

**UNIVERZITET U LJUBLJANI
EKONOMSKI FAKULTET**

MAGISTARSKI RAD

PETAR MARTINOVIĆ

UNIVERZITET U LJUBLJANI

EKONOMSKI FAKULTET

MAGISTARSKI RAD

**TURISTIČKI PROIZVOD CRNE GORE I STRATEŠKI
PRAVCI NJEGOVOG RAZVOJA**

Ljubljana, maj 2003

PETAR MARTINOVIĆ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega magistrskega/specialističnega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravic dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. TURIZAM KAO RAZVOJNI PROBLEM | 1 |
| 1.2. UVODNE TEZE RADA | 1 |
| 1.3. METODE RADA | 2 |
| 2. TURIZAM KAO RAZVOJNI FENOMEN | 3 |
| 2.1. DEFINISANJE TURIZMA KAO VODEĆE GRANE XXI. VIJEKA | 3 |
| 2.2. MEGA-TRENDOVI I GLOBALIZACIJA TURIZMA | 5 |
| 2.3. KRETANJE TURISTIČKIH TOKOVA U EVROPI | 6 |
| 3. TURISTIČKI PROIZVOD | 8 |
| 3.1. TURIZAM I TURISTIČKI SISTEM | 8 |
| 3.2. POJAM TURISTIČKE PONUDE | 11 |
| 3.3. SISTEMSKI I SAVREMENI STRATEŠKI PRISTUP TURISTIČKOM PROIZVODU | 12 |
| 3.4. MARKETING I TURISTIČKI PROIZVOD | 16 |
| 3.5. PROSTOR I VRIJEME KAO OSNOVA TURISTIČKOG PROIZVODA | 19 |
| 3.6. PRETPOSTAVKE STRATEŠKOG MODELA TURISTIČKOG PROIZVODA | 20 |
| 3.7. MODEL TURISTIČKOG PROIZVODA POSMATRAN NA STRATEŠKOM NIVOU | 21 |
| 3.7.1. SWOT matrica modela turističkog proizvoda posmatranog na strateškom nivou | 23 |
| 4. TURISTIČKI PROIZVOD CRNE GORE | 25 |
| 4.1. PRIRODNE KARAKTERISTIKE KAO TEMELJ TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE | 26 |
| 4.2. ANTROPOGENE VRIJEDNOSTI | 29 |
| 4.3. SAOBRAĆAJNA INFRASTRUKTURA I VEZE | 30 |
| 4.4. KOMUNALNA INFRASTRUKTURA | 31 |
| 4.5. OBLICI TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE | 32 |
| 5. KADROVI KAO ELEMENAT TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE | 36 |
| 5.1. POSTOJEĆA KADROVSKA STRUKTURA | 37 |
| 5.2. INFRASTRUKTURA OBRAZOVANJA KADROVA | 37 |
| 5.3. OBRAZOVANJE I RAZVOJ INTELEKTUALNOG KAPITALA | 39 |
| 5.4. TURISTIČKE ORGANIZACIJE I TURISTIČKA KULTURA | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 6. OSNOVNE KARAKTERISTIKE (MOTIVI) TRAZNJE ZA TURISTIČKIM PROIZVODOM CRNE GORE | 42 |
| 7. PONUDA TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE | 43 |
| 7.1. SMJEŠTAJNA INFRASTRUKTURA | 43 |
| 7.1.1. Dinamika razvoja smještajne infrastrukture | 43 |
| 7.1.2. Struktura smještajnih kapaciteta | 44 |
| 7.2. OSTALA TURISTIČKO – UGOSTITELJSKA INFRASTRUKTURA | 47 |
| 8. TURISTIČKO TRŽIŠTE I POSLOVNI REZULTATI TURISTIČKOG RAZVOJA | 47 |
| 8.1. GEOGRAFSKA DISPERZIJA TRAZNJE | 47 |
| 8.1.1. Tražnja iz država bivše Jugoslavije | 48 |
| 8.1.2. Tražnja iz država EU i neevropskih država | 49 |
| 8.2. STRUKTURA UPOTREBE TURISTIČKIH KAPACITETA | 50 |
| 8.3. POKAZATELJI REALIZACIJE TURISTIČKOG PROIZVODA | 51 |
| 8.3.1. Turistički promet | 51 |
| 8.3.2. Finansijski pokazatelji | 52 |
| 9. STRATEŠKI RAZVOJ I PLANIRANJE TURISTIČKE POLITIKE CRNE GORE | 55 |
| 9.1. TEORIJSKI PRISTUP | 55 |
| 9.1.1. Savremeni pristupi strateškom planiranju u turizmu | 55 |
| 9.2. NORMATIVNI PRISTUP | 58 |
| 9.2.1. Zakoni o razvoju turizma | 58 |
| 9.2.2. Dvije strategije razvoja turizma Crne Gore | 59 |
| 10. PREDLOZI RAZVOJA TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE | 62 |
| 10.1. KOMENTAR REZULTATA ANKETE O RAZVOJU TURIZMA | 62 |
| 10.2. KRITIKA POSTOJEĆIH STRATEŠKIH DOKUMENATA | 64 |
| 11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA | 68 |
| LITERATURA I IZVORI | 71 |

SPISAK SLIKA

- 2.1. Životni ciklus turizma
- 3.1. Turistički sistem
- 3.3. Turistički proizvod iz ugla turiste
- 3.4. Pomijeranje od koncepta 4Ps do relacija, mreža i interakcija
- 3.6. Pretpostavke modela turističkog proizvoda posmatranog na strateškom nivou
- 3.7. Model turističkog proizvoda posmatran na strateškom nivou
- 3.7.1. SWOT matrica modela turističkog proizvoda posmatranog na strateškom nivou
- 4. Model turističkog proizvoda Crne Gore posmatran na strateškom nivou
- 4.1. Struktura plaža na crnogorskom primorju
- 5.3. Intelektualni kapital
- 5.3. Piramida tržišne i tradicionalne hijerarhije menadžmenta u turizmu
- 7.1.2. Raspodjela kapaciteta noćenja u Crnoj gori – 131.912 kreveta u 1989. godini – prema vrstama objekata
- 7.1.2. Raspodjela smještajnih kapaciteta 1997. godine prema statistici
- 7.1.2. Hoteli: Prestrukturiranje i proširivanje kapaciteta
- 8.1. Noćenja domaćih i stranih turista u Crnoj Gori i Hrvatskoj (u 000)
- 8.3.1. Struktura noćenja inostranih turista u 2002. godini
- 8.3.1. Dinamika turističkog prometa (noćenja) u Crnoj Gori (u 000)
- 8.3.2. Prihod od inostranih turista i turista iz Srbije u 2001. i 2002. godini
- 8.3.2. Indeks 2002/2001 – rast noćenja inostranih turista za 33%
- 8.3.2. Indeks 2002/2001 – rast prihoda od inostranih turista za 64 %
- 9.1.1. Proces strateškog planiranja u turizmu
- 9.1.1. Pet ključnih tema za zadržavanje turista
- 9.1.1. Regionalni proces planiranja u turizmu
- 10.2. Aspekti kritike postojećih strateških dokumenata

SPISAK TABELA

- 2.3. Proračun kretanja broja stanovnika Evrope
- 2.3. Intenzitet putovanja u odabranim evropskim zemljama u 2000. godini
- 3.4. Trideset relacija ponovnog razmatranja marketinga, tj. Rm-a – 30 Rs
- 4.1. Visinske zone Crne Gore
- 4.1. Podaci o Nacionalnim parkovima Crne Gore
- 4.5. Učešće prihoda od stranih turista u sektoru izvoza usluga Crne Gore sagledano kroz bilans gotovinskih deviznih tokova
- 7.1.1. Dinamika razvoja obima i strukture smještajnih kapaciteta (broj ležaja)
- 7.1.1. Razvojna strategija smještajnih kapaciteta
- 7.1.2. Planovi za 2010. i 2020. godinu prema porijeklu gostiju – domaće tržište i inostranstvo (u 000)
- 8.1.1. Pregled broja turista iz bivših republika SFRJ i noćenja za period 1990. - 2002. godine
- 8.1.2. Pregled broja inostranih turista i noćenja za period 1990. - 2002. godine
- 8.2. Dolasci turista po kategorijama objekata za smještaj u 1998. godini
- 8.2. Struktura ostvarenih noćenja inostranih turista po vrstama objekata za smještaj izražena u %
- 8.3.1. Broj turista i ostvarena noćenja za period 1.1.2001 - 31.12.2002. godine
- 8.3.2. Prihod od inostranih turista i turista iz Srbije u 2001. i 2002. godini
- 8.3.2. Struktura prihoda od inostranih turista u 2002. godini

1. UVOD

1.1. TURIZAM KAO RAZVOJNI PROBLEM

Prva asocijacija pri pomenu pojma turizam predstavlja kretanje ljudi u cilju zadovoljavanja određenih potreba. To je pojava, koja je prisutna u svim sredinama, ali se po obimu i efektima različito manifestuje (Pasinović, 1998, str. 2). Osnova turizma, dakle leži u biološkoj prirodi čovjeka, koja se oslikava kroz njegovo kretanje u prostoru.

