

СТЕЈКХОЛДЕРСКИ ПРИСТУП У ОРГАНИЗАЦИЈИ КУЛТУРНОГ ДОГАЂАЈА

Сажетак: У овом раду говори се о утицају који догађаји са културном компонентом остављају на дестинацију. Јер, осим што унапређују локални понос у култури, догађаји стварају јак идентитет и имиџ локалне заједнице, односно, брендирају дестинацију. Поред тога, могу промовисати аутохтоне националне мањине, и оставити бројне позитивне или негативне, економске, друштвене, еколошке, политичке и друге ефекте и последице на дестинацију. Надаље, објашњено је шта су стејкхолдери, дат је приказ неких типологија, те њихова улога у процесу организације и реализације догађаја као и стејкхолдерске групе које су типичне у културном туризму.

Кључне речи: стејкхолдери, културни туризам, Нови Сад, ЕПК 2021.

Уводно разматрање

На глобалном, то јест, планетарном нивоу догађаји уопште (фестивали, конгреси, конференције и друго), а посебно они са јаком културном компонентом (као што су: музички фестивали, филмски, фолклорни фестивали, разне манифестације или аниматорски програми и тд.), значајно се бројчано повећавају. Поред тога што унапређују локални понос у култури, стварају јак идентитет и имиџ локалне заједнице, то јест брендирају дестинацију, догађаји могу и промовисати аутохтоне националне мањине, и оставити бројне позитивне или негативне, економске, друштвене, еколошке, политичке и друге ефекте и последице на дестинацију.

Догађаји, то јест фестивали, добар су повод да се гостима покажу особености нове културе и културног наслеђа, веровања, начина живота као и фолклорних карактеристика једног народа. У исто време, док се упознавају са новим народима и њиховим обичајима, током боравка на дестинацији, туристи стварају социо-културни и економски допринос локалној заједници, привреди и економији, а уједно се учесници (туристи) забављају, опуштају, рекреирају и релаксирају (Long & Perdue, 1990).

* igor.stamenkovic@dgt.uns.ac.rs

Без обзира какав догађај или фестивал био, *Donald Getz* (1991) препознаје фестивале и догађаје као нови талас алтернативног туризма који, доприноси одрживом развоју и побољшава однос између домаћина и госта, а исто тако унапређује дестинацијски туристички производ.

Getz (2007) такође истиче да је језгро изучавања феномена догађаја, само догађајно искуство и значења која се за њега везују – која варирају у односу на перспективу из које се посматрају. Он је истицао значај догађаја анализирајући мотиве посетилаца при одабиру фестивала и догађаја којима ће присуствовати. Препознавање таквих мотива је предуслов за ефикасно планирање програма и маркетиншку стратегију догађаја (*Crompton & McCaу*, 1997). Анализа мотива посете неког фестивала или манифестације, такође помаже организаторима догађаја (енг. *event planner, event organiser*) да поштујући потребе и очекивања посетилаца, боље позиционирају догађај, то јест фестивал (*Scott*, 1996), а самим тим и да створе веће финансијске, социо-културне, еколошке и друге ефекте за локалну заједницу и привреду. Пре свега тога, важан је одабир доброг и прикладног стејкхолдерског приступа.

Ко су / Шта су стејкхолдери?

Енглеска реч „*stake*” потиче од старо-енглеске речи „*staca*” и има вишеструко значење (*Dictionary of Contemporary English – with New Words Supplement*, 2011): улог, удео, учешће, награда, а као глагол значи: ставити на коцку, субвенционисати, учешће или интерес у предузећу (посебно финансијском делу), као и лични интерес или учешће, нпр. улог у будућност своје деце.

Stake колоквијално значи „циљ” и одатле произилази да су *стејкхолдери* – **актери, заинтересоване стране, интересне групе** које се окупљају око исте идеје, мисије, програма, резултата и имају сличан или исти циљ, али пошто је пут до остваривања различит, тај циљ је једино могуће остварити ступањем у интеракцију и применом мулти-стејкхолдерског концепта. Идиоми од ове речи су: *at stake* (срп. у опасности), *in question* (срп. у питању). Постоји и фразални глагол „*stake out*” што значи: чувати под надзором, бити под надзором, доделити простор за обављање надзора.

Удео (енг. *stake*) може бити сваки облик интереса, улога или потраживања који појединац или група имају као резултат неког међусобног односа, облигације, акције, процедуре, законитости (*Weiss*, 2009).

