže donosiocima poslovnih odluka da prevaziđu probleme poslovnog odlučivanja valorizacijom alternativa u uslovima neizvesnosti i rizika.

Dugogodišnja upotreba metode scenarija rezultirala je pojavom mnogobrojnih definicija ove metode. Originalnu definiciju scenarija dali su Kan i Viner koja glasi, scenario je hipotetičan redosled događaja koji je konstruisan sa ciljem stavljanja u fokus pažnje uzročnih procesa i tačaka odlučivanja.<sup>202</sup> Porter navodi da scenario predstavlja konzistentno gledište o tome kakva bi budućnost neke organizacije mogla da bude.<sup>203</sup> Fulton i Sers ističu da je scenario alat za motivisanje ljudi za preispitivanje postojećeg stanja, radi njegovog pobošljanja, postavljanjem pitanja: „Šta ako?” Postavljanje tog pitanja omogućava sagledavanje izazova i mogućnosti koje donosi sutra i u skladu sa tim, preuzimanje odgovarajućih mera danas.<sup>204</sup> Peterson i saradnici ističu da je metod scenarija efektivno sredstvo planiranja u onim organizacijama u kojim je kontrolabilnost slaba, a neizvesnost visoka.<sup>205</sup>

Osnovna namena metode scenarija jeste razvijanje planova i priprema organizacije za neočekivane događaje. Pripremanje kriznih planova kroz metod scenarija pomaže kriznim timovima da shvate logiku razvoja negativnog događaja, uoče ključne faktore, kao i da spoznaju sopstvene potencijale organizacije da se nosi sa neočekivanim događajima i promenama. Primenom metode scenarija, moguće je evaluirati određene kategorije rizika i njihov uticaj na realizaciju odluka i ostvarivanje ciljeva. Imajući u vidu da je funkcionisanje organizacije uslovljeno uspostavljanjem odnosa sa okruženjem, donosioci odluka u okviru kriznog menadžmenta moraju analizirati kako prednosti i slabosti organizacije tako i opasnosti i šanse koje emituje okruženje, Metodom scenarija postiže se argumentovan skup alternativa o kojima se odlučuje, a samim tim i mogućnost izbora adekvatne alternative za rešavanje problema.

---

<sup>202</sup> Kahn, H. and Wiener, A. (1967). *Ihr werdet es erleben*. Molden.

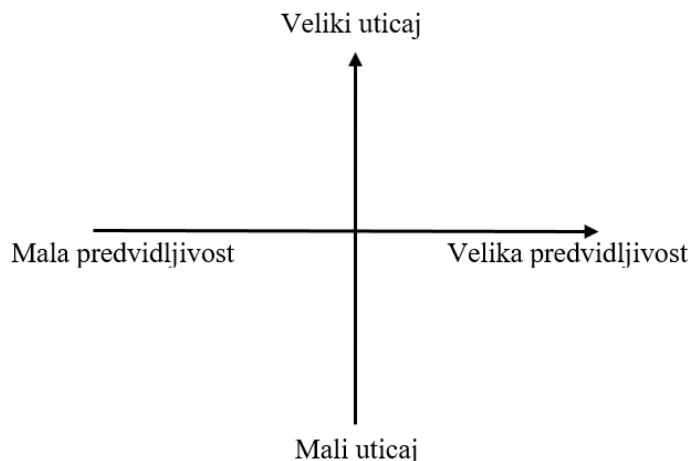
<sup>203</sup> Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

<sup>204</sup> Scarce, D, Fulton K. (2004). What If?: The Art of Scenario Thinking for Nonprofits Global Business Network

<sup>205</sup> Peterson D. G., Cumming, S. G., Carpenter R. S. (2003). Scenario Planning: a Tool for Conservation in an Uncertain World, *Conservation Biology* 17(2). 358 - 366 DOI: 10.1046/j.1523-1739.2003.01491.x



Slika 6. Dvodimenzionalni model izrade scenarija



Izvor: Autori

Najčešće se koriste dvodimenzionalni modeli izrade scenarija koji kombinuju dva ključna kriterijuma koji su procenjeni kao međusobno nezavisni u strukturisanju mogućih konteksta budućnosti.<sup>206</sup> Ukrštanjem tih kriterijuma formiraju se četiri polja kao prostor za mapiranje diferenciranih scenarija. Organizacije najčešće pripremaju scenarije iz onih kriznih oblasti koje imaju veću verovatnoću pojavljivanja. Takođe se razvijaju scenariji i za nastanak iznenadnih kriza, nastanak kriza u najgorem mogućem trenutku po organizaciju kao i nastanak kriza koje mogu da izazovu lančanu reakciju povezanih ili nepovezanih događaja koji se dešavaju u isto vreme. Pored toga, kriznim scenarijima treba da se predviđi pojava nekih novih vrsta kriza sa kojima se organizacija nije susretala u prošlosti. Zapravo, dobri scenariji treba da posluže kao simulacija stvarne krize i to njenog najgoreg oblika.

Kao jedan od osnovnih nedostaka primene metoda scenarija može se navesti neizvesnost u zaključcima jer ovaj metod ne daje jedinstveni odgovor o budućim događajima, tako da ne pruža sigurnost koja je često potrebna u donošenju odluka. S druge strane, rezultati metode scenarija najčešće se donose na osnovu prethodnih iskustava i predstavljaju ekstrapolaciju na buduće događaje što ne mora uvek biti korisno. Definisani i usvojeni scenariji, polazna su osnova za primenu drugih metoda kriznog menadžmenta.

<sup>206</sup> Marolt, Lj. (2015). Istraživanja obrazovanja primenom metodologije scenarija. *Nastava i vaspitanje*, 65(4), 795-807. str. 802

### *5.13.3. Metod simulacije*

Kao što je ranije navedeno, krize nastupaju iznenada, sa sobom donose neizvesnost i nedostatak informacija i zahtevaju brze odluke u veoma kratkom vremenskom periodu. Nabrojane karakteristike kriza izazivaju kod donosioca odluka pojačan stres i nedostatak orijentacije u uslovima kada je neophodno doneti važne odluke koje mogu odrediti dalju sudbinu organizacije.

Kao pomoć, donosiocima odluka, menadžerima, članovima kriznih timova ali i svim ostalim zaposlenima razvijene su tehnike simulacija krize. Mnoge simulacije krize su dizajnirane tako da, koliko god je moguće, pripreme donosioca odluka imajući na umu navedenu perspektivu i okolnosti.

Simulacije krize mogu se primeniti na širok spektar situacija kao što su prirodne katastrofe, teroristički akti, epidemije, međunarodni sukobi itd. Najznačajnije prednosti ove tehnike su prvo, simulacije se često koriste za ilustraciju obrazaca i patologija donošenja odluka u krizi i drugo, simulacije su se pokazale kao veoma moćan alat za podizanje svesti među učesnicima.

Tehnika simulacija krize je jednostavna i prilično efikasna. Izvođenje ove tehnike organizacija može sprovesti samostalno ili može angažovati eksterne konsultante i mogu je primenjivati sve vrste organizacije bez obzira na veličinu i vrstu delatnosti. Ova tehnika kompatibilna je sa tehnikom scenarija i može da se primeni kao nadogradnja prethodne tehnike. Dakle, metod scenarija čini osnovu za simulaciju krize i u njemu se definišu svi elementi neophodni za sprovođenje simulacije, vrsta krize, događaj okidač, organizacioni aspekt simulacije, učesnici itd. Osnovni scenario i dileme o ključnim odlukama se obično izvode iz studija slučaja ili izveštaja o evaluaciji stvarnih kriznih situacija, sa fiktivnim događajima koji se dodaju da iznenade učesnike. Scenario krize može biti specifičan i odnositi se samo na jedan segment organizacionog upravljanja kao što je, na primer, odnos sa medijima, koordinacija, interne komunikacije itd. ili se može odnositi na celokupno poslovanje organizacije zahvaćene simuliranom krizom. Upravo od zamišljenog scenarija zavisiće i broj učesnika i da li će u njemu učestvovati kompletan krizni tim ili samo odabrani članovi. Ponekad ovom tehnikom može biti uključeno više organizacionih jedinica, ali grupe za donošenje odluka obično imaju

ograničen broj učesnika. Njima se dodeljuju uloge i dobijaju opise uloga sa neophodnim osnovnim informacijama o njihovim zadacima i odgovornostima o krizi koja će se razviti.

Kao što je navedeno, simulacijom može upravljati tim zaposlen u organizaciji, najčešće sačinjen od predstavnika top menadženta, ili mogu biti angažovani krizni konsultanti. Cilj je da se stvori verodostojna situacija kakva nastaje u prvim trenucima izbivanja krize. Učesnicima, kojima su podeljene uloge, prosleđuju se informacije, naglo se povećava broj telefonskih poziva, mejlova, organizuju se intervjui, konferencije za štampu itd. sve dok se učesnici ne nađu u situaciji preopterećenja. Tim koji prati simulaciju pokušava da posmatra kako grupno tako i individualno ponašanje u smislu procesa donošenja odluka (organizacione adaptacije, informacione i komunikacione dinamike i odnosi sa medijima). Nakon završetka simulacije analiziraju se kako pojedinačni, tako i grupni rezultati, ukazuje se učesnicima na eventualne propuste i daju predlozi za unapređenje.

Tehnika simulacije, pored već navedenih, sadrži i brojne druge prednosti. Prvo, simulacije krize nude skoro savršenu priliku da se članovi kriznog tima i zaposleni upoznaju sa svim aspektima upravljanja krizama. Simulacija nudi jedinstveno iskustvo koje se inače može steći samo upravljanjem krizom u realnoj situaciji, posebno u slučaju kada većina učesnika nikada ranije nije bila uključena u pravu kriznu situaciju. Ovom tehnikom kod članova kriznog tima razvija se potrebna motivacija za procenu i poboljšanje struktura upravljanja krizama u organizaciji. Kada učesnici postanu svesni prirode i potencijalnog obima pretnji, oni postaju spremniji da razgovaraju o razumnim rešenjima i uče od drugih.<sup>207</sup>

Drugo objašnjenje za popularnost simulacije krize je njena zanimljivost, što je čini odličnim sredstvom obuke. Učesnici doživljavaju simulacije krize kao privlačan i ubedljiv način da se istaknu u donošenju odluka o krizi i da se na relativno bezopasan način istraže posledice pogrešnih odluka. Za razliku od uobičajenih načina prenošenja znanja, kao što su usmene prezentacije, pisani materijali, standardni zadaci i ispiti, simulacije predstavljaju učenje kroz direktno učestvovanje u događaju koji na jasan

---

<sup>207</sup> Boin, A., Kofman-Bos, C., Overdijk, W. (2004). Crisis Simulations: Exploring Tomorrow's Vulnerabilities and Threats, *Simulation & Gaming*, 35(3) 378-392. DOI: 10.1177/1046878104266220 str. 382

način pomaže članovima kriznog tima i ostalim zaposlenima da shvate koliko je zahtevno upravljanje krizom.<sup>208</sup>

Treće objašnjenje proizilazi iz drugog. Simulacije krize mogu biti od velike pomoći u premošćivanju poslovičnog jaza između teorije i prakse. Simulacije predstavljaju učesnicima okruženje koje stvara iskustva iz realnih situacija. Ova postavka im omogućava da direktno primene teorijske uvide na krizne dileme.<sup>209</sup> U pisanju scenarija, kreator mora izvući krizne dileme iz stvarnih studija slučaja i koristiti teorije upravljanja krizama da bi stvorio potreban podsticaj za učenje. Izvođenjem simulacije sa mnogo različitih grupa učesnika, stiže se sofisticirano razumevanje ponašanja grupe u krizi.

Četvrto, ako se simulacija više puta koristi u istom okruženju, može preuzeti funkciju obuke. Simulacije nude učesnicima bezbedno i kontrolisano okruženje u kojem mogu eksperimentisati sa veštinama, znanjem i konceptima upravljanja.

## 5.14. Marketing alati

Marketinški instrumenti koji se koriste u upravljanju krizama sami po sebi ne zahtevaju neke značajne promene u odnosu na njihovo korišćenje u "normalnim" okolnostima. Mora se uzeti u obzir samo drugačiji okvir izazvan negativnim događajem i izvršiti njihovo prilagođavanje. Diferencijacija marketinških instrumenata koja preovlađuju u literaturi odnosi se na sledeće nivoe:<sup>210</sup>

- politika proizvoda,
- politika cena,
- politika distribucije i
- komunikaciona politika.

---

<sup>208</sup> Preston, T., & Cottam, M. (1997). Simulating U.S. foreign policy crises: Uses and limits in education and training. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), str. 228

<sup>209</sup> Kleiboer, M. (1997). Simulation methodology for crisis management support, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), str. 198-205.

<sup>210</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier str. 192

Navedeni marketinški instrumenti ne koriste se odvojeno, već u okviru marketing miksa. Efekat instrumenata je određen izabranom konkurentskom strategijom, koja, obrnuto, utiče na izbor instrumenata. Pojavom kriznog događaja neophodno je posvetiti posebnu pažnju interakciji ovih instrumenata i njihovom prilagođavanju na novonastalu situaciju.

Pre nego što dođe do detaljnog razmatranja različitih instrumenata, postavlja se nekoliko važnih pitanja koja treba razjasniti pre izbora instrumenata, određivanja marketing miksa i konačnog korišćenja instrumenata. Značajnu ulogu u primeni ima, pre svega, vremenski aspekt, odnosno vremenska implementacija instrumenata, koja uključuje ne samo njihov redosled i trajanje već i njihov odnos prema događaju. Vremenska dimenzija upotrebe instrumenata ima važnu funkciju. Čak i pod normalnim okolnostima, efekat marketinških instrumenata se razlikuje u zavisnosti od vremenskog faktora. Stoga, da bi se analizirao i optimizovao efekat instrumenata, faktor vremena se detaljnije posmatra iz tri perspektive: pogodan trenutak u kome se koriste instrumenti, trajanje i redosled.

Problemi percepcije i procene da li je organizacija pogođena krizom ili ne, odnosno, identifikovanje trenutka kad je kriza nastupila, detaljno su analizirani u prethodnim poglavljima. Ovaj prelomni trenutak, igra važnu ulogu u primeni marketinških instrumenata. Identifikovanjem krize, korišćenje svakog instrumenta se mora sagledati iz promenjenog ugla, čak i ako se radi samo o nastavku primene prethodno donetih marketinških odluka jer od tada sve aktivnosti organizacije tumače se kao odgovor na krizu i shvataju se kao rezultat svesnog donošenja odluka. Prelomni trenutak deli primenu marketinških instrumenata u upravljanju krizom na najmanje dva dela. Prvi, preaktivni, deo kada se donose odluke o prekidu marketinških aktivnosti koje su započete u normalnim okolnostima kao što su uvođenje novih proizvoda, način oglašavanja, promocije, učešće na sajmovima itd. kako bi se izbegle kontradiktornosti u odnosu na negativan događaj. Drugi, aktivni deo nastupa kada su marketinški instrumenti odabrani i svesno korišćeni kao rezultat negativnog događaja. Na izbor instrumenata posebno utiče izabrana strategija reagovanja. U ovoj aktivnoj fazi primene instrumenta, uslovi u okruženju neprestano se menjaju i to u mnogo većoj meri nego inače. Iz tog razloga, tokom krize treba kontinuirano pratiti takve promene i na osnovu toga vršiti korekcije strategije i/ili korekcije primene marketinških instrumenata. Pored ove dve glavne faze treba napomenuti i postaktivnu fazu, period kada događaj više

nije od opšteg javnog interesa. Ipak, negativni događaj je i dalje prisutan u sećanjima. Upotreba marketinških instrumenata u ovoj fazi može izazvati neželjena sećanja i pojačane negativne efekte.

Pored određivanja trenutka kada se određena marketinška aktivnost odvija, trajanje je još jedan važan faktor uticaja na marketing miks. Obično je trajanje marketinške aktivnosti obeleženo poboljšanjem postojećeg stanja i postizanjem novih ciljeva, kao što su povećanje prodaje i ostvarivanje većeg profita. U kriznim situacijama primarni cilj je minimiziranje gubitaka. Budući da je većina marketinških aktivnosti povezana sa troškovima, raspoloživi budžet nameće suštinsko ograničenje pri određivanju trajanja upotrebe instrumenta. Zbog krizne situacije, određivanje marketinškog budžeta mora uzeti u obzir i troškove i prihode sa izmenjene tačke gledišta. U ovom slučaju, ulaganjem određenog iznosa se ne ostvaruje dodatni profit, ali se izbegava gubitak. To znači da je procena budućih gubitaka važan kriterijum pri određivanju budžeta. Stoga, najviši cilj kriznog menadžmenta organizacije mora biti analiza srednjeročnih i dugoročnih posledica što je brže moguće. Ovo bi trebalo da opiše gubitak koji bi se očekivao ako se ne koriste krizni marketinški instrumenti.

#### ***5.14.1. Politika proizvoda***

Zadatak politike proizvoda kao instrumenta kriznog upravljanja je formiranje ili prilagođavanje proizvoda u skladu sa strategijom reagovanja u cilju ublažavanja posledica negativnih događaja. Prilikom formiranja politike proizvoda, treba uzeti u obzir sve sfere aktivnosti negativnog događaja. Ipak, potrošačkoj sferi delatnosti se generalno poklanja veća pažnja zbog njene funkcije u obezbeđivanju postojanja organizacije.

U preaktivnoj fazi prilikom dizajniranja proizvoda/usluge neophodno je razmotriti sve eventualne krizne situacije koje bi mogle negativno da se odraze na proizvod/uslugu koliko god je to moguće. Iz tog razloga, prvi zadatak razvoja proizvoda je eliminisanje negativnih efekata događaja na proizvod/usluge koje se nude. To jasno pokazuje poseban značaj preventivnih mera, koje se moraju uvesti da bi investicije u proizvod/uslugu bile bezbedne. Kako plasman proizvoda/usluge najčešće povlači za sobom i ugovorne perspektive, ne sme se zanemariti pravni aspekt ali ni aspekt buduće saradnje jer je uprkos kratkoročnim potrebama

ipak odlučujući dugoročni uspeh. U kontekstu pojave kriznog događaja, mere razvoja proizvoda imaju za cilj ponovno uspostavljanje prvobitnog stanja i pogodnosti koje se nude. U aktivnoj, ali uglavnom u postaktivnoj fazi angažovanja instrumenta, mora se odgovoriti na pitanje da li se pozicioniranje proizvoda/usluge može održati uprkos negativnom događaju. Ako se ovo afirmiše na duži rok, mogu se preduzeti razne kratkoročne mere razvoja proizvoda/usluge kako bi se umanjile posledice. Ako, međutim, analiza pokaže da se pozicioniranje proizvoda/usluge više ne može održavati, moraju se pokrenuti drugi koraci kojima se pogođeni proizvod uklanja iz programa.

Veoma često se zanemaruje uloga zaposlenih u realizaciji proizvoda/usluge. Zaposleni pogođene organizacije nisu samo njeni „ambasadori” u normalnim okolnostima, oni daju važan doprinos uspehu kada do negativnog događaja dođe. Ovo se odnosi na dva različita načina, s jedne strane, prema direktnim kupcima, jer su proizvod/usluga u velikoj meri obeleženi neposrednim kontaktom između organizacije i njihovih kupaca, a sa druge strane prema širem društvenom okruženju za koje su kadrovi organizacije važna kontaktna tačka.<sup>211</sup>

U oba spomenuta slučaja, izjavama i ponašanju zaposlenih se posvećuje posebna pažnja nakon što se desi negativan događaj. Iskustvo potvrđuje da zaposleni razvijaju visok, po pravilu, pozitivan odnos prema kompaniji u vremenima krize.<sup>212</sup> Međutim, može doći do pojave nedoslednosti između zvaničnih saopštenja i ponašanja zaposlenih što se odmah primećuju. Iz tog razloga, važno je kreirati i preneti smernice za sve negativne događaje koji su pripremljeni u okviru kriznog menadžmenta kako bi se ponašanje zaposlenih uskladilo sa organizacionim ciljevima. Ovaj aspekt razmišljanja i delovanja u celoj organizaciji postaje važniji što je prostorna udaljenost između organizacionih jedinica veća, jer može da otežava razmenu informacija i koordinaciju. U ovakvim situacijama posebno dolazi do izražaja adekvatno razvijena organizaciona kultura, koja se pokazuje kao smernica za ponašanje u nepredvidivim situacijama. Razvijena organizaciona kultura osigurava da se fundamentalni principi i vrednosti organizacije internalizuju čime se podstiče usklađenost reakcija

---

<sup>211</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier str. 205

<sup>212</sup> Derieth, A. (1995). *Unternehmenskommunikation*. Westdeutscher Verlag.

zaposlenih pojedinaca sa reakcijom organizacije. Tako, “poslovni uspeh zavisi i od uspeha ljudi, njihovog potencijala i motivacije”<sup>213</sup>

Uloga zaposlenih naročito je važna u onim delatnostima u kojima potrošači stupaju u direktan kontakt sa zaposlenima prilikom realizacije proizvoda/usluge i gde je zadovoljstvo potrošača direktno određeno ovim kontaktom. Takav je slučaj u oblasti turizma i to u gotovo svim segmentima ove oblasti, kao što su usluge smeštaja, posluživanja hrane i pića, agencijske usluge itd. Stoga su posebne obuke zaposlenih izuzetno važne i to ne kao isključivi zadatak kriznog menadžmenta, već kao deo normalnog upravljanja. Kako daju važan doprinos uspehu upravljanja krizama, mere obuke i treninga treba da budu odgovarajuće i sveobuhvatne. Učestalost i organizaciju vežbi treba planirati u zavisnosti od funkcije i odgovornosti relevantnih zaposlenih.

#### **5.14.2. Politika cena**

Politika cena uključuje odluke o uspostavljanju strukture prodajnih cena i politike promene cena. Politika strukture cena ima stratešku funkciju i uzima u obzir okolnost da cena suštinski utiče na poziciju proizvoda u odnosu na percepciju potrošača. Stoga se odluke o politici strukture cena donose sa velikom pažnjom kako u normalnim okolnostima, a naročito u okviru kriznog upravljanja. U normalnim marketinškim okolnostima struktura prodajnih cena nudi mogućnost da se prodaja proizvoda/usluge stimuliše i održi konstantna potražnja dok u periodu krize čini pogodan instrument za smanjenje negativnih posledica.

Struktura prodajnih cena direktno utiče na pozicioniranje proizvoda/usluge. Ovim instrumentom se posredno određuje društvena vrednost, odnosno njihovo rangiranje. U oblasti turizma struktura cena ima važnu ulogu jer turistički proizvod/usluga postaje sve više zavisna od percepcije potrošača o društvenoj vrednosti, odnosno rangi proizvoda/usluge. U uslovima krize promenom strukture cena može se bitno uticati na društvenu vrednost proizvoda/usluge i u slučaju pogrešne odluke bitno smanjiti društvenu vrednost, odnosno može se stvoriti jeftina slika koju je teško ispraviti u kasnijoj fazi. Stoga se, sa strateškog

---

<sup>213</sup> Janovac, T., Virijević Jovanović, S., Tadić, J., Tomić, G., Čulafić, S. (2021). The influence of Employee Motivation Factors on Job Satisfaction in Mining Companies, *Polish Journal of Management Studies*, 23 (1), str. 226.



stanovišta, preporučuje da je kratkoročni gubitak profita poželjniji od dugoročnih poremećaja ili uništenja strategije vrednosnog iskustva.

Politika promene cena uključuje operativne odluke o cenama, koje bi u normalnim okolnostima trebalo da se pomeraju u okvirima zadatim politikom strukture cena. Praktični zadatak operativnog uspostavljanja cena u kriznom menadžmentu je minimiziranje uticaja negativnih događaja na potražnju. Relevantan okvir koji treba uzeti u razmatranje je barem na srednji rok, uz ograničenja koja su data aspektima rentabilnosti. Pored aspekta rentabilnosti odlučujući faktor je i prethodni izbor strategije. Strategija liderstva u troškovima ima manji prostor za smanjivanje cena u odnosu na rentabilnost ali i veću mogućnost snižavanja cena u odnosu na osetljivost potrošača. Dok sa druge strane, strategija diferencijacije ima veći prostor za smanjenje cena u odnosu na granicu rentabilnosti, ali i veću osetljivost potrošača na snižavanje cena jer se smanjivanjem cena diferencirani proizvod čini dostupnijim većem broju potrošača čime se gubi njegova najznačajnija karakteristika.

Sve promene cena se tumače kao signal da je organizacija pogođena krizom i to ne samo od strane kupaca već i od svih drugih zainteresovanih strana. U zavisnosti od događaja i širih okolnosti, promena cene može se manje ili više klasifikovati kao priznanje krivice. Ovo nepovoljno tumačenje jasno stavlja do znanja da u slučajevima sumnje, određivanje cena mora biti praćeno upotrebom drugih instrumenata.

Kao segment promene cena treba uzeti u obzir i cenovnu diskriminaciju kojom se opisuju mere u okviru politika promene cena gde se formiraju različite cene za proizvod/uslugu koji je potpuno isti. Utvrđene razlike u ceni su veće od razlika u troškovima, pod uslovom da razlike u troškovima uopšte postoje. Ako različite cene za isti proizvod/uslugu postanu vidljivi, to dovodi do gubitka poverenja u organizaciju i za posledicu ima nezadovoljstvo.<sup>214</sup>

Različite mogućnosti cenovne diskriminacije odnose se na uslove koji mogu biti prostorni, vremenski ili orijentisan na potrošače. Sa vremenske tačke gledišta, diskriminacija cena se može posmatrati u dva dela. S jedne strane, mogu se tražiti različite cene u zavisnosti od trenutka u kome se proizvod/usluga konzumiraju. Ovaj oblik cenovne diskriminacije je kod nekih proizvoda/usluga uobičajen jer je opravdan promenljivo

---

<sup>214</sup> Frömbling, S. (1993). *Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen*. Lang

potražnjom. Na primer, u oblasti turizma usled izražene sezonalnosti, cena će varirati u zavisnosti od perioda u godini a vrlo često i od perioda u mesecu. S druge strane, cena se može razlikovati u zavisnosti od toga kada je odmor rezervisan, odnosno plaćen, jer se vrlo često nude podsticaji potrošačima da izvrše rezervacije i plaćanje ranije. Prostorna cenovna diskriminacija nudi proizvode po različitim cenama na geografski različitim tržištima. Ove varijante se nude ako se proizvod/usluga drugačije percipiraju na različitim tržištima. Cenovna diskriminacija orijentisana na kupca je usmerena na različite funkcije i lične karakteristike potrošača. Na primer, kada zaposleni u turističkim agencijama dobijaju povoljnije cene za smeštaj u hotelima, sa ciljem da se upoznaju sa uslugom radi dalje promocije ili da ocene uslugu. Pored toga, ove razlike u ceni su razumljive za kupce koji nisu pogođeni jer postoji odnos između razloga za diskriminaciju cena i ciljne grupe.<sup>215</sup>

Specijalne ponude su još jedan vid politike promene cena, opisuju snižavanje prodajne cene za kratak vremenski period. Ove akcije se odnose na određene proizvode/usluge kojima se mora povećati tražnja. Koriste se posebno ako se proizvod/usluga više ne može prodati i preći da istekne. U kriznom menadžmentu, negativni događaj može biti izvorni uzrok specijalne ponude, ukoliko se snižavanje cena odnosi na poteškoće koje nastaju prilikom prodaje proizvoda/usluga. Pod ovim okolnostima, cilj je prodati dostupne proizvode/usluge pre njihovog isteka. Indikacija obima popusta proizilazi iz oportunitetnih troškova. Pre svega, popust je određen procenjenom elastičnošću tražnje kao i vremenom preostalom do isteka proizvoda/usluge. Često korišćenje specijalnih ponuda ima negativnu posledicu u navikavanju potrošača na njih. Ovo je empirijski dokazano kao tačno u slučajevima nepravilne upotrebe.<sup>216</sup> Još je kritičnije ako potrošač ne vidi poseban razlog za ove posebne ponude. Ovo obično ukazuje na pažljivo korišćenje specijalnih ponuda. Međutim, ovaj efekat je manje dramatičan u slučaju negativnog događaja jer je specijalna ponuda opravdana pojavom krize. Na ovaj način, verovatnoća da će buduća očekivanja od daljih „redovnih” specijalnih ponuda biti podstaknuta je mala. Ograničenja politike specijalne ponude mogu se uočiti tamo gde bi imala negativan uticaj na pozicioniranje proizvoda.

Specijalne ponude su veoma popularne u turizmu. U poslednjim danima pre isteka ponude odnosno datuma započinjanja turističkog aranžmana

---

<sup>215</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier, str. 213

<sup>216</sup> Meffert, H. (1993). *Marketing*. Gabler.

intenziviraju se specijalne ponude u obliku *last minute* ponude. Ova vrsta specijalne ponude veoma je interesantna turistima kod kojih je potreba za putovanjem i cena u prvom planu, a konkretna ponuda, usluga, destinacija itd. su manje interesantni prilikom donošenja odluke. Efikasnost specijalnih ponuda raste sa preciznošću odabranog segmenta koji se cilja ovim metodama prodaje.

Politika uslova, takođe može uticati na krajnju cenu proizvoda/usluge. Konkretno, to se odnosi na formiranje popusta, provizija i uslova plaćanja. Ovi instrumenti politike cena mogu se koristiti prema krajnjim potrošačima, kao i posrednicima. U opštem smislu, popusti se shvataju kao sniženja navedene cene, koja se, prema različitim kriterijumima kao što su količine, vremenski momenti i funkcije, mogu usmeriti na nivo maloprodaje i na nivo potrošača.

Odobranje popusta za krajnje potrošače, takođe je uobičajena pojava u sektoru turizma naročito u vidu popusta za lojalnost. Popusti za lojalnost se koriste ne samo u kriznim periodima nego i u normalnim okolnostima i izražavaju se u sistemima bonusa. Najpoznatiji primer odnosi se na avio-kompanije i ostvarivanje bonusa kroz pređene vazdušne milje. Prednost u korišćenju bonusa potrošač ostvaruje kroz umanjeње konačne cene na osnovu prethodno pređenih vazdušnih milja sa konkretnom avio kompanijom. Praktično, to znači da čak i ako je ista usluga skuplja, prednost u odnosu na konkurentsku uslugu ostvaruje se zbog prethodno ostvarenih bonusa, ili ukoliko je usluga lošijeg kvaliteta u odnosu na konkurenciju, a košta isto, povoljnije cene na osnovu ostvarenih bonusa mogu učiniti uslugu tržišno konkurentnom. Razvojem ovog sistema bonusa lojalnost više nije vezana isključivo za letove, u međuvremenu, bonus bodovi se mogu koristiti korišćenjem brojnih turističkih i neturističkih usluga.

Provizije su naknada posredniku za obavljanje posla ili realizaciju proizvoda/usluge. Slično popustima, provizije se obračunavaju u procentima od vrednosti proizvoda/usluge i ocenjuju prema uporedivim kriterijumima. Agencijske provizije su uobičajen način poslovanja u turizmu, često se sreću između turističkih agencija i turoperatora, turističkih agencija i hotela itd. Prema grupi putnih posrednika, pogođeni pružalac usluga ima mogućnost da privremenim odobravanjem veće provizije posredniku, dodatno podstakne prodajne napore. Ovo je korisno sa dve tačke gledišta, sa jedne strane, odobravanjem veće provizije, usled

negativnog događaja, nadoknađuju se dodatni troškovi posrednika putovanja, odnosno daje se podsticaj za održavanje prodajnih napora. S druge strane, ovakvo cenovno-političko ponašanje održava prodajnu cenu stabilnom za krajnjeg potrošača. Ove mere se pokazuju posebno pogodnim u postaktivnoj fazi krize. jer se uz pomoć ovih instrumenata pažnja potrošača ponovo usmerava ka proizvodu/usluzi.

Uslovi plaćanja kao instrument politike cena regulišu obaveze plaćanja potrošača i posrednika. Sa stanovišta kriznog upravljanja, promena u pogledu plaćanja je samo ponekad prikladna. Troškovi primene ovog instrumenta ne opravdavaju njegovu upotrebu, posebno iz razloga što drugi instrumenti mogu postići bolje efekte. Iz tog razloga, uslovi plaćanja kao instrument su od malog značaja za upravljanje krizama.

### ***5.14.3. Politika distribucije***

Predmet politike distribucije su mehanizmi i sporazumi koji se odnose na put kojim proizvod/usluga ide od proizvođača/pružaoca do potrošača. Posmatrano sa opšte tačke gledišta, zadaci politike distribucije su više strateške prirode, uporedivi sa određivanjem politike strukture cena. Shodno tome, politika distribucije mora biti suštinski utvrđena izabranom strategijom. Fundamentalna distributivno-politička odluka odnosi se na određivanje načina na koji će se izvršiti realizacija proizvoda/usluge odnosno, da li će se proizvod/usluga prodavati na direktan ili indirektan način.

Direktna prodaja odvija se između proizvođača/pružalaca usluga i potrošača bez posrednika, odnosno bez učešća drugih subjekata iz drugih nivoa trgovine, dok indirektna prodaja uključuje posrednike. odnosno obavlja se uz pomoć posrednika. Trgovci na malo ili veliko se koriste za prodaju proizvoda/usluge u indirektnoj prodaji. Ako su ovi posrednici pravno i ekonomski nezavisni, to je poznato kao sekundarna distribucija. Ako se, s druge strane, radi o sopstvenim filijalama organizacije, to se opisuje kao primarna distribucija. Između ovih polova postoji niz drugih nivoa integracije, koji između ostalog uključuju saradnju i franšizing. Osnovna prednost koju indirektna distribucija ima u odnosu na direktnu je bolja prilika za prodaju proizvoda koji zahtevaju veće učešće organizacije u prodajnim aktivnostima. Koji od ova dva oblika je na kraju poželjniji, odlučuju specifičnosti kupca i proizvoda. Dizajn distributivnog sistema,

međutim, nije samo odluka između direktne ili indirektno distribucije. Takođe se mora odrediti da li će primarni ili sekundarni organi distribucije, preuzeti vlasništvo nad proizvodom/uslugom ili ne.

U kontekstu pojave negativnog događaja, potrošači imaju naglo povećanu potrebu za informacijama, o čemu je bilo reči ranije. Aktivnosti direktne prodaje su od početka praćene direktnim prisustvom organizacije. Na ovaj način, u kriznoj fazi, moguće je da se kupcima odmah pruže sve relevantne informacije. Pošto se realizacija proizvoda/usluge dešava direktno i bez posredovanja drugih subjekata, na pitanja se može odgovoriti na kompetentan i problemski orijentisan način. Kao rezultat toga, postoji mogućnost da kupac napravi relativno preciznu sliku okolnosti i njihovih posledica. Da li će primena instrumenta politike distribucije u slučaju direktne prodaje konačno biti uspešna ili ne, odlučivaće i primena ostalih instrumenata kao i brojni drugi faktori kojima u velikoj meri pripada reputacija.

U slučaju indirektno prodaje, prilikom pojave negativnog događaja, potrošači se radi dobijanja relevantnih informacija najpre obraćaju posredniku odnosno subjektu od kog su kupili proizvod/uslugu. Tom prilikom, posrednik mora biti u stanju da informiše potrošače i deluje kompetentno kako bi potrošači imali poverenje. Posrednik, u ovakvim situacijama, mora raspolagati odgovarajućim informacijama ali i podrškom organizacije koja proizvodi/pruža proizvod/uslugu. Prethodni slučajevi pojave negativnih događaja pokazali su da je ovo kritična faza upravljanja krizom u slučaju primene instrumenata politike distribucije. U fazama akutne krize zadatak posrednika u indirektno prodaji je da omogući, koliko je moguće, nesmetanu realizaciju proizvoda/usluge i da pravovremeno informiše potrošače kao i potencijalne potrošače o uslovima realizacije proizvoda/usluge. Posebna vrednost ovog kanala distribucije za upravljanje krizama leži u pristupačnosti potrošača koji se inače jedva smatraju potencijalnim kupcima i u poverenju koje posrednik uživa.<sup>217</sup>

U oblasti turizma, na primenu instrumenata politike distribucije najviše utiče posebnost turističkog proizvoda. Značajna posebnost turističke prodaje je da se ona ne odnosi na prodaju opipljivog proizvoda, već na

---

<sup>217</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier str. 207

prodaju obećanja usluge.<sup>218</sup> Potrošači, u ovom slučaju, moraju otputovati na lokaciju pružaoca usluge kako bi im obećana usluga bila ispunjena.