Korijeni turizma, može se reći sežu u praistoriju ljudskog društva. Na početku ljudi su se kretali neorganizovano u potrazi za hranom ili bijegom tjerani opasnostima, upoznavajući tako nove prostore (Jovičić, 1992, str. 10). Vremenom ta kretanja su postala organizovanija, o čemu svjedoče u svojim djelima istaknuti mislioci Grčke i Rima u starom vijeku, odnosno pustolovi poput Marka Pola u srednjem vijeku. Iskrčavanje na novom kontinentu 1492. godine predstavljalo je veliko geografsko otkriće, ali se može posmatrati i kao najveće turističko putovanje do tada, koje je predstavljalo polazište za kasnija oplovljavanja svijeta. Geografska otkrića predstavljaju temelj na kojima su počivala turistička kretanja. To se potvrđuje i u današnjici, prodajom aranžmana za put u kosmos.

U današnjim uslovima naučno-tehničkog progressa i kompjuterske ere, čovjeku je neophodan odmor i rekreacija. Vrsta odmora je uslovljena životnom i radnom sredinom, ostvarenim prihodima, kao i dostignutim nivoom obrazovanja i kulture. Savremena turistička kretanja su rezultat i beneficija prema zaposlenima, koje se reflektuju kroz socijalnu politiku, tj. pravu na plaćeni godišnji odmor i osnovnom pravu čovjeka na korištenje odmora.

U drugoj polovini dvadesetog vijeka turizam doživljava ekspanziju. To se zaključuje na osnovu pregleda broja ljudi, koji putuju u inostranstvo. Turistička kretanja su 1950. godine uključivala 25 miliona, da bi u 2000. godini uključivala 700 miliona turista. Prognoze govore, da će se broj turista povećavati, odnosno da će 2010. godine u međunarodnim turističkim kretanjima učestvovati više od milijardu ljudi (<http://world-tourism.org>). Ekspanzija turizma se oslikava i u ostvarenom turističkom prometu, kao i u funkcijama turizma (kulturna, socijalna, politička, zdravstvena, itd.).

Navedeno govori o turizmu, kao dinamičnoj kategoriji, koja se nalazi u neprestanoj evoluciji. Svojom dinamikom turizam na jednoj strani nudi nove destinacije, nove oblike aranžmana, nove vrste putovanja, dok na drugoj strani zahtijeva nove oblike organizovanja, nove resurse, nove inovacije, nove strategije. S obzirom na to da se zaključiti, da se turizam nalazi u neprestanom razvoju i progresiji, pa zato valja pažljivo analizirati sve njegove komponente.

1.2. UVODNE TEZE RADA

S obzirom na razvojne trendove, prirodne potencijale, stanje infrastrukture, dosadašnji nivo razvijenosti turizma, kao i stratešku usmjerenost, da se u budućnosti razvija kao ekološka država, turizam dugoročno predstavlja jednu od najperspektivnijih privrednih grana Crne Gore. Razvoj turizma je određen prije svega prirodnim i geografskim karakteristikama, kao i kulturnim, uz

odgovarajući razvoj i angažovanje ljudskog faktora. Sa geografskog stanovišta na primjer, je najvažnija koncentracija prirodnih resursa i raznovrsnost ponude na malom geografskom prostoru ("najbliže toplo more", na jednoj strani i atraktivnost kontinentalnog zaleđa, na drugoj strani).

Turistički proizvod predstavlja centralni instrument marketing miksa. Ukoliko nije pozicioniran na odgovarajući način, ostali instrumenti marketing miksa ne mogu doći do izražaja, odnosno kontraproductivni su usljed kontraproductivnosti samog proizvoda. Rezultati, koje je crnogorski turizam ostvarivao u prethodnim decenijama su relativno slabi. Uzroci za takvo stanje su objektivne (prirodne katastrofe, komunistički društveno-politički sistem i njegova tranzicija, ratovi u okruženju i sankcije međunarodne zajednice, NATO udari) i subjektivne prirode (nizak turistički nivo domicilnog stanovništva, neodgovarajući nivo obrazovanja kadrova). Navedeni faktori govore i o razlozima nedefinisanosti turističkog proizvoda i nerazvijenosti turističke ponude Crne Gore, odnosno o niskim rezultatima turizma s obzirom na potencijalne mogućnosti.

Planiranje, razvoj i očekivani rezultati realizacije proizvoda moraju sadržati sve elemente kvaliteta, konkurentске diferencijacije i pozicioniranja, odnosno moraju imati odgovarajuću tržišnu upotrebljivost, da bi predstavljali dio tržišne ponude (Kotler, 1999, str. 281). Iz tog razloga je potrebno što preciznije definisati karakteristike proizvoda (primarne, sekundarne, dodatne i sl.) i optimizirati proces njegovog razvoja i menadžmenta.

Turistički proizvod Crne Gore se mora što preciznije definisati, jer se samo putem njegovog definisanja može odrediti, odnosno precizno dimenzionirati, što sve može biti uključeno u turističku ponudu. Osnovna teza rada polazi od definisanja turističkog proizvoda Crne Gore, što će predstavljati osnovu za određivanje turističke ponude. Za posmatranje turističkog proizvoda koristiće se sistemski pristup, odnosno sistemska teorija. Precizno definisana i pomoću uporedne analize određena struktura turističkog proizvoda i turističke ponude predstavlja temelj turističkog razvoja, koji omogućava određivanje optimalne turističke strategije i turističke politike u Crnoj Gori. Teza rada se dalje sastoji u tome, da pravilna definicija i određenje turističkog proizvoda, kao temeljnog instrumenta marketing miksa predstavlja ključnu determinantu za određivanje strateškog razvoja crnogorskog turizma, a time i razvoja uopšte.

Na teorijskom, empirijskom i normativnom nivou nastojaću da dokažem, da postojeći strateški dokumenti turističkog razvoja Crne Gore ne uzimaju dovoljno u obzir strukturu i razvojne mogućnosti turističkog proizvoda. Iz tog razloga, veoma je važno za razumijevanje trenutnog nivoa razvoja turizma u Crnoj Gori i ocjene njegovih mogućnosti razvoja u budućnosti, proučavanje turističkog proizvoda, kao jednog od ključnih instrumenta marketing miksa. Na empirijskom nivou ću odrediti trenutni razvojni nivo, na kojem se nalazi Crna Gora, što će predstavljati osnovu za davanje odgovarajućih konstruktivnih predloga modifikovanih i novih pravaca razvoja. Dosadašnji razvoj crnogorskog turizma ću odrediti na osnovu analize stanja prirodnih resursa, ukupne infrastrukture i kretanja turističkog prometa.

1.3. METODE RADA

Metode, koje ću upotrebljavati u izradi magistarskog rada temeljit će se na dostupnoj stručnoj literaturi, zakonskim i planskim dokumentima sa područja turizma i graničnih područja, kao i konkretnim istraživanjima i anketama pojedinih turističkih destinacija i mišljenja o pravcima strateškog razvoja crnogorskog turizma. Metode rada će predstavljati kombinaciju:

- a) apstraktno-teorijskog dijela na osnovu proučavanja ekonomske literature (sa akcentom na teoriji upravljanja marketingom, strateškom planiranju i ekonomici turizma);
- b) kritičke analize postojećih strateških dokumenata (strategije razvoja turizma u Crnoj Gori) i institucionalne analize turističkog razvoja;
- c) empirijskog dijela, kroz analizu postojećeg stanja razvoja turizma na osnovu anketa i dostupnih empirijskih podataka.

Pri formulisanju teza koristit ću pozitivnu praksu i iskustva razvijenih turističkih država, koja se mogu primijeniti na primjeru Crne Gore. To su dostignuća pojedinih država u raznim oblicima turizma, razvoju infrastrukture i atraktivnostima turističkog proizvoda.

U radu ću takođe, upotrebljavati informacije dobijene na osnovu razgovora sa aktivnim nosiocima turističke politike Crne Gore (Ministarstvo turizma, turistička organizacija - TOCG, menadžeri, profesori iz oblasti turizma) i na temelju anketa, urađenim u i na izabranim destinacijama i turističkim organizacijama. Ankete će biti izrađene na reprezentativnom uzorku, da bi se jasno sagledalo mišljenje navedenih učesnika u turizmu o dosadašnjim, trenutnim i budućim pravcima razvoja turizma u Crnoj Gori, što će se dovesti u korespondenciju sa osnovnom temom rada.

U prvom dijelu rada ću koristiti prije svega stručnu literaturu, na osnovu koje ću definisati temeljne pojmove turističke djelatnosti (turistička ponuda, turistički proizvod, turistički sistem) i odrediti metodološki nivo, na kojem ću obrađivati turistički proizvod u radu.