Стејкхолдерски приступ приликом решавања (вођења, управљања) изазова и проблема, најбоље функционише када се организоване групе боре са разним питањима, недоумицама и проблемима. Да би се ово разумело мора се одговорити на питање: ко је/ шта је стејкхолдер? *Прво теоријско објашњење* појма стејкхолдер дао је *Freeman* (1984), *Freeman* и други (2007; 2010) тезом: „*Да ли је то друштвени актер: особа, група људи или партнера или организација?*” Стејкхолдер је неко ко је у исто време под утицајем компаније (енг. *affected by*) или може имати утицај на компанију (*Weiss*, 2009). Примећујемо да

ово обухвата људе који су у ризику да падну под утицај компаније и оне који су у стању да утичу на компанију иако још увек нису почели да делују (Boutillier, 2012).

Аутор закључује да је стејкхолдер, у ствари, заинтересована страна (појава, феномен, особа, група, ствар, институција, временски услови и друго) која жели да ступи у интеракцију, однос, жели да сарађује. То је неко ко види свој интерес или са интересом или бригом о нечему, посебно у бизнису. Неко ко жели да се бави, кога се тиче или је забринут за нешто, што произилази из међусобне интеракције - без обзира какав је резултат (очекивани или неочекивани, позитиван или негативан).

То је и нешто/ неко ко има интерес да ступа у однос без обзира да ли ризикује да можда на крају улога (депоноване енергије, труда, новца или других средстава) не добије задовољавајући део, или не добије ништа, или добије неку нематеријалну вредност (искуство, знање, технику, методу, решење, одговор и слично). Рецимо у коцкању, то је независна странка са којом свако од оних, који направе опкладу са уложеним новцем, то јест депозитом, ступа у интеракцију са непознатим исходом. У овој интеракцији су сви стејкхолдери, и крупије, и чипер, и пит контролор и лоптица на рулету, карта или коцкица и они који су ризиковали да добију или изгубе али и сам тренутак, то јест, моменат када се исчекује исход.

Синоними који се користе за стејкхолдера (енг. *stakeholder*) у српском језику су **заинтересована страна, партнер или актер**. У енглеском језику постоје још и изрази: *collaborator, colleague, partner, shareholder, associate, contributor, participant, ally, team member* (срп. сарадник, колега, партнер, акционар, сарадник, учесник, савезник и члан тима) (the Merriam-Webster Online Dictionary, 2013).

Постоје разни типови стејкхолдера, то јест они се налазе на различитим нивоима:

1. **Примарне заинтересоване стране:** они су ултимативно погођени, под утицајем, било позитивно или негативно од стране неких акција (активности) организације.
2. **Секундарни актери:** су „посредници”, то јест, лица или организације које су индиректно погођени акцијама организације.
3. **Кључни актери** (који такође могу припадати првим двома групама): имају значајан утицај на или значај у оквиру организације (Rodi et al., 2012).

Weiss (2009), истиче да је прво потребно тражити фокусне/ фокалне заинтересоване стране. Примарни стејкхолдери једне компаније су власници, менаџери, запослени, продавци, добављачи и муштерије, али и чланови управног и надзорног одбора и акционари/ деоничари.

Секундарни стејкхолдери су остале интересне групе, као што су: конзументи/ клијенти/ корисници/ потрошачи/ купци, медији, лобисти, влада, конкуренти, јавност и друштво у целини.

Стејкхолдерска теорија и стејкхолдерска анализа

Према извору *Miles* (2012), природа онога што је заинтересована страна или "актер" је веома оспоравана са стотинама дефиниција које постоје у академској литератури. Стејкхолдерски приступ стратегији, или стејкхолдерски поглед на стратегију, интегрише оба погледа: 1) ресурсно заснован приступ и 2) тржишно заснован приступ, додајући друштвено-политички ниво.

Политички филозоф *Charles Blattberg* (2004), критиковао је теорију заинтересованих страна, са претпоставком да интереси различитих актера могу бити, у најбољем случају, компромитовани или уравнотежени једни наспрам других. Блатберг тврди, да је ово производ са нагласком на преговоре, као главни начин дијалога за бављење конфликтима између интереса заинтересованих страна. Он препоручује разговор и то га доводи до тога да брани оно што он назива „патриотска” концепција корпорације, као алтернатива која је повезана са теоријом актера.

Прво је важно **идентификовати све стејкхолдере**. Они се могу идентификовати на све начине (Vole, 2013). **Анализа заинтересованих страна** је термин који се односи на деловање анализирајући ставове актера према нечему (најчешће пројекту). Често се користи у фази припреме пројекта за процену ставова заинтересованих страна у вези са потенцијалним изменама. Анализа заинтересованих страна може да се уради једном или да се редовно прате промене у ставовима заинтересованих, током времена (тј. с времена на време).