Direktna prodaja tradicionalno dominira u domaćem turizmu gde se većina realizovanih usluga odvija direktno između potrošača i pružalaca usluga. Faktor koji daje prednost direktnoj prodaji je to što se mnoge turističke usluge smatraju standardnim uslugama i kao takve ne zahtevaju posebnu uključenost drugih subjekata.<sup>219</sup> Razmatranje troškova takođe idu u prilog direktnoj prodaji jer se uobičajeno plaćanje provizije posrednicima izostavlja. Ne sme se zanemariti ni činjenica da su navedene prednosti ostvarene postepenim povećanjem iskustva turista. Takođe se može konstatovati da poslednjih godina razvojem internet komunikacija dolazi do povećanog interesovanja za direktnu prodaju kako od strane korisnika tako i od strane pružaoca usluga. Štaviše, direktan kontakt sa potrošačima postaje sve važniji za mnoge pružaoce usluga jer je to jedini način koji stavlja organizaciju u poziciju da generiše relevantno ponašanje i podatke o kupcima koji postaje sve važniji ako ne i odlučujući faktor na konkurentnim tržištima.

Indirektna prodaja dominantna je u turizmu koji se odvija preko granica zemlje naročito u segmentu godišnjih odmora gde paket aranžmani i dalje imaju vodeću ulogu. Osnovna prednost koju indirektna distribucija ima u odnosu na direktnu je bolja prilika za prodaju usluge koja je kompleksna i sastoji se iz više usluga objedinjenih u jednu. Konkretna funkcija posrednika u turizmu (turističke agencije) menja se u zavisnosti od faze putovanja u kojoj se turista u tom trenutku nalazi. Ono što je zajedničko za posrednika i pružaoca usluge je zadovoljstvo korisnika, dobar odnos i lojalnost. Prednost ovog načina prodaje može biti i rezultat velikog poverenja korisnika u posrednika, pa se prilikom odabira ovog kanala distribucije može iskoristiti transfer reputacije.

#### ***5.14.4. Komunikaciona politika***

Komunikaciona politika ima za cilj prikupljanje i prenošenje informacija radi uticaja na mišljenje potrošača i usmeravanje njihovog ponašanja. U kontekstu negativnih događaja mogu se razlikovati dva osnovna tipa

---

<sup>218</sup> Regele, U. and Schmücker, D. (1998). Vertriebspolitik im Tourismus, *Tourismus-Management* (G. Haedrich et al., eds) de Gruyter. pp. 405-45,

<sup>219</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier str. 207

komunikacije: komunikacija o riziku i krizna komunikacija. Komunikacija o riziku ima dugoročan pristup, osnovni zadatak joj je izgradnja poverenja i razumevanja u kontekstu rizika. Istovremeno, može da ima za cilj skretanje pažnje na rizike koji inače ne bi bili uzeti u razmatranje. Krizna komunikacija, s druge strane, počinje iznenada, nakon što se desi negativan događaj. Opisuje pokušaj organizacije da se instrumentima komunikacione politike posledice minimiziraju i da se aktivnosti usmere kako bi se zadržao kredibilitet.

Ako se uporede faze krize i tipovi komunikacione politike, komunikacija o riziku poklapa se sa periodom pre krize dok se krizna komunikacija primenjuje tek nakon početka negativnog događaja, pre svega, u aktivnoj fazi.

Slika 7. Faze krize i tipovi komunikacione politike

Faza pre događaja	Pre-aktivna faza	Aktivna faza	Pos-taktivna faza
Komunikacija o riziku	Krizna komunikacija		

Izvor: (Glaesser, 2003: 224)<sup>220</sup>

Krizna komunikacija, kao što je ranije rečeno, nastupa iznenada i zavisi od negativnog događaja. Da li će biti pokrenuta neposredno nakon negativnog događaja ili će primena ovog instrumenta na neko vreme biti odložena, determinisano je izborom strategije upravljanja krizom, odnosno da li se organizacija opredelila za ofanzivnu ili defanzivnu strategiju.

Nakon pojave negativnog događaja, potreba za informacijama naglo se povećava. Kupci, akcionari, mediji i druge zainteresovane strane zahtevaju informacije. Neprecizne, neuverljive i nejasne izjave od strane pogođene organizacije mogu usmeriti zainteresovane strane da koriste nezvanične izvore informacija. Propuštanjem prilike da na precizan i jasan način informiše zainteresovane strane, organizacija otvara mogućnost pojavi dezinformacija, neistina pa čak i stvaranju panike, što umnogome može uticati na reputaciju organizacije.

<sup>220</sup> Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier str. 224

Reputacija ima važnu ulogu u normalnom funkcionisanju organizacije, a njena jedinstvena vrednost posebno dolazi do izražaja u kriznom periodu. Reputacija se stiče postepeno, akumulacijom prethodnih aktivnosti i komunikacijom organizacije sa zainteresovanim stranama. Važnost se ogleda na dva načina, prvo, reputacija utiče na izbor i procenu izvora informacija, a drugo, utiče na način na koji primalac procenjuje informacije. Posmatrano u celini, pozitivna reputacija je određena vrsta kriznog osiguranja, umanjuje posledice i doprinosi, posmatrano iz ugla organizacije, usmeravanju pažnje zainteresovanih strana.

Komunikacija u kriznim situacijama mora uzeti u razmatranje posebne zahteve izazvane negativnim događajem koji se razlikuju od uobičajenih komunikacionih zadataka. Prvi kontekstualni zadatak komunikacione politike leži u stvaranju razumevanja i transparentnosti. Ako se odlučujuće informacije ne prenesu uspešno smanjuju se šanse organizacije da utiče na proces informisanja. Komunikacija u kriznim situacijama uključuje elemente odnosa s javnošću kao i komunikaciju sa kupcima. U segmentu odnosa sa javnošću, organizacija želi da stvori sliku odgovorne i transparentne organizacije, odnosno organizacije koja usmerava sve svoje resurse ka minimiziranju negativnih efekata izazvanih krizom. S druge strane, krizno komuniciranje takođe ima konkretne prodajne ciljeve koji su obično rezervisani za oglašavanje ili unapređenje prodaje. Ove mere se mogu sprovesti uz uključivanje medija, kao i u direktnoj ili indirektnoj komunikaciji sa kupcima.

Direktna komunikacija između organizacije i zainteresovanih strana nudi mnoge prednosti. Ovaj način komunikacije omogućava da se individualne potrebe i pitanja rešavaju veoma precizno, čime se ispunjava potreba za diferenciranim korišćenjem instrumenata. Pored toga, ovaj oblik komunikacije, s obzirom da ne postoje posrednici, smanjuje filtriranje i izobličenje informacija. Indirektna komunikacija, odnosno komunikacija preko posrednika, ima iste ciljeve kao i direktna komunikacija prenošenje sveobuhvatnih i verodostojnih informacija do krajnjeg kupca. Ovaj način komunikacije zahteva najpre dobru komunikaciju između organizacije i posrednika kako bi posrednik imao na raspolaganju sve relevantne informacije. Samu organizaciju pogođenu krizom, kao i posrednika vodi isti interes da posledice negativnog događaja svedu na minimum. Ponekad može doći do razmimoilaženja u načinu na koji ova dva entiteta sprovode komunikacionu politiku što iziskuje dodatnu komunikaciju radi njihovog usklađivanja. Komunikaciji sa medijima se mora pristupiti sa velikom



pažnjom jer je uticaj medija izuzetno važan u formiranju mišljenja i stavova svih zainteresovanih strana kao i javnosti u celini. I u primeni ovog instrumenta zahteva se brza i odlučna reakcija. Kako bi rezultati primene ovog instrumenta komunikacione politike bili efikasniji veoma su važni prethodno uspostavljeni dobri odnosi sa medijima i javnošću.

Prodajno oglašavanje ili reklamiranje opisuje nastojanja da se određenim metodama komunikacije utiče na ponašanje primaoca informacije. U normalnim okolnostima, ovo je poznati pokušaj navođenja kupaca da kupe ili konzumiraju proizvod. Reklamiranje, odnosno težnja da se prenesu informacije i usmeri ponašanje kupaca, može pomoći svakom postavljenom organizacionom cilju, uključujući upravljanje krizom. Ukoliko se pretpostaviti da su određene mere poslovnog oglašavanja uvedene pre nego što se desio negativan događaj, prvi zadatak menadžmenta organizacije je da ispita koherentnost ovih odluka o poslovnom oglašavanju. Ovo ispitivanje treba da se sprovede uzimajući u obzir kratkoročne i srednjoročne organizacione ciljeve, koji su se promenili zbog negativnog događaja i same situacije. Mišljenje da se oglašavanje suštinski treba zaustaviti nije uvek korisno jer bi se tako izgubio važan kanal komunikacije, a samim tim i šansa za uticaj.<sup>221</sup>

Poslovno oglašavanje razlikuje se u zavisnosti od faze krize u kojoj se organizacija nalazi. U aktivnoj fazi poslovno oglašavanje mora biti usklađeno sa novonastalom situacijom kako ne bi izazvalo kontraefekte kod kupaca, dok u postaktivnoj fazi poslovno oglašavanje se usklađuje sa strateškim ciljevima pozicioniranja ili repozicioniranja proizvoda. Kao rezultat negativnog događaja strateški ciljevi mogu biti promenjeni. S jedne strane, mogli bi da se pokažu kao suštinski nepodobni i da učine neophodnim repozicioniranje proizvoda. S druge strane, ciljano ili zadržano pozicioniranje bi i dalje moglo biti razumno, zbog čega mere oglašavanja moraju biti usmerene ka oporavku ove pozicije. Shodno tome, pre pokretanja aktivnosti u postaktivnoj fazi, mora se izvršiti fundamentalna procena stvarnog i željenog pozicioniranja. Ako se to ne uradi, reklamne aktivnosti mogu prouzrokovati trajnu štetu.

Pored poslovnog oglašavanja važan segment politike komunikacija je i unapređenje prodaje. Ovaj instrument komunikacione politike obuhvata i druge marketinške elemente koji pripadaju politici cena, proizvoda i distribucije. Za razliku od drugih instrumenta komunikacione politike,

---

<sup>221</sup> Glaesser, D. (2003). Crisis Management in the Tourism Industry, Elsevier str. 241

osnovni cilj unapređenja prodaje je stvaranje direktnog podsticaja za kupovinu proizvoda/usluge. Ipak, treba napomenuti da su ovi podsticaji kreirani na način da se shvate kao logična posledica negativnog događaja i pomažu u prevazilaženju specifičnih problema u prodaji. Na ovaj način se obezbeđuje da se za sve tržišne segmente razume dodatni podsticaj i ne naruši kredibilitet organizacije.

Upotreba sponzorstva u upravljanju krizama može imati različite oblike. Ako uzmemo u obzir osobu ili grupu ljudi koji su sponzorisani, oni bi trebalo da obezbede personalizaciju proizvoda kako pod normalnim okolnostima tako i u uslovima krize. Sponzorisana osoba ili grupa ljudi može u aktivnoj fazi iskoristiti svoj ubedljivi efekat i kredibilitet da izjavi svoju stalnu podršku proizvodu. Ove mere prenose poverenje kupcima i mogu uticati na smanjenje negativnih efekata izazvanih krizom.

U prethodnom odeljku ilustrovani su marketinški instrumenti kao i mogućnosti njihove primene u periodima krize. Svakako da ovi prikazi nisu potpuni jer su mogućnosti za formiranje, kombinovanje i konačno korišćenje marketinških instrumenata u upravljanju krizama mnogobrojni. Potrebno je naglasiti da se primeni instrumenata i njihovom kombinovanju, u periodima krize, mora posvetiti dodatna pažnja više nego u uslovima normalnog poslovanja. Primena mora biti dobro osmišljena i pravovremeno primenjena. Uvođenjem mera prerano ili prekasno, neće se postići željeni efekat, čak se u nepovoljnim okolnostima mogu izazvati kontraefekti. Ograničeni i posebno zahtevani resursi u vreme kriznog upravljanja kao i nedostatak vremena dodatno ograničavaju primenu i kombinovanje marketinških instrumenata. U svakom slučaju, svaka kriza, kao što je ranije navedeno, istovremeno predstavlja šansu, pa tako i u kreiranju marketing miksa. Nova rešenja nastala u teškim uslovima izazvanim krizom mogu predstavljati polaznu osnovu za dalji razvoj u periodu posle krize.

### **5.15. Izazovi savremenog kriznog menadžmenta**

U savremenim uslovima poslovanja nije se samo povećao broj, već i obim mogućih kriznih situacija. Shodno tome, pojavile su se nove vrste kriza koje su pokrenuli savremeni trendovi i uslovi poslovanja. U odnosu na osamdesete i devedesete godine prošlog veka kada su ekološke krize bile

u fokusu javnosti, danas su u prvom planu krize upravljanja i reputacije. Veliki broj faktora uticao je na povećanje verovatnoće i obima krize.

Okruženje organizacija se suštinski promenilo. Rukovodioci organizacija pre pedeset godina bili su odgovorni samo vlasnicima, odnosno akcionarima i zaposlenima. Danas, međutim, organizacije su pod stalnim nadzorom brojnih drugih zainteresovanih strana kao što su investitori, banke, finansijski analitičari, nadzorna tela, vladine agencije, udruženja za zaštitu potrošača, udruženja za zaštitu životne sredine itd. Štaviše, zakonodavno okruženje preduzeća postaje sve složenije, pored opštinskih i pokrajinskih, postoje i regionalna i nacionalna kao i nadnacionalna i međunarodna tela koja svojim odlukama i uticajem kreiraju složen sistem propisa. Ovi novi trendovi neizbežno utiču na osetljivost preduzeća na krize. Dakle, rizik da se ne ispune zahtevi brojnih zakonodavnih i regulatornih tela, kao i mogućnost da organizacije ne budu u stanju da ispune obaveze prema određenim akterima, prirodno je mnogo veći nego što je bio u prošlosti. Razvoj finansijskih institucija, kao što je na primer, Euronext prva transnacionalna berza (grupisanje tržišta Brisela, Amsterdama, Pariza, Milana, Dablina, Lisabona i Osla) formirana početkom 21. veka uspostavilo je sve veće zahteve za transparentnošću poslovanja organizacije kojima se javno trguje. U kontekstu globalne promocije zdravog organizacionog upravljanja, zahtevani nivo transparentnosti u organizacijama postavljen je na mnogo viši nivo.

Globalna konkurencija i internacionalizacija tržišta su faktori koji mogu bitno uticati na pojavu krize. Danas se organizacije suočavaju sa ogromnim pritiskom konkurencije širom sveta. Restrukturiranja, merdžeri i akvizicije i neprijateljska preuzimanja predstavljaju nove izazove za moderne organizacije. Ovi događaji uvek mogu biti uzrok potencijalne krize, a samim tim i još jedna oblast kojoj se mora posvetiti krizni menadžment. Ukoliko zatvaranje proizvodnih pogona, spajanje, razdvajanje ili preseljenje nisu stručno pripremljeni ili sprovedeni, mogu se stvoriti preduslovi za izbijanje krize.

Iako makroekonomski aspekti imaju snažan uticaj na pojavu novih vrsta krize, važno je prepoznati da nove vrste kriza nisu samo nusproizvodi generalizovanih makroekonomskih kretanja i egzogenih promena u globalnom okruženju. Svakako da su neki od faktora odgovornih za nastanak novih vrsta kriza izazvani unutrašnjim promenama u strukturi i menadžmentu organizacije i/ili karakterom međuorganizacionih odnosa.

Činjenica da proizvodni ciklusi i procesi postaju sve složeniji i sofisticiraniji bitno utiče na povećanje rizika a samim tim i nastanka krizne situacije. Upotreba složenih visokotehnoloških sistema, njihova koordinacija i kontrola postaju sve teži. Perou navodi, „Kako sistemi rastu u veličini i broju različitih funkcija kojima služe i kako su izgrađeni da funkcionišu u neprijateljski nastrojenim okruženjima, povećavajući njihove veze sa drugim sistemima, oni doživljavaju sve više i više nerazumljivih ili neočekivanih interakcija. Oni postaju ranjiviji na neizbežne sistemске nezgode.”<sup>222</sup> Prema Perou, interaktivnost sama po sebi nije problematična, jer sve sisteme karakteriše visok nivo interaktivnosti. Međutim, sistemi postaju ranjivi kada interakcija više nije linearna ili predvidljiva, ograničavajući sposobnost menadžera da predvide i kontrolišu sistem.<sup>223</sup>

Dodatni interno indukovani faktor rizika je neuspjeh u posmatranju ili analizi određenog rizika koji se pojavljuje. Kritičari sve više tvrde da menadžeri često potcenjuju opasnost od potencijalnih kriza, bilo namerno ili nesvesno. Oslanjanje na sofisticiranu regulativu i pravila upravljanja rizicima mogu rezultirati lažnim osećajem sigurnosti kao i zanemarivanju prvih simptoma nadolazećih problema. Zbog toga posvećenost upravljanju pomoću ranih signala mora da bude izraženija nego ranije kako bi se izbegli neuspesi u predviđanju i kako bi na vreme bili otkriveni prvi znaci nadolazeće krize.

Menadžeri takođe često nisu u stanju ili ne žele da uče iz kriza drugih, zbog opšte pretpostavke da su krizni događaji jedinstveni i ograničeni u vremenu i prostoru. Sindrom gordosti „Nama se to ne može dogoditi” sprečava menadžere da uče iz događaja koji se dešavaju drugima. Ova prepreka takođe može biti rezultat nedovoljnog praćenja od strane organizacija, što ograničava sposobnost menadžmenta da se nosi sa potencijalnom krizom. Ako se kriza posmatra kao izolovani događaj, onda je malo verovatno da će bilo koja preduzeta mera biti efikasna. Stoga, ako menadžeri žele da razviju organizaciju koja je više pripremljena za krizu, oblasti u kojima su njihove organizacije ranjive na krize poput onih koje doživljavaju drugi moraju biti detaljno ispitane. To je ono što Smit i Eliot nazivaju učenjem iz događaja.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Perrow, C. (1984). *Normal Accidents*. New York: Basic Books str. 72

<sup>223</sup> Isto, str. 72

<sup>224</sup> Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis. *Organisational learning and crisis, Management Learning* 38 (5). 519-538. str. 534

Aktivizam zainteresovanih strana, potpomognut novim načinima komunikacije pomoću kojih se informacije šire neverovatnom brzinom, takođe je uzrok većeg broja i obima kriza. Sve više potrošača, zaposlenih, akcionara i aktivista razmenjuje informacije putem društvenih mreža, veb stranica, blogova, foruma za diskusiju itd. kako bi izrazili svoje zabrinutosti. Uz pomoć ove vrste internet komunikacije vrši se veći pritisak na organizaciju da promeni određeno ponašanje, čime se stvara veći rizik od nastajanja potencijalne krize. U kombinaciji sa rastućom globalizacijom aktivizam zainteresovanih strana putem interneta je sada postao globalan.<sup>225</sup>

Kako društvo postaje globalnije i umreženije, društveni mediji predstavljaju ne samo prilike već i izazove za organizacije, primoravajući ih da povećaju svoju osetljivost na javne interese.<sup>226</sup> U isto vreme, upravljanje i koordinacija interakcije između i sa zainteresovanim stranama koje sada imaju pristup da izraze svoje mišljenje postaje još komplikovanije. Međutim, organizacije nemaju drugog izbora osim da pronađu način da iskoriste prednosti tehnologije u svoju korist i da budu spremne da se suoče sa njenim nedostacima.

Promene kako u organizacionom okruženju tako i unutar same organizacije odgovorne su za razliku između današnjih kriza i onih od pre 30 ili 40 godina. Učestalost kao i pojava obilja novih vrsta kriza koje su se desile, nameću oblast kriznog menadžmenta kao važan faktor u poslovanju organizacija. Nažalost, još uvek je slučaj da samo mali procenat organizacija razume sistemsku prirodu kriznog menadžmenta, kao i neophodnost izgradnje sveobuhvatnog programa kriznog menadžmenta. Održavanje širokog kriznog portfelja, razvoj mehanizama za detekciju ranih signala za niz kriza, kontinuirano revidiranje organizacione kulture, sprovođenje redovnih i sistematskih analiza zainteresovanih strana itd. samo su neki od fragmenata na kojima organizacije moraju neprekidno da rade kako bi razvile sveobuhvatan sistem kriznog menadžmenta. Ogromna većina organizacija, ako čak i imaju program kriznog menadžmenta, imaju onaj koji je fragmentiran i podeljen.

---

<sup>225</sup> Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, SA: Sage. str. 9

<sup>226</sup> Meisenbach, R. J. & Feldner, S. B. (2011). Adopting an attitude of wisdom in organisational rhetorical theory and practice: contemplating the ideal and the real. *Management Communication Quarterly* 25 (3). 560-568. str. 565

Organizacije moraju biti u stanju da jasno identifikuju različite faze i aktivnosti u sprovođenju sveobuhvatnog programa kriznog menadžmenta i da budu u stanju da identifikuju različite nivoe potrebne podrške menadžmenta. Još jedan kritičan faktor u implementaciji efikasnog programa kriznog menadžmenta je uspostavljanje veza između kriznog menadžmenta i drugih programa širom sistema kao što je npr. upravljanje kvalitetom. Krizni menadžment ne treba da bude dizajniran ili održavan kao zaseban program. Dakle, krizni menadžment nije samo sistemski u sebi, već mora biti i sistemski integrisan u odnosu na druge ključne programe. Da bi se to postiglo, potrebno je stalno istraživati i razvijati prirodne veze između kriznog menadžmenta i drugih programa.

Kriza izazvana pandemijom Covid-19 pokazala je svu komplikovanost kombinacijom zdravstvenih, ekonomskih i sociopolitičkih domena krize. Pandemija koronavirusa oživela je egzistencijalne anksioznosti ljudi podsećajući ih na njihovu fizičku i ekonomsku ranjivost jer svet do sada nije iskusio takvu globalnu pandemiju. Kriza koja je po prvi put imala apsolutno globalne posledice na organizacije svih veličina, sa disparitetima prema sektorima aktivnosti podsetila je na važnost posedovanja sveobuhvatnog sistema kriznog menadžmenta.

## II METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Metodološki okvir istraživanja formiran je na bazi teorijskog proučavanja relevantne domaće i inostrane literature. U okviru ovog poglavlja, opisan je dizajn istraživanja, način izbora uzorka i prikupljanja podataka, struktura upitnika, te tehnike analize podataka.

### 1. Dizajn istraživanja

Primenom sekundarnih podataka iz relevantne inostrane i domaće literature, definisani su predmet, cilj i hipoteza istraživanja, izvršen je odabir metodologije, kao i mernog instrumenta, koji je adekvatan za istraživanje uticaja kovida na turistički sektor AP Vojvodine. U sledećoj fazi, usledilo je prikupljanje podataka anketiranjem turističkih privrednih subjekata iz oblasti smeštaja, delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i piće i oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti u Vojvodini. Prikupljeni podaci su, zatim, statistički obrađeni i analizirani. Na osnovu izvršene analize i interpretacije rezultata empirijskog istraživanja, čime su testirane postavljene hipoteze, usledilo je izvođenje odgovarajućih zaključaka, koji treba da doprinesu poboljšanom rezumevanju postavljenog istraživačkog problema, te određivanju pravaca budućih istraživanja.

### 2. Izbor uzorka i prikupljanje podataka

Prilikom odabira uzorka, korišćena je onlajn baza B2B, pri čemu su kriterijumi za pretragu bili status privrednost društva (aktivno), lokacija (Vojvodina), te registrovana delatnost (sektor: usluge smeštaja i ishrane; oblasti: smeštaj i delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića; sektor: administrativne i pomoćne uslužne delatnosti, oblast: delatnost putničkih agencija, tur-operatora, usluge rezervacije i prateće aktivnosti). Kvantitativno istraživanje realizovano je tehnikom anketiranja na populaciji od 3627 ispitanika – privrednih društava u turizmu AP Vojvodine, koju je činilo 245 privrednih društava iz oblasti smeštaja, 3229 privrednih subjekata iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 153 privredna subjekta iz delatnosti putničkih agencija. Na dostupne e-mail adrese ovih privrednih društava poslat je strukturirani upitnik. Svaki upitnik sadržao je propratno pismo sa obrazloženjem ciljeva istraživanja i

identitetom istraživača. Radi dobijanja što iskrenijih odgovora, ispitanici su obavješteni da je anketa anonimna, da se podaci prikazuju zbirno, da organizacije neće biti imenovane i da će se rezultati koristiti isključivo u svrhe naučnog istraživanja. Ispitanicima je bilo potrebno oko 15 minuta za popunjavanje upitnika. Što se tiče veličine uzorka na kojem se vršilo istraživanje, odgovori su stigli od strane 50 privrednih društava iz oblasti smeštaja, 106 privrednih društava iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 116 privrednih društava iz delatnosti putničkih agencija. Anketiranje je sprovedeno tokom jula, avgusta i septembra 2022. godine. Stopa povrata popunjenih upitnika je 7,50%. Nakon prikupljanja upitnika pomoću google form aplikacije, pregledano je da li su svi ispitanici popunili isti u celosti, kao i da li su iskazi, obuhvaćeni upitnikom, ocenjivani ujednačenim ocenama, sa namerom odstranjivanja takvih upitnika iz dalje analize. Ustanovljeno je da nema nepravilnosti, tako da je, u dalju obradu, uključeno svih 272 upitnika.

### **3. Konstrukcija upitnika**

Anketni upitnik (u Prilogu), koji je sadržao pitanja zatvorenog i otvorenog tipa, je distribuiran onlajn. Upitnik se sastoji iz pet celina. Prva celina odnosila se ispitivanje socio-demografske karakteristike privrednih subjekata u turizmu (registrovana oblast, registrovana delatnost, veličina, pravna forma). Drugi deo bavi se stanjem pre krize i projekcijom prihoda, troškova i broja zaposlenih u 2022. godini. Treći deo se odnosi na korišćenje programa ekonomskih mera za podršku privredi Srbije. Četvrti deo obrađuje doprinos pojedinačnih mera prvog, drugog i trećeg paketa za opstanak privrednih subjekata, pri čemu je doprinos ocenjivan na Likertovoj skali od 1 – nizak doprinos do 4 – visok doprinos. Peti deo se bavi ocenom izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti uvedenih mera u prvom, drugom i trećem paketu ekonomskih mera. Ocenjivanje je izvršeno primenom Likertove skale od 1 – niska do 4 – visoka.

### **4. Tehnike analize podataka**

Za opis uzorka istraživanja korišćena je deskriptivna analiza, koja se odnosi na statistički opis, agregiranje i predstavljanje elemenata od interesa ili asocijacija između njih. Statistička tehnika, koja je korišćena za



deskriptivnu analizu svih pet celina je univarijantna analiza, kojom su procenjivane: 1) frekvencije, 2) mere centralne tendencije i 3) disperzije. Za projekciju prihoda, rashoda, broja zaposlenih i stanja kompanije prema oblasti poslovanja, veličini i pravnoj formi privrednih subjekata korišćene su tabele kontigencije. Za utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera prvog, drugog i trećeg paketa mera prema oblasti poslovanja i veličini privrednih subjekata korišćen je Kruškal-Volisov test, kao neparametarska alternativa jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa, dok je za utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera prvog, drugog i trećeg paketa mera prema pravnoj formi korišćen Man-Vitnijev U test kao neparametarska alternativa t-testa nezavisnih uzoraka. Za utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog, drugog i trećeg paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja i veličini korišćen je Kruškal-Volisov test, kao neparametarska alternativa jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa, dok je za utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog, drugog i trećeg paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi korišćen Man-Vitnijev U test kao neparametarska alternativa t-testa nezavisnih uzoraka.

### III EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U okviru ovog poglavlja naučne monografije prikazani su rezultati empirijskog istraživanja. Ovo poglavlje sastoji se iz pet delova. Prvi deo opisuje strukturu uzorka prema socio-demografskim karakteristikama privrednih subjekata – ispitanika, drugi deo bavi se prikazom stanja pre krize i projekcijom prihoda, troškova i broja zaposlenih, treći deo se odnosi na korišćenje programa ekonomskih mera za podršku privredi Srbije, četvrti deo obrađuje doprinos pojedinačnih mera za opstanak privrednih subjekata, dok se peti deo bavi izdašnošću, blagovremenošću i targetiranošću paketa ekonomskih mera.

#### 1. Socio-demografske karakteristike privrednih subjekata

Prema registrovanoj oblasti poslovanja privrednih subjektata – ispitanika (Tabela 9), uzorak čini 50 ispitanika (18,4%) iz oblasti smeštaja, 106 ispitanika (39,0%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 116 ispitanika (42,6%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, što ukupno čini 272 ispitanika.

Tabela 9. Registrovana oblast poslovanja ispitanika

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Smeštaj	50	18,4	18,4	18,4
Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	39,0	39,0	57,4
Putničke agencije, tur-operatore, usluge rezervacije i preteće aktivnosti	116	42,6	42,6	100,0
Ukupno	272	100,0	100,0	

Izvor: Kalkulacija autora

Prema registrovanoj delatnosti poslovanja ispitanika (Tabela 10), uzorak čini 50 ispitanika (18,4%) iz delatnosti hotela i sličnog smeštaja, 82 ispitanika (30,1%) iz delatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata, 11 ispitanika (4,0%) iz delatnosti ostalih usluga pripremanja i

posluživanja hrane, 13 ispitanika (4,8%) iz delatnosti usluga pripremanja i posluživanja pića, 60 ispitanika (22,1%) iz delatnosti putničkih agencija, 42 ispitanika (15,4%) iz delatnosti putničkih tur-operatora i 14 ispitanika (5,1%) iz delatnosti ostalih usluga rezervacije i delatnosti povezane s njima.

Tabela 10. Registrovana delatnost poslovanja ispitanika

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Hotel i sličan smeštaj	50	18,4	18,4	18,4
Odmarališta i slični objekti za kraći boravak	-	-	-	-
Delatnost kampova, auto-kampova i kampova za turističke prikolice	-	-	-	-
Ostali smeštaj	-	-	-	-
Delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata	82	30,1	30,1	48,5
Ketering	-	-	-	-
Ostale usluge pripremanja i posluživanja hrane	11	4,0	4,0	52,6
Usluge pripremanja i posluživanja pića	13	4,8	4,8	57,4
Delatnost putničkih agencija	60	22,1	22,1	79,4
Delatnost putničkih tur-operatora	42	15,4	15,4	94,9
Ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane s njima	14	5,1	5,1	100,0
Ukupno	272	100,0	100,0	

Izvor: Kalkulacija autora

Prema veličini ispitanika (Tabela 11), uzorak čini 168 mikro preduzeća (61,8%), 87 malih preduzeća (32,0%), 11 preduzeća srednje veličine (4,0%) i 6 velikih preduzeća (2,2%).

Tabela 11. Veličina ispitanika

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Mikro preduzeće	168	61,8	61,8	61,8
Malo preduzeće	87	32,0	32,0	93,8
Srednje preduzeće	11	4,0	4,0	97,8
Veliko preduzeće	6	2,2	2,2	100,0
Ukupno	272	100,0	100,0	

Izvor: Kalkulacija autora

Prema pravnoj formi ispitanika (Tabela 12), uzorak čini 195 privrednih društava (71,7%) i 77 preduzetnika (28,3%).

Tabela 12. Pravna forma ispitanika

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Privredno društvo	195	71,7	71,7	71,7
Preduzetnici	77	28,3	28,3	100,0
Ukupno	272	100,0	100,0	

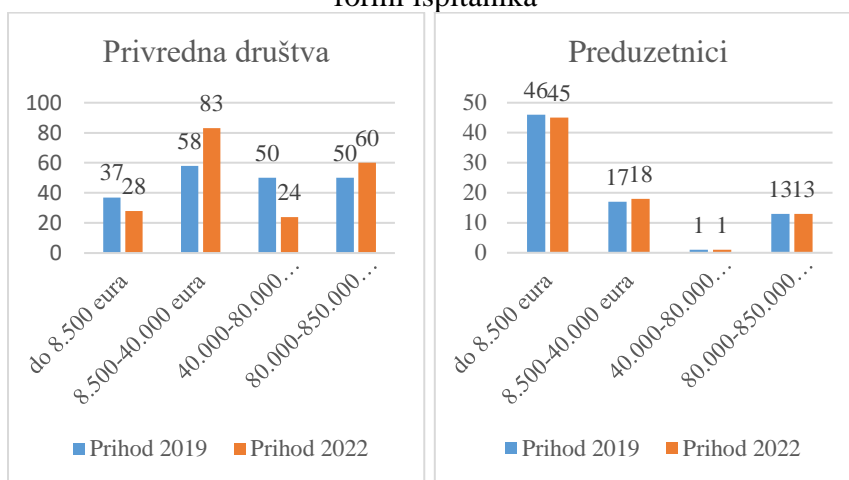
Izvor: Kalkulacija autora

## 2. Stanje pre krize i projekcije prihoda, troškova i broja zaposlenih

Nivo prihoda u 2019. i projekcija prihoda u 2022. godini prema pravnoj formi ispitanika prikazana je na Grafikonu 5. Posmatrajući 2019. godinu kao godinu pre nastanka krize i 2022. godinu kao godinu oporavka od krize, može se uvideti da je udeo privrednih društava koja planiraju prihod od 8.500 do 40.000 eura u 2022. godini za 43,1% veći nego u 2019. godini. Takođe, udeo privrednih društava koja planiraju prihode od 80.000 do 850.000 eura za 20% je veći nego u 2019. godini. Međutim, broj privrednih

društava koja planiraju prihode od 40.000 do 80.000 eura je prepolovljen, dok je udeo privrednih društava koje planiraju prihode do 8.500 eura smanjen za 24,3%. Kada su u pitanju preduzetnici, situacija pre kriza i nakon krize je prilično ujednačena.

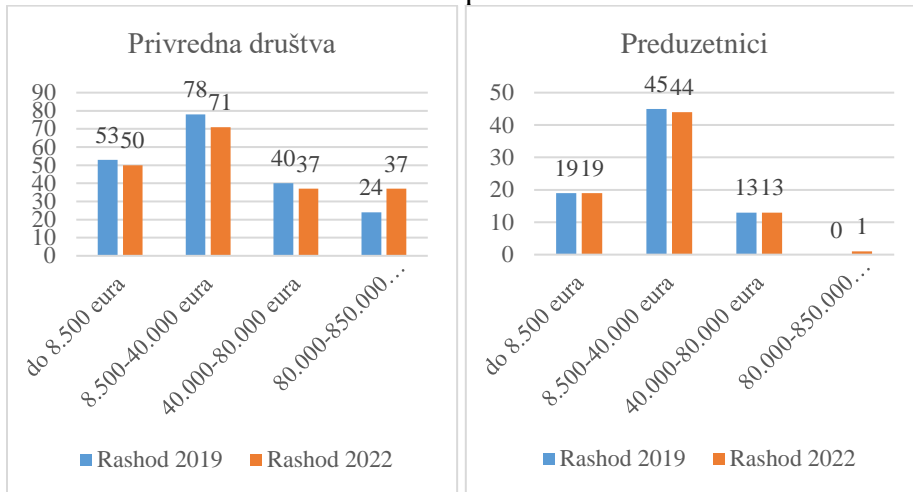
Grafikon 5. Nivo prihoda u 2019. i projekcija u 2022. prema pravnoj formi ispitanika



Izvor: Kalkulacija autora

Posmatrajući nivo rashoda u 2019. i projekciju u 2022. prema pravnoj formi ispitanika (Grafikon 6), može se uočiti da je udeo privrednih društava koja planiraju rashode od 80.000 do 850.000 eura veći za 54,2%. Udeo privrednih društava koja planiraju rashode do 80.000 eura je svakako manji, u odnosu na 2022. godinu. Za preduzetnike, projekcija rashoda u 2022. godini je na nivou stanja pre krize.