U drugom dijelu rada ću, osim stručne literature koristiti planske dokumente, kao što su strategije razvoja turizma, razvojne rezolucije, izvještaje o prometu hotelsko-turističkih preduzeća, statističke godišnjake, itd. Takođe, koristit ću i usvojene planove (prostorne i druge), koji se odnose na pojedine teritorijane cjeline (turističke destinacije) nacionalnih parkova, morskog dobra, gradova, jezera, rijeka, planina, itd. Ovdje ću još konsultovati i zakonske dokumente sa područja turizma, kao što je deklaracija o proglašenju Crne Gore ekološkom državom, Zakon o turizmu i druge zakonske i podzakonske akte.

2. TURIZAM KAO RAZVOJNI FENOMEN

2.1. DEFINISANJE TURIZMA KAO VODEĆE GRANE XXI. VIJEKA

Naučno-tehnički progres, razvoj transportnih sredstava, povećanje nivoa kulture i nivoa standarda uslovlili su razne promjene u društvenim kretanjima, utičući time i na razvoj turizma. S obzirom na prosječne godišnje stope rasta, koje bilježi u drugoj polovini prošlog vijeka, turizam predstavlja privrednu granu, koja ostvaruje stalni rast. Značaj turizma se ogleda i u njegovoj uskoj povezanosti sa nizom djelatnosti, kao što su: saobraćaj, kultura, zdravstvo, politika, itd.

Autori imaju različita gledišta na kretanje turizma u budućnosti. Neki autori daju dosta pesimistička, odnosno optimistička predviđanja razvoja turizma u narednom periodu. Ipak, svi se slažu u svojim prognozama, da turizam u budućnosti zavisi od razvoja graničnih područja. Veličina i struktura stanovništva, ekonomski potencijal, tehnološke inovacije, politička i kulturna kretanja predstavljaju najčešće navedene faktore od kojih zavise pravci razvoja turizma u

narednom periodu. "Budućnost turizma zavisit će u većoj mjeri od faktora izvan ovog fenomena, nego od faktora u njemu samome" (Vukonić, 2002, str. 496).

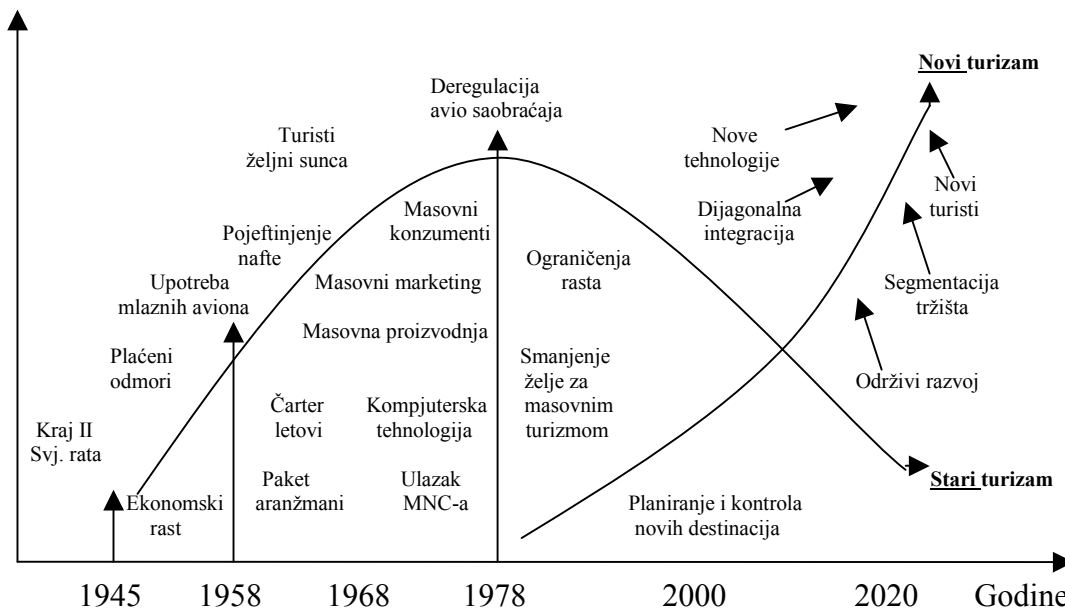
S obzirom da postoje različita mišljenja autora o ključnim faktorima razvoja turizma u budućnosti, u kojima svaki iz svog ugla predviđa mogući razvoj situacije, ovdje navodim stanovišta autora, za koje smatram da imaju najobuhvatniji pristup. Cooper (1993, str. 256) i Middleton (1993, str. 359) navode sledeće faktore, od kojih zavisi razvoj turizma:

- ograničenja rasta tržišta;
- kvalitet, obnova destinacije i diferencijacija;
- odgovorni ili socijalni marketing;
- promjena političkih struktura;
- promjena distribucije u turizmu (kretanje razvoja naročito od sjevera prema jugu).

Zanimljiv scenario o kretanju turizma u budućnosti prezentira i Poon (1993, str. 9). U svom radu navodi životni ciklus turizma, počev od sredine prošlog vijeka, do njegovog mogućeg razvoja u budućnosti. U ciklusu opisuje karakteristike turizma istorijski gledano, počev od različitosti *starog* turizma, kojeg je karakterisao masovni turizam, do *novog* turizma, kojeg karakterišu novi uslovi sadržani u izmijenjenim zahtjevima i očekivanjima turista i njihovog načina ponašanja. Na osnovu navedenoga, autor slikom životnog ciklusa turizma prikazuje sledeće promjene:

Slika 1: Životni ciklus turizma.

Stope
rasta



Izvor: Poon, 1993, str.12.

- *Novi konzumenti.* Prema istraživanjima, novi konzumenti su više sofisticirani, u pravcu ekološke odgovornosti, težeći iskustvu i kvalitetu života više nego odmoru na suncu. U najkraćem, tržište je mnogo više diferencirano nego što je to bio slučaj dvadeset godina ranije, a samim tim predstavlja izazov za istraživače marketing strategija, koji teže standardizaciji;

- *Nove tehnologije.* Način poslovanja uopšte postavlja akcenat na prednostima tehnologije, koja može naći primjenu i u turizmu. Tehnologija se razvijala većom dinamikom od razvoja turističkog tržišta, što je rezultiralo mogućnošću preciznijeg opredjeljivanja turista, odnosno njihovog izbora destinacije ili usluga, bez pomoći tur operatera i uz minimizaciju rizika;
- *Granice razvoja.* Treći faktor razvoja predstavlja činjenica, da se povećavanjem broja ograničenja na svim sektorima pomaže očuvanju okoline. Radi se na organizovanju određenih normi i mjera za turističke usluge, tako da one koje uključuju veliko korišćenje energije i narušavaju okolinu, nijesu više prihvatljive. U skladu sa navedenim, korporacije i vlade su došle do zaključka, da negativni uticaji razvoja budu pažljivo ispraćeni u strategijama narednih decenija;
- *Nova globalna praksa.* Prema slici 1 – životni ciklus turizma, nove promjene, ekonomska skala i kriva iskustva nijesu više primjenljive za sve aspekte turizma. Autor iznosi mišljenje, da novu organizaciju karakteriše fleksibilnost mjera, koja se ogleda u raznolikosti i specijalizaciji, prilagodljivosti sistema i inovacijama.

Naravno, mora se uzeti u obzir i proces globalizacije, koji nije prikazan na prethodnoj slici. Mules predviđa dva moguća scenarija globalizacije u budućnosti. Po jednom, na strani tražnje brzi rast međunarodnog turizma u mnogim državama predstavlja istraživanje, koje zahtijeva određivanje dimenzija ekonomskih uticaja na turizam. Po drugom scenariju, na strani ponude porast globalnog biznis razmišljanja dovest će do ostvarenja dohodka organizacija u turističkoj privredi (naprimjer: hoteli, avio-kompanije, itd.), sve do građana (akcionara), čak i u državama, koje nijesu turističke destinacije (Faulkner, Moscardo, Laws, 2002, str. 313).

2.2. MEGA-TRENDVI I GLOBALIZACIJA TURIZMA

XXI. vijek predstavlja veliku nepoznanicu, na jednoj i izazov, na drugoj strani, za sve oblasti i područja ljudskog djelovanja. Rezultat takvog stava leži u njihovoj dinamici, koja je posebno istaknuta u drugoj polovini prošlog vijeka.

Novi milenijum nosi sa sobom veliki broj različitih pitanja, koja bi u oblasti turizma glasila: koji oblici turizma će interesovati turiste? Koji oblici turizma su preferentni u odnosu na druge oblike? Da li ima mjesta za nove turističke prostore na zemlji? Da li će pojedini geoprostori zapostavljeni u XX. vijeku predstavljati centar interesovanja u XXI. vijeku? Da li će turistički prostori budućnosti biti Sahara, Antarktik, vrhovi planina, dubine mora i okeana, ili svemirska prostranstva? Svako od navedenih pitanja nosi sobom izazov XXI. vijeka, koji traži odgovore.