Дакле, анализа заинтересованих страна, има за циљ развој сарадње између заинтересованих страна и пројектног тима, док на крају, обезбеђује успешне резултате за пројекат. Анализа заинтересованих страна се врши када постоји потреба да се разјасне последице предвиђене промене, или на почетку нових пројеката, а у вези са организационим променама уопште. Важно је да се идентификују све заинтересоване стране. У циљу идентификовања користе се критеријуми успеха, којима треба да се дефинишу и циљеви квалитета (Rodi et al., 2012; Vole et al., 2013).

Организацијски модел може у многоме помоћи у решавању многих проблема који постоје у организацији неког догађаја. Важно је исто тако открити који су то економски, културни, политички и други фактори којима се може постићи ефикасна и ефективна организација догађаја. Анализа заинтересованих страна се користи да би се докучили, то јест открили и предложили одговори и технике за постизање оваквих ефеката (Ковачевић, 2010). Све заинтересоване стране морају наћи заједнички језик и интерес. Затим морају бити окупљене око заједничке визије и спроводити мисију истим или сличним моделима пословања. **Приступ кластерског повезивања** предлаже се као најпогоднији организациони модел заинтересованим за умрежавање.

Свака компанија има унутрашње и спољашње стејкхолдере, затим оне који су јако важни и имају посебан третман, до оних који су такође важни, али

њихов став и однос није од пресудног значаја за институцију. Након дефинисања јасних програмских и суштинских циљева, потребно је извршити анализу заинтересованих страна, у циљу утврђивања кључних агенаса који могу да реализују или подржавају неку идеју, иницијативу, то јест пројекат у пракси.

У Србији већ скоро 25 година најважнији стејкхолдер је држава и њена законодавна власт, коју чине политичке партије. Политичка сцена у Србији је мање-више иста дуги низ година (од краја 80-их година прошлог века) и постојеће политичке партије су се опробале и показале и у позицији и опозицији. Нажалост, скоро целокупно друштвено деловање, посебно у сфери културе, или музике, зависи од њих (или бар добар део ствари), а посебно које зависе од државног буџета. То су управо музички догађаји и фестивали који још увек нису постали самоодрживи и толико комерцијални да би могли да се суфинансирају из сопствених средстава.

Стејкхолдерском анализом, када је у питању Србија, а ради се о организацији неког догађаја, могу се идентификовати следеће групе стејкхолдера (актери, агенси):

1. **Владине институције** – министарства и поједини сектори из области финансија, трговине, економије, културе, туризам. Затим, покрајински секретаријати, локалне самоуправе и разне градске управе (за привреду, туризам, финансије и друго).
2. **Актери из области јавног сектора** – туристичке организације, комуналне службе, инспекцијске службе, градски саобраћајни превоз, чистоћа, електродистрибуција, полиција (СУП-ови) и други.
3. **Актери из области приватног сектора** – разне фирме које се баве продукцијом (звук, светло, видео, сцена), организацијом фестивала, трансфером, дистрибуцијом, штампом, дизајном, консалтингом, маркетингом, обезбеђењем, пружањем услуга смештаја и исхране, водичким услугама и друго.
4. **Актери из образовања и академије** – универзитети и високо образовне институције као што су факултети и високе струковне школе – за туризам, психологију, социологију, пројектни менаџмент, организационе науке и други који могу да се баве изучавањима овог феномена (МЕГА догађаја) са разних аспеката и који могу да науче практична знања и вештине кроз праксу.
5. **Актери из невладиног сектора** – НВО, удружења грађана, грађанске иницијативе, кластери и слично, који се баве непопуларним питањима, маргинализованим групама у друштву, акутним проблемима у заједници и државим – из области културе, музике, туризма, политике и друго.
6. **Медијске и информативне куће** – ТВ, радио, новинске агенције, маркетинг агенције – за рекламирање и оглашавање, Интернет портали.
7. **Волонтери и будући лидери** – образовани млади људи и омладина, назапослени, средовечне и старије особе без сталног запослења, маргинализоване групе – старци, Роми, ЛГБТ популација, жене и друго.
8. **Међународне институције** – асоцијације, агенције и туроператори који ће довести госте.

Након идентификације врши се анализа правих стејкхолдера који желе да ступају у односе и заједничким трудом и залагањем да дођу до постављеног

циља и резултата. Свакако, потребно је умрежити и повезати заинтересоване стране из разних сектора и области деловања. За то се предлаже као врло успешан кластерски модел. Наиме, аутор је утврдио да је концепт кластера једна од најпогоднијих модела за развој туризма у целини (Delgado, Porter, Stern, 2011; Kovačević, 2010).

Туризам подстиче економски развој земаља у развоју, што побољшава њихову укупну економску, привредну, друштвену и политичку стабилност (Fort & Schipani, 2007; Bishara and Schipani 2008). Према *Kim* и другима, туристички субјекти у конфликтним регионима, имају подстицаје да лобирају за успостављање мира и смањење насиља (Kim, Prideaux et al., 2007).