Grafikon 6. Nivo rashoda u 2019. i projekcija u 2022. prema pravnoj formi ispitanika



Izvor: Kalkulacija autora

Za dobijanje deskriptivnih statističkih pokazatelja broja zaposlenih u 2019. i 2022. godini korišćeni su minimum, maksimum, srednja vrednost i standardna devijacija (Tabela 13). Privredni subjekti u turizmu su u 2019. godini zapošljavali između 1 i 152 radnika, sa prosečnim brojem zaposlenih od 10,25. U 2022. godini broj zaposlenih se kreće od 1 do 155, dok je prosečan broj zaposlenih 10,01. Rezultati ukazuju na nepromenjen broj zaposleni, što se smatra pozitivnim, jer nije bilo značajnijih otpuštanja.

Tabela 13. Deskriptivni indikatori broja zaposlenih u 2019. i 2022. godini

	<i>n</i>	Minimum	Maksimum	Prosek	Standardna devijacija
Broj zaposlenih u 2019.	272	1	152	10,25	16,765
Broj zaposlenih u 2022.	272	1	155	10,01	16,523

Izvor: Kalkulacija autora

## 2.1. Projekcija prihoda prema oblasti poslovanja, veličini i pravnoj formi privrednih subjekata

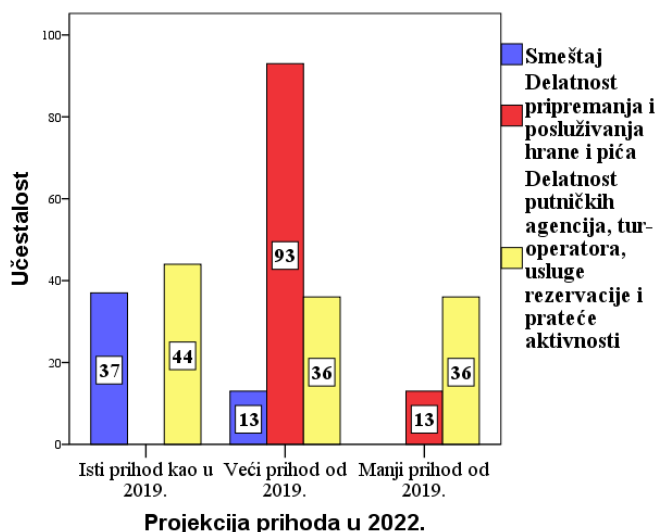
U tabeli 14 prikazana je projekcija prihoda u 2022. godini prema oblasti poslovanja ispitanika. Na osnovu unakrsnog tabeliranja dve kategorijske promenljive, vidi se da u strukturi uzorka postoji 81 ispitanik (29,8%) koji očekuje isti nivo prihoda kao u 2019. godini, 142 ispitanika (52,2%) koji očekuju veći nivo prihoda i 49 ispitanika (18,0%) koji očekuju manji nivo prihoda nego u 2019. godini. Isti nivo prihoda očekuje 37 ispitanika (45,7%) iz oblasti smeštaja i 44 ispitanika (54,3%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Veći nivo prihoda očekuje 13 ispitanika (9,2%) iz oblasti smeštaja, 93 ispitanika (65,5%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 36 ispitanika (25,4%) iz oblasti oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Niži nivo prihoda očekuje 13 ispitanika (26,5%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 36 ispitanika (73,5%) iz oblasti oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti.

Tabela 14. Projekcija prihoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

		Oblast poslovanja			Ukupno	
		Smeštaj	Priprema i posluživanje hrane i pića	Putničke agencije, tur-operatori, rezervacije i ostalo		
Projekcija prihoda u 2022.	Isti prihod kao u 2019.	Učestalost	37	0	44	81
		Struktura	45,7%	0,0%	54,3%	100,0%
		% Oblast	74,0%	0,0%	37,9%	29,8%
	Veći prihod od 2019.	Učestalost	13	93	36	142
		Struktura	9,2%	65,5%	25,4%	100,0%
		% Oblast	26,0%	87,7%	31,0%	52,2%
	Manji prihod od 2019.	Učestalost	0	13	36	49
		Struktura	0,0%	26,5%	73,5%	100,0%
		% Oblast	0,0%	12,3%	31,0%	18,0%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 7. Projekcija prihoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika



U tabeli 15 prikazana je projekcija prihoda u 2022. godini prema veličini ispitanika. Isti nivo prihoda očekuje 53 mikro preduzeća (65,4%), 23 mala preduzeća (28,4%) i 5 srednjih preduzeća (6,2%). Veći nivo prihoda očekuje 85 malih preduzeća (59,9%), 48 malih preduzeća (33,8%), 6 srednjih preduzeća (4,2%) i 3 velika preduzeća (2,1%). Stagnaciju prihoda očekuje 30 mikro preduzeća (61,2%), 16 malih preduzeća (32,7%) i 3 velika preduzeća (6,1%).

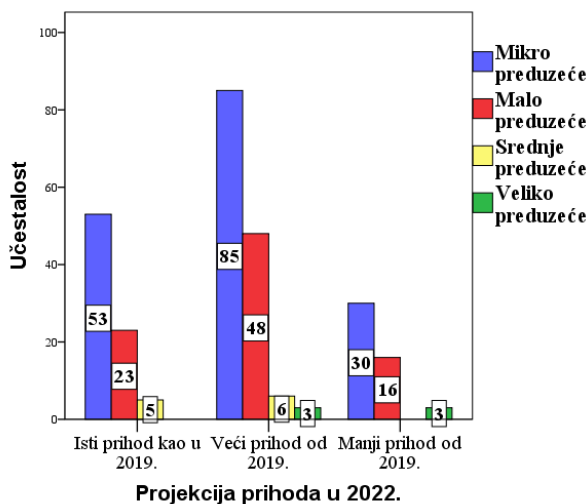
Tabela 15. Projekcija prihoda u 2022. prema veličini ispitanika

		Veličina				Ukupno	
		Mikro	Malo	Srednje	Veliko		
Projekcija prihoda u 2022.	Isti prihod kao u 2019.	Učestalost	53	23	5	0	81
		Struktura	65,4%	28,4%	6,2%	0,0%	100,0%
		% Veličina	31,5%	26,4%	45,5%	0,0%	29,8%
	Veći prihod od 2019.	Učestalost	85	48	6	3	142
		Struktura	59,9%	33,8%	4,2%	2,1%	100,0%
		% Veličina	50,6%	55,2%	54,5%	50,0%	52,2%
	Manji prihod od 2019.	Učestalost	30	16	0	3	49
		Struktura	61,2%	32,7%	0,0%	6,1%	100,0%
		% Veličina	17,9%	18,4%	0,0%	50,0%	18,0%

Izvor: Kalkulacija autora



Grafikon 8. Projekcija prihoda u 2022. prema veličini ispitanika



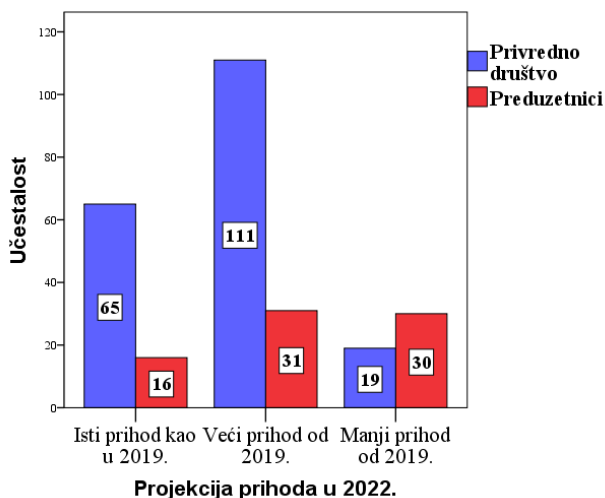
U tabeli 16 prikazana je projekcija prihoda u 2022. godini prema pravnoj formi ispitanika. Isti nivo prihoda očekuje 65 privrednih društava (80,2%) i 16 preduzetnika (19,8%). Veći nivo prihoda očekuje 111 privrednih društava (78,2%) i 31 preduzetnik (21,8%). Stagnaciju prihoda očekuje 19 privrednih društava (38,8%) i 30 preduzetnika (61,2%).

Tabela 16. Projekcija prihoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Projekcija prihoda u 2022.		Pravna forma		Ukupno
		Privredno društvo	Preduzetnici	
Isti prihod kao u 2019.	Učestalost	65	16	81
	Struktura	80,2%	19,8%	100,0%
	% pravna forma	33,3%	20,8%	29,8%
Veći prihod od 2019.	Učestalost	111	31	142
	Struktura	78,2%	21,8%	100,0%
	% pravna forma	56,9%	40,3%	52,2%
Manji prihod od 2019.	Učestalost	19	30	49
	Struktura	38,8%	61,2%	100,0%
	% pravna forma	9,7%	39,0%	18,0%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 9. Projekcija prihoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika



## 2.2. Projekcija rashoda prema oblasti poslovanja, veličini i pravnoj formi privrednih subjekata

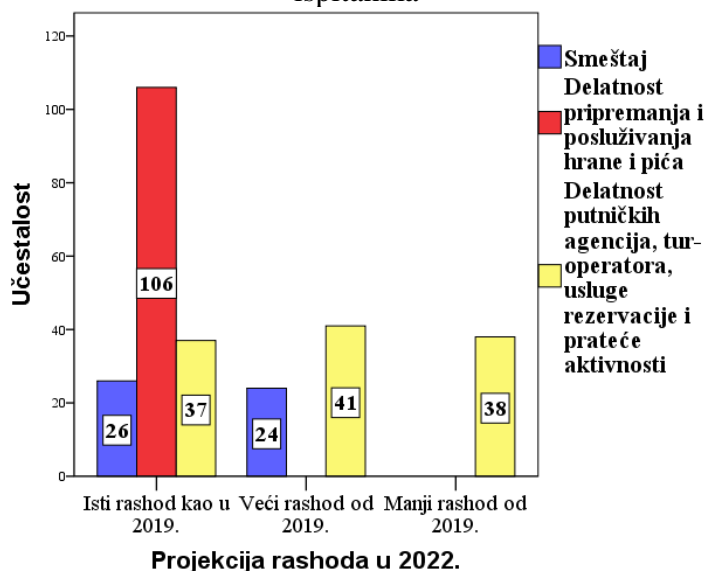
U tabeli 17 prikazana je projekcija rashoda u 2022. godini prema oblasti poslovanja ispitanika. Na osnovu unakrsnog tabeliranja dve kategorijske promenjive, vidi se da u strukturi uzorka postoji 169 ispitanika (62,1%) koji očekuju isti nivo rashoda kao u 2019. godini, 38 ispitanika (14,0%) koji očekuju niži nivo rashoda i 65 ispitanika (23,9%) koji očekuju veći nivo rashoda nego u 2019. godini. Isti nivo rashoda očekuje 26 ispitanika (15,4%) iz oblasti smeštaja, 106 ispitanika (62,7%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 37 ispitanika (21,9%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Niži nivo rashoda očekuje 38 ispitanika iz oblasti oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Veći nivo rashoda očekuje 24 ispitanika (36,9%) iz oblasti smeštaja i 41 ispitanik (63,1%) iz oblasti oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti.

Tabela 17. Projekcija rashoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

		Oblast poslovanja			Ukupno	
		Smeštaj	Priprema i posluživanje hrane i pića	Putničke agencije, tur-operatori, rezervacije i ostalo		
Projekcija rashoda u 2022.	Isti rashod kao u 2019.	Učestalost	26	106	37	169
		Struktura	15,4%	62,7%	21,9%	100,0%
		% Oblast	52,0%	100,0%	31,9%	62,1%
	Veći rashod od 2019.	Učestalost	24	0	41	65
		Struktura	36,9%	0,0%	63,1%	100,0%
		% Oblast	48,0%	0,0%	35,3%	23,9%
	Manji rashod od 2019.	Učestalost	0	0	38	38
		Struktura	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% Oblast	0,0%	0,0%	32,8%	14,0%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 10. Projekcija rashoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika



U tabeli 18 prikazana je projekcija rashoda u 2022. godini prema veličini ispitanika. Isti nivo rashoda očekuje 93 mikro preduzeća (55,0%), 67 malih

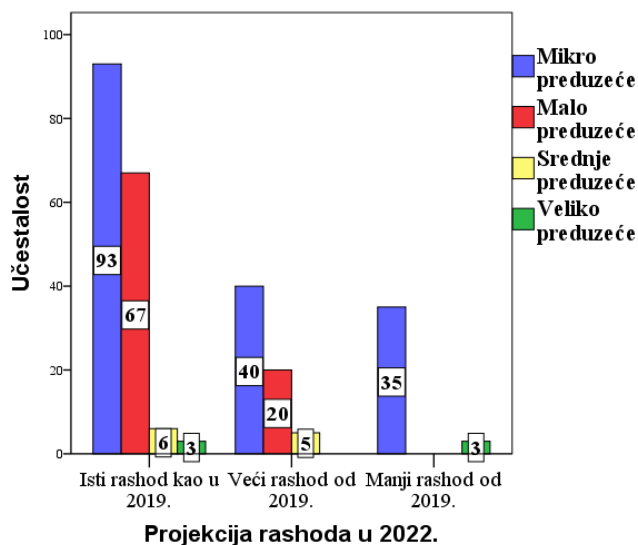
preduzeća (39,6%), 6 srednjih preduzeća (3,6%) i 3 velika preduzeća (1,8%). Manji nivo rashoda očekuje 35 mikro preduzeća (92,1%) i 3 velika preduzeća (7,9%). Povećanje rashoda očekuje 40 mikro preduzeća (61,5%), 20 malih preduzeća (30,8%) i 5 srednjih preduzeća (7,7%).

Tabela 18. Projekcija rashoda u 2022. prema veličini ispitanika

		Veličina				Ukupno	
		Mikro	Malo	Srednje	Veliko		
Projekcija rashoda u 2022.	Isti rashod kao u 2019.	Učestalost	93	67	6	3	169
		Struktura	55,0%	39,6%	3,6%	1,8%	100,0%
		% Veličina	55,4%	77,0%	54,5%	50,0%	62,1%
	Veći rashod od 2019.	Učestalost	40	20	5	0	65
		Struktura	61,5%	30,8%	7,7%	0,0%	100,0%
		% Veličina	23,8%	23,0%	45,5%	0,0%	23,9%
	Manji rashod od 2019.	Učestalost	35	0	0	3	38
		Struktura	92,1%	0,0%	0,0%	7,9%	100,0%
		% Veličina	20,8%	0,0%	0,0%	50,0%	14,0%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 11. Projekcija rashoda u 2022. prema veličini ispitanika



U tabeli 19 prikazana je projekcija rashoda u 2022. godini prema pravnoj formi ispitanika. Isti nivo rashoda očekuje 121 privredno društvo (71,6%)

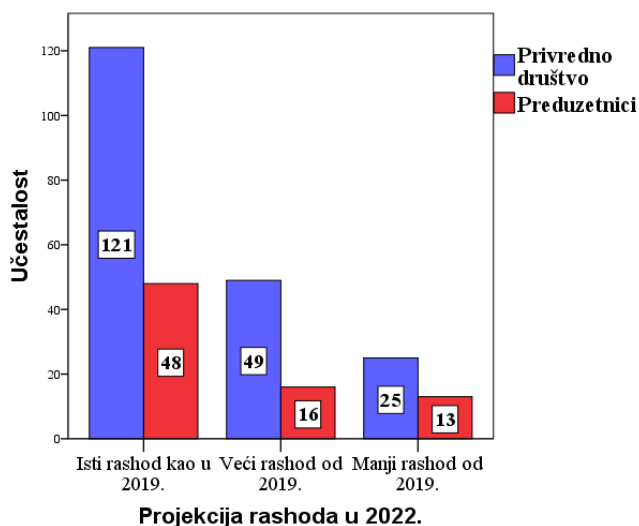
i 48 preduzetnika (28,4%). Niži nivo rashoda očekuje 25 privrednih društava (65,8%) i 13 preduzetnika (34,2%). Veće rashode očekuje 49 privrednih društava (75,4%) i 16 preduzetnika (24,6%).

Tabela 19. Projekcija rashoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

		Pravna forma		Ukupno	
		Privredno društvo	Preduzetnici		
Projekcija rashoda u 2022.	Isti rashod kao u 2019.	Učestalost	121	48	169
		Struktura	71,6%	28,4%	100,0%
		% pravna forma	62,1%	62,3%	62,1%
	Veći rashod od 2019.	Učestalost	49	16	65
		Struktura	75,4%	24,6%	100,0%
		% pravna forma	25,1%	20,8%	23,9%
	Manji rashod od 2019.	Učestalost	25	13	38
		Struktura	65,8%	34,2%	100,0%
		% pravna forma	12,8%	16,9%	14,0%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 12. Projekcija rashoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika



### 2.3. Projekcija broja zaposlenih prema oblasti poslovanja, veličini i pravnoj formi privrednih subjekata

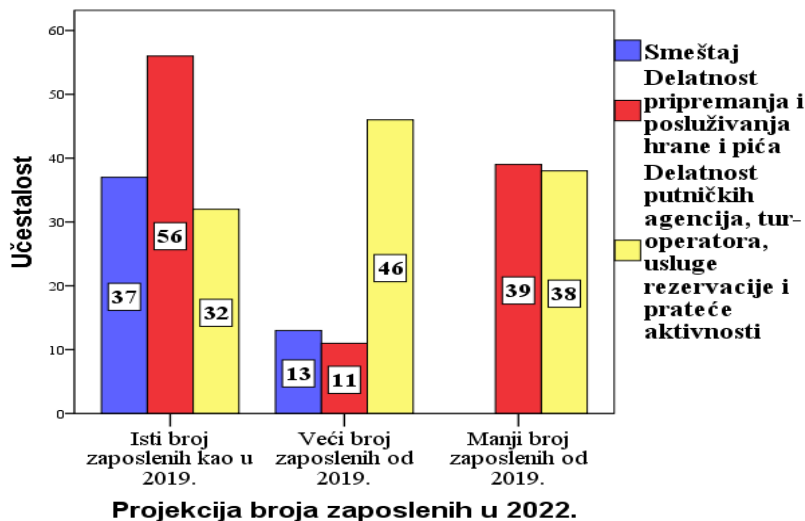
U tabeli 20 prikazana je projekcija broja zaposlenih u 2022. godini prema oblasti poslovanja ispitanika. Na osnovu unakrsnog tabeliranja dve kategorijske promenjive, vidi se da u strukturi uzorka postoji 125 ispitanika (46,0%) koji očekuju isti broj zaposlenih kao u 2019. godini, 70 ispitanika (25,7%) koji očekuju veći broj zaposlenih i 77 ispitanika (28,3%) koji očekuju manji broj zaposlenih nego u 2019. godini. Isti broj zaposlenih očekuje 37 ispitanika (29,6%) iz oblasti smeštaja, 56 ispitanika (44,8%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 32 ispitanika (25,6%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Veći broj zaposlenih očekuje 13 ispitanika (18,6%) iz oblasti smeštaja, 11 ispitanika (15,7%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 46 ispitanika (65,7%) iz oblasti oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Niži broj zaposlenih očekuje 39 ispitanika (50,6%) iz oblasti pripremanja i serviranja hrane i pića i 38 ispitanika (49,4%) iz oblasti oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti.

Tabela 20. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

		Oblast poslovanja				Ukupno
		Smeštaj	Priprema i posluživanje hrane i pića	Putničke agencije, tur-operatori, rezervacije i ostalo		
Projekcija broja zaposlenih u 2022.	Isti broj zaposlenih kao u 2019.	Učestalost	37	56	32	125
		Struktura	29,6%	44,8%	25,6%	100,0%
		% Oblast	74,0%	52,8%	27,6%	46,0%
	Veći broj zaposlenih od 2019.	Učestalost	13	11	46	70
		Struktura	18,6%	15,7%	65,7%	100,0%
		% Oblast	26,0%	10,4%	39,7%	25,7%
	Manji broj zaposlenih od 2019.	Učestalost	0	39	38	77
		Struktura	0,0%	50,6%	49,4%	100,0%
		% Oblast	0,0%	36,8%	32,8%	28,3%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 13. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika



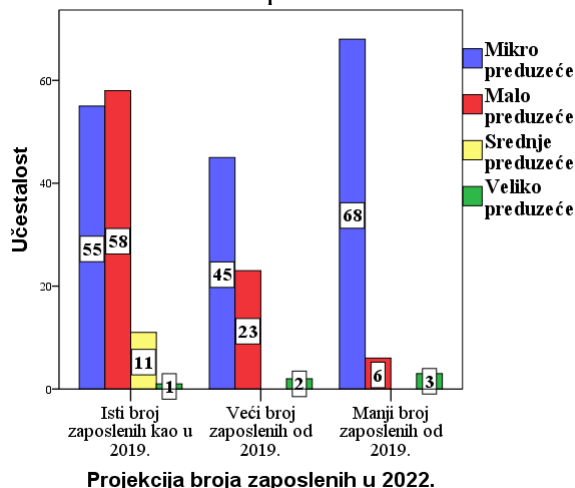
U tabeli 21 prikazana je projekcija broja zaposlenih u 2022. godini prema veličini ispitanika. Isti broj zaposlenih očekuje 55 mikro preduzeća (44,0%), 58 malih preduzeća (46,4%), 11 srednjih preduzeća (8,8%) i 1 veliko preduzeće (0,8%). Veći broj zaposlenih očekuje 45 mikro preduzeća (64,3%), 23 mala preduzeća (32,9%) i 2 velika preduzeća (2,9%). Stagnaciju broja zaposlenih očekuje 68 mikro preduzeća (88,3%), 6 malih preduzeća (7,8%) i 3 velika preduzeća (3,9%).

Tabela 21. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema veličini ispitanika

			Veličina				Ukupno
			Mikro	Malo	Srednje	Veliko	
Projekcija broja zaposlenih u 2022.	Isti broj zaposlenih kao u 2019.	Učestalost	55	58	11	1	125
		Struktura	44,0%	46,4%	8,8%	0,8%	100,0%
		% Veličina	32,7%	66,7%	100,0%	16,7%	46,0%
	Veći broj zaposlenih od 2019.	Učestalost	45	23	0	2	70
		Struktura	64,3%	32,9%	0,0%	2,9%	100,0%
		% Veličina	26,8%	26,4%	0,0%	33,3%	25,7%
	Manji broj zaposlenih od 2019.	Učestalost	68	6	0	3	77
		Struktura	88,3%	7,8%	0,0%	3,9%	100,0%
		% Veličina	40,5%	6,9%	0,0%	50,0%	28,3%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 14. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema veličini ispitanika



U tabeli 22 prikazana je projekcija broja zaposlenih u 2022. godini prema pravnoj formi ispitanika. Isti broj zaposlenih očekuje 79 privrednih društava (63,2%) i 46 preduzetnika (36,8%). Veći broj zaposlenih očekuje 68 privrednih društava (97,1%) i 2 preduzetnika (2,9%). Stagnaciju broja zaposlenih očekuje 48 privrednih društava (62,3%) i 29 preduzetnika (37,7%).

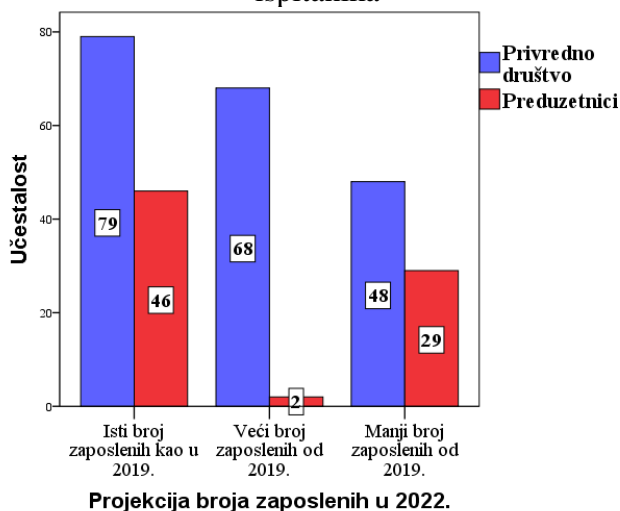
Tabela 22. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

		Pravna forma		Ukupno	
		Privredno društvo	Preduzetnici		
Projekcija broja zaposlenih u 2022.	Isti broj zaposlenih kao u 2019.	Učestalost	79	46	125
		Struktura	63,2%	36,8%	100,0%
		% pravna forma	40,5%	59,7%	46,0%
	Veći broj zaposlenih od 2019.	Učestalost	68	2	70
		Struktura	97,1%	2,9%	100,0%
		% pravna forma	34,9%	2,6%	25,7%
	Manji broj zaposlenih od 2019.	Učestalost	48	29	77
		Struktura	62,3%	37,7%	100,0%
		% pravna forma	24,6%	37,7%	28,3%

Izvor: Kalkulacija autora



Grafikon 15. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema pravnoj formi ispitanika



#### 2.4. Stanje kompanije prema oblasti poslovanja, veličini i pravnoj formi privrednih subjekata

U tabeli 23 prikazano je stanje kompanije prema oblasti poslovanja ispitanika. Na osnovu unakrsnog tabeliranja dve kategorijske promenjive, vidi se da u strukturi uzorka postoji 13 ispitanika (4,8%) koji smatraju da je stanje u kompaniji veoma loše, 19 ispitanika (7,0%) koji smatraju da je stanje u kompaniji loše (7,0%), 114 ispitanika (41,9%) koji nemaju definisani stav o stanju kompanije, 115 ispitanika (42,3%) koji smatraju da je stanje u kompaniji dobro i 11 ispitanika (4,0%) koji smatraju da je stanje u kompaniji veoma dobro. Veoma loše stanje u kompaniji smatra da ima 13 ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića. Loše stanje u kompaniji smatra da ima 3 ispitanika (15,8%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 16 ispitanika (84,2%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Nedefinisani stav o stanju kompanije ima 11 ispitanika (9,6%) iz oblasti smeštaja, 67 ispitanika (58,8%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 36 ispitanika (31,6%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Dobro stanje u kompaniji smatra da ima 39 ispitanika (33,9%) iz oblasti smeštaja, 22 ispitanika (19,1%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 54 ispitanika (47,0%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih

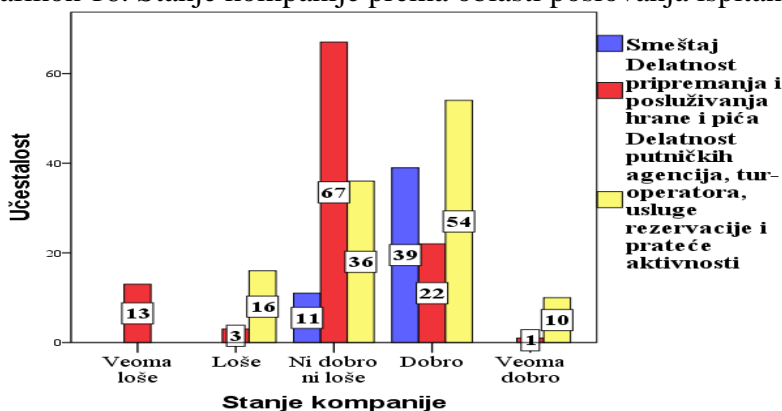
aktivnosti. Veoma dobro stanje kompanije smatra da ima 1 ispitanik (9,1%) iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 10 ispitanika (90,9%) iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti.

Tabela 23. Stanje kompanije prema oblasti poslovanja ispitanika

Stanje kompanije		Oblast poslovanja			Ukupno	
		Smeštaj	Priprema i posluživanje hrane i pića	Putničke agencije, tur-operatori, rezervacije i ostalo		
Stanje kompanije	Veoma loše	Učestalost	0	13	0	13
		Struktura	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% Oblast	0,0%	12,3%	0,0%	4,8%
	Loše	Učestalost	0	3	16	19
		Struktura	0,0%	15,8%	84,2%	100,0%
		% Oblast	0,0%	2,8%	13,8%	7,0%
	Ni dobro ni loše	Učestalost	11	67	36	114
		Struktura	9,6%	58,8%	31,6%	100,0%
		% Oblast	22,0%	63,2%	31,0%	41,9%
Dobro	Učestalost	39	22	54	115	
	Struktura	33,9%	19,1%	47,0%	100,0%	
	% Oblast	78,0%	20,8%	46,6%	42,3%	
Veoma dobro	Učestalost	0	1	10	11	
	Struktura	0,0%	9,1%	90,9%	100,0%	
	% Oblast	0,0%	0,9%	8,6%	4,0%	

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 16. Stanje kompanije prema oblasti poslovanja ispitanika



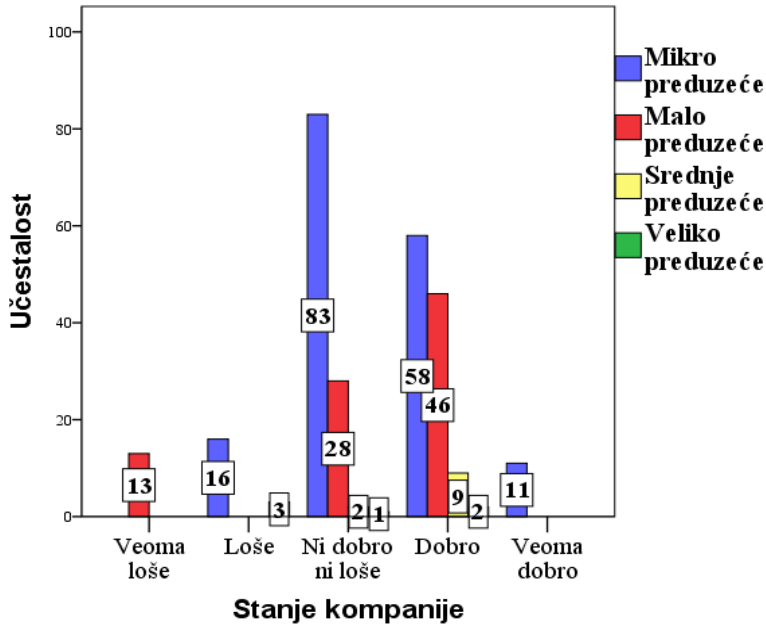
U tabeli 24 prikazano je stanje kompanije prema veličini ispitanika. Veoma loše stanje u kompaniji smatra da ima 13 malih preduzeća. Loše stanje u kompaniji smatra da ima 16 mikro preduzeća (84,2%) i 3 velika preduzeća (15,8%). Nedefinisani stav o stanju kompanije ima 83 mikro preduzeća (72,8%), 28 malih preduzeća (24,6%), 2 preduzeća srednje veličine (1,8%) i 1 veliko preduzeće (0,9%). Dobro stanje u kompaniji smatra da ima 58 mikro preduzeća (50,4%), 46 malih preduzeća (40,0%), 9 preduzeća srednje veličine (7,8%) i 2 velika preduzeća (1,7%). Veoma dobro stanje kompanije smatra da ima 11 mikro preduzeća.

Tabela 24. Stanje kompanije prema veličini ispitanika

		Veličina				Ukupno	
		Mikro	Malo	Srednje	Veliko		
Stanje kompanije	Veoma loše	Učestalost	0	13	0	0	13
		Struktura	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% Veličina	0,0%	14,9%	0,0%	0,0%	4,8%
	Loše	Učestalost	16	0	0	3	19
		Struktura	84,2%	0,0%	0,0%	15,8%	100,0%
		% Veličina	9,5%	0,0%	0,0%	50,0%	7,0%
	Ni dobro ni loše	Učestalost	83	28	2	1	114
		Struktura	72,8%	24,6%	1,8%	0,9%	100,0%
		% Veličina	49,4%	32,2%	18,2%	16,7%	41,9%
	Dobro	Učestalost	58	46	9	2	115
		Struktura	50,4%	40,0%	7,8%	1,7%	100,0%
		% Veličina	34,5%	52,9%	81,8%	33,3%	42,3%
Veoma dobro	Učestalost	11	0	0	0	11	
	Struktura	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% Veličina	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 17. Stanje kompanije prema veličini ispitanika



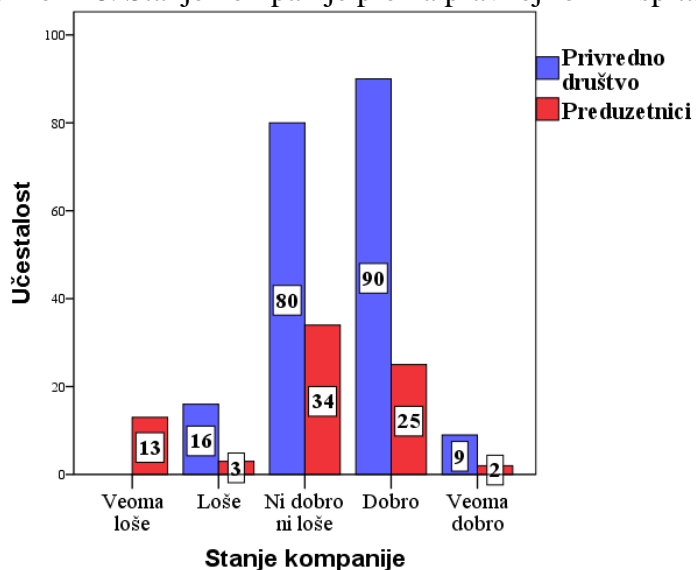
U tabeli 25 prikazano je stanje kompanije prema pravnoj formi ispitanika. Veoma loše stanje u kompaniji smatra da ima 13 preduzetnika. Loše stanje u kompaniji smatra da ima 16 privrednih društava (84,2%) i 3 preduzetnika (15,8%). Nedefinisani stav o stanju kompanije ima 80 privrednih društava (70,2%) i 34 preduzetnika (29,8%). Dobro stanje u kompaniji smatra da ima 90 privrednih društava (78,3%) i 25 preduzetnika (21,7%). Veoma dobro stanje kompanije smatra da ima 9 privrednih društava (81,8) i 2 preduzetnika (18,2%).

Tabela 25. Stanje kompanije prema pravnoj formi ispitanika

		Pravna forma		Ukupno	
		Privredno društvo	Preduzetnici		
Stanje kompanije	Veoma loše	Učestalost	0	13	13
		Struktura	0,0%	100,0%	100,0%
		% pravna forma	0,0%	16,9%	4,8%
	Loše	Učestalost	16	3	19
		Struktura	84,2%	15,8%	100,0%
		% pravna forma	8,2%	3,9%	7,0%
	Ni dobro ni loše	Učestalost	80	34	114
		Struktura	70,2%	29,8%	100,0%
		% pravna forma	41,0%	44,2%	41,9%
	Dobro	Učestalost	90	25	115
		Struktura	78,3%	21,7%	100,0%
		% pravna forma	46,2%	32,5%	42,3%
	Veoma dobro	Učestalost	9	2	11
		Struktura	81,8%	18,2%	100,0%
		% pravna forma	4,6%	2,6%	4,0%

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 18. Stanje kompanije prema pravnoj formi ispitanika



### 3. Korišćenje programa ekonomskih mera za podršku privredi Srbije

Prema tome da li su ispitanici koristili pomoć države u okviru Programa ekonomskih mera za podršku privredi (Tabela 26), vidi se da je većina (98,5%) koristila pomoć države, dok svega 1,5% ispitanika nije koristila pomoć države.