Različiti autori u svojim djelima navode predviđanja mega-trendova, koji će imati primat u turističkim kretanjima u budućnosti. Po mojem mišljenju najobuhvatnije predviđanje daje WTO, naravno uzimajući u obzir predviđanja drugih autora, koja više ili manje odstupaju od navedenoga. Iz segmenta ponude WTO ističe se pet mega-trendova (<http://world-tourism.org>):

- *Eko-turizam.* Eko-turizam se od jedne beznačajne baze "ekološki i socijalno odgovornog putovanja" proširio na "putovanja sa prirodnom komponentom". Eko-turizam u najširem smislu nudi, kako razvojne šanse, tako i mogućnosti da se finansiraju zaštićene zone. On zahtijeva diferencijaciju na male grupe sa specijalnim interesovanjima i na veliki obim onih,

koji odmor na plaži povezuju sa jednodnevnom posjetom prirodnih rezervata, kao dijelom njihovih doživljaja na godišnjem odmoru i zabave;

- Kulturni turizam. Ovdje WTO diferencira izbor između malih tržišnih niša sa specijalnim interesovanjem i velike grupe koje, posjetu kulturnim spomenicima uključuje u svoj program odmora, koji inače ima drugačije težište;
- Tematski turizam. Predstavlja turizam, koji je usmjeren na veoma specifična interesovanja i predstavlja jedno relativno malo tržište. Specijalna interesovanja imaju prednosti, ali i druge aspekte, kao što su klima ili lokacija. Fokusiran na tri velika "E" – Entertainment, Excitement, Education (Zabava, Uzbudjenje, Obrazovanje) – tematski turizam može djelovati kao katalizator razvoja;
- Avanturistički turizam. Ovaj oblik turizma predstavlja malu, ali rastuću tržišnu nišu. S obzirom na okolnosti, da je gotovo svaki kutak zemlje ispitan, ovaj segment preferira interesovanjem za istraživanjem vrhova planina, dubine mora, Antarktika i svemira. Tako se na primjer, oko dva miliona turista vozilo podmornicama;
- Krstarenja. Glavna karakteristika ogleda se u tome, što je pružena mogućnost, da se u kratkom vremenu mnogo toga vidi ("time poor – money rich"). Naime, takvu karakteristiku nema ni jedan drugi način putovanja, kao što to nude krstarenja.

Drugu polovinu XX. vijeka bitno karakteriše informatička revolucija. Razvoj kompjuterske tehnologije, u cilju što efikasnijeg prijema i obrade informacija, te njihovog što bržeg prenošenja, zatim razvoj tehnologije u raznim oblastima, posebno transportu, sigurnost velikog broja svjetskih destinacija, kao i poboljšanje nivoa obrazovanja i kulture uopšte, odredile su svijet nazivom "globalno selo". Iz tog razloga, kretanje do najudaljenijih destinacija, ili putovanje do različitih kontinenata, ne predstavlja veliki problem.

Modifikacija starih i stvaranje novih zahtjeva turista, za još "neviđenim" destinacijama, govore u prilog tezi, da se i područje turizma nalazi u globalizaciji. Putovanje sa jednog na drugi kraj svijeta više ne predstavlja problem turizma. Tako na primjer, turistima je sasvim normalno, da doručkuju u Parizu, večeraju u New Yorku, a naredni dan provedu u Tokiju. Kretanje planetom i uopšte veličina planete, u današnjim uslovima naučno-tehničkog progresa, odgovaraju veličini nekog megapolisa. Putovanje različitim predjelima svijeta, za prosječnog turistu, predstavlja kretanje periferijom svog grada, koju prvi put posjećuje.

2.3. KRETANJE TURISTIČKIH TOKOVA U EVROPI

WTO prognozira rast međunarodnog turizma na 1,6 milijardi putovanja u 2020. godini, odnosno promet od oko 2 biliona US\$. Za zemlje Sredozemlja WTO prognozira smanjenje tržišnog učešća sa 30 % na 22 %, ili u kvantitativnim brojkama, povećanje posjeta godišnje za 3 %, sa 167 miliona u 1995. godini, na 346 miliona u 2020. godini (<http://world-tourism.org>). Navodim podatke za period koji je tretiran "Masterplanom", koji predstavlja ključni strateški dokumenat za razvoj crnogorskog turizma.

Prethodno navedene prognoze WTO-a treba kritički sagledati, iz razloga da li su uzele u obzir nekoliko pitanja (Touristic Masterplan of Montenegro, 2001, str. 133):

- da li mogu privredni rast, raspoloživi resursi i okolina, ići u korak sa rastom stanovništva, koji se odražava na turističku tražnju?
- da li su destinacije spremne, da prime prognozirani broj (očekivani rast) turista i da ih zadovolje?
- da li će trend nezaposlenosti u Evropi rasti, a time da li će realna primanja rasti, ili troškovi života?
- da li će doći do zamora od putovanja, s obzirom na gustinu saobraćaja i turista, opterećenosti okoline, smještajnih kapaciteta, infrastrukture, itd.?
- ograničavaju li prirodne katastrofe (zemljotresi, orkani, oluje, i sl.), teroristički napadi, zdravstveni problemi (razne epidemije) i socijalni problemi turističku tražnju?

Kretanje turističke tražnje značajno zavisi od prognoza rasta/smanjenja stanovništva. To se posebno odnosi na emitivne turističke države, kao što su pojedine evropske države (naravno, kao i Evropa u cjelini), prvenstveno Njemačka, Velika Britanija, te skandinavske države, kao zemlje koje su posebno tretirane "Master planom" razvoja turizma u Crnoj Gori.

Prema prognozi Ujedinjenih Nacija, evropsko stanovništvo će se smanjiti sa sadašnjih 727 miliona na 692 miliona stanovnika, odnosno Evropa će doživjeti smanjenje stanovništva od 4,8 %. Stanovništvo sadašnjih zemalja članica evropske unije će se smanjiti sa 375 miliona na 361 milion stanovnika, odnosno za 3,7 % (www.un.org).

Tabela 1: Proračun kretanja broja stanovnika Evrope.

| Zemlja | Godina | Stanovništvo izraženo u milionioni | Učešće starosnih grupa izraženo procentima | | | | |
|------------------|--------|------------------------------------|--|---------|---------|---------|------|
| | | | < 19 | 20 - 54 | 55 - 64 | 65 - 74 | > 75 |
| Njemačka | 2000 | 82,7 | 21,0 | 49,5 | 13,2 | 9,3 | 7,1 |
| | 2020 | 78,3 | 15,6 | 45,9 | 16,4 | 11,2 | 11,0 |
| Austrija | 2000 | 8,19 | 23,0 | 51,3 | 11,0 | 8,0 | 6,7 |
| | 2020 | 8,04 | 16,7 | 47,6 | 16,0 | 10,8 | 8,9 |
| Velika Britanija | 2000 | 58,65 | 24,8 | 48,4 | 10,7 | 8,5 | 7,6 |
| | 2020 | 57,46 | 19,1 | 45,9 | 14,4 | 11,4 | 9,2 |
| Češka | 2000 | 10,22 | 23,1 | 10,6 | 10,6 | 8,3 | 5,4 |
| | 2020 | 9,61 | 16,4 | 13,2 | 13,2 | 13,2 | 8,2 |

Izvor: Touristic Masterplan of Montenegro, 2001, str. 136.

Prognoze govore, da će u narednom periodu ostvariti rast starosne grupe od 55 – 64, od 65 – 74 i stariji od 75 godina. Prognozirane izmjene raspodjele starosnih struktura utiču na intenzitet putovanja. Iz tog razloga, zanimljivo je pogledati prognoze intenziteta putovanja u Evropi, gdje se pod intenzitetom putovanja podrazumijeva procenat stanovništva starijih od 14 godina, koji godišnje najmanje jedanput putuje, u vremenskom trajanju od minimalno 5 dana.

Intezitet putovanja govori i o navikama, tj. sklonosti stanovništva da putuje. Zatim, intezitet putovanja se može posmatrati i u smislu spremnosti stanovništva da putuje, koja se ogleda prvenstveno u zadovoljavanju finansijskih pretpostavki, u zavisnosti od kojih intezitet putovanja može varirati. Takođe, važno je naglasiti da na intezitet putovanja utiču: vrijeme, koje je raspoloživo za putovanje, meteorološki uslovi, saobraćajna infrastruktura, itd.

Tabela 2: *Intezitet putovanja u odabranim evropskim zemljama u 2000. godini.*

| Država | Intezitet putovanja u % | 1 putovanje | Više od 1 putovanja | Putovanja na 100 stanovnika |
|------------------|-------------------------|-------------|---------------------|-----------------------------|
| Danska | 75 | 46 | 29 | 116 |
| Švedska/Norveška | 66 | 38 | 28 | 112 |
| Švajcarska | 71 | 47 | 24 | 108 |
| Italija | 69 | 44 | 25 | 107 |
| Francuska | 61 | 35 | 26 | 106 |
| Velika Britanija | 57 | 31 | 26 | 99 |
| Njemačka | 75 | 58 | 17 | 98 |
| Austrija | 53 | 35 | 18 | 80 |
| Poljska | 29 | 21 | 7 | 39 |

Izvor: Touristic Masterplan of Montenegro, 2001, str. 136.