Теорија управљања стејкхолдерским приступом (примена у управљању догађајима и фестивалском туризму)

Године 1984, *Freeman*-ово дело „*Стратегијски менаџмент – стејкхолдерски приступ*”, довело је стејкхолдерску теорију у позицију од досадашњег конвенционалног начина размишљања, до нове управљачке стратегије, практично прозе. Тада је, скоро по први пут, код менаџера преусмерена свест са производње и ресурса, на клијенте и на инвеститоре. То је довело до нове комплементарне концептуализације предузећа, као једне асоцијације која има и треба да ствара јаке односе са спољашњим субјектима и групама које имају улог у фирми и којих се тиче фирма (Vijayanand, 2013; Freeman, 1984).

Freeman стејкхолдере примарно дели на добављаче, који ресурсима опскрбљују предузеће (које је исто стејкхолдер), и на конзументе/ потрошаче, који користе финални производ или услугу (то је са аспекта производног приступа). Али он даје још једну аналогију, која каже да постоји:

1. Корпорација (компанија, фирма, предузеће) са свим менаџерима (по дивизијама, департаментама или секторима) који требају да имају двосмерну комуникацију;
2. Са власничком структуром (посебно у приватном сектору);
3. Са запосленима (на свим позицијама – чиме се данас бави сектор за људске ресурсе, а посебно њиховом међусобном/ унутарашњом комуникацијом и односима);
4. Са добављачима – који допремају ресурсе;
5. Са потрошачима, корисницима производа и услуга.

У складу са оваквом структуром, у једном предузећу стално се мењају процеси (производни, радни, комерцијални и други) и те промене можемо поделити на две основне групе: унутрашње и спољашње. Унутрашње промене нас терају да стално преиспитујемо све предмете и законодавне оквире у односу на потражњу, и од стране група као што су: запослени, њихови синдикати, конзументи, акционари, добављачи. Ипак унутрашње промене дешавају се свакодневно у подношљивом систему и мери и по већ устаљеним правилима (Freeman, 1984).

За разлику од унутрашњих промена, спољашње промене су неизвесније, чине нас несигурнима. То су промене на тржишту, у систему пословања и комуникације, на берзи, у пословном окружењу, политици, мултилатералним односима компанија и друго. Најкомплексније су и веома важне, промене код руководства и у власничкој структури. Некада је, тачније 60-их на *Wall Street*-у, важило правило: „Ако ти се не свиђа менаџмент, продај акције”, а касније је постало правило борбе: „Ако ти се не свиђа менаџмент или власничка структура, купи што више акција да истераш пропалице из игре”, то јест да им се супротставиш, да их надмудриш и победиш.

Што се тиче односа према *власти*, то јест *влади*, она је увек изграђена на принципима „*нази се пса – уједа*” у оба правца. У скорој прошлости владе се све више интересују за пословно предузетништво и приватно пословно окружење (бар би то требало тако да буде). Циљ је да се створе услови за слободно тржиште, где влада покушава (а то јој је и делимично улога) да на легитиман начин успостави пословни систем у корист јавног сектора, и да спроведе строге законе у борби против монопола, кроз осигуравање поштовања принципа тржишта. Свакако, влада треба да креира законске оквире који ће испоштовати и модерне корпоративне захтеве приватног сектора – где је посебан акценат на раднику, као основном ресурсу, алатки, механизму за постизање било каквог резултата. Правосуђе и правосудни органи морају функционисати беспрекорно, независно и транспарентно, како би се овај систем успоставио, јер у противном нема напретка и ширења тржишта, нити било каквог бољитка.

Посебно се треба осврнути на стејкхолдере који спадају у категорију *специјалних интересних група* или (енг. *special interest groups* или *single issue politics*). То могу бити појединци или групе које се баве неким веома специфичним, или за њих важним питањем, али за компанију/ организатора, они могу бити претња јер се никада не зна колико и да ли ће се супротставити или опирати и колико далеко ићи са њима у испуњавању неких њихових захтева. То могу бити неки одбори који се залажу код законодавца да се одређени закони и уредбе промене тако да су у сваком случају веома важни стејкхолдери.

Медији су посебни стејкхолдери, јер су се масовни медији комуникације окренули и усмерили директно на пословни систем и све детаље који се дешавају у једном пословном окружењу. Кратко ћемо то илустровати, кроз реченицу: „*Више него икада пре, пословне организације (на било ком нивоу) живе у акваријуму са свим својим активностима које су видљиве/ доступне јавном надзору.*” Медији, у ствари, представљају форму спољашњих утицаја и промена за извршну власт, који желе да успеју у данашњем окружењу.