Tabela 26. Korišćenje pomoći države u okviru Programa ekonomskih mera za podršku privredi

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Da	268	98,5	98,5	98,5
Ne	4	1,5	1,5	100,0
<b>Ukupno</b>	<b>272</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Izvor: Kalkulacija autora

Prema korišćenju paketa ekonomskih mera (Tabela 27), 257 ispitanika je navelo da je koristilo prvi paket mera, a to je 38,6% od ukupnog broja odgovora (257/665) ili 94,5% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (257/272), 252 ispitanika je navelo da je koristilo drugi paket mera, a to je 37,9% od ukupnog broja odgovora (252/665) ili 92,6% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (252/272), 152 ispitanika je navelo da je koristilo treći paket mera, a to je 22,9% od ukupnog broja odgovora (152/665) ili 55,9% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (152/272) i 4 ispitanika je navelo da nije koristilo ni jedan od paketa mera, a to je 0,6% od ukupnog broja odgovora (4/665) ili 1,5% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (4/272).

Tabela 27. Korišćenje paketa ekonomskih mera (višestruki odgovori)

	Odgovori		% opservacija
	Broj	%	
Prvi paket	257	38,6	94,5
Drugi paket	252	37,9	92,6
Treći paket	152	22,9	55,9
Nijedan	4	0,6	1,5
<b>Ukupno</b>	<b>665</b>	<b>100,0</b>	<b>244,5</b>

Izvor: Kalkulacija autora

Korišćenje paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja prikazano je u Tabeli 28. Prvi paket ekonomskih mera je najviše korišćen kod privrednih subjekata iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti (44,4%), drugi paket je najviše korišćen kod privrednih subjekata iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti (44,0%), a, takođe, je i treći paket najviše korišćen kod privrednih subjekata iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti (48,7%).

**Tabela 28. Korišćenje paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja**

		Oblast poslovanja			Ukupno	
		Smeštaj	Delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića	Delatnost putničkih agencija, tur-operatora, usluge rezervacije i prateće aktivnosti		
Korišćenje paketa ekonomskih mera	Prvi paket	Učestalost	48	95	114	257
		Struktura (%)	18,7%	37,0%	44,4%	
		% oblast	36,9%	40,6%	37,9%	
	Drugi paket	Učestalost	47	94	111	252
		Struktura (%)	18,7%	37,3%	44,0%	
		% oblast	36,2%	40,2%	36,9%	
	Treći paket	Učestalost	33	45	74	152
		Struktura (%)	21,7%	29,6%	48,7%	
		% oblast	25,4%	19,2%	24,6%	
	Nijedan	Učestalost	2	0	2	4
		Struktura (%)	50,0%	0,0%	50,0%	
		% oblast	1,5%	0,0%	0,7%	
Ukupno	Učestalost	130	234	301	665	

Izvor: Kalkulacija autora

Privredni subjekti iz oblasti smeštaja najviše su koristili prvi paket mera (36,9%), sledi drugi paket mera (36,2%), najmanje su koristili treći paket mera (25,4%), a bilo je i 1,5% ispitanika iz oblasti smeštaja koji nisu koristili nijedan od paketa mera. Privredni subjekti iz oblasti delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića najviše su koristili prvi paket mera (40,6%), sledi drugi paket mera (40,2%), a najmanje su koristili treći paket mera (19,2%). Privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-

operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti najviše su koristili prvi paket mera (37,9%), sledi drugi paket mera (36,9%), te treći paket mera (24,6%), dok je bilo 0,7% ispitanika iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti koji nisu koristili nijedan od paketa ekonomskih mera.

Korišćenje paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika prikazano je u Tabeli 29. Prvi paket ekonomskih mera je najviše korišćen kod mikro preduzeća (64,6%), drugi paket je najviše korišćen kod mikro preduzeća (59,5%), a, takođe, je i treći paket najviše korišćen kod mikro preduzeća (52,6%).

Mikro preduzeća su najviše koristila prvi paket mera (41,7%), sledi drugi paket mera (37,7%), najmanje su koristili treći paket mera (20,1%), a bilo je i 0,5% mikro preduzeća koja nisu koristila nijedan od paketa mera. Mala preduzeća su najviše koristila drugi paket mera (38,3%), sledi prvi paket mera (33,8%), najmanje su koristili treći paket mera (27,0%), a bilo je i 0,9 malih preduzeća koja nisu koristila nijedan od paketa mera. Preduzeća srednje veličine su jednako koristili prvi i drugi paket mera (37,9%), a manje treći paket mera (24,1%). Velika preduzeća su najviše koristila drugi paket mera (37,5%), te, jednako prvi i treći paket mera (31,3%).

Tabela 29. Korišćenje paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika

		Veličina				Ukupno	
		Mikro	Malo	Srednje	Veliko		
Korišćenje paketa ekonomskih mera	Prvi paket	Učestalost	166	75	11	5	257
		Struktura (%)	64,6%	29,2%	4,3%	1,9%	
		% veličina	41,7%	33,8%	37,9%	31,3%	
	Drugi paket	Učestalost	150	85	11	6	252
		Struktura (%)	59,5%	33,7%	4,4%	2,4%	
		% veličina	37,7%	38,3%	37,9%	37,5%	
	Treći paket	Učestalost	80	60	7	5	152
		Struktura (%)	52,6%	39,5%	4,6%	3,3%	
		% veličina	20,1%	27,0%	24,1%	31,3%	
	Nijedan	Učestalost	2	2	0	0	4
		Struktura (%)	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	
		% veličina	0,5%	0,9%	0,0%	0,0%	
Ukupno		Učestalost	398	222	29	16	

Izvor: Kalkulacija autora

Korišćenje paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika prikazano je u Tabeli 30. Prvi paket ekonomskih mera je više korišćen kod



privrednih društava (70,8%), drugi paket je više korišćen kod privrednih društava (76,6%), a, takođe, je i treći paket više korišćen kod privrednih društava (52,6%).

Privredna društva su najviše koristila drugi paket mera (38,8%), sledi prvi paket mera (36,5%), najmanje su koristili treći paket mera (24,3%), a bilo je i 0,4% privrednih društava koja nisu koristila nijedan od paketa mera. Preduzetnici su najviše koristili prvi paket mera (44,9%), sledi drugi paket mera (35,3%), najmanje su koristili treći paket mera (18,6%), a bilo je i 1,2% preduzetnika koja nisu koristila nijedan od paketa mera.

Tabela 30. Korišćenje paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika

		Pravna forma		Ukupno	
		Privredno društvo	Preduzetnici		
Korišćenje paketa ekonomskih mera	Prvi paket	Učestalost	182	75	257
		Struktura (%)	70,8%	29,2%	
		% pravna forma	36,5%	44,9%	
	Drugi paket	Učestalost	193	59	252
		Struktura (%)	76,6%	23,4%	
		% pravna forma	38,8%	35,3%	
	Treći paket	Učestalost	121	31	152
		Struktura (%)	79,6%	20,4%	
		% pravna forma	24,3%	18,6%	
	Nijedan	Učestalost	2	2	4
		Struktura (%)	50,0%	50,0%	
		% pravna forma	0,4%	1,2%	
Ukupno	Učestalost	498	167	665	

Izvor: Kalkulacija autora

### 3.1. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera

Najviše korišćena mera u okviru prvog paketa (Tabela 31) je direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (81,6%), slede mere za očuvanje likvidnosti (7,7%), ništa od navedenog (5,5%) i mere poreske politike (5,1%).

Tabela 31. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Mere poreske politike	14	5,1	5,1	5,1
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	222	81,6	81,6	86,8
Mere za očuvanje likvidnosti	21	7,7	7,7	94,5
Ostale mere (uvođenje moratorijuma na kredite i finansijski lizing i olakšašno izdavanje dužnih HOV)	-	-	-	-
Ništa od navedenog	15	5,5	5,5	100,0
Ukupno	272	100,0	100,0	

Izvor: Kalkulacija autora

Prema korišćenju prvog paketa ekonomskih mera (Tabela 32), 252 ispitanika je navelo da je koristilo direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade, a to je 45,1% od ukupnog broja odgovora (252/559) ili 45,1% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (252/261), 160 ispitanika je navelo da je koristilo odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose, a to je 28,6% od ukupnog broja odgovora (160/559) ili 61,3% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (160/261), 14 ispitanika je navelo da je koristilo odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica, a to je 2,5% od ukupnog broja odgovora (14/559) ili 5,4% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (14/261), 43 ispitanika je navelo da je koristilo moratorijum na otplatu kredita, a to je 7,7% od ukupnog broja odgovora (43/559) ili 16,5% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (43/261) i 86 ispitanika je navelo da je koristilo kredite za likvidnost preko Fonda za razvoj, a to je 15,4% od ukupnog broja odgovora (86/559) ili 33,0% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (86/261). U sklopu prvog paketa mera ispitanici nisu koristili meru “garantna šema za podršku privredi za likvidnost i obrtna sredstva preko komercijalnih banaka” i “Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a”. U uzorku je bilo 4 ispitanika koji nisu koristili ni jedan meru iz prvog paketa mera, a to

je 0,7% od ukupnog broja odgovora (4/559) ili 1,5% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (4/261).

Tabela 32. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera (višestruki odgovori)

	Odgovori		% opservacija
	Broj	%	
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	252	45,1	96,6
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	160	28,6	61,3
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	14	2,5	5,4
Garantna šema za podršku privredi za likvidnost i obrtna sredstva preko komercijalnih banaka	-	-	-
Moratorijum na otplatu kredita	43	7,7	16,5
Kreditni za likvidnost preko Fonda za razvoj	86	15,4	33,0
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	-	-	-
Ništa od navedenog	4	0,7	1,5
<b>Ukupno</b>	<b>559</b>	<b>100,0</b>	<b>214,2</b>

Izvor: Kalkulacija autora

Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja prikazano je u Tabeli 33. Direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade najviše su koristili privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti (44,0%), odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose najviše su koristili privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti (49,4%), odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica najviše su koristili privredni subjekti iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića (48,7%),

moratorijum na otplatu kredita najviše su koristili privredni subjekti iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića (39,5%), kredite za likvidnost preko Fonda za razvoj najviše su koristili privredni subjekti iz oblasti smeštaja (32,6%).

Tabela 33. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja

	Oblast poslovanja				Ukupno	
	Smeštaj	Delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića	Delatnost putničkih agencija, tur-operatora, usluge rezervacije i prateće aktivnosti			
Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera	Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	Učestalost	47	94	111	252
		Struktura (%)	18,7%	37,3%	44,0%	
		% oblast	36,4%	47,7%	47,6%	
	Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	Učestalost	38	43	79	160
		Struktura (%)	23,8%	26,9%	49,4%	
		% oblast	29,5%	21,8%	33,9%	
	Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	Učestalost	1	12	1	14
		Struktura (%)	7,1%	85,7%	7,1%	
		% oblast	0,8%	6,1%	0,4%	
	Moratorijum na otplatu kredita	Učestalost	13	17	13	43
		Struktura (%)	30,2%	39,5%	30,2%	
		% oblast	10,1%	8,6%	5,6%	
Kreditni za likvidnost preko Fonda za razvoj	Učestalost	28	31	27	86	
	Struktura (%)	32,6%	36,0%	31,4%		
	% oblast	21,7%	15,7%	11,6%		
Ništa od navedenog	Učestalost	2	0	2	4	
	Struktura (%)	50,0%	0,0%	50,0%		
	% oblast	1,6%	0,0%	0,9%		
Ukupno	Učestalost	129	197	233	559	

Izvor: Kalkulacija autora

Privredni subjekti iz oblasti smeštaja najviše su koristili direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (36,4%), a najmanje odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (0,8%). Privredni subjekti iz oblasti delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića najviše su koristili direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (47,7%), a najmanje odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (6,1%). Privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti najviše su koristili direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (47,6%), a najmanje odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (0,4%).

Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika prikazano je u Tabeli 34. Direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade najviše su koristila mikro preduzeća (64,3%), a najmanje velika preduzeća (2,0%). Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose najviše su koristila mikro preduzeća (60,0%), a najmanje velika preduzeća (1,9%). Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica najviše su koristila mala preduzeća (92,9%), a najmanje mikro preduzeća (7,1%). Moratorijum na otplatu kredita najviše su koristila mikro preduzeća (53,5%), a najmanje mala preduzeća (46,5%). Kredite za likvidnost preko Fonda za razvoj najviše su koristila mikro preduzeća (55,8%), a najmanje preduzeća srednje veličine (10,5%).

Mikro preduzeća najviše su koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (48,8%), a najmanje odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (0,3%). Mala preduzeća najviše su koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (38,9%), a najmanje odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (6,8%). Preduzeća srednje veličine najviše su koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (37,9%), a nešto manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose (31,0%) i kredite za likvidnost preko Fonda za razvoj (31,0%). Velika preduzeća najviše su koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (62,5%), a manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose (37,5%).

Tabela 34. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika

		Veličina				Ukupno	
		Mikro	Malo	Srednje	Veliko		
Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera	Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	Učestalost	162	74	11	5	252
		Struktura (%)	64,3%	29,4%	4,4%	2,0%	
		% veličina	48,8%	38,9%	37,9%	62,5%	
	Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	Učestalost	96	52	9	3	160
		Struktura (%)	60,0%	32,5%	5,6%	1,9%	
		% veličina	28,9%	27,4%	31,0%	37,5%	
	Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	Učestalost	1	13	0	0	14
		Struktura (%)	7,1%	92,9%	0,0%	0,0%	
		% veličina	0,3%	6,8%	0,0%	0,0%	
	Moratorijum na otplatu kredita	Učestalost	23	20	0	0	43
		Struktura (%)	53,5%	46,5%	0,0%	0,0%	
		% veličina	6,9%	10,5%	0,0%	0,0%	
	Kreditni za likvidnost preko Fonda za razvoj	Učestalost	48	29	9	0	86
		Struktura (%)	55,8%	33,7%	10,5%	0,0%	
		% veličina	14,5%	15,3%	31,0%	0,0%	
	Ništa od navedenog	Učestalost	2	2	0	0	4
		Struktura (%)	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	
		% veličina	0,6%	1,1%	0,0%	0,0%	
Ukupno	Učestalost	332	190	29	8	559	

Izvor: Kalkulacija autora

Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika prikazano je u Tabeli 35. Direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade više su koristila privredna društva (72,2%), a manje preduzetnici (27,8%). Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose više su koristila privredna društva (76,9%), a manje preduzetnici (23,1%). Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica više su koristila privredna društva (92,9%), a manje preduzetnici (7,1%). Moratorijum na otplatu kredita više su koristila privredna društva (55,8%), a manje preduzetnici (44,2%). Kredite za likvidnost preko Fonda za razvoj više su koristila privredna društva (72,1%), a manje preduzetnici (10,5%). Ništa

od navedenog nisu koristili privredna društva (50,0%) i preduzetnici (50,0%)

Privredna društva su najviše koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (44,8%), a najmanje odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (3,2%). Preduzetnici su najviše koristili direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (45,8%), a najmanje odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (0,7%).

Tabela 35. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika

		Pravna forma		Ukupno	
		Privredno društvo	Preduzetnici		
Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera	Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	Učestalost	182	70	252
		Struktura (%)	72,2%	27,8%	
		% pravna forma	44,8%	45,8%	
	Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	Učestalost	123	37	160
		Struktura (%)	76,9%	23,1%	
		% pravna forma	30,3%	24,2%	
	Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	Učestalost	13	1	14
		Struktura (%)	92,9%	7,1%	
		% pravna forma	3,2%	0,7%	
	Moratorijum na otplatu kredita	Učestalost	24	19	43
		Struktura (%)	55,8%	44,2%	
		% pravna forma	5,9%	12,4%	
Kreditni za likvidnost preko Fonda za razvoj	Učestalost	62	24	86	
	Struktura (%)	72,1%	27,9%		
	% pravna forma	15,3%	15,7%		
Ništa od navedenog	Učestalost	2	2	4	
	Struktura (%)	50,0%	50,0%		
	% pravna forma	0,5%	1,3%		
Ukupno	Učestalost	406	153	559	

Izvor: Kalkulacija autora

### 3.2. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera

Najviše korišćena mera u okviru drugog paketa (Tabela 36) je direktna pomoć privatnom sektoru kroz uplatu minimalne zarade (87,9%), slede mere poreske politike (4,8%), dok 20 ispitanika (7,4%) nije koristilo ništa od navedenog.

Tabela 36. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Mere poreske politike	13	4,8	4,8	4,8
Direktna pomoć privatnom sektoru kroz uplatu minimalne zarade	239	87,9	87,9	92,6
Ništa od navedenog	20	7,4	7,4	100,0
Ukupno	272	100,0	100,0	

Izvor: Kalkulacija autora

Prema korišćenju drugog paketa ekonomskih mera (Tabela 37), 252 ispitanika je navelo da je koristilo direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade, a to je 67,6% od ukupnog broja odgovora (252/373) ili 98,4% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (252/256), 117 ispitanika je navelo da je koristilo odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose, a to je 31,4% od ukupnog broja odgovora (117/373) ili 45,7% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (117/256). U sklopu drugog paketa mera ispitanici nisu koristili meru "direktna pomoć novoosnovanim preduzećima nakon 15. mart u visini od 120% minimalne zarade". U uzorku je bilo 4 ispitanika koji nisu koristili ni jednu meru iz drugog paketa, a to je 1,1% od ukupnog broja odgovora (4/373) ili 1,6% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (4/256).



Tabela 37. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera (višestruki odgovori)

	Odgovori		% opservacija
	Broj	%	
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade u avgustu i septembru	252	67,6	98,4
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	117	31,4	45,7
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima nakon 15. mart u visini od 120% minimalne zarade	-	-	-
Ništa od navedenog	4	1,1	1,6
<b>Ukupno</b>	<b>373</b>	<b>100,0</b>	<b>145,7</b>

Izvor: Kalkulacija autora

Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja prikazano je u Tabeli 38. Direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade najviše su koristili privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti (44,0%), a najmanje privrednih subjekti iz oblasti smeštaja (18,7%). Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec najviše su koristili privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti (44,4%), a najmanje privredni subjekti iz oblasti smeštaja (20,55).

Privredni subjekti iz oblasti smeštaja više su koristili direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (64,4%), a manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (32,9%), a bilo je i 2,7% privrednih subjekata iz oblasti smeštaja koji nisu koristili ni jednu meru iz drugog paketa mera. Privredni subjekti iz oblasti delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića više su koristili direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (69,6%), a manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (30,4%). Privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti više su koristili direktnu pomoć

preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (67,3%), manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mese (31,5%), a bilo je i 1,2% privrednih subjekata koji nisu koristili ni jednu meru iz drugog paketa.

Tabela 38. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja

		Oblast poslovanja			Ukupno	
		Smeštaj	Delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića	Delatnost putničkih agencija, tur-operatora, usluge rezervacije i prateće aktivnosti		
Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera	Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade u avgustu i septembru	Učestalost Struktura (%)	47 18,7%	94 37,3%	111 44,0%	252
		% oblast	64,4%	69,6%	67,3%	
	Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	Učestalost Struktura (%)	24 20,5%	41 35,0%	52 44,4%	117
		% oblast	32,9%	30,4%	31,5%	
	Ništa od navedenog	Učestalost Struktura (%)	2 50,0%	0 0,0%	2 50,0%	4
		% oblast	2,7%	0,0%	1,2%	
Ukupno	Učestalost	73	135	165	373	

Izvor: Kalkulacija autora

Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika prikazano je u Tabeli 39. Direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade najviše su koristila mikro preduzeća (59,5%), a najmanje velika preduzeća (2,4%). Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec najviše su koristila mala preduzeća (52,1%), a najmanje velika preduzeća (3,4%).

Mikro preduzeća su više koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (76,1%), manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (22,8%), a bilo je i 1,0% mikro preduzeća koja nisu koristila ni jednu od mera iz drugog paketa. Mala preduzeća su više koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (57,4%), manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (41,2%), a bilo je i 1,4% malih preduzeća koja nisu koristila ni jednu od mera iz drugog paketa. Preduzeća srednje veličine su više koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (61,1%), a manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (38,9%). Velika preduzeća su više koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (60,0%), a manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (40,0%).

Tabela 39. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika

		Veličina				Ukupno	
		Mikro	Malo	Srednje	Veliko		
Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera	Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade u avgustu i septembru	Učestalost	150	85	11	6	252
		Struktura (%)	59,5%	33,7%	4,4%	2,4%	
		% veličina	76,1%	57,4%	61,1%	60,0%	
	Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	Učestalost	45	61	7	4	117
		Struktura (%)	38,5%	52,1%	6,0%	3,4%	
		% veličina	22,8%	41,2%	38,9%	40,0%	
	Ništa od navedenog	Učestalost	2	2	0	0	4
		Struktura (%)	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	
		% veličina	1,0%	1,4%	0,0%	0,0%	
Ukupno	Učestalost	197	148	18	10	373	

Izvor: Kalkulacija autora

Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika prikazano je u Tabeli 40. Direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade više su koristila privredna društva (76,6%), a manje preduzetnici (23,4%). Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose više su koristila privredna društva (82,1%), a manje preduzetnici (17,9%). Nijednu meru nije koristilo 0,7% privrednih društava i 2,4% preduzetnika.

Privredna društva su više koristila direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (66,3%), a manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (33,0%). Preduzetnici su više koristili direktnu pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade (72,0%), a manje odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (25,6%).

Tabela 40. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika

			Pravna forma		Ukupno
			Privredno društvo	Preduzetnici	
Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera	Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	Učestalost	193	59	252
		Struktura (%)	76,6%	23,4%	
		% pravna forma	66,3%	72,0%	
	Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	Učestalost	96	21	117
		Struktura (%)	82,1%	17,9%	
		% pravna forma	33,0%	25,6%	
	Ništa od navedenog	Učestalost	2	2	4
		Struktura (%)	50,0%	50,0%	
		% pravna forma	0,7%	2,4%	
Ukupno	Učestalost	291	82	373	

Izvor: Kalkulacija autora

U tabeli 41 prikazani su benefiti isplate 60% minimalne zarade.

Tabela 41. Najveći benefit isplate 60% minimalne zarade (višestruki odgovori)

	Odgovori		% opservacija
	Broj	%	
Olakšica poslovanja	95	15,3	34,9
Za isplatu plate	159	25,6	58,5
Za opstanak	110	17,7	40,4
Za smanjenje /rasterećenje troškova	54	8,7	19,9
Za zadržavanje radnika	89	14,4	32,7
Finansijska pomoć	45	7,3	16,5
Za likvidnost	48	7,3	17,6
Za drugo	-	-	-
Ništa od navedenog	20	3,2	7,4
Ukupno	620	100,0	227,9

Izvor: Kalkulacija autora

Na osnovu prikazanih rezultata u Tabeli 41, vidi se da 159 ispitanika smatra da je benefit isplata plate, a to je 25,6% od ukupnog broja odgovora (159/620) ili 58,5% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (159/272), 110 ispitanika je navelo kao benefit opstanak, a to je 17,7% od ukupnog broja odgovora (110/620) ili 40,4% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (110/272), 95 ispitanika smatra da je benefit olakšica poslovanja, a to je 15,3% od ukupnog broja odgovora (95/620) ili 34,9% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (95/272), 89 ispitanika smatra da je benefit zadržavanje radnikca, a to je 14,4% od ukupnog broja odgovora (89/620) ili 32,7% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (89/272), 54 ispitanika smatra da je benefit smanjenje/rasterećenje troškova, a to je 8,7% od ukupnog broja odgovora (54/620) ili 19,9% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (54/272), 48 ispitanika smatra da je benefit likvidnost, a to je 7,7% od ukupnog broja odgovora (48/620) ili 17,6% od ukupnog broja opservacija

sa validnim odgovorima (48/272) i 45 ispitanika smatra da je benefit finansijska pomoć, a to je 7,3% od ukupnog broja odgovora (45/620) ili 16,5% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (45/272). U uzorku je bilo 20 ispitanika koji smatraju da nema benefita od isplate 60% minimalne zarade, a to je 3,2% od ukupnog broja odgovora (20/620) ili 7,4% od ukupnog broja opservacija sa validnim odgovorima (20/272).

Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema oblasti poslovanja prikazani su u Tabeli 42. Da je olakšica poslovanja najveći benefit 60% minimalne zarade smatraju privredni subjekti iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića (57,9%). Isplata plate je najveći benefit za 46,5% privrednih subjekata iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti. Opstanak preduzeća je najveći benefit za 54,5% privrednih subjekata iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti. Smanjenje troškova je najveći benefit za 51,9% privrednih subjekata iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića. Zadržavanje radnika je najveći benefit za 47,2% privrednih subjekata iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića. Finansijska pomoć je najveći benefit za 86,7% privrednih subjekata iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti. Likvidnost je najveći benefit za 54,2% privrednih subjekata iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića. Da ne postoje benefiti isplate 60% minimalne zarade tvrdilo je 60% privrednih subjekata iz delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića, te 20% ispitanika iz oblasti smeštaja i delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti.

Privredni subjekti iz oblasti smeštaja najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade upravo isplata plate (37,5%), a najmanje finansijska pomoć (2,5%). Privredni subjekti iz oblasti delatnosti pripremanja i posluživanja hrane i pića najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade upravo isplata plate (20,7%) i olakšica poslovanja (20,7%), a najmanje finansijska pomoć (1,5%). Privredni subjekti iz delatnosti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacija i pratećih aktivnosti najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade upravo isplata plate (27,0%), a najmanje za likvidnost (2,2%).

Tabela 42. Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema oblasti poslovanja

		Oblast poslovanja			Ukupno	
		Smeštaj	Delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića	Delatnost putničkih agencija, tur-operatora, usluge rezervacije i prateće aktivnosti		
Benefiti isplate 60% minimalne zarade	Olakšica poslovanja	Učestalost	16	55	24	95
		Struktura (%)	16,8%	57,9%	25,3%	
		% oblast	20,0%	20,7%	8,8%	
	Za isplatu plate	Učestalost	30	55	74	159
		Struktura (%)	18,9%	34,6%	46,5%	
		% oblast	37,5%	20,7%	27,0%	
	Za opstanak	Učestalost	6	44	60	110
		Struktura (%)	5,5%	40,0%	54,5%	
		% oblast	7,5%	16,5%	21,9%	
	Za smanjenje /rasterećenje troškova	Učestalost	0	28	26	54
		Struktura (%)	0,0%	51,9%	48,1%	
		% oblast	0,0%	10,5%	9,5%	
	Za zadržavanje radnika	Učestalost	6	42	41	89
		Struktura (%)	6,7%	47,2%	46,1%	
		% oblast	7,5%	15,8%	15,0%	
	Finansijska pomoć	Učestalost	2	4	39	45
		Struktura (%)	4,4%	8,9%	86,7%	
		% oblast	2,5%	1,5%	14,2%	
	Za likvidnost	Učestalost	16	26	6	48
Struktura (%)		33,3%	54,2%	12,5%		
% oblast		20,0%	9,8%	2,2%		
Ništa od navedenog	Učestalost	4	12	4	20	
	Struktura (%)	20,0%	60,0%	20,0%		
	% oblast	5,0%	4,5%	1,5%		
Ukupno	Učestalost	80	266	274	620	

Izvor: Kalkulacija autora

Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema veličini ispitanika prikazani su u Tabeli 43. Da je olakšica poslovanja najveći benefit 60% minimalne zarade smatraju mala preduzeća (57,9%). Isplata plate je najveći benefit za 70,4% mikro preduzeća. Opstanak preduzeća je najveći benefit za 61,8% mikro preduzeća. Smanjenje troškova je najveći benefit za 87,0% mikro preduzeća. Zadržavanje radnika je najveći benefit za 64,0% mikro preduzeća. Finansijska pomoć je najveći benefit za 73,3% mikro

preduzeća. Likvidnost je najveći benefit za 45,8% malih preduzeća. Da ne postoje benefiti isplate 60% minimalne zarade tvrdilo je 85,0% mikro preduzeća i 15% malih preduzeća.

Mikro preduzeća najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade upravo isplata plate (28,8%), a najmanje za likvidnost (4,9%). Mala preduzeća najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade olakšica poslovanja (27,8%), a najmanje smanjenje troškova (3,5%). Preduzeća srednje veličine najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade upravo isplata plate (29,2%) i za likvidnost (29,2%), a najmanje za opstanak (8,3%). Velika preduzeća najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade zadržavanje radnika (44,4%), a najmanje finansijska pomoć (11,1%).

Tabela 43. Benefitni isplate 60% minimalne zarade prema veličini ispitanika

		Veličina				Ukupno	
		Mikro	Malo	Srednje	Veliko		
Benefiti isplate 60% minimalne zarade	Olakšica poslovanja	Učestalost	36	55	4	0	95
		Struktura (%)	37,9%	57,9%	4,2%	0,0%	
		% veličina	9,3%	27,8%	16,7%	0,0%	
	Za isplatu plate	Učestalost	112	38	7	2	159
		Struktura (%)	70,4%	23,9%	4,4%	1,3%	
		% veličina	28,8%	19,2%	29,2%	22,2%	
	Za opstanak	Učestalost	68	38	2	2	110
		Struktura (%)	61,8%	34,5%	1,8%	1,8%	
		% veličina	17,5%	19,2%	8,3%	22,2%	
	Za smanjenje /rasterećenje troškova	Učestalost	47	7	0	0	54
		Struktura (%)	87,0%	13,0%	0,0%	0,0%	
		% veličina	12,1%	3,5%	0,0%	0,0%	
	Za zadržavanje radnika	Učestalost	57	24	4	4	89
		Struktura (%)	64,0%	27,0%	4,5%	4,5%	
		% veličina	14,7%	12,1%	16,7%	44,4%	
	Finansijska pomoć	Učestalost	33	11	0	1	45
		Struktura (%)	73,3%	24,4%	0,0%	2,2%	
		% veličina	8,5%	5,6%	0,0%	11,1%	
Za likvidnost	Učestalost	19	22	7	0	48	
	Struktura (%)	39,6%	45,8%	14,6%	0,0%		
	% veličina	4,9%	11,1%	29,2%	0,0%		
Ništa od navedenog	Učestalost	17	3	0	0	20	
	Struktura (%)	85,0%	15,0%	0,0%	0,0%		
	% veličina	4,4%	1,5%	0,0%	0,0%		
Ukupno	Učestalost	389	198	24	9	620	

Izvor: Kalkulacija autora



Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema pravnoj formi ispitanika prikazani su u Tabeli 44.

Tabela 44. Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema pravnoj formi ispitanika

		Pravna forma		Ukupno	
		Privredno društvo	Preduzetnici		
Benefiti isplate 60% minimalne zarade	Olakšica poslovanja	Učestalost	64	31	95
		Struktura (%)	67,4%	32,6%	
		% pravna forma	14,0%	18,9%	
	Za isplatu plate	Učestalost	128	31	159
		Struktura (%)	80,5%	19,5%	
		% pravna forma	28,1%	18,9%	
	Za opstanak	Učestalost	80	30	110
		Struktura (%)	72,7%	27,3%	
		% pravna forma	17,5%	18,3%	
	Za smanjenje /rasterećenje troškova	Učestalost	49	5	54
		Struktura (%)	90,7%	9,3%	
		% pravna forma	10,7%	3,0%	
	Za zadržavanje radnika	Učestalost	67	22	89
		Struktura (%)	75,3%	24,7%	
% pravna forma		14,7%	13,4%		
Finansijska pomoć	Učestalost	41	4	45	
	Struktura (%)	91,1%	8,9%		
	% pravna forma	9,0%	2,4%		
Za likvidnost	Učestalost	25	23	48	
	Struktura (%)	52,1%	47,9%		
	% pravna forma	5,5%	14,0%		
Ništa od navedenog	Učestalost	2	18	20	
	Struktura (%)	10,0%	90,0%		
	% pravna forma	0,4%	11,0%		
Ukupno	Učestalost	456	164	620	

Izvor: Kalkulacija autora

Olakšica poslovanja je najveći benefit 60% minimalne zarade za 67,4% privrednih društava i 32,6% preduzetnika. Isplata plate je najveći benefit za 80,5% privrednih društava i 19,5% preduzetnika. Opstanak preduzeća je najveći benefit za 72,7% privrednih društava i 27,3% preduzetnika.

Smanjenje troškova je najveći benefit za 90,7% privrednih društava i 9,3% preduzetnika. Zadržavanje radnika je najveći benefit za 75,3% privrednih društava i 24,7% preduzetnika. Finansijska pomoć je najveći benefit za 91,1% privrednih društava i 8,9% preduzetnika. Likvidnost je najveći benefit za 52,1% privrednih društava i 47,9% preduzetnika. Da ne postoje benefiti isplate 60% minimalne zarade tvrdilo je 10,0% privrednih društava i 90% preduzetnika.

Privredna društva najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade upravo isplata plate (28,1%), a najmanje za likvidnost (5,5%). Preduzetnici najviše smatraju da je benefit isplate 60% minimalne zarade olakšica poslovanja (18,9%) i isplata plate (18,9%), a najmanje finansijska pomoć (2,4%).

### 3.3. Korišćenje trećeg paketa ekonomskih mera

Najviše korišćena mera u okviru trećeg paketa (Tabela 45) je subvencija za turističke agencije (32,7%), slede subvencije za hotele (22,8%), dok 44,5% ispitanika nije koristilo ništa od navedenog.

Tabela 45. Korišćenje trećeg paketa ekonomskih mera

	Učestalost	Struktura (%)	Validnost (%)	Kumulativ (%)
Subvencije za turističke agencije	89	32,7	32,7	32,7
Subvencije za hotele	62	22,8	22,8	55,5
Ništa od navedenog	121	44,5	44,5	100,0
Ukupno	272	100,0	100,0	

Izvor: Kalkulacija autora

#### 4. Doprinos pojedinačnih mera za opstanak privrednih subjekata

##### 4.1. Doprinos pojedinačnih mera prvog paketa za opstanak privrednih subjekata

Upotrebom Likertove skale, ispitanici su kod svake pojedinačne ekonomske mere iz prvog paketa ocenjivali doprinos davanjem ocene na skali od 1 do 4 (1 – nizak doprinos, 4 – visok doprinos). Za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja pojedinačnih mera prvog paketa upotrebljeni su minimum, maksimum, srednja vrednost i standardno odstupanje (Tabela 46).

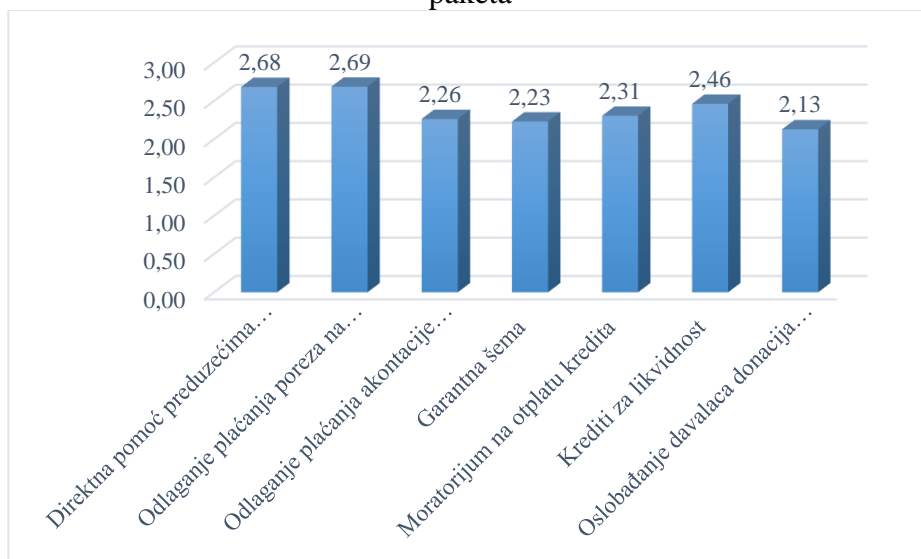
Tabela 46. Deskriptivni indikatori pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa

	<i>n</i>	Min.	Max.	Prosek	Std. dev.	Kolmogo rov-Smirnov	Shapiro -Wilk
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	268	1	4	2,68	1,138	0,000	0,000
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	268	1	4	2,69	1,183	0,000	0,000
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	268	1	4	2,26	1,165	0,000	0,000
Garantna šema	268	1	4	2,23	1,239	0,000	0,000
Moratorijum na otplatu kredita	268	1	4	2,31	1,328	0,000	0,000
Kreditni za likvidnost	268	1	4	2,46	1,342	0,000	0,000
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	268	1	4	2,13	1,089	0,000	0,000

Izvor: Kalkulacija autora

Raspon dobijenih rezultata je od 1 do 4, dok se prosečna vrednost mera kreće od 2,13 do 2,69 (Grafikon 19). Veći doprinos su dale sledeće mere: odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose (2,69), direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (2,68) i krediti za likvidnost Fonda za razvoj (2,46), dok su nešto manji doprinos imale sledeće mere: moratorijum na otplatu kredita (2,31), odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (2,26), garantna šema (2,23) i oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a (2,13). Rezultat ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk-ovog testa ukazuju da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena, tj. veličina značajnosti je manja od 0,05, što iziskuje primenu neparametarskih statističkih tehnika.