3. TURISTIČKI PROIZVOD

3.1. TURIZAM I TURISTIČKI SISTEM

Prilikom definisanja pojma turizma je slična situacija, kao prilikom definisanja mnogih drugih pojmova, jer postoji puno definicija različitih autora. S obzirom na činjenicu, da je svaki autor definisao ovaj pojam iz svog ugla gledanja, navest ću one definicije, koje po meni na najadekvatniji način ilustruju dati pojam.

Jedna od najstarijih definicija turizma datira iz 1895. godine, koju su dali Guyer i Freuler, a glasi: "Turizam u modernom smislu predstavlja pojavu novog vremena, koja temelji na povećanoj potrebi za odmorom i promjenom vazduha, na povećanom smislu za prirodne ljepote, veselju i uživanju u prirodi, a posebno je uslovljena povećanom razmjenom ljudi iz različitih slojeva ljudskog društva, koji nastaju kao posljedica razvoja trgovine, industrije i obrta, te razvojem prevoznih sredstava". (Planina, 1997, str. 13).

Za Gliksmana, turizam predstavlja savlađivanje prostora, odnosno migraciju koja nastaje privremenom promjenom mjesta boravka (Jovičić, 1990, str. 11).

Turizam ne predstavlja puko fizičko kretanje ljudi, niti njihovo premiještanje u prostoru, kako bi se dalo zaključiti na osnovu podataka u oficijalnim statistikama većine zemalja u svijetu, već je to premiještanje sadržano u premiještanju kultura, navika i ideologija (Vukonić, 1987, str. 25).

Po većini autora najprihvatljivija je definicija, koju su 1942. godine dali Hunziker i Krapf: "Turizam predstavlja cjelinu odnosa i pojava, koje nastaju zbog putovanja i boravka stranaca u nekom kraju, ako taj boravak nije povezan sa zaposlenjem ili dobijanjem djelatnosti" (Planina, 1997, str. 12). Ova definicija je opšte prihvaćena, jer je njome obuhvaćen i društveni i ekonomski značaj i uloga turizma, koji se zasnivaju na potrošnji turista, ali se ne isključuju i odnosi, koji nemaju ekonomsko obilježje i funkciju, a čije je prisustvo nezamjenljivo u turizmu (Pasinović, 1998, str. 11).

Na osnovu navedenih definicija se zaključuje, da turizam predstavlja dinamičan fenomen koji se razvijao uporedo sa razvojem civilizacije i kulture, a koji je dobio na značaju posebno u XX. vijeku, razvojem grupnih putovanja, odnosno razvojem privrede, politike, obrazovanja, umjetnosti, nauke, sporta. Iz definicije turizma dalje proizilazi i pojam turista, koji predstavlja nosioca turističkih kretanja, odnosno pojavu na kojoj turizam počiva. Interakcijom sa svim navedenim oblastima i aktivnim učešćem velikog broja individua, odnosno turista, zaključujem da turizam predstavlja jednu cjelinu, odnosno dinamični otvoreni sistem, koji ima svoje zakonitosti i pravila, koje ga karakterišu.

Turizam, dinamičnost sistema ostvaruje interakcijom sa mnogim drugim disciplinama iz kojih prikuplja, odnosno kojima daje informacije, što ujedno predstavlja i njegovu otvorenost. Takođe, aktivnim učešćem velikog broja individua turizam u svakom momentu ostvaruje interakcije i relacije, apsorbujući ulazne i proizvodeći izlazne informacije, što govori o dinamici i otvorenosti ovog sistema.

Tokom istorijskog razvoja turizma, razvile su se tri naučne discipline, koje se bave fenomenom turizma. Prva se pojavila *turistička geografija*, u čijem se fokusu istraživanja nalazi turističko kretanje. *Ekonomika turizma* predstavlja jednu od niza disciplina granske ekonomije, koja tretira turizam kao ekonomsku kategoriju. Rastom uloge i značaja turizma, kao i razvojem turističke misli, u novije vrijeme se javila potreba za stvaranje posebne naučne discipline o turističkom fenomenu – *turizmologije*. Razvoj naučnih oblasti o turizmu, govore o ovom fenomenu kao sistemu, koji ima određene karakteristike, koje se moraju pratiti i proučavati.

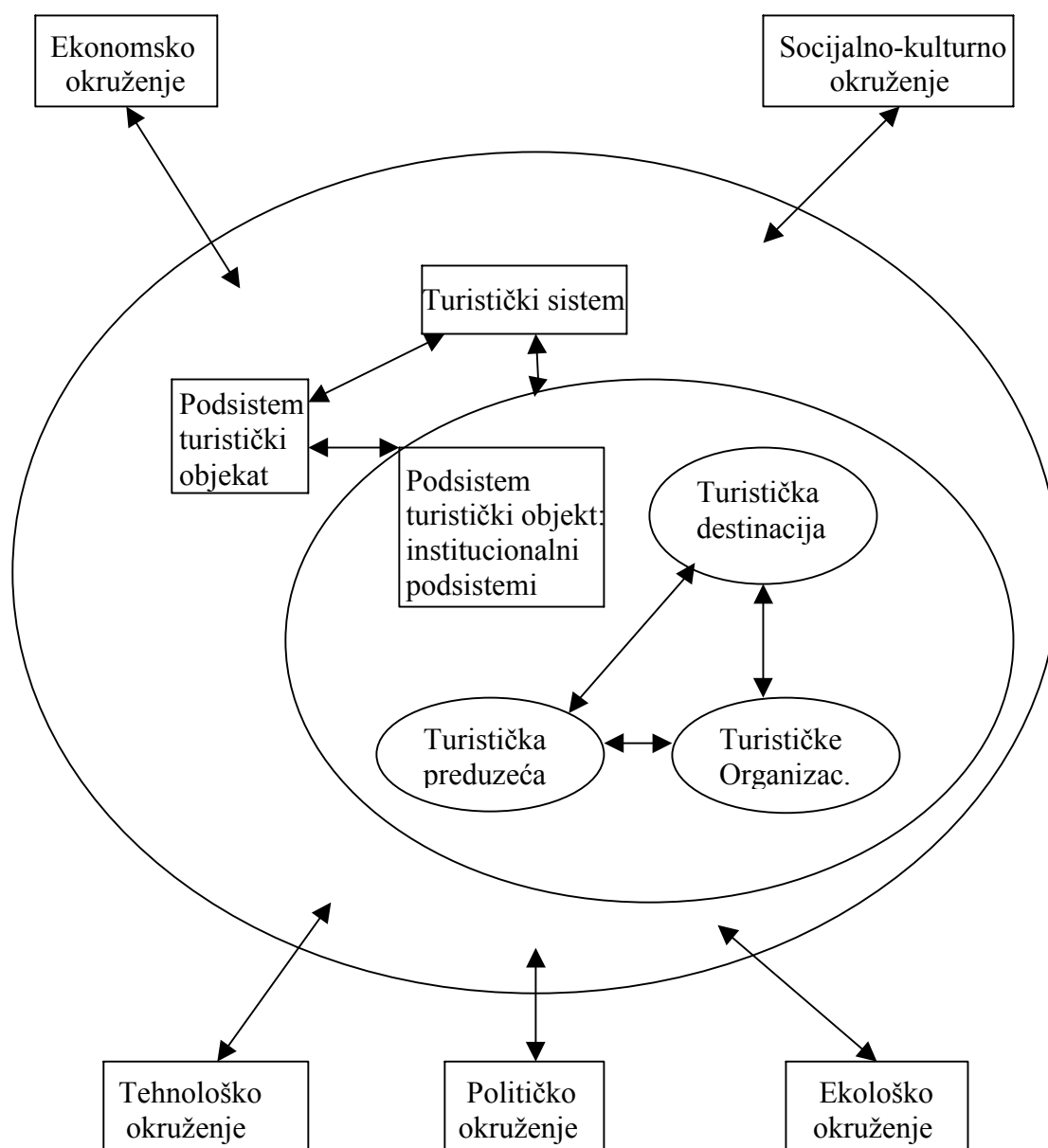
Pojam turizma se može posmatrati u širem i užem shvatanju. Turizam u užem smislu predstavlja turističko preduzeće, turističku agenciju, vrstu turizma, dok u širem smislu predstavlja cjelokupnu turističku djelatnost.