Стејкхолдери у туристичкој литератури и стејкхолдерске групе у туризму

Цела прича око стејкхолдера у туризму започета је 80-их година, са питањима око одрживог раста туристичког промета, утицаја који туризам има на ширење дестинација, на испитивања варијабли у природи које се тичу прихвата већег или носећег броја туриста, а што је наравно морало да се интерпретира и истражује кроз призму стејкхолдерског приступа управљању, планирању и мониторингу (Vijayanand, 2013). *Murphy* је, још 1985. Године, писао радове о друштвеном уделу у одрживости и благодати коју могу да имају локалне заједнице од туризма и увећања туристичког промета, и да је велика улога у локалним асоцијацијама да мере утицаје туризма. Истицао је да су главни стејкхолдери банке, бизнисмени и влада, која финансијски треба да помогне да се туризам развије. *Koehn* се 1990. надовезао на то, да богати треба да инвестирају новац у туризам и угоститељство, али није ниједном помињао конкретно реч стејкхолдер, иако је набрајао много актера. Истицао је да се свачији удео мора јасно дефинисати у свим фазама припреме, планирања, реализације и касније евалуације и мониторинга.

Даље, *Jamal* и *Getz* (1995) се фокусирају на партнерство, као главну алатку за стварање друштвено корисног туристичког система, и њихова истраживања апострофирају значај и улогу коју има заједница у спровођењу одрживог туризма. Стављају акценат на домаћине као главне стејкхолдере у процесу формирања партнерства између локалних група људи и приватног и јавног сектора. Затим, *Bramwell* (1997) истиче да је главни стејкхолдер у туристичком партнерству локални менаџмент и остале јавне институције и партнери који управљају ресурсима, али и одбори бизнисмена, *DMO* организација, конгресних центара, друштвених центара, болница, грађанских асоцијација и специјалних интересних група.

Проблем настаје када једна организација жели да издвоји време, енергију и ресурсе на више стејкхолдера, па зато *Clarkson* (1995) и *Tkaczynski* (2009) сматрају, да је и то један од разлога зашто они треба да буду подељени у две групе. Примарни, су они актери без чијег континуираног учешћа организација не може да опстане/ остане у сталности/ континуираности свог пословања. Секундарни актери, су они који имају утицај или погађају, или су под утицајем/ погођени су од стране организације, али нису у процесу трансакције са том неком организацијом и нису од суштинског значаја за њен опстанак.

Sautter и *Leisen* (1999), примењују *Freeman*-ову стејкхолдерску мапу на туризам, и истичу листу главних играча: Туристички планери – стратегије и просторног планирања; Становништво; Локални бизнисмени; Групе активиста – волонтери; Национални трговински ланци; Конкуренти; Туристи; Влада; Радници.

Robson (2000), разматра примену стејкхолдерског приступа на туристичку праксу и користећи Фридманову теорију издваја две групе стејкхолдера: а) тур-операторе и б) локалну управу за туризам и маркетинг.

Стејкхолдери тур-оператора су: Радници; Групе које врше притисак; Хотелијери; Туристи и гости хотела; Туристичке агенције; Националне, регионалне и локалне ТО; Владина тела која се баве питањима туризма; Превозна предузећа; Медијске куће; Одбор који се брине о питањима туриста и гостију; Локалне и националне атракције – управитељи.

Стејкхолдери локалне управе за туризам и маркетинг су: Специјализовани органи на локалном нивоу; Утицај уметничких сервиса; Извршни менаџер и службеници; Радници „на терену”; Разни одбори и одборници; Савета округа; Физичко окружење; Посетиоци и туристи; Становници (бирачко тело, порески савет обвезника); Локална предузећа; Запослени, Туристички информативни сервис; Медији; Регионалне туристичке организације и заједнице; Националне туристичке организације и заједнице; Централне власти (комисије за ревизију и регулаторна тела).

Brenner и Cochran (1991) тврде, да опсег интересних група може имати обичну основу. У туризму, такође се може десити да се неке групе поклапају. *Sautter и Leisen (1999)* истичу да се мора правити разлика између улоге стејкхолдера и стејкхолдерског кластера: „*Било која особа или јединица класификована као припадник неке захтевне групе често дели мишљење или перспективе других или има вишеструку улогу у оквиру тог микроокружења*”.

Данашњи концепт стејкхолдерског приступа – интеракција са различитим актерима може да допринесе бољем разумевању потреба друштва (*Caffyn & Jobbins, 2003*). Таква интеракција може да се добије телом које је одговорно за управљање развојем дестинације. Модели и организациона структура таквих координационих тела, могу се разликовати у зависности од воље и обичаја самих актера на дестинацији, али сви ти модели имају заједничке следеће елементе (*Магаш, 2008*):

- Јавне функције;
- Представљање целог сектора;
- Координација и вођење свих активности и услуга;
- Фокусирање на жеље и интересе јавних и приватних понуђача услуга успешних да одбране/ докажу своју професију.