Grafikon 19. Prosečna ocena pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa



#### 4.1.1. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera prvog paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekata istražena je pomoću Kruškal-

Volisovog testa, kao neparametarske alternative jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa (Tabela 47 i 48).

Tabela 47. Rangovi

	Oblast poslovanja	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	Smeštaj	48	139,13	3,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	162,66	3,5
	Putničke agencije i ostalo <sup>227</sup>	114	106,37	2,0
	Ukupno	268		
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	Smeštaj	48	135,94	3,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	137,13	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	131,45	3,0
	Ukupno	268		
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	Smeštaj	48	153,86	3,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	168,10	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	95,11	1,0
	Ukupno	268		
Garantna šema	Smeštaj	48	139,90	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	150,63	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	117,23	1,0
	Ukupno	268		
Moratorijum na otplatu kredita	Smeštaj	48	137,97	1,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	156,67	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	112,42	1,0
	Ukupno	268		
Krediti za likvidnost	Smeštaj	48	145,64	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	142,14	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	122,71	2,0
	Ukupno	268		
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	Smeštaj	48	128,86	1,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	138,05	2,0
	Putničke agencije i ostalo	114	133,57	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

<sup>227</sup> Putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti

Kruškal-Volisov test služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (pojedinačne ekonomske mere prvog paketa) za tri ili više grupa (oblast poslovanja privrednih subjekata). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se porede srednje vrednosti rangova i medijana.

Tabela 48. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	31,377	2	0,000
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	0,346	2	0,841
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	58,739	2	0,000
Garantna šema	11,874	2	0,003
Moratorijum na otplatu kredita	21,237	2	0,000
Kreditni za likvidnost	5,293	2	0,071
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	0,546	2	0,761

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći preduzećima kroz uplatu minimalne zarade prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 31,377$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu minimalne zarade je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 162,66, Md = 3,5), a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 106,37, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 58,739$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos odlaganja plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 168,10, Md = 3,0), a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 131,45, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu garantne šeme prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 11,874$ ,  $p = 0,003 < 0,05$ . Najveći doprinos garantne šeme je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 150,63, Md = 3,0), a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 117,23, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu moratorijuma na otplatu kredita prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 21,237$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos moratorijuma na otplatu kredita je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 156,67, Md = 3,0), a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 112,42, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose ( $c^2=0,346$ ,  $p=0,841>0,05$ ), kredita za likvidnost ( $c^2=5,293$ ,  $p=0,071>0,05$ ) i oslobodanja davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a ( $c^2=0,546$ ,  $p=0,761>0,05$ ) prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti). Ispitanici različite oblasti podjednako percipiraju doprinos odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose, kredita za likvidnost i oslobodanja davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a.

#### 4.1.2. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera prvog paketa prema veličini privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa prema veličini privrednih subjekata istražena je pomoću Kruškal-Volisovog testa, kao neparametarske alternative jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa (Tabela 49 i 50). Kruškal-Volisov test služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (pojedinačne ekonomske mere prvog paketa) za tri ili više grupa (veličina privrednih subjekata). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se poredi srednje vrednosti rangova i medijana.

Tabela 49. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	62,317	3	0,000
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	17,550	3	0,001
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	41,232	3	0,000
Garantna šema	21,827	3	0,000
Moratorijum na otplatu kredita	17,163	3	0,001
Kreditni za likvidnost	20,134	3	0,000
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	15,061	3	0,002

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora



Tabela 50. Rangovi

	Veličina	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	Mikro preduzeće	166	109,22	2,0
	Malo preduzeće	85	185,83	4,0
	Srednje preduzeće	11	147,73	3,0
	Veliko preduzeće	6	82,58	1,0
	Ukupno	268		
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	Mikro preduzeće	166	120,42	3,0
	Malo preduzeće	85	161,29	3,0
	Srednje preduzeće	11	146,27	3,0
	Veliko preduzeće	6	122,83	3,0
	Ukupno	268		
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	Mikro preduzeće	166	113,27	1,0
	Malo preduzeće	85	173,14	3,0
	Srednje preduzeće	11	171,09	4,0
	Veliko preduzeće	6	107,33	1,0
	Ukupno	268		
Garantna šema	Mikro preduzeće	166	121,08	1,0
	Malo preduzeće	85	160,41	3,0
	Srednje preduzeće	11	166,41	3,0
	Veliko preduzeće	6	80,33	1,0
	Ukupno	268		
Moratorijum na otplatu kredita	Mikro preduzeće	166	122,33	1,0
	Malo preduzeće	85	159,72	3,0
	Srednje preduzeće	11	143,27	3,0
	Veliko preduzeće	6	98,00	1,0
	Ukupno	268		
Kreditni za likvidnost	Mikro preduzeće	166	123,02	2,0
	Malo preduzeće	85	155,44	3,0
	Srednje preduzeće	11	180,50	4,0
	Veliko preduzeće	6	71,17	1,0
	Ukupno	268		
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	Mikro preduzeće	166	124,14	2,0
	Malo preduzeće	85	159,13	3,0
	Srednje preduzeće	11	123,82	2,0
	Veliko preduzeće	6	91,75	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći preduzećima kroz uplatu minimalne zarade prema veličini privrednih subjekata ( $G_{p1}$ ,  $n = 166$ : mikro preduzeće,  $G_{p2}$ ,  $n = 85$ : malo

preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 62,317$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu minimalne zarade je kod malih preduzeća (Mean Rank = 185,83, Md = 4,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 82,58, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 17,550$ ,  $p = 0,001 < 0,05$ . Najveći doprinos odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose je kod malih preduzeća (Mean Rank = 161,29, Md = 3,0), a najmanji kod mikro preduzeća (Mean Rank = 120,42, Md = 3,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 41,232$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos odlaganja plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica je kod malih preduzeća (Mean Rank = 173,14, Md = 3,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 107,33, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu garantne šeme prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 21,827$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos garantne šeme je kod preduzeća srednje veličine (Mean Rank = 166,41, Md = 3,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 80,33, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu moratorijuma na otplatu kredita prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 17,163$ ,  $p = 0,001 < 0,05$ . Najveći doprinos moratorijuma na otplatu kredita je kod malih preduzeća (Mean Rank = 159,72, Md = 3,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 98,00, Md = 1,0).

Kruškal-Volison test je otkrio značajnu razliku u doprinosu kredita za likvidnost prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 20,134$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos kredita za likvidnost je kod malih preduzeća (Mean Rank = 159,72, Md = 3,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 98,00, Md = 1,0).

Kruškal-Volison test je otkrio značajnu razliku u doprinosu oslobađanja davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 15,061$ ,  $p = 0,002 < 0,05$ . Najveći doprinos oslobađanja davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a je kod malih preduzeća (Mean Rank = 159,13, Md = 3,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 91,75, Md = 1,0).

#### **4.1.3. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera prvog paketa prema pravnoj formi privrednih subjekata**

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa prema pravnoj formi privrednih subjekata istražena je pomoću Man-Vitnijevog U testa, kao neparametarske alternative t-testa nezavisnih uzoraka (Tabela 51). Iznos značajnosti treba biti manji od zahtevane granične vrednosti od 0,05 kako bi se rezultat Z aproksimacije smatrao statistički značajnim. Radi sprovođenja postavljenog zadatka, svi ispitanici su prema pravnoj formi podeljeni u dve grupe: privredna društva i preduzetnici.

Tabela 51. Statistika testa<sup>a</sup>

	Man-Vitnijev U test	Vilkikson	Z	Značajnost
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	5656,0	8506,0	-2,879	0,004
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinos	5800,0	8650,0	-2,641	0,008
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	7195,0	10045,0	-0,079	0,937
Garantna šema	6982,0	25703,0	-0,477	0,633
Moratorijum na otplatu kredita	6685,5	25406,5	-1,052	0,293
Kreditni za likvidnost	6484,0	9334,0	-1,410	0,159
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	6303,0	9153,0	-1,728	0,084

a. Nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test se upotrebljava za ispitivanje razlika između dve nezavisne grupe (privredna društva i preduzetnici), tako što poredi srednju vrednost ranga i medijanu (Tabela 52). Dobijene vrednosti doprinosa pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa se pretvaraju u rangove za obe grupe i potom se izračunava da li se rangovi ovih grupa značajno razlikuju.

Tabela 52. Srednja vrednost ranga i medijana

	Pravna forma	Broj slučajeva	Srednja vrednost ranga	Medijana
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade	Privredno društvo	193	142,69	3,0
	Preduzetnici	75	113,41	1,0
	Ukupno	268		
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose	Privredno društvo	193	141,95	3,0
	Preduzetnici	75	115,33	1,0
	Ukupno	268		
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica	Privredno društvo	193	134,72	3,0
	Preduzetnici	75	133,93	1,0
	Ukupno	268		
Garantna šema	Privredno društvo	193	133,18	2,0
	Preduzetnici	75	137,91	1,0
	Ukupno	268		
Moratorijum na otplatu kredita	Privredno društvo	193	131,64	3,0
	Preduzetnici	75	141,86	3,0
	Ukupno	268		
Krediti za likvidnost	Privredno društvo	193	138,40	3,0
	Preduzetnici	75	124,45	1,0
	Ukupno	268		
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a	Privredno društvo	193	139,34	2,0
	Preduzetnici	75	122,04	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći preduzećima kroz uplatu minimalne zarade kod privrednih društava ( $Md = 3,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5656,0$ ,  $Z = -2,879$ ,  $p = 0,004 < 0,05$ ,  $r = 0,18$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu minimalne zarade viši kod privrednih društava, a niži kod preduzetnika.

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose kod privrednih društava ( $Md = 3,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5800,0$ ,  $Z = -2,641$ ,  $p = 0,008 < 0,05$ ,  $r = 0,16$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je doprinos odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose viši kod privrednih društava, a niži kod preduzetnika.

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja plaćanja akontacija poreza na dobit pravnih lica ( $U=7195,0$ ,  $Z=-0,079$ ,  $p=0,937>0,05$ ), garantne šeme ( $U=6982,0$ ,  $Z=-0,477$ ,  $p=0,633>0,05$ ), moratorijuma na otplatu kredita ( $U=6685,5$ ,  $Z=-1,052$ ,  $p=0,293>0,05$ ), kredita za likvidnost ( $U=6484,0$ ,  $Z=-1,410$ ,  $p=0,159>0,05$ ) i oslobođanja davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a ( $U=6303,0$ ,  $Z=-1,728$ ,  $p=0,084>0,05$ ) prema pravnoj formi privrednih subjekata ( $G_{p1}$ ,  $n=193$ : privredno društvo,  $G_{p2}$ ,  $n=75$ : preduzetnici). Privredni subjekti različite pravne forme podjednako percipiraju doprinos odlaganja plaćanja akontacija poreza na dobit pravnih lica, garantne šeme, moratorijuma na otplatu kredita, kredita za likvidnost i oslobođanja davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a.

#### **4.2. Doprinos pojedinačnih mera drugog paketa za opstanak privrednih subjekata**

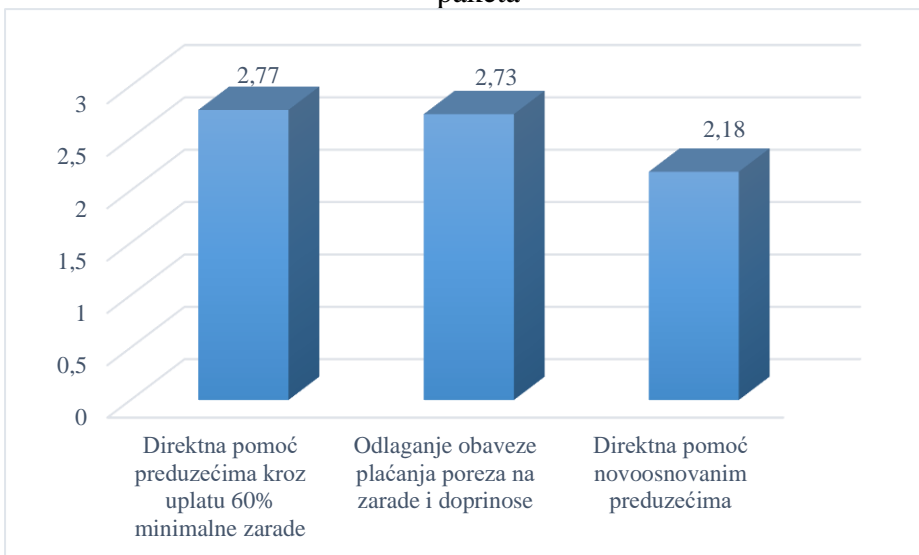
Upotrebom Likertove skale, ispitanici su kod svake pojedinačne ekonomske mere iz drugog paketa ocenjivali doprinos davanjem ocene na skali od 1 do 4 (1 – nizak doprinos, 4 – visok doprinos). Za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja pojedinačnih mera drugog paketa upotrebljeni su minimum, maksimum, srednja vrednost i standardno odstupanje (Tabela 53). Raspon dobijenih rezultata je od 1 do 4, dok se prosečna vrednost mera kreće od 2,18 do 2,77 (Grafikon 20). Veći doprinos su dale sledeće mere: direktna pomoć preduzećim kroz uplatu 60% minimalne zarade (2,77) i odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (2,73), dok je treća mera, direktna pomoć novovosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade imala manji doprinos. Rezultat ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk-ovog testa ukazuju da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena, tj. veličina značajnosti je manja od 0,05, što iziskuje primenu neparametarskih statističkih tehnika.

Tabela 53. Deskriptivni indikatori pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa

	<i>n</i>	Min.	Max.	Prosek	Std. dev.	Kolmogo rov-Smirnov	Shapiro -Wilk
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	268	1	4	2,77	1,199	0,000	0,000
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	268	1	4	2,73	1,169	0,000	0,000
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade	268	1	4	2,18	1,184	0,000	0,000

Izvor: Kalkulacija autora

Grafikon 20. Prosečna ocena pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa



#### 4.2.1. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera drugog paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekata istražena je pomoću Kruškal-Volisovog testa, kao neparametarske alternative jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa (Tabela 54 i 55). Kruškal-Volisov test služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (pojedinačne ekonomske mere drugog paketa) za tri ili više grupa (oblast poslovanja privrednih subjekata). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se poredе srednje vrednosti rangova i medijana.

Tabela 54. Rangovi

	Oblast poslovanja	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	Smeštaj	48	162,46	3,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	162,21	4,0
	Putničke agencije i ostalo <sup>228</sup>	114	96,96	2,0
	Ukupno	268		
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	Smeštaj	48	147,83	3,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	145,75	3,5
	Putničke agencije i ostalo	114	118,43	2,0
	Ukupno	268		
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade	Smeštaj	48	139,35	1,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	126,84	2,0
	Putničke agencije i ostalo	114	139,57	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

<sup>228</sup> Putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti



Tabela 55. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	51,107	2	0,000
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	9,263	2	0,010
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade	1,883	2	0,390

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 51,107$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade je kod ispitanika iz oblasti smeštaja (Mean Rank = 162,46, Md = 3,0), a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 96,96, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 9,263$ ,  $p = 0,010 < 0,05$ . Najveći doprinos odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec je kod ispitanika iz oblasti smeštaja (Mean Rank = 147,83, Md = 3,0), a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 118,43, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>,

n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp3, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $\chi^2(2, n=268) = 1,883$ ,  $p = 0,390 > 0,05$ . Ispitanici različite oblasti poslovanja podjednako percipiraju doprinos direktne pomoći novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade.

#### 4.2.2. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera drugog paketa prema veličini privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa prema veličini privrednih subjekata istražena je pomoću Kruškal-Volisovog testa, kao neparametarske alternative jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa (Tabela 56 i 57). Kruškal-Volisov test služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (pojedinačne ekonomske mere drugog paketa) za tri ili više grupa (veličina privrednih subjekata). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se poredje srednje vrednosti rangova i medijana.

Tabela 56. Rangovi

	Velicina	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	Mikro preduzeće	166	110,35	2,0
	Malo preduzeće	85	180,15	4,0
	Srednje preduzeće	11	169,50	4,0
	Veliko preduzeće	6	91,83	1,0
	Ukupno	268		
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	Mikro preduzeće	166	108,53	2,0
	Malo preduzeće	85	185,81	4,0
	Srednje preduzeće	11	149,55	3,0
	Veliko preduzeće	6	98,50	2,0
	Ukupno	268		
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade	Mikro preduzeće	166	136,29	2,0
	Malo preduzeće	85	132,00	1,0
	Srednje preduzeće	11	134,91	2,0
	Veliko preduzeće	6	119,75	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Tabela 57. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	54,548	3	0,000
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	62,338	3	0,000
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade	0,434	3	0,933

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 54,548$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade je kod malih preduzeća (Mean Rank = 180,15, Md = 4,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 91,83, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 62,338$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveći doprinos odlaganja obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec je kod malih preduzeća (Mean Rank = 185,81, Md = 4,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 98,50, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 0,434$ ,  $p = 0,933 > 0,05$ . Ispitanici različite veličine podjednako percipiraju doprinos direktne pomoći novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade.

### 4.2.3. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera drugog paketa prema pravnoj formi privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa prema pravnoj formi privrednih subjekata istražena je pomoću Man-Vitnijevog U testa, kao neparametarske alternative t-testa nezavisnih uzoraka (Tabela 58). Iznos značajnosti treba biti manji od zahtevane granične vrednosti od 0,05 kako bi se rezultat Z aproksimacije smatrao statistički značajnim. Radi sprovođenja postavljenog zadatka, svi ispitanici su prema pravnoj formi podeljeni u dve grupe: privredna društva i preduzetnici.

Tabela 58. Statistika testa<sup>a</sup>

	Man- Vitnijev U test	Vilkikson	Z	Značajnost
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	5218,5	8068,5	-3,715	0,000
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	5434,0	8284,0	-3,294	0,001
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade	5465,5	8315,5	-3,264	0,001

a. Nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test se upotrebljava za ispitivanje razlika između dve nezavisne grupe (privredna društva i preduzetnici), tako što poredi srednju vrednost ranga i medijanu (Tabela 59). Dobijene vrednosti doprinosa pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa se pretvaraju u rangove za obe grupe i potom se izračunava da li se rangovi ovih grupa značajno razlikuju.

Tabela 59. Srednja vrednost ranga i medijana

	Pravna forma	Broj slučajeva	Srednja vrednost ranga	Medijana
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade	Privredno društvo	193	144,96	3,0
	Preduzetnici	75	107,58	1,0
	Ukupno	268		
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec	Privredno društvo	193	143,84	3,0
	Preduzetnici	75	110,45	1,0
	Ukupno	268		
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade	Privredno društvo	193	143,68	2,0
	Preduzetnici	75	110,87	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade kod privrednih društava ( $Md = 3,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5218,5$ ,  $Z = -3,715$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ,  $r = 0,23$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade viši kod privrednih društava, a niži kod preduzetnika.

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u doprinosu odlaganja obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec kod privrednih društava ( $Md = 3,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5434,0$ ,  $Z = -3,294$ ,  $p = 0,001 < 0,05$ ,  $r = 0,20$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je doprinos odlaganja obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec viši kod privrednih društava, a niži kod preduzetnika.

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u doprinosu direktne pomoći novoosnovanim preduzećima u visini 120% minimalne zarade kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5465,5$ ,  $Z = -3,264$ ,  $p = 0,001 < 0,05$ ,  $r = 0,20$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je doprinos odlaganja obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec viši kod privrednih društava, a niži kod preduzetnika.

### 4.3. Doprinos pojedinačnih mera trećeg paketa za opstanak privrednih subjekata

Upotrebom Likertove skale, ispitanici su kod svake pojedinačne ekonomske mere iz trećeg paketa ocenjivali doprinos davanjem ocene na skali od 1 do 4 (1 – nizak doprinos, 4 – visok doprinos). Za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja pojedinačnih mera trećeg paketa upotrebljeni su minimum, maksimum, srednja vrednost i standardno odstupanje (Tabela 60).

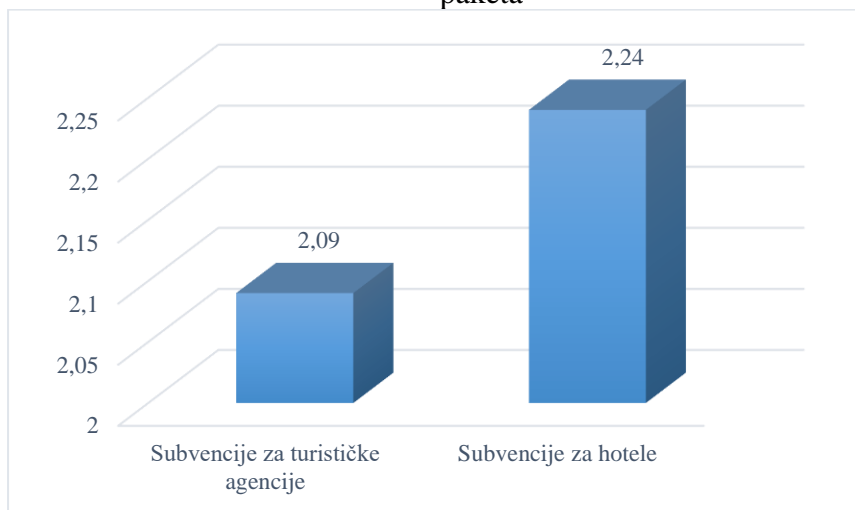
Tabela 60. Deskriptivni indikatori pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa

	<i>n</i>	Min.	Max.	Prosek	Std. dev.	Kolmogo- rov- Smirnov	Shapiro- Wilk
Subvencije za turističke agencije	268	1	4	2,09	1,074	0,000	0,000
Subvencije za hotele	268	1	4	2,24	1,113	0,000	0,000

Izvor: Kalkulacija autora

Raspon dobijenih rezultata je od 1 do 4, dok se prosečna vrednost mera kreće od 2,09 do 2,24 (Grafikon 21). Veći doprinos su dale subvencije za hotele (2,24) od subvencija za turističke agencije (2,09). Rezultat ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk-ovog testa ukazuju da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena, tj. veličina značajnosti je manja od 0,05, što iziskuje primenu neparametarskih statističkih tehnika.

Grafikon 21. Prosečna ocena pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa



#### 4.3.1. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera trećeg paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekata istražena je pomoću Kruškal-Volisovog testa, kao neparametarske alternative jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa (Tabela 61 i 62). Kruškal-Volisov test služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (pojedinačne ekonomske mere trećeg paketa) za tri ili više grupa (oblast poslovanja privrednih subjekata). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se poredе srednje vrednosti rangova i medijana.

Tabela 61. Rangovi

	Oblast poslovanja	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Subvencije za turističke agencije	Smeštaj	48	131,43	1,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	139,43	2,0
	Putničke agencije i ostalo <sup>229</sup>	114	131,21	2,0
	Ukupno	268		
Subvencije za hotele	Smeštaj	48	132,14	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	125,24	2,0
	Putničke agencije i ostalo	114	144,11	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Tabela 62. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Subvencije za turističke agencije	0,784	2	0,676
Subvencije za hotele	3,606	2	0,165

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu subvencija za turističke agencije prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 0,784$ ,  $p = 0,676 > 0,05$ . Ispitanici različite oblasti poslovanja podjednako percipiraju doprinos subvencija za turističke agencije.

Kruškal-Volisov test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu subvencija za hotele prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće

<sup>229</sup> Putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti



aktivnosti),  $c^2 (2, n=268) = 3,606, p = 0,165 > 0,05$ . Ispitanici različite oblasti poslovanja podjednako percipiraju doprinos subvencija za hotele.

#### 4.3.2. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera trećeg paketa prema veličini privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa prema veličini privrednih subjekata istražena je pomoću Kruškal-Volisovog testa, kao neparametarske alternative jednofaktorskoj analizi varijanse različitih grupa (Tabela 63 i 64). Kruškal-Volisov test služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (pojedinačne ekonomske mere trećeg paketa) za tri ili više grupa (veličina privrednih subjekata). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se poredi srednje vrednosti rangova i medijana.

Tabela 63. Rangovi

	Veličina	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Subvencije za turističke agencije	Mikro preduzeće	166	124,17	2,0
	Malo preduzeće	85	149,70	3,0
	Srednje preduzeće	11	179,77	3,0
	Veliko preduzeće	6	121,92	2,0
	Ukupno	268		
Subvencije za hotele	Mikro preduzeće	166	132,56	2,0
	Malo preduzeće	85	134,33	2,0
	Srednje preduzeće	11	160,68	3,0
	Veliko preduzeće	6	142,67	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Tabela 64. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Subvencije za turističke agencije	11,166	3	0,011
Subvencije za hotele	1,555	3	0,670

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Voliov test je otkrio značajnu razliku u doprinosu subvencije za turističke agencije prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 11,166, p = 0,011 < 0,05$ . Najveći doprinos subvencije za turističke agencije je kod srednjih preduzeća (Mean Rank = 179,77, Md = 3,0), a najmanji kod velikih preduzeća (Mean Rank = 121,92, Md = 2,0).

Kruškal-Voliov test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu subvencije za hotele prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 1,555, p = 0,670 > 0,05$ . Ispitanici različite veličine podjednako percipiraju doprinos subvencije za hotele.

#### 4.3.3. Utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih mera trećeg paketa prema pravnoj formi privrednih subjekata

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u doprinosu pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa prema pravnoj formi privrednih subjekata istražena je pomoću Man-Vitnijevog U testa, kao neparametarske alternative t-testa nezavisnih uzoraka (Tabela 65). Iznos značajnosti treba biti manji od zahtevane granične vrednosti od 0,05 kako bi se rezultat Z aproksimacije smatrao statistički značajnim. Radi sprovođenja postavljenog zadatka, svi ispitanici su prema pravnoj formi podeljeni u dve grupe: privredna društva i preduzetnici.

Tabela 65. Statistika testa<sup>a</sup>

	Man-Vitnijev U test	Vilkikson	Z	Značajnost
Subvencije za turističke agencije	5731,5	8581,5	-2,776	0,006
Subvencije za hotele	6377,0	9227,0	-1,577	0,115

a. Nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test se upotrebljava za ispitivanje razlika između dve nezavisne grupe (privredna društva i preduzetnici), tako što poredi srednju vrednost ranga i medijanu (Tabela 66). Dobijene vrednosti doprinosa

pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa se pretvaraju u rangove za obe grupe i potom se izračunava da li se rangovi ovih grupa značajno razlikuju.

Tabela 66. Srednja vrednost ranga i medijana

	Pravna forma	Broj slučajeva	Srednja vrednost ranga	Medijana
Subvencije za turističke agencije	Privredno društvo	193	142,30	2,0
	Preduzetnici	75	114,42	1,0
	Ukupno	268		
Subvencije za hotele	Privredno društvo	193	138,96	2,0
	Preduzetnici	75	123,03	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u doprinosu subvencije za turističke agencije kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5731,5$ ,  $Z = -2,776$ ,  $p = 0,006 < 0,05$ ,  $r = 0,17$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je doprinos subvencije za turističke agencije viši kod privrednih društava, a niži kod preduzetnika.

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u doprinosu subvencije za hotele kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 6377,0$ ,  $Z = -1,577$ ,  $p = 0,115 > 0,05$ . Ispitanici različite pravne forme podjednako percipiraju subvencije za hotele.

## 5. Izdašnost, blagovremenost i targetiranost paketa ekonomskih mera

Upotrebom Likertove skale, ispitanici su ocenjivali izdašnost, blagovremenost i targetiranost uvedenog prvog, drugog i trećeg paketa ekonomskih mera davanjem ocene na skali od 1 do 4 (1 – niska, 4 – visoka). Za dobijanje opisnih statističkih pokazatelja izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti uvedenih paketa ekonomskih mera upotrebljeni su minimum, maksimum, srednja vrednost, standardno odstupanje, asimetrija i spljoštenost (Tabela 67).

Tabela 67. Deskriptivni indikatori izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog, drugog i trećeg paketa ekonomskih mera

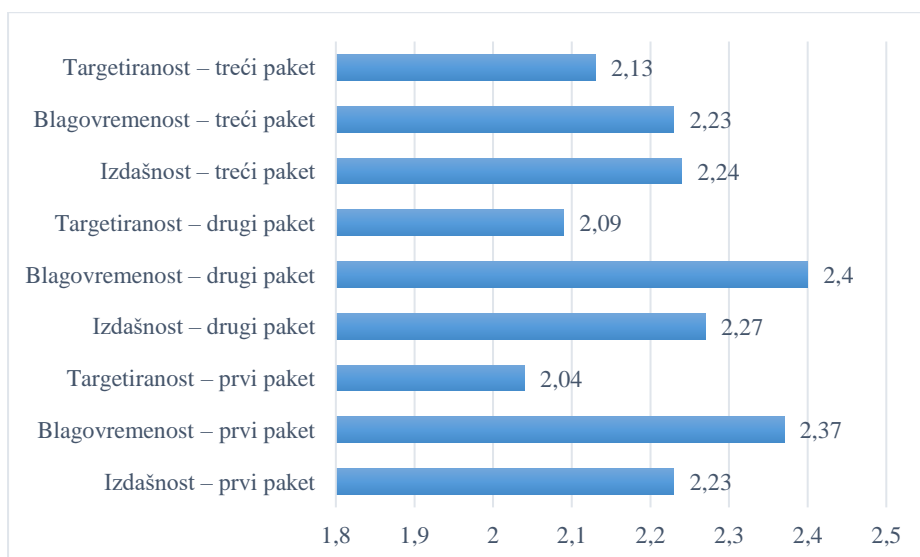
	<i>n</i>	Min.	Max.	Prosek	Std. dev.	Asimetrija	Spljoštenost	Kolmogoro v-Smirnov	Shapiro- Wilk
Izdašnost – prvi paket	268	1	4	2,23	0,985	0,359	-0,883	0,000	0,000
Blagovremenost – prvi paket	268	1	4	2,37	0,964	0,095	-0,963	0,000	0,000
Targetiranost – prvi paket	268	1	4	2,04	1,136	0,645	-1,046	0,000	0,000
Izdašnost – drugi paket	268	1	4	2,27	0,988	0,214	-1,013	0,000	0,000
Blagovremenost – drugi paket	268	1	4	2,40	0,961	-0,040	-0,993	0,000	0,000
Targetiranost – drugi paket	268	1	4	2,09	1,076	0,683	-0,792	0,000	0,000
Izdašnost – treći paket	268	1	4	2,24	1,030	0,225	-1,145	0,000	0,000
Blagovremenost – treći paket	268	1	4	2,23	1,073	0,168	-1,328	0,000	0,000
Targetiranost – treći paket	268	1	4	2,13	1,250	0,578	-1,339	0,000	0,000

Izvor: Kalkulacija autora

Raspon dobijenih rezultata je od 1 do 4, dok se prosečna vrednost izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti uvedenih paketa ekonomskih mera kreće od 2,04 do 2,40 (Grafikon 22). Pozitivne vrednosti asimetrije pokazuju da je većina dobijenih rezultata levo od srednje vrednosti, među nižim rezultatima. To, istovremeno, znači da su privredni subjekti ocenjivali izdašnost, blagovremenost i targetiranost paketa ekonomskih mera sa nižim ocenama (1 – niska do 4 – visoka), tj. da su manje zadovoljni sa izdašnošću, blagovremenošću i targetiranošću uvedenih paketa mera. Izuzetak predstavlja blagovremenost drugog paketa mera, čija negativna vrednost asimetrije (-0,040) ukazuje da su privredni subjekti ocenjivali blagovremenost drugog paketa sa višim ocenama, tj. da su zadovoljniji blagovremnošću uvođenja. Negativne vrednosti spljoštenosti ukazuju da je raspodela pljosnatija od normalne (ima više rezultata nagominalnih na

krajevima raspodele). Rezultat ispitivanja normalnosti raspodele na bazi Kolmogorov-Smirnov i Shapiro-Wilk-ovog testa ukazuju da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena, tj. veličina značajnosti je manja od 0,05, što iziskuje primenu neparametarskih statističkih tehnika.

Grafikon 22. Prosečna ocena izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog, drugog i trećeg paketa ekonomskih mera



Ispitanici su vrlo slično ocenili izdašnost prvog (2,23), drugog (2,27) i trećeg (2,24) paketa ekonomskih mera. Kada je u pitanju blagovremenost, najmanje su zadovoljni blagovremenošću trećeg paketa ekonomskih mera, dok su najzadovoljniji sa blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera (2,4). Najmanje su zadovoljni sa targetiranošću, jer prvi i drugi paket nije obuhvatio privredne subjekte iz oblasti turizma. Tek se treći paket ekonomskih mera odnosio na privredne subjekte iz oblasti turizma.

### 5.1. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog paketa ekonomskih mera prema poslovno-pravnom statusu privrednih subjekata

Poslovno-pravni status privrednih subjekata podrazumeva oblast poslovanja, veličinu i njihovu pravnu formu. Imajući u vidu da

pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u zadovoljstvu ispitanika sa izdašnošću, blagovremenošću i targetiranošću prvog paketa ekonomskih mera prema poslovno-pravnom statusu privrednih subjekata istražena je pomoću dva testa:

- Kruškal-Volisovog test (u slučaju ispitivanja razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja i veličini privrednih subjekata) i
- Man-Vitnijekov U testa (u slučaju ispitivanja razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi privrednih subjekata).

### 5.1.1. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata

Kruškal-Volisov test (Tabela 68) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa ekonomskih mera) za tri ili više grupa (oblast poslovanja privrednih subjekata).

Tabela 68. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Izdašnost	34,555	2	0,000
Blagovremenost	56,563	2	0,000
Targetiranost	7,069	2	0,029

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se porede srednje vrednosti rangova i medijana (Tabela 69).

Tabela 69. Rangovi i medijana

	Oblast poslovanja	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Izdašnost	Smeštaj	48	160,69	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	155,85	2,5
	Putničke agencije i ostalo <sup>230</sup>	114	103,62	2,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Smeštaj	48	149,56	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	169,42	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	95,68	2,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Smeštaj	48	153,72	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	121,42	1,5
	Putničke agencije i ostalo	114	138,57	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u izdašnosti prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 34,555$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću prvog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti smeštaja (Mean Rank = 160,69, Md = 2,0), a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 103,62, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u blagovremenošću prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 56,563$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa blagovremenošću prvog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 169,42, Md = 3,0), a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 95,68, Md = 2,0).

<sup>230</sup> Putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u targetiranošću prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 7,069$ ,  $p = 0,029 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa targetiranošću prvog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti smeštaja (Mean Rank = 153,72, Md = 2,0), a najmanje kod oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 95,68, Md = 1,5).

### 5.1.2. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata

Kruškal-Volisov test (Tabela 70) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa ekonomskih mera) za tri ili više grupa (veličina privrednih subjekata).

Tabela 70. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Izdašnost	34,114	3	0,000
Blagovremenost	9,705	3	0,021
Targetiranost	5,570	3	0,135

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se poredе srednje vrednosti rangova i medijana (Tabela 71).