Suština je da turizam predstavlja složen sistem, koji ima svoje podsisteme i svoje zakonitosti funkcionisanja. Turistički sistem ustvari predstavlja skup pojava i odnosa u kojima ovaj fenomen egzistira. To je otvoreni sistem, kojeg karakterišu veze sa ekonomskom, tehnološkom, političkom, socijalnom, kulturnom, prirodnom, ekološkim i drugim sredinama. Sastavljen je iz dva glavna podsistema: podsistema turističke tražnje i podsistema turističke ponude (Kaspar, 1996, str. 12).

Neki autori, pored turističke ponude i tražnje, kao glavnih podsistema turističkog sistema uključuju još i podsistem dostupnosti, koji sadrži podsistem fizičke dostupnosti (transport) i podsistem organizacije dostupnosti (organizacija putovanja, turističke agencije). Međutim, takav pristup ograničava podsistem turističke ponude samo na raspravu o turističkoj destinaciji. Prema tome, turistička ponuda dobija na značaju, ukoliko se ova dva podsistema uključe u podsistem turističke ponude, kao njegovi sastavni dijelovi (Mihalič, 1995, str 9).

Sa aspekta cilja magistarskog rada, po mojem mišljenju, Kaspar nudi najobuhvatniju definiciju turističkoga sistema. Po njemu se turistički sistem dijeli na podsistem turističkog subjekta i podsistem turističkog objekta, koji se sastoji iz podsistema destinacije, podsistema turističnih preduzeća i podsistema turističkih organizacija. U suštini, pod pojmom podsistema turističkog subjekta Kaspar podrazumijeva podsistem turističke tražnje. Isto tako, pod podsistemom turističkog objekta podrazumijeva podsistem turističke ponude. Turistički sistem po Kasparu ne predstavlja samo otvoren sistem, koji razmjenjuje energiju, materije i informacije sa drugim sistemima, koji se nalaze u njegovom okruženju, već sistem čiji se elementi povezuju i ukrštaju sa elementima drugih sistema.

Slika 2: Turistički sistem.



Izvor: Kaspar, 1996, str. 12

Turistička tražnja predstavlja količinu turističkih dobara i usluga, koje je turista spreman potrošiti pri datom nivou cijena i/ili pri datom stanju deviznih tečajeva (Hunziker, Krapf, 1942, str. 248). Turistička tražnja se odnosi na dobra, koje je turista voljan i spreman kupiti, a ne na dobra, koje će konačno potrošiti ili upotrijebiti, tako da se radi o potencijalnoj tražnji.

Mogućnost turista da dobiju određenu količinu turističkih dobara zavisi od brojnih faktora. Prema mikroekonomskoj teoriji tražnje efektivna tražnja za nekim dobrom zavisi od potreba, dohodka, cijene toga dobra i cijene drugih dobara (Mihalič, 1994, str. 23). Turistička tražnja se oblikuje pod uticajem istovremenog djelovanja svih faktora, uz ograničenje, da pojedini faktori imaju različiti značaj.

Turistička ponuda predstavlja količinu turističkih dobara i usluga, koje su ponuđači spremni prodati, pri datom nivou cijena u svojoj državi, ili pri datoj vrijednosti novca u inostranstvu (Hunziker, Krapf, 1942, str. 264).

Na osnovu navedenih teorijskih činjenica i pristupa, zaključujem da fenomen turizma predstavlja otvoren sistem, tako da ću se prema njemu, u radu, orijentisati na osnovu sistemske teorije, odnosno sistemskog pristupa. Ovaj pristup sam izabrao s obzirom na mišljenje, da na najoptimalniji način može biti potpora datoj tematici, odnosno s obzirom na stanovište da turizam predstavlja sistem. Turistička ponuda i tražnja se susrijeću na tržištu, koje se nalazi u određenom okruženju, dok se svi zajedno nalaze u turističkom sistemu. Takođe, što se može zaključiti iz samog naziva, sistemski pristup nudi mogućnost obuhvatnije analize, odnosno analize svih faktora, koji utiču na određenu pojavu.

3.2. POJAM TURISTIČKE PONUDE

S obzirom, da sam osnovnu definiciju turističke ponude naveo u tački 3.1. prilikom definisanja turističkog sistema, čiji je sastavni dio turistička ponuda, a s obzirom na sistemski pristup radu, ovdje ću nastaviti definisanje pojma turističke ponude, navođenjem njenih glavnih karakteristika. Bliže određenje turističke ponude predstavlja osnovu za definisanje pojma turističkog proizvoda u sklopu sistemskog pristupa. Karakteristike turističke ponude su (Mihalič, 1995, str. 12):

- specifična struktura, se odražava time što turističku ponudu čine: robe, usluge, te kulturna i prirodna dobra;
- heterogenost turističke ponude se ogleda u različitim potrebama i željama turista, tako da, turističku ponudu čine proizvodi brojnih privrednih i neprivrednih djelatnosti, od kojih svaka ima određeni turistički karakter;
- prostorna i vremenska statičnost se ogleda u nepokretnosti prirodnih i kulturnih dobara, kao i u uslugama, koje se moraju koristiti na istom mjestu na kojem su pružene;
- visoka kapitalna intenzivnost predstavlja mjeru uloženih sredstava po jedinici proizvoda. Kapitalno intenzivno je ugostiteljstvo, dok je manje kapitala potrebno u prehrambenom ugostiteljstvu i turističkom posredovanju.

Važno je naglasiti, da nivo cijena predstavlja suštinski faktor, koji određuje količinu turističke ponude, koja dalje zavisi od količine turističke tražnje.

Turistička ponuda je sastavljena iz dva osnovna elementa: primarne i sekundarne turističke ponude. Kriterijum za podjelu predstavlja mogućnost, ili nemogućnost proizvodnje dobara, koja čine turističku ponudu. Na osnovu podjele turističke ponude na primarnu i sekundarnu, moguće je objasniti na koji način se pojedini dijelovi ponude mijenjaju sa promjenom turističke tražnje, cijena i kako se mora ponuda prilagođavati promjenama na tržištu (Planina, 1997, str. 155).

Primarna turistička ponuda obuhvata dobra, koja nijesu proizvod ljudskog rada, ili koje čovjek ne može ponovo proizvoditi na odgovarajućem nivou kvaliteta, jer su nastala u nekom području, ili vremenskom periodu, koje je prethodilo formiranju turističke tražnje. Čine je, prirodna (planine, rijeke, jezera, pećine, jame, vegetacija) i antropogena (kulturno – istorijski spomenici, muzejske zbirke, arheološka nalazišta) dobra. Njihova količina i kvalitet postoje u prirodi i to samo u određenom području i/ili u određenom vremenu. Osnovu za turističku ponudu predstavlja trenutno stanje dobara. Antropogena dobra predstavljaju proizvod ljudskog rada u bližoj, ili daljoj prošlosti, a od sekundarne turističke ponude se razlikuju u tome, što su radovi iz prošlosti neponovljivi u sadašnjosti, zbog atraktivnosti koju posjeduju.

Sekundarna turistička ponuda predstavlja rezultat ljudske proizvodnje roba i usluga. Obuhvata dobra, koja čovjek proizvodi, jednakog kvaliteta i upotrebne vrijednosti. Sadrži infrastrukturu i temeljna postrojenja, ili objekte, koje turist upotrebljava posredno i za kojima nema neposredne tražnje, kao i objekte za proizvodnju proizvoda i ponudu usluga, za kojima postoji neposredna tražnja turista za kupovinom, ili uzimanjem u najam, te i rezultate proizvodnje (roba i usluge u ugostiteljskoj djelatnosti, trgovinu, promet).

Turistička tražnja postoji prvenstveno za primarnom turističkom ponudom, a tek onda za sekundarnom, koja predstavlja dopunu primarnoj. Primarna turistička ponuda je vremenski i prostorno ograničena, a mijenja se sa promjenom sekundarne turističke ponude, koja valorizuje prirodna dobra (omogućavanje pristupa i upotrebe) u postojećim turističkim područjima, ili novim turističkim regijama, te na taj način utiče na preobražaj prirodnih dobara u elemente sekundarne turističke ponude.

Turistička ponuda, koja predstavlja sastavni dio turističkog sistema, obuhvata turistički proizvod, kao svoj najvažniji segment, preko kojeg se indisponira na tržištu, odnosno ukršta sa turističkom tražnjom. Zajedno sa turističkom tražnjom, turistička ponuda predstavlja unutrašnji dio turističkog sistema.

3.3. SISTEMSKI I SAVREMENI STRATEŠKI PRISTUP TURISTIČKOM PROIZVODU

Definisanjem turističke ponude, koja predstavlja sastavni dio turističkog sistema, napravljen je uvod za definisanje turističkog proizvoda, koji prema temi rada predstavlja ciljni pojam, koji će se obrađivati dalje na konkretnom primjeru, odnosno koji će zalaziti u sve djelove rada. S obzirom da je turistička ponuda definisana prema sistemskom pristupu, određivanje turističkog proizvoda će predstavljati logičan nastavak ovog pristupa.