Tkaczynski (2009) је приметио да су различите студије истицале различите стејкхолдере и то је табеларно приказао. *Wisansing (2008)* је закључио да је успостављање одговарајућег процеса, критеријума и структура неопходно у примени стејкхолдерског приступа као оквира у управљању туристичком дестинацијом. *Vurd и Ustake (2007)* користе „*дрво од лука*” у циљу да се идентификују групе заинтересованих страна актера који подржавају одрживи развој туризма (они су изабрали четири групе заинтересованих страна). У њиховом случају нису добро разјаснили зашто су селектоване те групе у поређењу са другим.

Табела 1. Литературни преглед радова који су се бавили примарним и секундарним типовима стејкхолдера

Типови стејкхолдера	Стејкхолдери	Аутори
Примарни	Градски званичници (локалне владине организације)	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan, Ritchie & Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Конкуренција/ Такмичари	Sautter & Leisen (1999)
	Дестинацијске маркетиншке организације (ДМО) / ТО	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan, Ritchie & Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Хотели	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen (1999); Sheehan, Ritchie & Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Становништво	Sautter & Leisen (1999)
	Оператери туристичких атракција / Конгресни центри	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan, Ritchie & Hudson (2007); Sheehan & Ritchie (2005)
	Превозници (аутобуски, авио и други)	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen (1999)
	Туристи	Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Ресторани	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen (1999)
Секундарни	Привредна комора/ Саветодавни одбор	Morgan & Pritchard (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Групе у заједници / Локалне заједнице	Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Бензинске пумпе	Sautter & Leisen (1999)
	Подстицајни регулатор	Blain, Levy & Ritchie (2005); Morgan & Pritchard (1999); Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Медији	Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Малопродајни аутлети	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sautter & Leisen (1999); Sheehan & Ritchie (2005)
	Универзитети	Blain, Levy & Ritchie (2005); Sheehan & Ritchie (2005)

Извор: Tkaczynski, 2009. и Сафтић, Тежак, Лук 2011.

Пројекат Нови Сад 2021 Европска престоница културе и сектор туризма

Основне идеје Стратегије културног развоја Града Новог Сада (2016-2026) јесу: културни сектор као централна позорница за партиципацију грађана, изградња културног идентитета и интеркултурални дијалог. Ова Стратегија је иницирана и развијена током процеса кандидатуре Новог Сада за титулу европске престонице културе. Као таква, Стратегија представља основ за свако даље планирање развоја града. Самим тим, на ову стратегију треба да се ослања и стратешко планирање у оквиру сектора туризма – одн. привреде. **Реализацијом овог пројекта, Нови Сад би, решавањем проблема кроз културу дијалога, требао да се реинтегрише у европски културни простор и постане препознатљива културна дестинација на Дунаву.** Овом визијом изречена је пројекција постигнућа реализацијом задатака, али и узајамана међузависност сектора културе и туризма, док је у центру стратешког планирања посетилац из иностранства који истражује, посећује и помаже креирање културне понуде. И саме стратешке мере предложене пројектом почињу дефинисањем и тражењем нових начина за стварање модела представљања локалног културног наслеђа ради привлачења посетилаца; тежи се и усвајању нових модела представљања културних садржаја и обавештавања домаће и стране јавности о томе; уз нове људе који ће промовисати пројекат, нудићемо и посебан доживљај културе на необичним локацијама уз нова места за културно и креативно остваривање. Да би остварили ову визију неопходно је да се сви стејкхолдери, сектори и расположиви ресурси међусобно повежу, како би синергијским приступом постигли и оно што није планирано, како би заједно даље градили потенцијале, истицали своје предности, једни другима помагали да превазиђу недостатке. Поред града Новог Сада, пројектом је обухваћен и простор Фрушке горе са општинама Ириг, Беочин и Сремски Карловци, што све заједно даје огроман потенцијал за креирање озбиљних и разноликих туристичких понуда.

Закључак

D'Angella и Go (2009), наводе низ погодности које дестинацијска предузећа и компаније, као и туристичке организације, имају од примене стејкхолдерског приступа: економију обима, синергију, смањену сезоналност, високу стопу заузетости капацитета, промотивне активности које организују људи са специфичним вештинама, планирање и организовање догађаја у граду, кохерентност међу дестинацијским предузећима у условима активности и учешћа у процесу доношења одлука.