Tabela 71. Rangovi

	Veličina	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Izdašnost	Mikro preduzeće	166	116,77	2,0
	Malo preduzeće	85	170,99	3,0
	Srednje preduzeće	11	150,95	2,0
	Veliko preduzeće	6	78,00	1,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Mikro preduzeće	166	126,60	2,0
	Malo preduzeće	85	151,46	2,0
	Srednje preduzeće	11	150,73	3,0
	Veliko preduzeće	6	83,17	1,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Mikro preduzeće	166	130,71	2,0
	Malo preduzeće	85	146,26	2,0
	Srednje preduzeće	11	128,23	2,0
	Veliko preduzeće	6	84,25	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u izdašnosti prvog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata ( $Gp_1$ ,  $n = 166$ : mikro preduzeće,  $Gp_2$ ,  $n = 85$ : malo preduzeće,  $Gp_3$ ,  $n = 11$ : srednje preduzeće,  $Gp_4$ ,  $n = 6$ : veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 34,114$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću prvog paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 170,99, Md = 3,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 78,00, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u blagovremenosti prvog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata ( $Gp_1$ ,  $n = 166$ : mikro preduzeće,  $Gp_2$ ,  $n = 85$ : malo preduzeće,  $Gp_3$ ,  $n = 11$ : srednje preduzeće,  $Gp_4$ ,  $n = 6$ : veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 9,705$ ,  $p = 0,021 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa blagovremenošću prvog paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 151,46, Md = 2,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 83,17, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test nije otkrio značajnu razliku u targetiranosti prvog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata ( $Gp_1$ ,  $n = 166$ : mikro preduzeće,  $Gp_2$ ,  $n = 85$ : malo preduzeće,  $Gp_3$ ,  $n = 11$ : srednje preduzeće,  $Gp_4$ ,  $n = 6$ : veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 5,570$ ,  $p = 0,135 > 0,05$ . Ispitanici različite veličine podjednako su zadovoljni targetiranošću prvog paketa ekonomskih mera.

### 5.1.3. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi privrednih subjekata

Man-Vitnijev U test (Tabela 72) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa ekonomskih mera) između dve nezavisne grupe (privredna društva i preduzetnici).

Tabela 72. Statistika testa<sup>a</sup>

	Man-Vitnijev U test	Vilkikson	Z	Značajnost
Izdašnost	6537,0	9387,0	-1,286	0,199
Blagovremenost	6791,5	9641,5	-0,817	0,414
Targetiranost	5753,5	8603,5	-2,764	0,006

a. Nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Dobijene vrednosti izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti se pretvaraju u rangove za obe grupe i potom se izračunava da li se rangovi ovih grupa značajno razlikuju (Tabela 73).

Tabela 73. Srednja vrednost ranga i medijana

	Pravna forma	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Izdašnost	Privredno društvo	193	138,13	2,0
	Preduzetnici	75	125,16	2,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Privredno društvo	193	136,81	2,0
	Preduzetnici	75	128,55	2,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Privredno društvo	193	142,19	2,0
	Preduzetnici	75	114,71	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u izdašnosti kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 2,0$ ,  $n=75$ ), U

= 6537,0,  $Z = -1,286$ ,  $p = 0,199 > 0,05$ . Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa izdašnošću prvog paketa ekonomskih mera.

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u blagovremenosti kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 2,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 6791,5$ ,  $Z = -0,817$ ,  $p = 0,414 > 0,05$ . Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa blagovremenošću prvog paketa ekonomskih mera.

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u targetiranošću kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5753,5$ ,  $Z = -2,763$ ,  $p = 0,006 < 0,05$ ,  $r = 0,16$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je zadovoljstvo targetiranošću prvog paketa ekonomskih mera više kod privrednih društava, a niže kod preduzetnika.

## **5.2. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti drugog paketa ekonomskih mera prema poslovno-pravnom statusu privrednih subjekata**

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u zadovoljstvu ispitanika izdašnošću, blagovremenošću i targetiranošću drugog paketa ekonomskih mera prema poslovno-pravnom statusu (oblast poslovanja, veličina, pravnu forma) privrednih subjekata istražena je pomoću dva testa:

- Kruškal-Volisovog test (u slučaju ispitivanja razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja i veličini privrednih subjekata) i
- Man-Vitnijevog U testa (u slučaju ispitivanja razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti drugog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi privrednih subjekata).

### 5.2.1. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata

Kruškal-Volisov test (Tabela 74) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa ekonomskih mera) za tri ili više grupa (oblast poslovanja privrednih subjekata). Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se porede srednje vrednosti rangova i medijana (Tabela 75).

Tabela 74. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Izdašnost	38,373	2	0,000
Blagovremenost	42,687	2	0,000
Targetiranost	18,474	2	0,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Tabela 75. Rangovi i medijana

	Oblast poslovanja	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Izdašnost	Smeštaj	48	156,25	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	159,81	3,0
	Putničke agencije i ostalo <sup>231</sup>	114	101,81	2,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Smeštaj	48	145,38	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	165,44	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	101,15	2,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Smeštaj	48	174,38	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	120,11	2,0
	Putničke agencije i ostalo	114	131,09	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

<sup>231</sup> Putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u izdašnosti drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 38,373, p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću drugog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 159,81, Md = 3,0), a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 101,81, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 42,687, p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 165,44, Md = 3,0), a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 101,15, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u targetiranošću drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 18,474, p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa targetiranošću drugog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti smeštaja (Mean Rank = 174,38, Md = 2,0), a najmanje kod oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića (Mean Rank = 120,11, Md = 2,0).

### **5.2.2. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti drugog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata**

Kruškal-Volisov test (Tabela 76) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa ekonomskih mera) za tri ili više grupa (veličina privrednih subjekata).

Tabela 76. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Izdašnost	56,478	3	0,000
Blagovremenost	35,092	3	0,000
Targetiranost	25,571	3	0,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se porede srednje vrednosti rangova i medijana (Tabela 77).

Tabela 77. Rangovi i medijana

	Veličina	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Izdašnost	Mikro preduzeće	166	110,62	2,0
	Malo preduzeće	85	183,28	3,0
	Srednje preduzeće	11	144,82	2,0
	Veliko preduzeće	6	85,17	1,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Mikro preduzeće	166	115,84	2,0
	Malo preduzeće	85	172,50	3,0
	Srednje preduzeće	11	145,27	3,0
	Veliko preduzeće	6	92,58	1,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Mikro preduzeće	166	121,57	2,0
	Malo preduzeće	85	166,53	2,0
	Srednje preduzeće	11	111,05	2,0
	Veliko preduzeće	6	81,50	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u izdašnosti drugog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata ( $G_{p1}$ ,  $n = 166$ : mikro preduzeće,  $G_{p2}$ ,  $n = 85$ : malo preduzeće,  $G_{p3}$ ,  $n = 11$ : srednje preduzeće,  $G_{p4}$ ,  $n = 6$ : veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 56,478$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću drugog paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 183,28, Md = 3,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 85,17, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u blagovremenosti drugog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata ( $G_{p1}$ ,  $n =$

166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 35,092$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 172,50, Md = 3,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 92,58, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u targetiranosti drugog paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 25,571$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa targetiranošću drugog paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 166,53, Md = 2,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 81,50, Md = 1,0).

### 5.2.3. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti drugog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi privrednih subjekata

Man-Vitnijev U test (Tabela 78) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa ekonomskih mera) između dve nezavisne grupe (privredna društva i preduzetnici).

Tabela 78. Statistika testa<sup>a</sup>

	Man-Vitnijev U test	Vilkikson	Z	Značajnost
Izdašnost	6378,0	9228,0	-1,572	0,116
Blagovremenost	6657,0	9507,0	-1,067	0,286
Targetiranost	5249,5	8099,5	-3,684	0,000

a. Nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Dobijene vrednosti izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti se pretvaraju u rangove za obe grupe i potom se izračunava da li se rangovi ovih grupa značajno razlikuju (Tabela 79).

Tabela 79. Srednja vrednost ranga i medijana

	Pravna forma	Broj slučajeva	Srednja vrednost ranga	Medijana
Izdašnost	Privredno društvo	193	138,95	2,0
	Preduzetnici	75	123,04	2,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Privredno društvo	193	137,51	3,0
	Preduzetnici	75	126,76	2,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Privredno društvo	193	144,80	2,0
	Preduzetnici	75	107,99	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u izdašnosti drugog paketa ekonomskih mera kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 2,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 6378,0$ ,  $Z = -1,572$ ,  $p = 0,116 > 0,05$ . Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa izdašnošću drugog paketa ekonomskih mera.

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u blagovremenosti drugog paketa ekonomskih mera kod privrednih društava ( $Md = 3,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 2,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 6657,0$ ,  $Z = -1,067$ ,  $p = 0,286 > 0,05$ . Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera.

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u targetiranošću drugog paketa ekonomskih mera kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 5249,5$ ,  $Z = -3,684$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ,  $r = 0,23$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je zadovoljstvo targetiranošću drugog paketa ekonomskih mera više kod privrednih društava, a niže kod preduzetnika.



### **5.3. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti trećeg paketa ekonomskih mera prema poslovno-pravnom statusu privrednih subjekata**

Imajući u vidu da pretpostavka o normalnosti raspodele nije potvrđena (rezultati Kolmogorov-Smirnov i Šapiro-Vilkovog testa), utvrđivanje razlike u zadovoljstvu ispitanika izdašnošću, blagovremenošću i targetiranošću trećeg paketa ekonomskih mera prema poslovno-pravnom statusu (oblast poslovanja, veličina, pravnu forma) privrednih subjekata istražena je pomoću dva testa:

- Kruškal-Volisovog test (u slučaju ispitivanja razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti trećeg paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja i veličini privrednih subjekata) i
- Man-Vitnijevog U testa (u slučaju ispitivanja razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti trećeg paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi privrednih subjekata).

#### **5.3.1. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti trećeg paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata**

Kruškal-Volisov test (Tabela 80) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa ekonomskih mera) za tri ili više grupa (oblast poslovanja privrednih subjekata).

Tabela 80. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Izdašnost	10,135	2	0,006
Blagovremenost	4,909	2	0,086
Targetiranost	3,260	2	0,196

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se porede srednje vrednosti rangova i medijana (Tabela 81).

Tabela 81. Rangovi i medijana

	Oblast poslovanja	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Izdašnost	Smeštaj	48	158,16	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	140,07	3,0
	Putničke agencije i ostalo <sup>232</sup>	114	119,36	2,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Smeštaj	48	122,56	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	146,63	3,0
	Putničke agencije i ostalo	114	128,25	2,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Smeštaj	48	138,91	2,0
	Pripremanje i posluživanje hrane i pića	106	124,69	2,0
	Putničke agencije i ostalo	114	141,77	2,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u izdašnosti trećeg paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti),  $c^2(2, n=268) = 10,135$ ,  $p = 0,006 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću trećeg paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti smeštaja (Mean Rank = 158,16, Md = 2,0), a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti (Mean Rank = 119,36, Md = 2,0).

Kruškal-Volisov test nije otkrio značajnu razliku u blagovremenosti ( $c^2 = 4,909$ ,  $p = 0,086 > 0,05$ ) i targetiranošću ( $c^2 = 3,260$ ,  $p = 0,196 > 0,05$ ) trećeg paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 48: smeštaj, Gp<sub>2</sub>, n = 106: pripremanje i posluživanje hrane i pića, Gp<sub>3</sub>, n = 114: putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti). Ispitanici različite veličine podjednako su zadovoljni blagovremenosti i targetiranošću trećeg paketa ekonomskih mera.

<sup>232</sup> Putničke agencije, tur-operatori, usluge rezervacije i prateće aktivnosti

### 5.3.2. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti trećeg paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata

Kruškal-Volisov test (Tabela 82) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa ekonomskih mera) za tri ili više grupa (veličina privrednih subjekata).

Tabela 82. Statistika testa<sup>a,b</sup>

	Hi kvadrat	Broj stepeni slobode	Značajnost
Izdašnost	27,013	3	0,000
Blagovremenost	25,174	3	0,000
Targetiranost	26,273	3	0,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Ukoliko je vrednost testa statistički značajna, rezultati se pretvaraju u rangove, pa se porede srednje vrednosti rangova i medijana (Tabela 83).

Tabela 83. Rangovi i medijana

	Veličina	Broj slučajeva	Srednja vrednost ragna	Medijana
Izdašnost	Mikro preduzeće	166	120,92	2,0
	Malo preduzeće	85	165,05	3,0
	Srednje preduzeće	11	146,95	2,0
	Veliko preduzeće	6	54,50	1,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Mikro preduzeće	166	120,11	2,0
	Malo preduzeće	85	163,91	3,0
	Srednje preduzeće	11	158,64	3,0
	Veliko preduzeće	6	71,67	1,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Mikro preduzeće	166	121,29	1,0
	Malo preduzeće	85	166,38	3,0
	Srednje preduzeće	11	119,23	2,0
	Veliko preduzeće	6	76,25	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u izdašnosti trećeg paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata ( $G_{p1}$ ,  $n = 166$ : mikro

preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 27,013$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću trećeg paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 165,05, Md = 3,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 54,50, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u blagovremenosti trećeg paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 25,174$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa blagovremenošću trećeg paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 163,91, Md = 3,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 71,67, Md = 1,0).

Kruškal-Volisov test je otkrio značajnu razliku u targetiranosti trećeg paketa ekonomskih mera prema veličini privrednih subjekata (Gp<sub>1</sub>, n = 166: mikro preduzeće, Gp<sub>2</sub>, n = 85: malo preduzeće, Gp<sub>3</sub>, n = 11: srednje preduzeće, Gp<sub>4</sub>, n = 6: veliko preduzeće),  $c^2(3, n=268) = 26,273$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ . Najveće zadovoljstvo sa targetiranošću trećeg paketa ekonomskih mera je kod malih preduzeća (Mean Rank = 166,38, Md = 3,0), a najmanje kod velikih preduzeća (Mean Rank = 76,25, Md = 1,0).

### **5.3.3. Utvrđivanje razlike u izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti trećeg paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi privrednih subjekata**

Man-Vitnjev U test (Tabela 84) služi za poređenje rezultata neprekidnih promenljivih (izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa ekonomskih mera) između dve nezavisne grupe (privredna društva i preduzetnici).

Tabela 84. Statistika testa<sup>a</sup>

	Man-Vitnjev U test	Vilkikson	Z	Značajnost
Izdašnost	6658,0	9508,0	-1,058	0,290
Blagovremenost	6760,0	9610,0	-0,878	0,380
Targetiranost	6024,0	8874,0	-2,276	0,023

a. Nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata

Izvor: Kalkulacija autora

Dobijene vrednosti izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti se pretvaraju u rangove za obe grupe i potom se izračunava da li se rangovi ovih grupa značajno razlikuju (Tabela 85).

Tabela 85. Srednja vrednost ranga i medijana

	Pravna forma	Broj slučajeva	Srednja vrednost ranga	Medijana
Izdašnost	Privredno društvo	193	137,50	2,0
	Preduzetnici	75	126,77	2,0
	Ukupno	268		
Blagovremenost	Privredno društvo	193	136,97	2,0
	Preduzetnici	75	128,13	2,0
	Ukupno	268		
Targetiranost	Privredno društvo	193	140,79	2,0
	Preduzetnici	75	118,32	1,0
	Ukupno	268		

Izvor: Kalkulacija autora

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u izdašnosti trećeg paketa ekonomskih mera kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 2,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 6658,0$ ,  $Z = -1,058$ ,  $p = 0,290 > 0,05$ . Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa izdašnošću trećeg paketa ekonomskih mera.

Man-Vitnijev U test nije otkrio značajnu razliku u blagovremenosti trećeg paketa ekonomskih mera kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 2,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 6760,0$ ,  $Z = -0,878$ ,  $p = 0,380 > 0,05$ . Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa blagovremenošću trećeg paketa ekonomskih mera.

Man-Vitnijev U test je otkrio značajnu razliku u targetiranošću trećeg paketa ekonomskih mera kod privrednih društava ( $Md = 2,0$ ,  $n=193$ ) i preduzetnika ( $Md = 1,0$ ,  $n=75$ ),  $U = 6024,0$ ,  $Z = -2,276$ ,  $p = 0,023 < 0,05$ ,  $r = 0,14$  (mali uticaj). Pregledom srednjih vrednosti rangova grupa vidi se da je zadovoljstvo targetiranošću trećeg paketa ekonomskih mera više kod privrednih društava, a niže kod preduzetnika.

## IV TURIZAM AP VOJVODINE POSLE PANDEMIJE COVID-19<sup>233</sup>

Višegodišnji pozitivni rezultati u turističkom prometu Republike Srbije, kao i AP Vojvodine naglo su prekinuti 2020. godine izbijanjem globalne zdravstvene i ekonomske krize izazvane virusom Covid-19. Epidemija je negativno uticala na poslovanje i nivo prihoda većine privrednih subjekata, a sektor turizma i ugostiteljstva je pretrpeo verovatno najveći udar.

Vlada Republike Srbije preduzela je niz mera za ublažavanje posledica epidemije na sektor turizma. Pored podrške za zaposlene i izdvajanja za turističke agencije i ugostitelje, iz budžeta su izdvojena sredstva za promociju i aktivnosti udruženja u turizmu. Kako bi se ublažile posledice po privredu, uključujući turizam, izdvojeno je i dve milijarde dinara za turističke vaučere u Srbiji. Ova akcija turističkih vaučera naročito je značajna jer se time delimično nadomestio manjak stranih gostiju. Osim u banjama i planinama, vaučeri su se koristili i u većim gradovima, Beogradu i Novom Sadu.

Možda i brže od očekivanog, turistički sektor Srbije, pa i AP Vojvodine doživeo je oporavak, a to najbolje pokazuje i zvanična statistika. Vraćene su i brojne manifestacije, sajmovi, festivali, poslovni i naučni skupovi – turistička ponuda Vojvodine je sve sadržajnije.

Trendovi putovanja u svetu su se zbog pandemije značajno promenili i zabeležena kretanja turista uglavnom podrazumevaju bliže okruženje u odnosu na mesta prebivališta. Podaci različitih istraživanja o ponašanju turista nakon pandemije ukazuju na to da će mnogo više turista razmišljati o odmoru u svojoj zemlji (eng. *staycation*). To predstavlja priliku za povećanje broja domaćih turista, kao i mogućnost da se deo slobodnog vremena i godišnjih odmora provede u domaćim destinacijama umesto u inostranstvu.

Prema predviđanjima Svetske turističke organizacije, tražnja budućih turista biće usmerena na kraća ali češća putovanja, očekuje se smanjenje masovnog turizma i povećan broj individualnih putovanja, pronalaženje

---

<sup>233</sup> Za pisanje ovog poglavlja korišćen je tekst koji je deo Programa razvoja turizma Autonomne Pokrajine Vojvodine za period od 2023. do 2025. godine. Program je pisan od strane autora ove monografije, kao i drugih istraživača. Deo koji se odnosi na oblike turizma u AP Vojvodini je pisao Prof.dr Igor Stamenković.

novih, neistraženih destinacija, ali i razvoj novih, specifičnih turističkih proizvoda koji su poslednjih decenija sve više predmet tražnje savremenog turista. Takođe, raste i svest stanovništva o potrebi održivog razvoja turizma. Na stanje u životnoj sredini utiče i prekomerni turizam (eng. *overtourism*), koji *UNWTO* definiše kao turizam koji negativno utiče na percipirani kvalitet života lokalnog stanovništva i/ili kvalitet doživljaja turista u određenoj destinaciji.

Pojam „odgovornog turizma” je posebno došao do izražaja tokom pandemije Covid-19. Da bi se moglo odgovoriti na eventualne buduće krize, turističke destinacije moraju biti prepoznate kao odgovorne destinacije. Ovo je sve izraženiji zahtev turista koji imaju visoka očekivanja kada je u pitanju očuvanje zdravlja i životne sredine.

Sve više dobija na značaju i tzv. pristupačni turizam (eng. *accessible tourism*), koji omogućuje ljudima sa specifičnim potrebama da žive, rade i putuju nezavisno i dostojanstveno; to se odnosi pre svega na osobe sa invaliditetom i starije osobe. Veličina ovog tržišta je značajna, jer 15% svetske populacije živi sa nekim oblikom invaliditeta.

Vreme koje dolazi biće obeleženo rastom svetske populacije, starenjem stanovništva, migracijama i izraženom urbanizacijom. Prema podacima Ujedinjenih nacija, u svetu se povećao broj stanovnika na 8 milijardi u 2022. godini. Očekuje se da će do 2030. godine broj stanovnika rasti za 10%, a do 2050. godine za 26%, kada će biti 9,7 milijardi ljudi na svetu. Rast broja stanovnika reflektovaće se i na privredni rast i razvoj i potrošnju, te će, osim na turističku potražnju, značajno uticati i na tržište rada. To može biti značajan ograničavajući faktor razvoja turizma u zemljama koje se suočavaju sa padom broja stanovnika i iseljavanjem, kao što je slučaj i sa našom zemljom.

Menja se i izvor tražnje za turističkim uslugama, dolaze nove generacije stasale u digitalnom dobu i okružene savremenim tehnologijama. Pripadnici ovih generacija su fokusirani na onlajn komunikaciju. Oni žele da u kratkom roku dođu do informacija, traže informacije iz pouzdanih izvora, uključujući zajednice na internetu, žele personalizovano iskustvo, žele veću fleksibilnost i pristup brzom internetu. Uz njih, podjednako važan segment postaje populacija starijeg doba koja ima dovoljno raspoloživog diskrecionog dohotka za putovanja (penzioneri u Nemačkoj, Švajcarskoj itd.). Prema podacima Ujedinjenih nacija, u 2020. godini u

svetu je živelo više od 700 miliona osoba starijih od 65 godina. Očekuje se da će se taj broj više nego udvostručiti do 2050. godine i dostići preko 1,5 milijardu ljudi, odnosno da će udeo starijih osoba u globalnoj populaciji porasti sa 9,3% u 2020. godini na 16% u 2050. godini. Do sredine veka svaka šesta osoba u svetu će imati 65 godina ili više. Svakako i turističke destinacije i turistički subjekti moraju prilagoditi svoju ponudu starijim osobama, koji će činiti značajan segment potrošača.

Uvažavajući ove trendove uzrokovane demografskim promenama, a naročito trend starenja stanovništva, neophodno je razvijati posebne turističke proizvode prilagođene potrebama različitih demografskih segmenata, sa naglaskom na zdravstveni turizam za koji Republika Srbija, odnosno AP Vojvodina ima raspoložive resurse.

Uočava se i pojava novih tipova turista (biciklisti, posetioci modernih muzičkih festivala, ljubitelji aktivnog turizma itd.).

Turizam je danas pod snažnim uticajem trenda digitalizacije poslovanja. Tehnološka i telekomunikaciona industrija napreduje velikom brzinom, što se odražava i na turizam. Upotreba informacionih tehnologija postala je deo svakodnevnog života, promenila je način života, provođenja slobodnog vremena i rada. Digitalna era je donela i veliki broj olakšica kada je u pitanju rad od kuće, a situacija izazvana pandemijom Covid-19 dodatno je podstakla ovaj vid poslovanja, kroz posebnu kategoriju radnika koji se zovu „digitalni nomadi” (IT tehnologija omogućava rad na daljinu i fleksibilno radno vreme). Prema nekim procenama, pre pandemije je u svetu bilo gotovo pet miliona digitalnih nomada, sada ih je četiri puta više, a istraživanja predviđaju da će do 2035. godine milijardu ljudi raditi „na daljinu”. Republika Srbija, odnosno AP Vojvodina ima dobre predispozicije za privlačenje digitalnih nomada, kao što su: relativno niski troškovi života, brz i jeftin internet, dobar geografski položaj itd.

Savremena tehnološka rešenja i digitalna transformacija menjaju i način upravljanja turističkim destinacijama i poslovnim subjektima u turizmu, te postaju sredstvo pomoću kojih će se destinacije pozicionirati kao „pametne destinacije” (eng. *Smart tourism destination*). Pandemija Covid-19 negativno je uticala na turizam, ali je i nametnula posebne standarde i otvorila mogućnosti za nove oblike poslovanja. U tom smislu, podstakla je digitalnu transformaciju turizma u smeru održivog razvoja, uz primenu novih tehnologija i rešenja *pametnog* turizma i navela pružaoce usluga u



sektoru da transformišu svoje poslovanje kako bi efikasnije koristili svoje potencijale i resurse. Digitalna rešenja su omogućila direktniju i aktivniju interakciju između turista, turističkih proizvoda i destinacija. Kroz implementaciju digitalnih rešenja, omogućen je visok stepen interakcije i personalizovanog pristupa, što je postao jedan od vodećih zahteva savremenog turista.

Lokacija, geografski položaj, infrastruktura (kroz Vojvodinu vode putevi koji povezuju Centralnu i Zapadnu Evropu sa Balkanom, gde se po značaju ističu Koridor 10 i Koridor 7), različiti mikro-klimatski uslovi, prirodna bogatstva, raznovrsnost kulturno-istorijske baštine (koja je nastala kao posledica istovremenog razvoja kultura više naroda, na istom tlu i u istim društveno-istorijskim okolnostima) i multikulturalnost stanovništva, nedvosmisleno predstavljaju komparativne prednosti Vojvodine u pravcu razvoja njenih turističkih potencijala. Da bi ove komparativne prednosti zaista bile iskorišćene u svrhu održivog razvoja turizma Vojvodine potrebno je planski i strukturirano ulagati u njih, optimalno ih koristiti (posebno prirodne resurse koji su neobnovljivi) i čuvati.

U poslednjih dvadeset godina usvojeni su mnogobrojni strateški i planski dokumenti na republičkom, pokajinskom i nivou opština, odnosno jedinica lokalnih samouprava na prostoru AP Vojvodine. Ono što je zajedničko jeste da se turizam vidi kao jedna od važnih privrednih delatnosti koja ima potencijal da doprinese ukupnom privrednom razvoju na svim pomenutim nivoima. U strateškim i planskim dokumentima na osnovu analiza konkurentnosti i benčmarkinga uz uvažavanje savremenih trendova i kretanja u turizmu i na osnovu postojeće infrastrukture i resursne osnove identifikovani su mnogobrojni turistički proizvodi i usluge. U najvećem rangu prioriteta pominju se *City break*, *MICE* i turizam događaja, a zatim nautički, turizam na selu, zdravstveni i turizam specijalnih interesa. Religijski turizam se svakodnevno odvija samo nije primetan kao poseban turistički proizvod jer se podvodi pod kulturni turizam, iako zavređuje posebnu pažnju da bude potpuno izdvojen s obzirom na činjenicu da postoji veliki broj posetilaca manastira i sakralnih objekata o kojima se, nažalost, ne beleži posećenost.

Neki od oblika turizma (turističkih proizvoda) koji se mogu uspešno razvijati u AP Vojvodini su sledeći:

**1. Zdravstveni turizam** ili medicinski turizam je specifičan skup turističkih proizvoda i usluga koje obuhvataju širok dijapazon specijalizovanih sadržaja i usluga, a same korisnike motiviše potreba za unapređenjem i očuvanjem zdravlja. U AP Vojvodini postoji nekoliko banja: Junaković, Kanjiža, Vrdnik, Slankamen, Rusanda itd. koje imaju adekvatnu razvijenost i ponudu, s tim što je i dalje potrebno u njih ulagati. U zdravstvene/medicinske turiste spadaju korisnici *wellness & spa* usluga, dental turisti kao i turisti koji na prostoru AP Vojvodine koriste usluge državnih i privatnih klinika za operativne zahvate – oftalmološke, plastična hirurgija, reprodukcija i dr.

*Wellness & spa* usluge imaju za cilj da gostima ponude iskustvo poboljšanja zdravstvenog stanja i unapređenja kvaliteta života, to jest, boravka na destinaciji. Obično ih korisnici konzumiraju kao dodatnu vrednost na neke druge sadržaje i motive zbog kojih borave na destinaciji – učešće u poslovnim, sportskim ili kulturnim događajima.

Destinacije koje nude *wellness & spa* usluge razvijaju koncept ukupnog blagostanja čiji je glavni zadatak ostvarivanje zdravstvenih ciljeva, psiholoških, emocionalnih i fizičkih, i to kroz specijalno dizajnirane, osmišljene i prilagođene tretmane, edukaciju gostiju, kurseve i treninge za obuku, a takođe i kroz promociju dugoročno održivog zdravog načina života.

Urađena je i studija pod nazivom „Balneološki potencijal teritorije AP Vojvodine – istraživanje resursa, multiparameterska valorizacija i pravci razvoja”. Studija je izrađena u skladu sa planom aktivnosti i programom rada Pokrajinskog sekretarijata za privredu i turizam za 2017. godinu i sveobuhvatna je analiza potencijala prirodnog lekovitog faktora, koja pored podzemnih voda uključuje i lekovita blata, gas i klimu kao lekoviti faktor. Na teritoriji AP Vojvodine ukupno je odabrano pedeset perspektivnih lokacija i shodno tome i prirodni lekoviti faktori koji određuju potencijalnost odabrane lokacije. Za svaku od lokacija urađeni su katastarski listovi sa osnovnim podacima koji govore o lokaciji sa aspekta balneološke potencijalnosti sa predlogom načina korišćenja i eksploatacije.

Gerontološki turizam ogleda se kroz ponudu proizvoda i usluga koje se nude u domovima za brigu, smeštaj, negu i lečenje starih lica. Specifičnost domova, centara, jeste u tome što su namenjeni svim osobama kojima je

potrebna nega u postoperativnom oporavku i ostalim procesima rekonvalescencije, bez obzira na dob. Pored toga, nude porodicama za njihove starije ukućane kratkotrajni smeštaj tokom godišnjih odmora, praznika i vikenda.

**2. Nautički turizam** - Na prostoru AP Vojvodine ovaj turistički proizvod predstavlja skup proizvoda i usluga koje se mogu ponuditi gostima na kontinentalnim vodenim tokovima i jezerima. Podrazumeva putovanje, odnosno krstarenje rekama, kanalima i jezerima uz usputna zadržavanja u pojedinim naseljima ili lokalitetima uz samu obalu. U AP Vojvodini postoji Studija mreže marina na Dunavu koja definiše predloge mera i aktivnosti, kao i posebne aspekte implementacije koji se tiču i nautičkog turizma.

Savremeni nautički turizam je povezan u mnogim aspektima sa brojnim i prestižnim jedriličarskim regatama u svetu čija je tradicija duga i više od jednog veka. Regate postaju ne samo mesta takmičenja, već i mesta okupljanja i iskazivanja prestiža, inovacija u oblikovanju plovila i jedara, razvijanju takmičarskog duha, druženja, razmene iskustava, promocije svake vrste, jednom rečju – turizma.

Rečna krstarenja uključuju i vodičko razgledanje naseljenih mesta pored kojih se prolazi, sa kratkim zadržavanjem od nekoliko sati do jednog noćenja. Pošto su manji, rečni brodovi mogu da pristanu i u manjim gradskim naseljima, nudeći putnicima mogućnost upoznavanja mnogobrojnih sadržaja poput: arheoloških lokaliteta, muzeja, galerija i dr.

**3. Kulturni turizam** - U ovaj turistički proizvod spadaju mnogobrojni podtipovi i aktivnosti. Neki od njih će biti posebno obrađeni jer zavređuju posebnu pažnju kada je u pitanju prostor AP Vojvodine. A ostali su nabrojani i smatra se da su deo redovne turističke ponude urbanih i ruralnih destinacija. AP Vojvodina kao multietnički prostor ima potencijale za razvoj ruralnog, kulturnog i gastro turizma. Vojvodina je izuzetno multikulturalno, multietničko i multikonfesionalno područje, pa je samim tim najheterogeniji deo Srbije. Može se okarakterisati kao Evropa u malom.

Kulturni turizam obuhvata veliki spektar institucija, lokaliteta, proizvoda, usluga, aktivnosti i dešavanja koji su motiv za posetu domaćim i stranim gostima (od muzejsko-galerijskih postavki, preko arheoloških lokaliteta,

do današnjeg modernog koncepta razvoja kulturnih stanica u okviru projekta Evropska prestonica kulture Novi Sad 2022). Grad Novi Sad je poneo titulu Evropske prestonice kulture 2022. godine.

Posebno treba izdvojiti etno-turizam koji je baziran na rukotvorinama i suvenirima jer taj segment ponude predstavlja značajnu stavku u ukupnoj vanpansionskoj potrošnji turista. Prodaja rukotvorina i suvenira je aktivnost u turizmu koja stvara ekstra dohodak, koji nije zanemarljiv, a ujedno daje priliku za zapošljavanje i unapređenje finansija lokalnog stanovništva na destinaciji. Suveniri i rukotvorine predstavljaju vrlo važan segment u duhovnoj baštini i kulturnom nasleđu, a svakako i u turističkoj ponudi svakog mesta.

**4. Turizam industrijskog nasleđa** - Proces industrijalizacije u Vojvodini počinje pre tri veka u vreme Habsburške monarhije, kada je poljoprivreda bila osnova za razvoj austrijske industrije. Iz perioda XIX i XX veka datiraju brojna industrijska postrojenja koja se, nakon raspada Jugoslavije, analiziraju u kontekstu zaštite nasleđa i njihove eventualne upotrebe u turističke svrhe. Poslednjih decenija veliki broj napuštenih industrijskih objekata širom Evrope uspešno je revitalizovan tako što je u arhitektonskom smislu adaptiran, oživljen novim sadržajima i prenamenjen za nove funkcije i novu upotrebu. Na žalost, osim nepovezanih i sporadičnih inicijativa, praksa kvalitetne zaštite i uključivanja objekata industrijskog nasleđa u društveno-ekonomski razvoj lokalnih zajednica još uvek nije ustanovljena. Sve je izraženija pretnja da će napušteni industrijski objekti na teritoriji cele zemlje, od kojih je većina prepuštena fizičkom propadanju i devastaciji i čiji kulturno-istorijski značaj u većini slučajeva nije na propisan način valorizovan, biti nepovratno izgubljeni za zajednicu kojoj pripadaju. Razvoj industrijskog turizma na globalnom nivou svedoči o njegovom značaju i doprinosu kako revitalizaciji industrijskog nasleđa i ostvarivanju njegove ekonomske održivosti, tako i opštem socio-ekonomskom razvoju regiona i lokalnih zajednica. Stoga razvoj ovog turističkog proizvoda predstavlja jedan od instrumenta i mogućih rešenja za kvalitetnu revitalizaciju i iskorišćavanje potencijala industrijskog nasleđa u opštem socio-ekonomskom razvoju.

Industrijsko nasleđe može da predstavlja značajan potencijal i u razvoju turizma u Vojvodini, kao kulturni resurs čije bi uključivanje u turističku ponudu doprinelo njenoj atraktivnosti i obogaćivanju sadržajima koji ne spadaju u kategoriju tipičnih turističkih aktivnosti.

**5. MICE turizam** - U kalendaru događaja u AP Vojvodini navedeno je nekoliko desetina kongresa, konferencija, sajмова i drugih poslovnih događaja. Taj broj se iz godine u godinu povećava, što dokazuje da događaji imaju višestruku korist za lokalnu zajednicu i turističku privredu. Industrija *MICE* turizma raste decenijama unazad i odupire se ekonomskim i drugim svetskim krizama i pandemiji Covid-19. I kada su problemi evidentni, ljudi se okupljaju da bi se upoznali sa problemima i zajednički definisali načine ublažavanja takvih kriza. To praktično znači da će se ovaj turistički proizvod isključivo razvijati i privlačiti sve veći broj posetioca. Kongresi i konferencije, najrazličitiji sajmovi, prisutni su tokom čitave godine.