Zadovoljavanje identifikovanih potreba potrošača moguće je ostvariti proizvodnjom odgovarajućih proizvoda i usluga, što predstavlja suštinu marketing koncepcije. U turizmu, kao posebnom obliku izražavanja i zadovoljavanja potreba potrošača, javlja se niz različitih proizvoda i usluga. Skoro 80 % turističke potrošnje se odnosi na usluge, dok se ostali dio odnosi na direktnu konzumaciju raznih proizvoda. To iz razloga, jer određene kupljene robe imaju karakter korišćenja usluga (primjer je kupovina hrane ili pića, jer se u ugostiteljstvu roba ne prodaje u izvornom obliku kao u trgovini, već se na određeni način prerađuje). Zbog takvog karaktera turističke potrošnje, kao i načina korišćenja turističkog proizvoda i zadovoljavanja turističkih potreba, u turizmu je dominantna kupovina usluga, a ne kupovina roba. Ipak, terminologija marketinga je usvojila proizvod kao osnovnu kategoriju prometa, odnosno pojam proizvoda obuhvata i sve vrste usluga u turizmu, koje su uključene u određenom procesu proizvodnje i rezultat su ljudskog rada (Kobašić, 1989, str. 86).

Definicija pojma - proizvod ima više. Ovdje navodim definiciju proizvoda po Vukoniću, koja po meni najslikovitije objašnjava dati pojam (1977, str. 262). Proizvod je rezultat ljudskog rada, koji zadovoljava društvene potrebe bilo koje vrste. Prirodu proizvoda imaju samo oni rezultati rada, koji imaju određenu upotrebnu vrijednost. Upotrebna vrijednost proizvoda predstavlja korisnost za potrošača, koja se u primjeru turističkog proizvoda ostvaruje kroz turističku potrošnju.

Praktični aspekt povezanosti različitih proizvoda i usluga u jedinstvenu ponudu, koja zadovoljava određene potrebe turista, teoretičari nastoje naučno definisati i time opravdati upotrebu pojma turistički proizvod. Tako se većina autora slaže, da rezultat turističke ponude predstavlja cjelinu, sastavljenu od niza različitih komponenti, koje su dalje razdijeljene na posebne proizvode i usluge (Kobašić, 1989, str. 88).

Dakle, turistički proizvod predstavlja najvažniji dio turističkog sistema, jer predstavlja vezu, glavnu sponu između turističke ponude i turističke tražnje. Do interakcija između turističke ponude i tražnje u okviru turističkog sistema, dolazi upravo usljed prisustva, odnosno postojanja kao takvog turističkog proizvoda. Iz tog razloga konstatujem, da turistički proizvod predstavlja neophodnu karakteristiku turističkog sistema, bez koje isti ne bi mogao funkcionisati.

Turistički proizvod je sastavljen iz nekoliko elemenata, tj. komponenti. Po Midlltonu (1993, str. 80), turistički proizvod čine:

- atraktivnost turističkog područja i imidž proizvoda. Turiste u nekom turističkom području mogu privlačiti događanja karakteristična za dato područje, kao što su kulturne, sportske, naučne, političke i druge manifestacije, ili prirodne karakteristike područja, tj. atraktivnosti, koje potiču od prirode datog područja;
- robe i usluge, koje nudi turističko područje, kao što su: boravak, zabava, rekreacija, i sl. Usluge predstavljaju nužnu dopunu turističkim zanimljivostima, jer turisti nije dovoljna samo turistička zanimljivost, ili kupovina materijalnog dijela turističkog proizvoda;
- dostupnost turističkom području. Pod ovim elementom se podrazumijeva prostorna udaljenost turističkog područja od mjesta stalnog boravka turista, kao i vrijeme koje je potrebno za putovanje do određenog turističkog područja. Sa putovanjem su naravno nužno povezani transportni i komunikacioni troškovi, koji tim činom nastaju.

Svako turističko područje raspolaže sa kombinacijom različitih atraktivnosti, roba i usluga, te dostupnosti. Na osnovu tih elemenata, turist vrši izbor, s obzirom na svoje ukuse, želje i interese. Marketinški koncept, koji zagovaraju autori poput Vukonića, Keče (2001, str. 126), Bunca, Planine, definiše proizvod kao predmet zadovoljavanja turističkih potreba, kao paket proizvod, kao paket uslužnih posebnosti, koje omogućavaju zadovoljavanje potreba i želja.

Definisanje turističkog proizvoda zavisi i od stanovišta posmatranja datog pojma. Turistički proizvod se može posmatrati sa stanovišta proizvođača, prodavca i konzumenta (turiste). Napomenuo bih još i posmatranje sa stanovišta sistema, kao neophodne i potrebne karakteristike funkcionisanja turističkog sistema, o čemu je već bilo riječi.

A) Sa stanovišta proizvođača, turistički proizvod predstavlja skup svih dobara (roba i usluga), koje proizvodi turistička privreda. Posmatranje turističkog proizvoda sa stanovišta proizvođača je nepotpuno, jer turistički proizvod ne čine dobra koja su proizvedena, već i dobra koja nijesu proizvedena, kao što su prirodna dobra. Tako, sa stanovišta pojedinog turističkog proizvođača, podrazumijeva se parcijalni turistički proizvod.

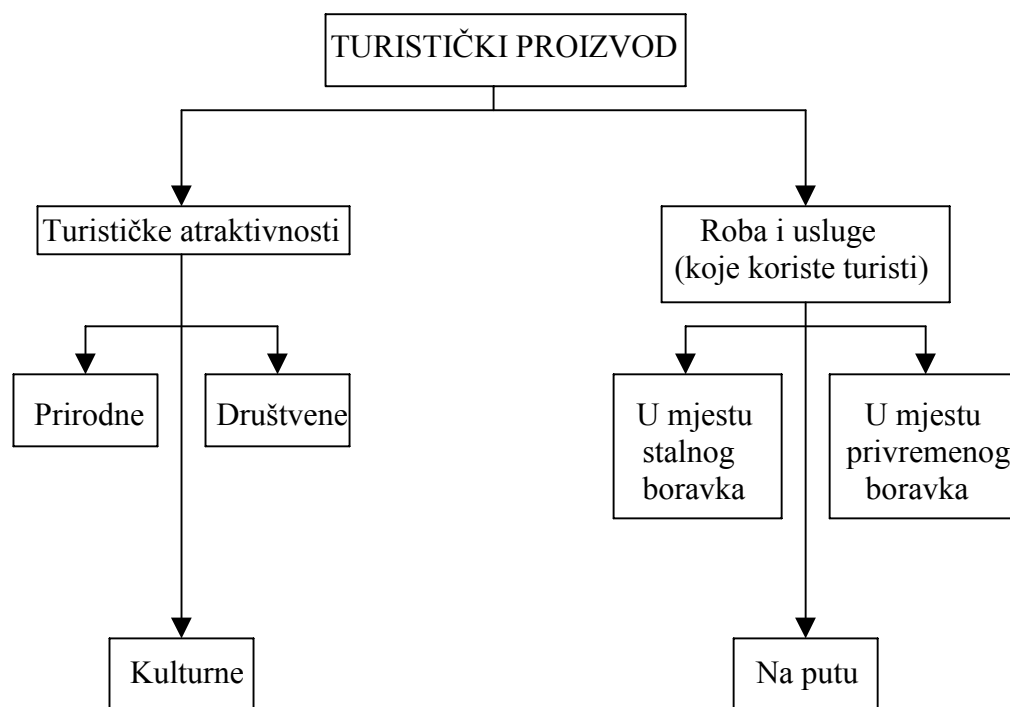
B) Sa stanovišta prodavca, turistički proizvod se posmatra, kao skup svih dobara, koje turistička privreda ili turistička preduzeća prodaju. Ovo stanovište posmatranja turističkog proizvoda odgovara višem razvojnom nivou turizma, u kojem je riješen problem proizvodnje, a otvara se problem prodaje proizvoda. Sa stanovišta prodavca, turistički proizvod predstavlja ad-hoc

konstituisan proizvod, koji sadrži komponente pojedinih proizvoda, koje u paket poveže i ponudi turistički prodavac, naravno po dogovorenoj cijeni.

C) Sa stanovišta turiste, tj. konzumenta, turistički proizvod predstavlja skup dobara, koje koriste turisti, a koje proizvode, odnosno prodaju turistička preduzeća. Ovdje se govori o integralnom, ili cjelokupnom turističkom proizvodu, koji predstavlja zbir svih pojedinih proizvoda, koje potroši turist. Navedena definicija turizma, odnosno posmatranje turističkog proizvoda sa stanovišta turista, ima određene prednosti u odnosu na prethodne definicije, koje se ogledaju u sledećem (Planina, 1997, str. 202):

- turistički proizvod predstavlja pojedino dobro, ili skup dobara, pri čemu je svejedno, da li se radi o elementima primarne, ili sekundarne ponude;
- nije važno, da li takva dobra proizvode turistička preduzeća, već je važno da turistička privreda odredi vrijednost datim dobrima, te da ih posredno, ili neposredno, prodaje na tržištu;
- suština je da sva dobra konzumiraju turisti;
- najvažnije je da proizvođači i prodavci što preciznije prepoznaju potrebe i zahtjeve potrošača (konzumenata).