Са аспекта локалних становника, имплементација интересних приступа треба резултирати бољим могућностима запошљавања, лакшим начином добијања дозвола за успостављање бизниса (Li, 2006; Timothy, 1999), побољшања

квалитета различитих врста инфраструктуре, повећања мера безбедности (Burns & Howard, 2003) и тако даље.

Нови Сад је освајањем титуле европске престонице културе добио јединствену шансу (у Републици Србији и региону) да своју стратегију развоја туризма развије у складу са Стратегијом културног развоја и динамиком реализације самог пројекта. Град који је добио прилику да туристичку понуду креира на иновативан и креативан начин, уз нове моделе представљања, уз нове начине истицања видљивости дестинације, али и уз шансе да развија своју укупну културно-туристичку понуду као никада до сада. Туристичким организацијама јесте обавеза да вреднују локалне стејкхолдере и овај став треба да се преноси и на потенцијалне туристе, који ће се потом осетити „повезани” или умрежени у дестинацији, а то ће им уливати самопоуздање и знаће то да цене (Jackson, 2001).

Оно што нам је неопходно како би искористили ову јединствену шансу, јесте јединствени приступ и међусекторска повезаност: сви се слажу да је главни предуслов **дугогодишња едукација из области менаџмента и одрживог развоја**, како би се створила **ефективна менаџмент стратегија** за постизање одрживог ефикасног развоја, и задовољиле потребе и критеријуми свих стејкхолдера; затим је потребно **идентификовати задатке туристичких организација** и потом **идентификовати стејкхолдере** – реализација усмереног и циљаног истраживања. нове трендове које ће постављати другима у земљи и региону. Нови Сад, уз ову јединствену титулу и прилику, мора да постане град који ће постављати стандарде и стварати трендове како у култури и креативним индустријама, тако и у туризму. Управо је планирање и реализација догађаја најједноставнији начин да у томе и успемо, јер смо већ у региону и Европи препознати као град манифестација и фестивала, награђивани смо и похваљени за овај успех. Уз анализу и издвајање правих стејкхолдера, заједничким трудом и залагањем, потребно је да се промовишемо као град са богатим културно-историјским и индустријским наслеђем који има изграђену културу гостопримства, град креативних и предузетних људи који негује различитости и говори 21 језик националних заједница; универзитетски град који има кадрове да премосте све недостатке на путу позиционирања културне престонице на Дунаву. Нови Сад мора да учини видљивом своју комплетну културну понуду и сваки њен део представи као туристичку атракцију, широм Европе.

Литература:

1. Blattberg, C. (2004): *Welfare: Towards the Patriotic Corporation. From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First*. New York: Oxford University Press, pp. 172–184. ISBN: 0-19-829688-6
2. Boutilier, R. (2012): *A Stakeholder Approach to Issues Management*. The Strategic Managemtn Collection, The Business Expert Press, New York, USA. ISBN-13: 978-1-60649-097-6

3. Burns, G. L., Howard, P., (2003): ***When wildlife tourism goes wrong: a case study of stakeholder and management issues regarding Dingoes on Fraser Island, Australia.*** *Tourism Management*, Vol. 24, No. 6, 699-712.
4. Byrd, E. T. & Ustake, L. (2007): ***Using decision trees to identify tourism stakeholder: The case of two Eastern North Carolina counties.*** *Tourism and Hospitality Research*, 7(3), pp. 176-193.
5. Caffyn, A. & Jobbins, G. (2003): ***Governance Capacity and Stakeholder Interactions in the Development and Management of Coastal Tourism: Examples from Morocco and Tunisia.*** *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, No. 2&3, pp. 224-245.
6. Crompton, J. L. & McKay, S. L. (1997): ***Motives of visitors attending festival events.*** *Annals of Tourism Research*, 24 (2), pp. 425–439. [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)80010-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383(97)80010-2)
7. D'Angella, F. & Go, F. M. (2009): ***Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment.*** *Tourism Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 429-440.
8. Freeman, E.R. (1984): ***Strategic Management – A Stakeholder Approach.*** Cambridge University Press, Cambridge, UK ISBN: 978-0-521-15174-0
9. Freeman, E.R., Harrison S.J., Wicks C.A., Parmar L.B., de Colle S., (2010): ***Stakeholder Theory: The State of the Art.*** Cambridge University Press, United Kingdom.
10. Freeman, E.R., Harrison S.J., Wicks C.A., (2007): ***Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success (The Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in Ethics and Lead).*** Yale University Press & New Heaven and London, United Kingdom.
11. Getz, D. (1991): ***Festivals, special events, and tourism.*** New York: Van Nostrand Reinhold.
12. Getz, D. (2007): ***Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events.*** Oxford: Elsevier, UK.
13. Jackson, J. (2001): ***Working Together We Can Make a Difference.*** Report on the Tour Operator's Initiative for Sustainable Tourism, Workshop, Rimini, 30st June – 1st July Italy, available at http://www.toinitiative.org/fileadmin/docs/events_docs/Working_Together_We_Can_Make_a_Difference.pdf
14. Li, W. (2006): ***Community Decisionmaking: Participation in Development.*** *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 1, pp. 132-143.
15. Long, P. T. & Perdue, R. R. (1990): ***The economic impact of rural festivals and special events: Assessing the special distribution of expenditures.*** *Journal of Travel Research*, 28 (4), pp. 10–14. DOI:10.1177/004728759002800403
16. Robson, C. (2000): ***Small Scale Evaluation – Principles and Practice,*** SAGE Publications, London, UK ISBN: 0-7619-5509-7
17. Saftić, D., Težak, A. & Luk, N. (2011): ***Stakeholder approach in tourism management: implication in Croatian tourism.*** Conference proceedings: 30th International Conference on Organizational Science Development FUTURE ORGANIZATION March 23rd – 25th, Portorož, Slovenia.
18. Scott, D. (1996): ***A comparison of visitors' motivations to attend three urban festivals.*** *Festival Management and Event Tourism*, 3 (3), pp. 121–128. ISSN: 1065-2701
19. Timothy, D. J. (1999): ***Participatory Planning: A View of Tourism in Indonesia.*** *Annals of Tourism Research*, Vol. 16, No. 2, pp. 371-391.
20. Tkaczynski, A. (2009): ***Destination segmentation: a recommended two-step approach.*** Thesis PhD/Research, University of Southern Queensland, available at: http://eprints.usq.edu.au/6255/2/Tkaczynski_2009_whole.pdf