**6. Vinski turizam** - AP Vojvodina je od praistorije na mapi proizvodnje vina. Danas postoji značajno veliki broj vinarija i vinoteka koje prodaju najrazličitije globalne i autohtone sorte vina. Izdvaja se 7 vinskih rejona: sremski, subotički, telečki, potiski, banatski, južnobanatski i bački rejon. Svaki vinski region ima veći broj vinarija i vinskih podruma koji razvijaju svoju ponudu i usluge i tako treba da se nastavi i u budućnosti. Ovaj oblik turističkih kretanja može se povezati sa manastirskim turizmom, sportsko-rekreativnim aktivnostima, zdravstvenim, *MICE*, *City break* turizmom jer generiše razne vrste posetioca koji dolaze u vinske podruma i vinarije tokom svog boravka na destinaciji. Sam proizvod turizma spada u grupu kulturnog turizma jer su vinarije i vinski podrumi svojevrsni muzeji i galerije koje baštine proizvodnju vina i do dva veka unazad – posebno na području Fruške gore i Sremskih Karlovaca.

U Vojvodini se mogu obići fascinantne vinarije koje odgovaraju iskustvu čuvene izreke *In vino veritas (U vinu je istina)*, a koja najbolje opisuje moć vina i njegov opojan ukus i miris. Od mnogobrojnih vinskih destinacija – vinarija i vinogradarskih podruma širom AP Vojvodine gde se može osetiti jedinstveni ukus vina, mogu se izdvojiti na destine vinarija, vinskih podruma i vinoteka te se detaljnije one neće obrađivati da se ne bi neke favorizovale.

**7. Gastro turizam** - Kada se radi o ovom turističkom proizvodu, AP Vojvodina pogoduje razvoju svih poljoprivrednih kultura. Razvijeno je stočarstvo, ribarstvo, a značajan je i uzgoj divljači kao i lovni turizam. U Vojvodini se od davnina gaje raznorazni kultovi prema ishrani, koji imaju svoje korene još u prethrišćanskim vremenima. Na arheološkim lokalitetima su pronađene najstarije činije za čuvanje i obradu hrane, peći

za pečenje, votivni hlebovi za ritualne obrede. Kulinarski uticaji dolazili su sa svih strana, od germanskih naroda, Mađara, Turaka i drugih naroda koji danas naseljavaju prostor Vojvodine.

Ovaj turistički proizvod usko je povezan sa vinskim turizmom, zatim sa turizmom na selu, zdravstvenim, *MICE*, *City break* turizmom i drugim komplementarnim proizvodima, jer generiše razne vrste posetilaca koji dolaze u restorane, na salaše, čarde pored reka tokom svog boravka na destinaciji – da uživaju u hrani i piću. Sam proizvod spada u grupu kulturnog turizma jer su restorani, čarde, kafane, salaši i dr. svojevrsni muzeji i galerije koje baštine proizvodnju namirnica i pripremu jela, hrane i pića vekovima unazad.

Zaštitom većeg broja proizvoda i njihovim boljim plasmanom na turističkom tržištu posetio bi, bez obzira na deo posećene destinacije, mogli da probaju i sa sobom ponesu nešto autentično i karakteristično baš za te prostore.

Vojvođanska kuhinja je generalno vrlo ukusna, raznolika i mešavina kuhinja različitih naroda koji žive na njenoj teritoriji. Vojvodina je poznata po perkeltu, gulašu, ćuretini sa mlincima, rinflajšu, kuglofu, gombocama, šnenoklama itd. Većina od ovih jela nastala je spajanjem različitih kultura i uticaja. Broj manifestacija koje promovišu hranu i lokalne specijalitete u Vojvodini je iz godine u godinu sve veći. Okupljanja poput festivala Ukusi Vojvodine u Novom Sadu ili Gastro festa u Bečeju samo su neka gde se može probati i kupiti autentični vojvođanski specijaliteti. U Kikindi se svake godine održavaju Dani ludaje u čast popularne banatske bundeve. U Kikindi je popularna gastronomska ponuda od bundeve: tu se može jesti supa, pekmez, zimska salata od bundeve, može se koristiti brašno, ulje, puter, ljuti sos, lovački sos od bundeve. Pravi se i sok od bundeve, kao i liker, pivo i sajder od bundeve. U Turiji se tradicionalno održava Kobasicijada, međunarodni festival kobasica. Kupusijada se organizuje u Futogu. Dolovo, a samim tim i ceo banatski kraj postao je poznat zahvaljujući Štrudlijadi.

**8. Ruralni turizam** - U AP Vojvodini vekovima unazad baštini se ruralno kulturno nasleđe koje je propraćeno činjenicom da je Pokrajina plodna ravnica u kojoj je poljoprivreda najvažnija privredna grana. Razvoj ruralnog turizma je važan ponajviše zbog toga što je prisutna izrazita depopulacija, što mladi odlaze sa sela, sela se polako gase, a sa tim opada

i kvalitet života stanovnika koji bi ipak da se na selu zadrže. Na osnovu sprovedenih istraživanja, uočavaju se osnovne prednosti ruralnih destinacija na području AP Vojvodine i to su: povoljan položaj i dobra saobraćajna povezanost i multikulturalnost, multietničnost i multikonfesionalnost – predstavljena viševjekovnim suživotom mnogobrojnih naroda i etničkih grupa (sa primerima interkulturalnosti mešanja naroda i etničkih zajednica). Zatim očuvanost izvornih odlika seoskih naselja panonskog tipa (morfologija, unutrašnja i spoljašnja fizionomija, vizura), bogatstvo narodnog nasleđa i folklora – običaji, nošnja, ishrana, dijalekti, rukotvorine i drugo, zainteresovanost lokalnog stanovništva, kulturnih institucija i istaknutih pojedinaca za razvoj održivih oblika turizma, kao i bogato kulturno nasleđe, kulturne vrednosti i dobra od kojih su mnoga pod zaštitom (ali i ona koje bi trebalo staviti pod izvestan oblik zaštite i svakako u turističku funkciju).

**9. Turizam događaja** - U kalendaru događaja u AP Vojvodini navedeno je nekoliko stotina manifestacija, festivala kao i drugih kulturnih, sportskih i privrednih događaja. Taj broj se iz godine u godinu povećava što dokazuje da događaji imaju višestruku korist za lokalnu zajednicu i turističku privredu.

Industrija događaja raste decenijama unazad i odupire se ekonomskim i drugim svetskim krizama i pandemiji Covid-19. I kada su problemi evidentni, ljudi se okupljaju da bi se upoznali sa problemima i zajednički definisali načine ublažavanja takvih kriza. Muzička i filmska industrija, kao i manifestacije lokalnog, seoskog karaktera, sve više privlače turiste koji se specijalizuju samo za određeni segment ponude proizvoda i usluga. Pored toga i druge vrste velikih događaja ekonomskog, privrednog, političkog karaktera, kao i događaji koji brendiraju destinaciju i grade njen imidž, privlače sve više turista (Mega i *Hallmark* događaji).

**10. Religijski turizam** - Na prostoru AP Vojvodine nalazi se preko 20 već turistički afirmisanih pravoslavnih manastira Srpske pravoslavne crkve, kao i značajan broj sakralnih objekata i prostora drugih hrišćanskih konfesija: samostani, katedrale, crkve, kapele, groblja, spomenici i dr. u gradskim centrima i ruralnim područjima. Veliki broj njih je pod zaštitom države kao spomenici kulture od velikog ili izuzetnog značaja. Treba staviti poseban akcenat na razvoj ovog oblika turističkih kretanja koji se još naziva hodočasnički ili poklonički turizam, a koji ima veliki potencijal zbog činjenice da je AP Vojvodina multikonfesionalan prostor sa

apsolutno raznolikom mapom sakralnih objekata i prostora svih hrišćanskih konfesija kao i drugih monoteističkih religija. Postoje tragovi od praistorije, kroz arheologiju, preko ranog srednjeg veka i romantike do savremenih sakralnih građevina koje zavređuju posebnu pažnju i svakodnevno su posećene od strane turista.

Na prostoru pokrajine postoje svedočanstva rimokatoličke, pravoslavne, evangeličke (luteranske, reformatorsko-kalvinističke), grkokatoličke (unijatske – rusinske), baptističke, metodističke hrišćanske prakse, kao i nazarenske, judaističke i islamske zajednice.

Posebno treba izdvojiti sinagoge u Subotici i Novom Sadu, pravoslavne manastire na Fruškoj gori, manastir Bođani sa kanonizovanom čudotvornom ikonom Bogorodice, manastir Kovilj, romaničku katoličku crkvu u Moroviću i samostan u Baču sa tvrđavom Bač.

Iako se ne vodi evidencija poseta, primetno je da se sve veći broj turista upućuje na pomenute destinacije. Posebno su atraktivna groblja koja posećuju Jevreji i podunavske Švabe kojih je nekada bilo mnogo više na ovim prostorima, a koji neguju kulturu sećanja svojih predaka i žele da vide mesta odakle su njihove porodice potekle pre Drugog svetskog rata. Master planom održivog razvoja Fruške gore iz 2011. godine definisana je istočna i zapadna ruta posete fruškogorskim manastirima. Potrebno je dalje razrađivati tematske rute i ture kretanja kada je ovaj turistički proizvod u pitanju.

**11. Turizam gradova** - Ovaj turistički proizvod usko je povezan sa mnogobrojnim ostalim komplementarnim turističkim proizvodima. Usko je vezan za prostor većih gradskih i urbanih destinacija: Novi Sad, Subotica, Zrenjanin, Pančevo, Vršac, Kikinda, Sombor i dr. Za kreiranje same ponude koriste se isti resursi kao i za druge turističke proizvode sa kraćom formom zadržavanja na destinaciji.

**12. Ekoturizam** - Ekoturizam je turistički proizvod koji se bazira na aktivnostima turista u očuvanoj prirodi i u zaštićenim prirodnim dobrima. Prirodni i kulturni turistički potencijali u zaštićenim rezervatima prirode i NP Fruška gora u Vojvodini mogu se oceniti najvišom ocenom. Na osnovu primenjenih kriterijuma (prostornih, ekoloških, motivskih, funkcionalnih i dr.) i mogućih turistički proizvod uz poštovanje principa održivog razvoja, kao strateški prioriteti definisani su oblici u prostoru rezervata i NP i van



granica rezervata.

Pored mnogobrojnih aktivnosti poput posmatranja ptica, plovidbe kroz kanale u vlažnim staništima, rekreacije i volonterskih akcija u obodnim delovima ili u okviru samih zaštićenih područja u naseljima mogu se organizovati kulturno-turistička dešavanja (prezentacija etno-folklornih karakteristika i animacija kroz škole starih zanata). U SRP definisane su zoniranjem oblasti u kojima je dozvoljena turistička aktivnost. Prostornim planovima za svako područje (od nacionalnog nivoa do područja posebne namene) predviđeno je da se izgrade vizitorski centri sa izložbenim delom, suvenirnicom i sanitarnim čvorom.

Glamping je poznat i kao luksuzno, to jest, glamurozno kampovanje. Predstavlja aktivni odmor koji omogućava da se uživa u prirodi sa pogodnostima kakve postoje u hotelima sa pet zvezdica, uz neprikosnoveni pristup prirodi i spoj luksuza i jednostavnosti. Ljudi žele odmor u kom će se stopiti sa prirodom i zaista odmoriti, pa je kampovanje sve popularnije. Ovo jedinstveno iskustvo u kombinaciji glamura i kampovanja omogućava da se odabere udoban smeštaj u okruženju u kojem ćete moći da planinarite i uživate na proplanku, u šumi ili na plaži.

**13. Turizam specijalnih interesa** - Ovaj turistički proizvod obuhvata resurse, usluge i proizvode već pomenutih proizvoda koji se tiču korišćenja prirodnih i antropogenih motiva koji pokreću turiste na ovakva putovanja. U okviru ovih ruta mogu se uvrstiti i tematske rute Saveta Evrope poput vinske ture, rute istaknutih grobalja, Ruta književnica, transromanika i druge kulturne rute. Isto tako, različite rute posveđene istorijskim periodima poput NOB-a, srednjovekovnih utvrđenja, putevi rimskih imperatora na prostoru današnje AP Vojvodine i druge tematske i avanturističke rute.

**14. Sportsko-rekreativni turizam** - Ovaj oblik turističkih kretanja obuhvata najširi spektar sportsko-rekreativnih aktivnosti koje se odvijaju na kopnu, pored vode i na vodi, u gradskim i ruralnim destinacijama, van naseljenih mesta, i u okviru raznih sportskih klubova i udruženja. Usko je povezan sa zdravstvenim, kamping turizmom, omladinskim turizmom, i ciklo-turizmom. EuroVelo 6 biciklistička ruta povezuje Atlantski okean sa Crnim morem. Ruta od Ulma prati tok reke Dunav do njegove delte, a u našu zemlju ulazi kod Bačkog Grega i nastavlja se dužinom od 667 km do Negotina. Iako postoji dosta zadovoljavajuća signalizacija, potrebno je

nastaviti sa opremanjem ove rute raznim propratnim sadržajima.

Ciklo-turizam treba razvijati i u gradskim centrima po AP Vojvodini, na Fruškoj gori i Vršačkim planinama i duž magistralnih drumskih i ostalih vodenih tokova: Save, Tise, Begeja i bogate kanalske mreže.

**15. Lovni i ribolovni turizam** - Vojvodina je raj za zaljubljenike u lov i ribolov – reke su bogate različitim vrstama riba, a na livadama, u atarima njiva i planinama žive razne vrste divljači. Lovni turizam predstavlja veoma proizvod specijalnih interesa koji zahteva stroga pravila ponašanja u uslovima dobro organizovanih svih karika u lancu pružanja usluga: od prelaska granice, prevoza do lovišta, obezbeđivanja dozvola za oružje i municiju, stručnih vodiča, kao i veterinarskih dozvola i svih drugih uslova za izvoz divljači.

Lovac turista može loviti i izvoditi obuku lovačkih pasa u lovištu samo uz posredovanje ovlašćene agencije koja poseduje zaključen ugovor sa korisnikom lovišta; u svakom trenutku uz sebe mora nositi dokumentaciju za lovačko oružje, optičke nišane i municiju koju koristi, kao i za lovačke pse. Dozvoljen je lov samo one vrste divljači koja je navedena u dozvoli za lov, a po odobrenju stručnog pratioca.

U naseljenim mestima organizuju se mnogobrojne manifestacije, a postoji i veliki broj asocijacija lovaca i ribolovaca. U Srbiji postoji čak 321 lovište na površini od oko 6,5 miliona hektara, a na oko 90% površina gazduju lovačka udruženja sa 24 ograđena lovišta i 150 lovačkih kuća. Takođe, postoji oko 400 organizacija i klubova sportskih ribolovaca u kojima je moguće dobiti dozvolu za ribolov. Na svakoj dozvoli su odštampana pravila, odnosno dozvoljena dužina ribe za ulov, lovostaj na plemenite vrste, vreme mrešćenja određenih vrsta, kao i dozvoljeni alati i načini lova. U Vojvodini je ustanovljeno 152 lovišta sa površinom od 2.153.619,51 ha. Od toga lovačka udruženja gazduju sa 120 lovišta ukupne površine 2.006.910,85 ha. Na ribnjacima je ustanovljeno 13 lovišta ukupne površine 9.226,53 ha.

**16. Omladinski i volonterski turizam** - Omladinski turizam predstavlja specifičan tržišni segment u okviru turizma. Ima dugu tradiciju u Evropi i njegov značaj je sve veći. U eri izazova bez presedana za turističku industriju, putovanja mladih predstavljaju ne samo važan segment tržišta, već i vitalni resurs za inovacije i promene. Sa recimo 356 miliona mladih

od 10 do 24 godine, Indija ima najveću populaciju mladih na svetu uprkos tome što ima manju populaciju od Kine. Danas mladi putnici (od 16 do 25 godina) čine više od 20% međunarodnih dolazaka turista, prema statistikama Svetske turističke organizacije.

Prema definiciji Svetske turističke organizacije, putovanje mladih uključuje: sva samostalna putovanja za periode kraće od godinu dana, za osobe od 16 do 29 godina, koja su motivisana, delimično ili u potpunosti, željom da iskuse druge kulture, izgrade životno iskustvo i/ili imaju koristi iz prilika za formalno i neformalno učenje izvan uobičajenog okruženja.

S obizrom na to da u AP Vojvodini postoje univerzitetski centri: Novi Sad, Zrenjanin, Subotica, Sombor, kao i široka mreža omladinskih centara i organizacija, može se očekivati da će rasti potreba da razvojem usluga, proizvoda i smeštajnih kapaciteta za studente, omladinu i volontere. Grad Novi Sad je poneo titulu Evropske omladinske prestonice 2019. godine. I nakon toga i dalje posluje Omladinski savez udruženja *OPENS* koji nastavlja rad na podizanju kvaliteta života mladih, njihovom uključivanju u javne politike i razvoju grada kao omladinske turističke destinacije.

Omladinski turizam kod nas je koncept u nastajanju, ali ga vladine politike još uvek ne prepoznaju kao tržišnu nišu turističke industrije. Današnja omladina koja je nezavisna, voli da se kreće, vidi mesta, sklapa nova prijateljstva, istražuje nove destinacije, prepušta se fizičkim aktivnostima i stiče više znanja. Industrija omladinskog turizma je podeljena u dve kategorije: kvalitativni i kvantitativni aspekti. Kvalitativni aspekt se odnosi na aspekte vezane za kvalitet, sigurnost, fleksibilnost i pristup. Kvantitativni aspekt tiče se rasta omladinskog turizma, njegovog značaja u odnosu na turizam i putnih troškova mladih. Zanimljivo je da omladinski turisti troše više ili istu količinu novca kao i druge vrste turista jer se u proseku zadržavaju 4 puta duže od prosečnog posetioca.

**17. Edukativni turizam** - Edukativni turizam označava turistički segment u kome je kombinacija učenje-podučavanje osnova programa, odnosno podrazumieva poseban segment turizma gde putovanja imaju važnu edukativnu komponentu. Dodatni termini koji se koriste za navedeni oblik turizma su studijska putovanja i odmori uz učenje. Ovaj turistički proizvod se isto može podvesti pod kulturni u smislu npr. preferiranja renesanse umetnosti i arhitekture i poseta kulturnim mestima. Bitno je istaknuti da je ovaj turistički proizvod nešto više od znatiželje ili fascinacije određenom

temom, fenomenom, objektom ili mestom. Kroz edukativni turizam turisti zadovoljavaju svoju znatiželju, susreću se s različitim jezicima i kulturama, stimulišu interes za arhitekturom i umetnosti, te osvešćuju važnost očuvanja prirode, flore i faune.

U Vojvodini potoji bogata ponuda izletničkih i ekskurzionih destinacija. Ekskurzioni turizam kao oblik putovanja na bliže destinacije ima dugu tradiciju i saznanji karakter. Ekskurzije predstavljaju jedan od specifičnih oblika turističkih kretanja i kao takve mogu se posmatrati sa aspekta njihovog velikog udela u turističkom prometu na turističkom tržištu Srbije generalno. Potražnja za ovim vidom turističkih putovanja je konstantna, čime se ističe njihov ekonomski značaj. Tematske ekskurzije dece u zaštićenim područjima razvijaju interesovanje za prirodu i doprinose sticanju ekoloških navika. Na taj način, deca se upoznaju sa načinima zaštite životne sredine, negujući pozitivan odnos prema vrednostima očuvane prirodne sredine, što predstavlja šansu za podizanje nivoa ekološke svesti budućih naraštaja.

Dobar primer je zavičajni kompleks Mihajla I. Pupina, koji je smešten u rodnom Idvoru i obuhvata njegovu kuću, muzejsku zbirku i narodni dom, kao i crkvu u kojoj je kršten Pupin. U planu je rekonstrukcija osnovne škole, koju je i sam Pupin pohađao, a ujedno ona predstavlja muzej sa svim Pupinovim patentima. Ovim bi centar znanja dobio na većem značaju, što je bila i želja Pupina kada je zaveštao čitav kompleks svom Idvoru. Na lokalitetu postoje različiti programi u zavisnosti od uzrasta posetilaca, što posetu čini interesantnijom za đačke ekskurzije, ali i individualne posetioce, kako dece tako i odraslih.

**18. Konjički turizam** - Konjički turizam označava turistički segment koji je namenjen najviše turistima sa visokim platežnim sposobnostima. U AP Vpovodini vekovima unazad se baštini uzgajanje konja i održavanje mnogobrojnih manifestacija i takmičenja. Neki od brojnih ergela u Vojvodini su:

Ergela u Zobnatici, kao naselje sa dugom konjičarskom istorijom gde je ergela osnovana 1779. godini. Turisti mogu odabrati više usluga: vožnja kočijama, jahanje ili obilazak ergele uz pratnju vodiča, a mogu se opredeliti i za jahanje na otvorenom terenu. Vredi posetiti i Konjičarski muzej, gde je predstavljen istorijat ovog sporta u slikama, člancima, trofejima i ostalim predmetima.

Ergela u Karadorđevu je možda najpoznatija zahvaljujući činjenici što je u blizini naselja jedna od rezidencija nekadašnjeg predsednika države, Josipa Broza Tita. Godine 1972. kraljica Elizabeta II je obišla okolinu na kočijama, prilikom njene posete u bivšoj Jugoslaviji. Ergela je osnovana 1880. U lokalnom muzeju pored brojnih pehara i fotografija, izloženi su i veći predmeti, kao što su zaprežne sanke i kočije iz vremena Tita. Knjiga gostiju koja se tu nalazi jeste najstariji dokument tog tipa u zemlji, pošto sadrži upise posetilaca već od 1924. godine.

Dvorac Fantast i ergela neki zovu salašem Bogdan. Taj naziv dobio je po najčuvenijem grlu ergele, koji je 1932. godine na Beogradskom hipodromu osvojio sve moguće nagrade. Pored bajkovite kurije, zemljoposjednik Bogdan Dundžerski je izgradio i ergelu, pošto je bio veliki ljubitelj konja. Posetioци mogu jahati, a tokom zimskih meseci mogu zaobići okolinu na zaprežnim sankama.

Ergela Kelebija je relativno mlada sa svojih 25 godina, ali zbog lepote i ponuđenih sadržaja ipak je najistaknutija među ovde nabrojenima. Organizuju pojedinačne i grupne izlete, „*team building*” sastanke, škole u prirodi, konjičke ture i kampove. Zainteresovani mogu jahati i voziti fijakerom. Najmlađima je na raspolaganju i uređeno igralište.

Bunford farma i ergela osnovane su 2005. Ovo je savršeno mesto za pravi seoski izlet, gde deca mogu upoznati razne domaće životinje u prijatnom ambijentu.

Furioso park avanture i ergela prima posetioce ljubitelje konja od 2009. godine. Nude obuku jahanja za decu i zainteresovane, a iskusnijim jahačima stoji na raspolaganju i jahanje na otvorenom terenu. Oni koji se ipak opredele za smireniji odmor, njima se nudi vožnja kočijama. 2017. godine svoju ponudu su proširili sa parkom avanture.

Konjički turizam je u svetu jedan vid turističkog proizvoda koji je izuzetno zastupljen i privlači ljude koji imaju dobru platežnu moć. Ovaj turistički proizvod pored profesionalnih učesnika predstavlja i avanturu za decu, relaksaciju i avanturu za odrasle. Ture jahanja koje se organizuju obično traju od sat vremena da pola dana. Za one koji nisu iskusni jahači, obuka je organizovana uz nadzor instruktora. Kreirana je konjička turistička tura sa više od pedeset tačaka na pet stotina kilometara dugoj ruti od Subotice do Trebinja.

**19. Tranzitni turizam** - AP Vojvodina ima izuzetan tranzitni i turističko-saobraćajni položaj. Pored Koridora 10 i E-70 auto-puta, postoje dobri magistralni pravci koji povezuju veće gradske centre sa manjim varošicama i selima. Dovoljan broj graničnih prelaza sa Hrvatskom, Mađarskom i Rumunijom pogoduje privlačenju inostranih gostiju. Gradski centri i sedišta opština u Vojvodini, kao i planine Fruška gora i Vršачke planine, poseduju atraktivnosti i turističnu infrastrukturu za domaće i strane turiste koji žele da kratko borave na destinaciji, a da pritom obiđu veći broj lokaliteta.

Pogodnosti ove vrste organizovanja proizvoda i usluga leži u tome što se gostima može ponuditi sve ono što je aktuelno u trenutku kada se gosti ili grupa gostiju nađu na nekoj destinaciji: koncerti i drugi kulturni programi, noćni život, razne sportske aktivnosti, izleti van naseljenih mesta na salaše, u vinarije, posete manastirima, aktivnosti u prirodi i sl.

**20. Pivski turizam** - AP Vojvodina ima viševjekovnu tradiciju proizvodnje piva. Recimo, kao primer treba navesti Grad Zrenjanin u kom se od 1745. proizvodi pivo, a od 1986. postoji ponuda pivskog turizma. Takva tradicija postoji i u Apatinu, Čelarevu, Novom Sadu, Novom Bečeju, Pančevu i drugim mestima Vojvodine. U Zrenjaninu se održava i Simpozijum o pivarstvu sa međunarodnim učešćem a koji je jedini takve vrste u zemlji. U Novom Sadu se održava *beer* festival zanatskih (*craft*) pivara, kao i Oktober fest na Novosadskom sajmu. Zatim u Pančevu „Dani Vajferta”, u Novom Bečeju se organizuje „Ulica zanatskog piva”, a u Zrenjaninu čuveni festival „Dani piva”. Grad Zrenjanin ima i Muzej piva, jedinstven u zemlji po očuvanosti celog pogona gde se kuvalo pivo, a poseduje i mnogo eksponata. Sam turistički proizvod spada u grupu kulturnog turizma jer su pivare i pivarijumi svojevrsni muzeji i galerije koje baštine proizvodnju piva. Prema podacima o visini zarade od pivskog turizma, može se zaključiti da je on vrlo unosan. Najbolji je primer je *Oktoberfest* u Minhenu (Bavarska), koji je pre Covid-19 pandemije prema efektima multiplikatora ostvarivao zaradu od 1,2 miliona evra, za tri nedelje održavanja a gde se osim prodaje piva i drugog pića zaradi i od hrane, prodaje robe široke potrošnje, smeštaja - noćenja, prodaje suvenira itd.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Tokom istorije turizam se neprekidno suočavao sa krizama koje su uticale na njegov razvoj. Početkom XXI veka, nekoliko značajnih kriza, imalo je negativan efekat na svetsku turističku privredu, počev od terorističkih napada na SAD, Svetske ekonomske krize, prirodnih katastrofa, političkih kriza, itd. Turizam je za posledicu imao pad turističkog prometa i prihoda, sa manjim ili većim uticajima na svetska turistička kretanja.

Nijedna kriza međutim nije imala tako veliki uticaj na međunarodni turizam kao pandemija prouzrokovana virusom SARS-CoV-2. Indikatori turističkog prometa bili su nepovoljni u celom svetu. Možemo slobodno da kažemo da moderno doba ne beleži nijednu analognu situaciju. Efekti pandemije korona virusa, ne samo po zdravlje, nego i čitav spektar ekonomskih aktivnosti bili su bez presedana u istoriji: prekinuti lanci snabdevanja, nemogućnost putovanja, neviđeni pritisak na zdravstveni sistem u celini, veliki broj otpuštenih radnika u gotovo svim sektorima itd. Pandemija Covid-19 je značajno uticala na ekonomiju većine zemalja. Posebno su bile pogođene uslužne delatnosti, kao i one koje su dominantno orijentisane na međunarodno tržište.

Međunarodni turizam je bio tipičan primer negativnog ekonomskog efekta. Smanjila se prometna povezanost emitivnih i receptivnih turističkih regija zbog uspostave epidemioloških mera usmerenih na suzbijanje brzog širenja bolesti. Svi naponi koje je mnoštvo zemalja sveta masovno preduzimao kako bi sprečili širenje virusa, poput socijalne distance, samoizolacije, zatvaranja granica i sličnih akcija, imali su veliki uticaj na nisku turističku potražnju u celom svetu.

Rezultati koji su ostvareni u 2020. i delimično u 2021. godini pokazali su dosta zabrinjavajuće tendencije. Pad međunarodnog turizma 2020. godine od 73,9% u odnosu na 2019. godinu, procenjeni direktan gubitak od 1.300 milijardi \$, sa evidentno većim indirektnim, potvrđuje prethodno iznet stav. Slična situacija je bila i na području Republike Srbije, gde je tokom 2020. godine zaustavljen intenzivan razvoj međunarodnog turizma.

Tokom 2021. i 2022. godine turizam se donekle oporavio. Danas se već govori o transformisanom svetu nakon pandemije. Analitičari i stručnjaci u različitim oblastima se slažu da nakon završetka pandemije „ništa više

neće biti isto”. Nastupiće „nova normalnost”, sa mnogim promenama u načinu života i poslovanja. Očekuju se promene i u ponašanju potrošača.

Međutim širenje Korona virusa nije zaustavljeno. Postoji i dalje neizvesnost budućeg kretanja zaraze korona virusom, koja otežava procene budućih ekonomskih i turističkih kretanja i sa strane tražnje i sa strane ponude. Veliki problem predstavlja nepredvidivost međunarodnog turizma u narednim godinama. Projekcije međunarodnog turizma se menjaju gotovo svakog meseca. Kriza uslovljena ratnim dešavanjima u Ukrajini direktno i indirektno utiče na turizam. Takođe i cene su značajno veće u odnosu na period pre pandemije. Aranžmani su poskupeli u većini značajnih turističkih destinacija, i to ne samo zbog Korona virusa, već i u skladu sa inflacijom u evrozoni. Takođe rast cena energenata značajno utiče na turizam, pre svega na saobraćaj.

Kako bi uspela da povрати stepen razvijenosti turizma, Srbija će, kao i ostale zemlje, morati mnogo da radi na unapređenju kvaliteta turističke ponude. Turistička preduzeća moraće da ulože veliki napor u marketing aktivnosti, koje će biti usmerene i ka stranim tržištima, i prema regionu, ali i ka domaćim turistima kako bi nastavili da više putuju unutar svoje zemlje. Orijehtacija na domaći turizam, kao kratkoročno prelazno rešenje, naravno ne može u potpunosti da umanjí negativne ekonomske efekte, kako na globalnom nivou, tako i na nivou Republike Srbije. Da bi se smanjio negativan efekat, mnoge destinacije su se okrenule razvoju domaćeg turizma, odnosno, svoju turističku ponudu su usmerile ka privlačenju domaćih turista, uz veliku podršku države, pre svega u vidu podsticaja putem vaučera.

Potpuni oporavak turizma, globalno ali i kod nas, dogodiće se kada više ne bude opasnosti od bolesti Covid-19 i kada se na globalnom turističkom tržištu ponovo uspostavi ravnoteža i poverenje između turističke ponude i potražnje, što je neophodan preduslov bilo kojeg turističkog rasta i razvoja. Vreme oporavka nakon krize turizmu u Srbiji će otvoriti neke nove šanse, ali doneti i izazove koji se odnose na destinacijski menadžment, praćenje kvaliteta, upravljanje kretanjem turista, praćenje zahteva pojedinih tržišnih segmenta, lobiranje za važne projekte u destinaciji, zaštitu kulturno-istorijskog nasleđa, prirodnih područja itd.

Kvantitativnim istraživanjem testirana je hipoteza istraživanja: Kako i u kojoj meri je Covid-19 uticao na turistički sektor AP Vojvodine. Rezultati



ispitivanja aktuelnog i budućeg uticaja globalne krize inicirane korona virusom na odabrane segmente turizma AP Vojvodine su sledeći:

- Prema registrovanoj oblasti poslovanja privrednih subjektata – ispitanika, uzorak čini 18,4% ispitanika iz oblasti smeštaja, 39,0% ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i 42,6% ispitanika iz oblasti putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti. Prema veličini ispitanika, uzorak čini 61,8% mikro preduzeća, 32,0% malih preduzeća, 4,0% preduzeća srednje veličine i 2,2% velikih preduzeća. Prema pravnoj formi ispitanika, uzorak čini 71,7% privrednih društava i 28,3% preduzetnika.
- Imajući u vidu da većina poslovnih subjektata u turizmu očekuje povećanje prihoda, sa istim nivoom rashoda i bez značajnog odstupanja broja radnika u odnosu na godinu pre nastanka krize, mogu se uvideti pozitivni post-kovid efekti. Turizam, kao delatnost se oporavlja i ide uzlaznom putanjom, o čemu svedoče pozitivne performanse poslovnih subjektata.
- Prema korišćenju paketa ekonomskih mera, 38,6% ispitanika je navelo da je koristilo prvi paket mera, 37,9% ispitanika je navelo da je koristilo drugi paket mera i 22,9% ispitanika je navelo da je koristilo treći paket mera. Najviše korišćena mera u okviru prvog i drugog paketa je direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade, koja je, najčešće, korišćena za isplatu plata. Najviše korišćena mera u okviru trećeg paketa je subvencija za turističke agencije.
- Najveći doprinos u okviru prvog paketa imala je mera odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose, direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade, te krediti za likvidnost Fonda za razvoj.
  - Najveći doprinos odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose je kod malih preduzeća i privrednih društava, a najmanji kod mikro preduzeća i preduzetnika. Postoji podjednak doprinos mera prvog paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekta.
  - Najveći doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu minimalne zarade je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića, malih preduzeća, privrednih društava, a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora,

usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, velikih preduzeća, kao i kod preduzetnika.

- Najveći doprinos kredita za likvidnost je kod malih preduzeća, a najmanji kod velikih preduzeća. Postoji podjednak doprinos mera prvog paketa prema oblasti poslovanja privrednih subjekta. Privredni subjekti različite pravne forme podjednako percipiraju kredit za likvidnost.
- Veći doprinos u okviru drugog paketa imale su mere: direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade i odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec.
  - Najveći doprinos direktne pomoći preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade je kod ispitanika iz oblasti smeštaja, malih preduzeća, privrednih društava, a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, velikih preduzeća, preduzetnika.
  - Najveći doprinos odlaganja plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec je kod ispitanika iz oblasti smeštaja, malih preduzeća, privrednih društava, a najmanji kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, velikih preduzeća, preduzetnika.
- Veći doprinos u okviru trećeg paketa mera su dale subvencije za hotele od subvencija za turističke agencije. Ispitanici različite oblasti poslovanja podjednako percipiraju doprinos subvencija za hotele i turističke agencije. Najveći doprinos subvencije za turističke agencije je kod srednjih preduzeća, a najmanji kod velikih preduzeća. Ispitanici različite veličine podjednako percipiraju doprinos subvencije za hotele. Doprinos subvencije za turističke agencije viši je kod privrednih društava, a niži kod preduzetnika. Ispitanici različite pravne forme podjedanko percipiraju subvencije za hotele.
- Privredni subjekti su ocenjivali izdašnost, blagovremenost i targetiranost paketa ekonomskih mera sa nižim ocenama, tj. manje su zadovoljni sa izdašnošću, blagovremenošću i targetiranošću uvedenih paketa mera. Izuzetak predstavlja blagovremenost drugog paketa mera, pri čemu su privredni subjekti ocenjivali blagovremenost drugog paketa sa višim ocenama, tj. zadovoljniji su blagovremnošću uvođenja. Ispitanici su vrlo slično ocenili izdašnost prvog (2,23), drugog (2,27) i trećeg (2,24) paketa ekonomskih mera. Kada je u pitanju blagovremenost, najmanje su zadovoljni blagovremenošću trećeg paketa ekonomskih mera, dok

su najzadovoljniji sa blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera (2,4). Najmanje su zadovoljni sa targetiranošću, jer prvi i drugi paket nije obuhvatio privredne subjekte iz oblasti turizma. Tek se treći paket ekonomskih mera odnosio na privredne subjekte iz oblasti turizma.

- Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću prvog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti smeštaja, malih preduzeća, a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, velikih preduzeća. Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa izdašnošću prvog paketa ekonomskih mera.
- Najveće zadovoljstvo sa blagovremenošću prvog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića, malih preduzeća, a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, velikih preduzeća. Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa blagovremenošću prvog paketa ekonomskih mera.
- Najveće zadovoljstvo sa targetiranošću prvog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti smeštaja i privrednih društava, a najmanje kod oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića i preduzetnika. Ispitanici različite veličine podjednako su zadovoljni targetiranošću prvog paketa ekonomskih mera.
- Najveće zadovoljstvo sa izdašnošću drugog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića, malih preduzeća, a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, velikih preduzeća. Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa izdašnošću drugog paketa ekonomskih mera.
- Najveće zadovoljstvo sa blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića, malih preduzeća, a najmanje kod putničkih agencija, tur-operatora, usluga rezervacije i pratećih aktivnosti, velikih preduzeća. Ispitanici različite pravne forme podjednako su zadovoljni sa blagovremenošću drugog paketa ekonomskih mera.
- Najveće zadovoljstvo sa targetiranošću drugog paketa ekonomskih mera je kod ispitanika iz oblasti smeštaja, malih

preduzeća, privrednih društava, a najmanje kod oblasti pripremanja i posluživanja hrane i pića, velikih preduzeća, preduzetnika.

Rezultati projekta mogu da se iskoriste kao podloga za dalja, obuhvatnija istraživanja o uticaju pandemije i njome pokrenute globalne ekonomske krize na turizam AP Vojvodine. Takođe, rezultati istraživanja mogu poslužiti kao svojevrsna osnova u formulisanju strategije razvoja turima AP Vojvodine.

Preciznija ocena uticaja globalne krize na turistički sektor, a i na celokupni privredni sistem pokrajine, zahteva primenu složenih ekonometrijskih modela, ali i dodatne podatke o epidemiološkim merama, ekonomskoj politici, kretanjima u svetskoj privredi i dr., što može da bude još jedan od logičnih nastavaka ovog projekta.

## LITERATURA

1. Ansoff, H.I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
2. Ansoff H. Igor, Eppink J., Gomer H. (1975). *Management of Surprise and Discontinuity: Problems of Management Decisiveness*, Working Paper 75–29, European Institute for Advanced Studies in Management.
3. Barton, L. (2008). *Crisis leadership now: A real-world guide to preparing for threats, disaster, sabotage, and scandal*, McGraw-Hill
4. Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses and apologies*. Albany, NY: State University of New York Press.
5. Blyth, M. (2009). *Business Continuity Management – Building an Effective Incident Management Plan*, John Wiley & Sons, Inc
6. Bloch, O. (2014). *Corporate Identity and Crisis Response Strategies - Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*, Springer VS
7. Boin, A., Kofman-Bos, C., Overdijk, W. (2004). Crisis Simulations: Exploring Tomorrow's Vulnerabilities and Threats, *Simulation & Gaming*, 35(3) 378–392. DOI: 10.1177/1046878104266220
8. Bošković, N., Despotović, D., Ristić, L. (2021). Negativan uticaj pandemije COVID-19 na međunarodni turizam. *Ecologica*, Vol. 28, No 102.
9. Božović, S., Košić, K., Vukoičić, D. (2021). Razvoj ekoturizma u uslovima pandemije: slučaj planine Zlatibor u Srbiji. *Ecologica*, Vol. 28, No 102.
10. Chen, Y., Kang, H., & Yang, T. (2007). A study on the impact of SARS on the forecast of visitor arrivals to China. *Journal of Asia-Pacific Business*, 8(1), 31–50.
11. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2nd ed. Thousand Oaks, SA: Sage.
12. Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: insights from situational crisis communication theory. In: *Journal of Business Communication* 41. 265-289.
13. Coombs, W. T. & Holladay S. J. (2002). Helping crisis managers protect their reputational assets: initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly* 16 (2). 165-186.

14. Coombs, W. T. & Holladay S. J. (2004). *Reasoned action in crisis communication: an attribution theory-based approach to crisis management*. In: Millar, D. P & Heath, R. L. (Eds.) *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 95-116.
15. Cooper, C. (2012). *Essentials of Tourism*. Harlow: Pearson
16. Čelić, I., Seočanac, M., Milašinović, M. (2021). Istraživanje zadovoljstva gostiju u hotelima tokom pandemije Covid-19 upotrebom tehnike rudarenja teksta. *Ekonomija: teorija i praksa*, Vol. 13, No 4.
17. Čulafić, S., Janovac, T., Virijević, J.S, Tadić, J., Jaganjac, J., Milošević, A., Bibić, A. (2021). State Incentives and Sustainable Motivation System in the Health Sector, *Sustainability*, 13(24), 13592. <https://doi.org/10.3390/su132413592>
18. Derieth, A. (1995). *Unternehmenskommunikation*. Westdeutscher Verlag.
19. Diers, A. (2009). *Strategic Crisis Response. The Strategic Model of Organisational Crisis Communication*. Saarbrücken:VDM Verlag.
20. Đenadić, M., Muhi, B., Jovanović, D. (2016). Upravljanje marketingom kod malih hotelskih preduzeća, 7. naučni skup sa međunarodnim učešćem „Reforme i razvoj privrede Srbije u uslovima institucionalne krize Evropske unije”, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
21. Esman, M. J. (1972). *The elements of institution building*. In: Eaton, J. W. (Eds.) *Institution Building and Development*. Beverly Hills, CA: Sage. 19-40.
22. Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 134–147
23. Fink S. B. (1986). *Crisis Management - planning for the inevitable*. AMACOM, New York
24. Frömbling, S. (1993). *Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen*. Lang
25. Gee, C., & Gain, C. (1986). Coping with crises. *Travel & Tourism Analyst*, 3–12
26. Gerber, J. & Feldman E., (2002). E. Is Your Business Prepared for the Worst? *Journal of Accountancy*, pp. 61-64
27. Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier

28. Gonzalez-Herrero, A.G. & Pratt, C.B. (1998). Marketing crisis in tourism: Communication strategies in the United States and Japan. *Public Relations Review*, 24(1), 83–97.
29. Grunig, J. E. & Hunt, C. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
30. Hale, J. E., Dulek, R. E. & Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges: building theory from qualitative data. *Journal of Business Communication* 42 (2). 112-134
31. Hauser, T. (1994). *Krisen-PR von Unternehmen*. FGM Verlag.
32. Heath, R. (1998). *Crisis Management for Managers and Executives*. Financial Times, Pitman Publishing, London.
33. Heath, E. and Wall, G. (1992). *Marketing Tourism Destinations: a Strategic Planning Approach*. Wiley.
34. Heath, R. (1997). *Strategic Issues Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
35. Henderson, C. J., (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Butterworth–Heinemann publications
36. Hiltunen, E. (2007). *The futures window – a medium for presenting visual weak signals to trigger employees' futures thinking in organizations*, Working Paper w-423, HSE Publications, London.
37. Holmgren, F. & Johansson, K. R. (2015). *Crisis Management – The nature of managing crises*, Jönköping University, Jönköping International Business School
38. Hough, G.M., Spillan, E.J. (2005). Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort, *Journal of Business & Economics Research*, Volume 3, Number 4
39. Janovac, T., Virijević Jovanović, S., Tadić, J., Tomić, G., Čulafić, S. (2021). The influence of Employee Motivation Factors on Job Satisfaction in Mining Companies, *Polish Journal of Management Studies*, 23 (1), pp. 224-238. DOI: 10.17512/pjms.2021.23.1.14 <https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/articlesList?issueId=13895>
40. Kaspar, C. (1998). Das System Tourismus im Überblick, *Tourismus Management* (G. Haedrich et al., eds) pp. 15–32, de Gruyter.
41. Kahn, H. and Wiener, A. (1967). *Ihr werdet es erleben*. Molden.
42. Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (3rd ed)*. Prentice-Hall, Inc.446-450
43. Kleiboer, M. (1997). Simulation methodology for crisis management support, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), 198–205.

44. Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler
45. Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
46. Lehrman, C.K. (1986). When fact and fantasy collide: Crisis management in the travel industry. *Public Relations Journal*, 41(4), 25–28.
47. Lesca, H., Lesca, N., (2014). *Strategic Decisions and Weak Signals - Anticipation for Decision-Making*, John Wiley & Sons, Inc, pg16
48. Marjanović, D., Đukić, M. (2020). Ekonomske mere za ublažavanje posledica COVID-19. *Black swan in the world economy 2020*. Institut ekonomskih nauka, Beograd
49. Marolt, Lj. (2015). Istraživanja obrazovanja primenom metodologije scenarija. *Nastava i vaspitanje*, 65(4), 795–807.
50. Mašić, B., Muhi, B., Nešić, S., Jovanović, D. (2017). Strategijsko upravljanje u turizmu: kako kreirati konkurentsku prednost kod turističkih destinacija, *Poslovna Ekonomija*, broj 1/2017
51. Meffert, H. (1993). *Marketing*. Gabler.
52. Meisenbach, R. J. & Feldner, S. B. (2011). Adopting an attitude of wisdom in organisational rhetorical theory and practice: contemplating the ideal and the real. *Management Communication Quarterly* 25 (3). 560-568
53. Mendonça, S., Cunha, M. P., Kaivooja, J., & Ruff, F. (2004). Wild cards, weak signals and organisational improvisation. *Futures*, 36(2), 201–218. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00148-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00148-4)
54. Mihajlović, M., (2012). Strategijska kontrola - odgovor na radikalne promene u poslovnom okruženju, *Poslovna ekonomija*, broj 2, vol. XI str. 275 – 289.
55. Mihajlović, M., Mihić, M., Rađenović, D. (2013). Restrukturiranje javnih preduzeća u Srbiji – Usmeravanje ka tržišnim principima poslovanja, *Poslovna ekonomija*, Univerzitet Edukons, str. 157-176
56. Mihajlović, M. (2018). *Unapređenje kvaliteta poslovnih procesa u preduzećima industrije mleka u Republici Srbiji*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
57. Mihajlović, M., (2018). Methods and Techniques of Quality Process Improvement in the Milk Industry in the Republic of Serbia, *Economic Themes* 56(2), Faculty of Economics, Nis 221-237 DOI 10.2478/ethemes-2018-0013



58. Mihajlović, M., Tadić, J., Jotić, J. (2021). Implementation of Quality Management System and the level of Maturity of the Company in the Dairy Industry of Serbia, *Ekonomika* Vol. 67, № 3 july-september, 63-74
59. Miller, R., Rossel, P., & Jorgensen, U. (2012). Future studies and weak signals: A critical survey. *Futures*, 44(3), 195–197. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.10.001>
60. Mileti, D. & Sorensen, J. (1987). Determinants of organizational effectiveness in responding to low probability catastrophic events, *The Columbia Journal of World Business*, 22(1), pp. 13-21.
61. Milićević, S. (2016). Inovativnost u funkciji rasta i razvoja turističke industrije na turističkom tržištu, *Megatrend revija*, Vol. 13, No 1.
62. Milićević, S., Ervaćanin, V. (2016). Uticaj kriza na razvoj turizma u svetu, *Turističko poslovanje*, broj 18.
63. Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30 (1). 11-24.
64. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
65. Mitroff, I. (1988). Crisis Management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29(2).
66. Mitroff, I. I., (2000). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, AMACOM Books
67. Moreira, P. (2007). *Aftermath of crises and disasters: notes for an impact assessment approach*, Crisis management in tourism, CAB International <https://doi.org/10.1079/9781845930479.005>
68. Mitroff, I. I., Pauchant, T., C., Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises. Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management, *Technological Forecasting and Social Change*, No 2 Vol. 33 pp 83-107
69. Muhi, B. (2011). Stimulativne mere Evropske unije za razvoj turizma u ruralnim područjima, *Poslovna Ekonomija*, broj 1/2011
70. Muhi, B., Kovačević, J., Stanković, J. (2010). Vojvodina kao ekoturistička destinacija – pozicioniranje i perspektive razvoja, *Poslovna Ekonomija*, broj 1/2010
71. Muhi, B., Rakić, S. Tomka, D. (2014). Uticaj svetske ekonomske krize na globalni turistički promet sa posebnim osvrtom na Republiku Srbiju, *Poslovna Ekonomija*, broj 1/2014

72. Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj – NALED, (2020). *Efekti ekonomskih mera za ublažavanje negativnih posledica Covid-19 na privredu*, Beograd
73. Overby, O., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, vol. 15, pp. 120–131,
74. Pangestu ME (2021, April 30). *Tourism in the post-COVID world: three steps to build better forward*. World Bank Blogs. Dostupno na <https://blogs.worldbank.org/voices/tourism-post-covid-world-three-steps-build-better-forward>.
75. T. Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis Prone Organization*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
76. Pearson, M. C. & Clair, A. J. (1998). Reframing Crisis Management *Academy of Management Review*, 23(1) 59–76
77. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive* 7. 48-59.
78. Perrow, C. (1984). *Normal Accidents*. New York: Basic Books
79. Peterson D. G., Cumming, S. G., Carpenter R. S. (2003). Scenario Planning: a Tool for Conservation in an Uncertain World, *Conservation Biology* 17(2): 358 – 366 DOI: 10.1046/j.1523-1739.2003.01491.x
80. Podavac, M. (2021). Uticaj pandemije virusa Covid-19 na razvoj turizma na primeru Beograda i Novog Sada. Zbornik radova pete nacionalne naučno–stručne konferencije sa međunarodnim učešćem „Trendovi u poslovanju 2021”, Kruševac
81. Popović, I. (2021). Uticaj pandemije COVID-19 na svetsku turističku industriju sa osvrtom na Republiku Srbiju, Zbornik radova: *Taktika zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama: iskustva sa terena i pouke*, Naučno-stručno društvo za upravljanje rizicima u katastrofama i Međunarodni institut za istraživanje katastrofa, Beograd
82. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
83. Prašćević, A. (2020). Ekonomski šok pandemije COVID 19 - prekretnica u globalnim ekonomskim kretanjima. *Ekonomске ideje i praksa*, broj. 37.
84. Preston, T., & Cottam, M. (1997). Simulating U.S. foreign policy crises: Uses and limits in education and training. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(4), 224–230.

85. Program razvoja turizma AP Vojvodine za period od 2023 do 2025 godine
86. Quarantelli, E. L. (1988). Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings *Journal of Management Studies*, 25(4) 373–385
87. Radić, N., Radić, V., Stevanović, M. (2021). Ekonomski efekti pandemije korona virusa na turizam i ugostiteljstvo. *Megatrend revija*, Vol. 18, No 3.
88. Radić, V., Radić, N., Ravić, N. (2020). Uticaj pandemije korona virusa na ciljeve održivog razvoja i ekonomiju. *Ecologica*, Vol. 27, No 99.
89. Radivojević, A. (2020). Turistički sektor u Republici Srbiji tokom trajanja pandemije, *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, broj 61.
90. Radosavljević, M., Bošković, G., Mihajlović, M. (2015). Procesna orijentacija kao karika između upravljanja ukupnim kvalitetom i lean menadžmenta, *Poslovna ekonomija*, Univerzitet Edukons, 277-294
91. Regele, U. and Schmücker, D. (1998). *Vertriebspolitik im Tourismus*. In *Tourismus-Management* (G. Haedrich et al., eds) de Gruyter. pp. 405–445,
92. Regester, M. and Larkin, J. (1998). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. London: Kogan Page.
93. Rogerson C. M., Rogerson J. M. (2021). COVID-19 and changing tourism demand: research review and policy implications for South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 10(1): 1–21.
94. Rughase, O. G. (2006). *Identity and Strategy. How individual visions enable the design of a market strategy that works*. UK, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
95. Santana, G. (2004). *Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric*. In C.M. Hall, D.J. Timothy, and D.T. Duval (Eds.), *Safety and security in tourism: Relationships, management and marketing* (pp. 299–322). New York: Haworth Press.
96. Sausmarez, N. de (2007a). Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*. 15 (6), pp. 700-714.
97. Sausmarez, N. de (2007b). The Potential for Tourism in Post-Crisis Recovery: Lessons from Malaysia's Experience of the Asian inancial Crisis. *Asia Pacific Business Review*. 13 (2), pp. 277-299.

98. Scarce, D, Fulton K. (2004). *What If?: The Art of Scenario Thinking for Nonprofits Global Business Network*
99. Seeger, M.W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). *Communication, organization and crisis*. In: Roloff, M. E. (Eds.) *Communication Yearbook 21*, Thousand Oaks, CA: Sage. 231-275.
100. Seeger, M.W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2001). *Public relations and crisis communication. Organising and chaos*. In: Heath, R. L. (Eds.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 155-165.
101. Seeger, M.W. & Ulmer R. R. (2003). Explaining Enron: communication and responsible leadership. *Management Communication Quarterly* 17 (1). 58-84.
102. Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organisational Crisis*. USA: Praeger Publishers.
103. Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: towards a sustainable future. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly* 7. 23-42.
104. Sigala M (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for resetting industry and research. *Journal of Business Research* 117(Sep): 312–321.
105. Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis. Organizational learning and crisis, *Management Learning* 38 (5). 519-538.
106. Sönmez, S. F., Backman, S. J. and Allen, L. R. (1994). *Managing Tourism Crises*. Clemson University.
107. Spillan, J. & Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference, *European Management Journal*, 21, 3, 398-407
108. SRPS ISO 9000:2015, (2015). *Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik*, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 22
109. Stefanović, V., Gligorijević, Ž. (2016). *Ekonomika turizma*. Prirodno-matematički fakultet, Niš
110. Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis. Evaluating message strategies. *Journal of Business Communication* 42 (4). 390-419.
111. Štetić, S. (2007). *Posebni oblici turizma*, Forma B, Beograd
112. Tadić, J., Jevtić, J., Jančev, N. (2019). Modeling of Critical Profitability Factors: Empirical Research from Food Industry in

- Serbia, *Economics of Agriculture* (Ekonomika poljoprivrede), 66 (2), pp. 411-422. doi: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1902411T>
113. Tadić, J., Komazec, Lj. (2015). Predlog mera za razvoj sistema upravljanja performansama domaćih privrednih subjekata u uslovima globalizacije, *Anali ekonomskog fakulteta u Subotici*, 51 (34), str. 111-126, ISSN 0350-2120, UDC 005.5:338.439(497.11)
  114. Tomić, S., Leković, K., Tadić, J. (2019). Consumer behaviour: the influence of age and family structure on the choice of activities in a tourist destination, *Economic Research* (Ekonomiska istraživanja), 32 (1), pp. 755-771, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1579663>
  115. Travel and Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, Geneva, 2019.
  116. UNWTO World Tourism Barometer, Volume 20, Issue 4, July 2022
  117. Vemić, Đ. J., Muhi, B., Marinović M. I. (2021). Komunikacija misije i vrednosti preduzeća kao bitan element upravljanja ljudskim resursima u vanrednom stanju, *Tematski međunarodni zbornik: Psihologija katastrofa, vanredno stanje i njihov efekat na zdravlje*, Filozofski fakultet, Univerzitet Priština
  118. Wiedemann, P.M. (1994). *Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In Krisenmanagement bei Störfällen* (H.J. Uth, ed.) pp. 29–49, Springer
  119. Waller, M.J., Lei, Z., & Pratten, R. (2014). Exploring the role of crisis management teams in crisis management education. *Academy of Management Learning & Education*. 13 (2), 208-221.
  120. Wang, Y. S. (2009). The impact of crisis events and macroeconomic activity on Taiwan's international inbound tourism demand. *Tourism Management*, 30(1), 75–82
  121. Waryjas M., (1999). *Effective Crisis Management: Grace under pressure*, Katten Muchin Rosenman, pg 1-16
  122. WEU (1995). Directives on Planning Options and Priorities to the Planning Cell, 6., Western European Union, Brussels.
  123. Privredna komora Vojvodine, <https://www.pkv.rs/2004/09/28/turisticki-resursi/>
  124. Republički zavod za statistiku, <https://www.stat.gov.rs>
  125. Turistička organizacija Vojvodine, <https://vojvodina.travel>
  126. <https://www.ekapija.com/news/>
  127. Deutsche Welle <https://www.dw.com/sr/kriza-rat-i-korona-putovanja-postaju-skuplja/a-62120549>

## PRILOG

Poštovani, pred Vama se nalazi upitnik koji predstavlja deo empirijskog dela kratkoročnog projekta „Analiza uticaja globalne krize na odabrane segmente vojvođanskog turizma“. Molimo Vas da odgovorite na sledeća pitanja, koja se tiču poslovanja Vaše firme, kao i da date ocenu ekonomskih mera Vlade Republike Srbije za pomoć privredi u toku pandemije.

### **I sekcija – socio-demografske karakteristike ispitanika:**

1. Registrovana oblast poslovanja Vaše firme je:

- a) smeštaj (55)
- b) delatnost pripremanja i posluživanja hrane i pića (56)
- c) delatnost putničkih agencija, tur-operatora, usluge rezervacije i prateće aktivnosti (79)

2. Registrovana delatnost Vaše firme je:

- a) hoteli i sličan smeštaj (5510)
- b) odmarališta i slični objekti za kraći boravak (5520)
- c) delatnost kampova, auto-kampova i kampova za turističke prikolice (5530)
- d) ostali smeštaj (5590)
- e) delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata (5610)
- f) catering (5621)
- g) ostale usluge pripremanja i posluživanja hrane (5629)
- h) usluge pripremanja i posluživanja pića (5630)
- i) delatnost putničkih agencija (7911)
- j) delatnost putničkih tur-operatora (7912)
- k) ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane s njima (7990)

3. Prema veličini, Vaša kompaniji spada u:

- a) mikro preduzeće
- b) malo preduzeće
- c) srednje preduzeće
- d) veliko preduzeće

4. Prema pravnoj formi, Vaša kompanija spada u:

- a) privredno društvo
- b) preduzetnik

## **II sekcija – stanje pre krize i projekcije prihoda, troškova i broja zaposlenih**

1. Nivo prihoda u 2019. godini (pre krize) u Vašoj kompaniji je bio:

- a) do 8.500 eura
- b) 8.500-40.000 eura
- c) 40.000-80.000 eura
- d) 80.000-850.000 eura
- e) preko 850.000 eura

2. Očekivani nivo prihoda u 2022. godini je:

- a) do 8.500 eura
- b) 8.500-40.000 eura
- c) 40.000-80.000 eura
- d) 80.000-850.000 eura
- e) preko 850.000 eura

3. Projekcija kretanja prihoda u 2022. godii:

- a) očekujemo iste prihode kao u 2019. godini
- b) očekujemo veće prihode od 2019. godine
- c) očekujemo manje prihode od 2019. godine

4. Nivo rashoda u 2019. godini (pre krize) u Vašoj kompaniji je bio:

- a) do 8.500 eura
- b) 8.500-40.000 eura
- c) 40.000-80.000 eura
- d) 80.000-850.000 eura
- e) preko 850.000 eura

5. Očekivani nivo rashoda u 2022. godini je:

- a) do 8.500 eura
- b) 8.500-40.000 eura
- c) 40.000-80.000 eura
- d) 80.000-850.000 eura
- e) preko 850.000 eura

6. Projekcija kretanja rashoda u 2022. godii:

- a) očekujemo iste rashode kao u 2019. godini
- b) očekujemo veće rashode od 2019. godine
- c) očekujemo manje rashode od 2019. godine

7. Prosečan broj zaposlenih u 2019. godini je bio: \_\_\_\_\_

8. Prosečan broj zaposlenih u 2022. godini (do današnjeg datuma) je:  
\_\_\_\_\_

9. Projekcija kretanja zaposlenih u 2022. godini:

- a) očekujemo isti broj zaposlenih kao u 2019. godini
- b) očekujemo veći broj zaposlenih od 2019. godine
- c) očekujemo manji broj zaposlenih od 2019. godine

10. Trenutno stanje Vaše kompanije ocenili bi ste kao:

- a) veoma loše
- b) loše
- c) ni dobro ni loše
- d) dobro
- e) veoma dobro

### **III sekcija – korišćenje programa ekonomskih mera za podršku privredi Srbije**

1. Da li ste koristili pomoć države u okviru Programa ekonomskih mera za podršku privredi Srbije

- a) da
- b) ne

2. Zaokružiti koji od paketa mera pomoći ste koristili (više odgovora se može zaokružiti)

- a) prvi paket mera
- b) drugi paket mera
- c) treći paket mera
- d) nijedan

3. U okviru prvog paketa mera najviše ste koristili:

- a) mere poreske politike
- b) direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade
- c) mere za očuvanje likvidnosti
- d) ostale mere (uvođenje moratorijuma na kredite i finansijski lizing i olakšano izdavanje dužničkih hartija od vrednosti)
- e) ništa od navedenog



4. U okviru prvog paketa mera koristili ste (više odgovora se može zaokružiti):

- a) direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade
- b) odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose
- c) odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica
- d) garantna šema za podršku privredi za likvidnost i obrtna sredstva preko komercijalnih banaka
- e) moratorijum na otplatu kredita
- f) krediti za likvidnost preko Fonda za razvoj
- g) oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a
- h) ništa od navedenog

5. U okviru drugog paketa mera navjše ste koristili:

- a) mere poreske politike
- b) direktna pomoć privatnom sektoru kroz uplatu minimalne zarade
- c) ništa od navedenog

6. U okviru drugog paketa mera koristili ste (više odgovora se može zaokružiti):

- a) direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade u avgustu i septembru
- b) odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec
- c) direktna pomoć novoosnovanim preduzećima, nakon 15. marta u visini od 120% minimalne zarade
- d) ništa od navedenog

7. Koji je najveći benefit isplate 60% minimalne zarade (više odgovora se može zaokružiti):

- a) olakšica poslovanja
- b) za isplatu plate
- c) za opstanak
- d) za smanjenje/rasterećenje troškova
- e) za zadržavanje radnika
- f) finansijska pomoć
- g) za likvidnost
- h) za drugo
- i) ništa

8. U okviru tećeg paketa mera navjše ste koristili:

- a) subvencije za turistićke agencije
- b) subvencije za hotele
- c) ništa od navedenog

#### **IV sekcija – doprinos pojedinaćnih mera prvog, drugog i trećeg paketa za opstanak Vašeg preduzeća**

Ocenite doprinos pojedinaćnih mera prvog, drugog i trećeg paketa za opstanaka Vašeg preduzeća (1-nizak doprinos, 4-visok doprinos).

Pojedinaćne mere	Doprinos			
	1	2	3	4
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu minimalne zarade (prvi paket):	1	2	3	4
Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose (prvi paket):	1	2	3	4
Odlaganje plaćanja akontacije poreza na dobit pravnih lica (prvi paket):	1	2	3	4
Garantna šema za podršku privredi za likvidnost i obrtna sredstva preko komercijalnih banaka (prvi paket)	1	2	3	4
Moratorijum na otplatu kredita (prvi paket):	1	2	3	4
Krediti za likvidnost preko Fonda za razvoj (prvi paket):	1	2	3	4
Oslobađanje davalaca donacija na obavezu plaćanja PDV-a (prvi paket):	1	2	3	4
Direktna pomoć preduzećima kroz uplatu 60% minimalne zarade u avgustu i septembru (drugi paket)	1	2	3	4
Odlaganje obaveze plaćanja poreza na zarade i doprinose za jedan mesec (drugi paket)	1	2	3	4
Direktna pomoć novoosnovanim preduzećima, nakon 15. marta u visini od 120% minimalne zarade (drugi paket)	1	2	3	4
Subvencije za turistićke agencije (treći paket):	1	2	3	4
Subvencije za hotele (treći paket):	1	2	3	4

#### **V sekcija – izdašnost, blagovremenost i targetiranost paketa ekonomskih mera**

Ocenite izdašnost, blagovremenost i targetiranost uvedenih mera prvog, drugog i trećeg paketa (1-niska, 4-visoka).

	Ocena			
Ocenite izdašnost uvedenih mera u prvom paketu mera:	1	2	3	4
Ocenit blagovremenost uvedenog prvog paketa mera	1	2	3	4
Ocenite targetiranost, kome su namenjeni, uvedenih mera prvog paketa:	1	2	3	4
Ocenite izdašnost uvedenih mera u drugom paketu mera:	1	2	3	4
Ocenit blagovremenost uvedenog drugog paketa mera:	1	2	3	4
Ocenite targetiranost, kome su namenjeni, uvedenih mera drugog paketa:	1	2	3	4
Ocenite izdašnost uvedenih mera u trećem paketu mera:	1	2	3	4
Ocenite blagovremenost uvedenog trećeg paketa mera:	1	2	3	4
Ocenite targetiranost, kome su namenjeni, uvedenih mera trećeg paketa:	1	2	3	4

**Hvala na saradnji!**

## **SPISAK SLIKA, GRAFIKONA I TABELA**

### Spisak slika:

Slika 1. Turistički sistem

Slika 2. Struktura informacija

Slika 3. Pet sila Porterovog modela

Slika 4. Tri generičke konkurentske strategije

Slika 5. Komponente modela najbolje prakse za krizni menadžment

Slika 6. Dvodimenzionalni model izrade scenarija

Slika 7. Faze krize i tipovi komunikacione politike

### Spisak grafikona:

Grafikon 1. Globalni prihodi u turizmu od 2000. do 2019. godine

Grafikon 2. Broj međunarodnih turističkih dolazaka u periodu od 2010-2020.godine (u milionima)

Grafikon 3. Broj međunarodnih turističkih dolazaka na području Republike Srbije, u periodu od 2010- 2020 godine (u hiljadama)

Grafikon 4. Broj međunarodnih turističkih dolazaka tokom 2019. i 2020. godine, po regionima u Republici Srbiji (u hiljadama)

Grafikon 5. Nivo prihoda u 2019. i projekcija u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Grafikon 6. Nivo rashoda u 2019. i projekcija u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Grafikon 7. Projekcija prihoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

Grafikon 8. Projekcija prihoda u 2022. prema veličini ispitanika

Grafikon 9. Projekcija prihoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Grafikon 10. Projekcija rashoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

Grafikon 11. Projekcija rashoda u 2022. prema veličini ispitanika

Grafikon 12. Projekcija rashoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Grafikon 13. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

Grafikon 14. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema veličini ispitanika

Grafikon 15. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Grafikon 16. Stanje kompanije prema oblasti poslovanja ispitanika

Grafikon 17. Stanje kompanije prema veličini ispitanika

Grafikon 18. Stanje kompanije prema pravnoj formi ispitanika

Grafikon 19. Prosečna ocena pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa  
Grafikon 20. Prosečna ocena pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa

Grafikon 21. Prosečna ocena pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa

Grafikon 22. Prosečna ocena izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog, drugog i trećeg paketa ekonomskih mera

Spisak tabela:

Tabela 1. Osnovni parametri razvoja međunarodnog turizma u periodu od 2010-2019 godine

Tabela 2. Osnovni parametri razvoja međunarodnog turizma na području Republike Srbije, u periodu od 2010-2019 godine

Tabela 3. Broj turista i njihovih noćenja u periodu od 1985. do 2020. godine

Tabela 4. Program ekonomskih mera za suzbijanje negativnih posledica pandemije

Tabela 5. Domeni i uzroci nastajanja kriza

Tabela 6. Faze krize

Tabela 7. Sažetak faza stanja znanja i strateških odgovora prema sadržaju informacije

Tabela 8. Kategorizacija zainteresovanih strana

Tabela 9. Registrovana oblast poslovanja ispitanika

Tabela 10. Registrovana delatnost poslovanja ispitanika

Tabela 11. Veličina ispitanika

Tabela 12. Pravna forma ispitanika

Tabela 13. Deskriptivni indikatori broja zaposlenih u 2019. i 2022. godini

Tabela 14. Projekcija prihoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

Tabela 15. Projekcija prihoda u 2022. prema veličini ispitanika

Tabela 16. Projekcija prihoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 17. Projekcija rashoda u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

Tabela 18. Projekcija rashoda u 2022. prema veličini ispitanika

Tabela 19. Projekcija rashoda u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 20. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema oblasti poslovanja ispitanika

Tabela 21. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema veličini ispitanika

Tabela 22. Projekcija broja zaposlenih u 2022. prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 23. Stanje kompanije prema oblasti poslovanja ispitanika

Tabela 24. Stanje kompanije prema veličini ispitanika

Tabela 25. Stanje kompanije prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 26. Korišćenje pomoći države u okviru Programa ekonomskih mera za podršku privredi

Tabela 27. Korišćenje paketa ekonomskih mera (višestruki odgovori)

Tabela 28. Korišćenje paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja

Tabela 29. Korišćenje paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika

Tabela 30. Korišćenje paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 31. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera

Tabela 32. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera (višestruki odgovori)

Tabela 33. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja

Tabela 34. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika

Tabela 35. Korišćenje prvog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 36. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera

Tabela 37. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera (višestruki odgovori)

Tabela 38. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema oblasti poslovanja

Tabela 39. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema veličini ispitanika

Tabela 40. Korišćenje drugog paketa ekonomskih mera prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 41. Najveći benefit isplate 60% minimalne zarade (višestruki odgovori)

Tabela 42. Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema oblasti poslovanja

Tabela 43. Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema veličini ispitanika

Tabela 44. Benefiti isplate 60% minimalne zarade prema pravnoj formi ispitanika

Tabela 45. Korišćenje trećeg paketa ekonomskih mera

Tabela 46. Deskriptivni indikatori pojedinačnih ekonomskih mera prvog paketa

Tabela 47. Rangovi: prvi paket mera (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata)

Tabela 48. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata, zavisna varijabla: prvi paket mera)

Tabela 49. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata, zavisna varijabla: prvi paket mera)

Tabela 50. Rangovi: prvi paket mera (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata)

Tabela 51. Statistika Man-Vitnijevog U testa (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: prvi paket mera)

Tabela 52. Srednja vrednost ranga i medijana (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: prvi paket mera)

Tabela 53. Deskriptivni indikatori pojedinačnih ekonomskih mera drugog paketa

Tabela 54. Rangovi: drugi paket mera (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata)

Tabela 55. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata, zavisna varijabla: drugi paket mera)

Tabela 56. Rangovi: drugi paket mera (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata)

Tabela 57. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata, zavisna varijabla: drugi paket mera)

Tabela 58. Statistika Man-Vitnijevog U testa (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: drugi paket mera)

Tabela 59. Srednja vrednost ranga i medijana (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: drugi paket mera)

Tabela 60. Deskriptivni indikatori pojedinačnih ekonomskih mera trećeg paketa

Tabela 61. Rangovi: treći paket mera (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata)

Tabela 62. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata, zavisna varijabla: treći paket mera)

Tabela 63. Rangovi: treći paket mera (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata)

Tabela 64. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata, zavisna varijabla: treći paket mera)

Tabela 65. Statistika Man-Vitnijevog U testa (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: treći paket mera)

Tabela 66. Srednja vrednost ranga i medijana (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: treći paket mera)

Tabela 67. Deskriptivni indikatori izdašnosti, blagovremenosti i targetiranosti prvog, drugog i trećeg paketa ekonomskih mera

Tabela 68. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa mera)

Tabela 69. Rangovi i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa mera (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata)

Tabela 70. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa mera)

Tabela 71. Rangovi i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa mera (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata)

Tabela 72. Statistika Man-Vitnijevog U testa (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa mera)

Tabela 73. Srednja vrednost ranga i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost prvog paketa mera (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata)

Tabela 74. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa mera)

Tabela 75. Rangovi i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa mera (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata)

Tabela 76. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa mera)

Tabela 77. Rangovi i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa mera (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata)

Tabela 78. Statistika Man-Vitnijevog U testa (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa mera)

Tabela 79. Srednja vrednost ranga i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost drugog paketa mera (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata)

Tabela 80. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa mera)

Tabela 81. Rangovi i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa mera (nezavisna varijabla: oblast poslovanja privrednih subjekata)



Tabela 82. Statistika Kruškal-Volisovog testa (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa mera)

Tabela 83. Rangovi i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa mera (nezavisna varijabla: veličina privrednih subjekata)

Tabela 84. Statistika Man-Vitnijevog testa (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata, zavisna varijabla: izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa mera)

Tabela 85. Srednja vrednost ranga i medijana: izdašnost, blagovremenost i targetiranost trećeg paketa mera (nezavisna varijabla: pravna forma privrednih subjekata)

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотеке Матице српске, Нови Сад