21. Weiss, J.W. (2009): *Business Ethics – A Stakeholder and Issues Management Approach*. South-Western Cengage Learning, Mason, USA ISBN: 978-0-324-58973-3
22. Wisansing, J. (2008): *Towards Community Driven Tourism Planning: a Critical Review of Theoretical Demands and Practical Issues*. AU-GSB e-Journal, Vol. 1, No. 1, pp. 47-59, available at the following Web link:
<http://gsbejournal.au.edu/1V/Journal/Towards%20Community%20Driven%20Tourism%20Planning.pdf>
23. Magaš, D. (2008): *Destinacijski menadžment – modeli i tehnike*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, Hrvatska.
24. Clarkson, M.B.E. (1995): *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
25. Bramwell, B. (1997): *Strategic planning before and after a mega-event*. *Tourism Management*, Vol. 18, Issue 3, pp. 167-176.
26. Vijayanand, S. (2013): *Stakeholders and public private partnerships role in tourism management*. *International Journal of Scientific & Engineering Research - IJSER*, Vol. 4, Issue 2, pp. 1-11, Houston. USA. ISSN: 2229-5518
27. Miles, S. (2012): *Stakeholders: essentially contested or just confused?* *Journal of Business Ethics* 108 (3), pp. 285–298.
28. Bole, D. et al. (2013): *The synergy of culture and tourism for the development of rural areas*. Publication based on the work of the SY_CULTour Project, (Application ID SEE/B/0017/4.3/X; Ref. No. 09SEE05/01/11/07; Contract number: 2011/274-864, Document reg.no: INTRA-5018416), Partners of SY_CULTour project, ZRC Publishing, Ljubljana, ISBN: 987-961-254-485-0, UDC 338.48:008(1-22)
<http://www.google.rs/search?tbo=p&tbm=bks&q=isbn:9612544859>
29. Kovačević, D. (2010): *Reaching for peace and stability in conflict regions – Organizational Model for Tourism Development in the Western Balkans*, Master thesis, The London School of Economics and Political Science, London, UK.
30. Delgado, M., Porter, M. & Stern, S. (2011): *Clusters, Convergence, and Economic Performance*. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, USA. http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS_Clusters_Performance_2011-0311.pdf
31. Bishara, N.D. & Schipani, C.A. (2008): *Complementary Alternative Benefits to Promote Peace*. University of Michigan, Ross School of Business, Working Paper No. 1119.
http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/61344/1119_CSchipani.pdf?sequence=1

STAKEHOLDER ACCESS IN ORGANIZATION OF CULTURAL EVENTS

Summary: This paper discusses the impact of events with a cultural component on the destination. Besides promoting local pride in culture, events create a strong identity and the image of the local community, that is a destination branding. In addition, they can promote autochthonous national minorities, and leave numerous positive or negative, economic, social, environmental, political and other effects and consequences on a destination. Furthermore, we explained what the stakeholders are, given the presentation of some typologies, and their role in the process of organizing and realizing events as well as stakeholders groups that are typical in cultural tourism.

Key words: stakeholders, cultural tourism, Novi Sad, ECoC 2021.