Slika 3: *Turistički proizvod iz ugla turiste.*



Izvor: Mihalič, 1997, str. 8.

Na osnovu iznijetih činjenica o turističkom proizvodu, posebno sa stanovišta njegovog posmatranja, naravno sve u sklopu sistemskog pristupa, koji predstavlja glavnu ideju, izdvajaju se dvije komponente turističkog proizvoda: prostor i vrijeme. Ove dvije komponente su vidljive na slici 3.

Prostorna komponenta turističkog proizvoda predstavlja osnovni segment, suštinu turističkog proizvoda, iz razloga jer predstavlja onaj opipljivi dio proizvoda. Ona dolazi do izražaja posebno u nerazvijenim turističkim zemljama, koje karakteriše odsustvo turističkog sistema na jednoj, odnosno značajna prirodna bogatstva, na drugoj strani. Prostorna komponenta je značajna, s obzirom da bez njenog angažovanja, osmišljavanja, stilizacije i naravno valorizacije, turistički proizvod ne bi imao osnovu. Pod vremenskom komponentom turističkog proizvoda podrazumijeva se dinamičnost turističkog sistema, koja se vremenski izražava. Vrijeme predstavlja komponentu, koja određuje trajanje turističkog proizvoda, koje se manifestuje kroz trajanje sezone, boravka, predviđenog odmora.

Da bi se postigla sveobuhvatnost i temeljitost analize, sistemski pristup se dopunjuje i potvrđuje strateškim pristupom, putem kojeg se relativizuje analiza funkcionisanja cijelog sistema. Sistemski i strateški pristup predstavljaju strane posmatranja određenog fenomena, koje se neprestano dopunjavaju u cilju što adekvatnije i optimalnije analize svih segmenata datog fenomena.

Strateško planiranje predstavlja proces dugoročnog planiranja kojim se nastoje iskoristiti, tj. maksimizirati prednosti i minimizirati slabosti, na osnovu sveobuhvatne analize faktora, koji mogu pozitivno ili negativno uticati na poslovanje privrednog subjekta (Možina, 1994, str. 299). Po Bowmanu (1994, str. 12) strateško planiranje predstavlja proces razmišljanja, donošenja odluka o ciljevima, te plana mjera, koje će se sprovesti u budućnosti, dok Ljubič (Florijanič, Jesenko, 1997, str. 106) definiše strateško planiranje kao prepoznavanje događaja, koji će se desiti u budućnosti.

Strateški pristup karakterišu određena pravila, koja moraju biti zadovoljena u cilju optimalne formulacije strategije. Karakteristike strateškog pristupa se međusobno dopunjuju i uslovljavaju u smislu, da ispunjavanje prethodnog uslova utiče na ispunjavanje narednog, odnosno da se sve karakteristike strateškog pristupa moraju ispoštovati i uzeti podjednako u obzir. Dakle, strateški pristup ima sledeće karakteristike (Fogg, 1999, str. 29):

- strategija predstavlja oblik učenja, s obzirom da se predmet posmatranja (zavisno da li se radi o mikro ili makroekonomskom nivou), za koji se formuliše strategija, usljed dužeg vremenskog perioda na koji se ista odnosi, obrazuje;
- prilikom formulacije strategije, pravac planiranja teče odozdo prema gore, iz razloga što je za formulaciju strateških ciljeva i mjera njihove realizacije, koji se nalaze na vrhu ljestvice, neophodno upoznavanje sa stanjem i karakteristikama predmeta posmatranja, koji se nalaze na početku planskog razmatranja;
- u cilju dobijanja na svojoj upotrebnoj vrijednosti, strategija mora sadržati kvantitativne pokazatelje, odnosno sisteme mjerenja, putem kojih može vršiti upoređenja, čime uočava svoje prednosti i nedostatke i time otvara mogućnost poboljšanja;
- potvrdu ciljeva i mjera realizacije koje predlaže, strategija dobija implementacijom, koja predstavlja krajnji domet strateškog pristupa.

Savremeni strateški pristup treba da ima za osnovu određenu razvojnu paradigmu, koja će ga motivisati, da rezultira razvojem, koji predstavlja osnovni cilj strateškog razmišljanja. Razvojna paradigma treba da se temelji na načelima održivog razvoja, koji tretira privredne, socijalne i ekološke razvojne komponente. Savremeni strateški pristup, kojeg podstiče nova razvojna paradigma ima dakle sledeće karakteristike (Fogg, 1999, str. 241):

- strateški razvoj temelji se na povezivanju nacionalnih, regionalnih, lokalnih i preduzetničkih interesa;
- oblikovanje i dopunjavanje strateškog dokumenta svake godine predstavlja proces i rezultat aktivnosti svih subjekata, koje obuhvata strateški plan;
- akcenat treba da bude stavljen na ostvarivanje strateških ciljeva i kvantifikaciji efekata izvođenja strateškog planiranja.

Savremeni pristup strateškom planiranju predstavlja prilagođavanje strateških planova savremenim uslovima poslovanja, koji se neprestano mijenjaju, predstavljajući time izazove budućnosti. Održivi razvoj, proces globalizacije, podizanje nivoa ponude, preduzetništvo, socijalna sigurnost, predstavljaju tematska područja, koja strateško planiranje mora razmotriti na optimalni način. Broj pitanja, na koje strateško planiranje mora naći pravi odgovor se neprestano povećava, što uslovljava razvoj novih, odnosno savremenih pristupa strateškom planiranju.

3.4. MARKETING I TURISTIČKI PROIZVOD

Turizam predstavlja područje, koje karakteriše visok stepen implementacije marketinga. Razlog tome leži u specifičnosti turističkog tržišta, koje zahtijeva upotrebu marketinga kao preduslova uspješnosti poslovanja turističkih preduzeća. Osnovni cilj marketinga u turizmu sastoji se u ostvarivanju što boljih rezultata turističke privrede i turističkih organizacija, ostvarivanjem što veće realizacije, kroz optimalan obim posjete i maksimizaciju profita.

Turistički proizvod, se kao što je već rečeno, sastoji iz određenih elemenata. Elementi turističkog proizvoda se mogu nuditi neposredno turistima, ili se određenom kombinacijom mogu ponuditi kao integralni turistički proizvod. Autori daju prednost integralnom turističkom proizvodu, jer on predstavlja "odgovarajuću kombinaciju materijalnih i nematerijalnih elemenata ponude (dobara i usluga), kojima se zadovoljavaju potrebe turista" (Uskoković, 2001, str. 18).

Osnovni cilj marketinga u turizmu obuhvata (Bunc, 1986, str. 128):

- sakupljanje, obradu, skladištenje, kontrolu i analizu podataka i informacija o turističkom tržištu;
- promociju turističke ponude, tražnje, kao i mogućnosti potrošnje;
- plasman integralnog turističkog proizvoda u cilju zadovoljavanja želja i potreba turista;
- komunikaciju sa tržištem u cilju objektivnog obavještanja tržišta o stanju i razvoju turističke ponude;
- politiku marketinga u turizmu u obliku strategija i taktika razvoja.

Za turistički proizvod su karakteristične marketing strategije diferencijacije i diverzifikacije. Strategija diferencijacije turističkog proizvoda sastoji se u izradi proizvoda, koji je po određenim, ili po velikom broju karakteristika, različit od konkurentskog proizvoda. Implementacija ove strategije dolazi do izražaja prilikom stvaranja integralnog proizvoda, dok je u slučaju parcijalnih

proizvoda teško realizovati. Ova strategija se posebno upotrebljava u cilju povećavanja iskorišćenosti kapaciteta, oblikovanjem proizvoda, koji imaju sezonsku komponentu.

Strategija diverzifikacije turističkog proizvoda temelji se na postojanju više proizvoda u proizvodnom programu, koji se realizuju na više tržišta ili više tržišnih segmenata u okviru jednog tržišta. Iz razloga nepromjenljivosti primarne turističke ponude, strategija diverzifikacije dolazi posebno do izražaja preko elemenata sekundarne turističke ponude.

Za uslugu su karakteristična njena unutrašnja (imanentna) svojstva (neodvojivost od prirodnog izvora, neobuhvatljivost, itd.), čime je uslugu nemoguće uskladištiti, već se mora prodati istovremeno sa momentom "proizvodnje". Takođe, za pojedine usluge ne postoje supstituti (Kotler, 1989, str. 510).

Ukupna ponuda se mora sinhronizovati, jer samo na taj način može adekvatno izaći u susret turističkoj tražnji, odnosno zadovoljiti želje i potrebe turista. Svaki element turističkog proizvoda i uopšte ponude mora se uskladiti na odgovarajući način, odnosno svi parcijalni proizvodi treba da predstavljaju sastavne djelove (treba da zadovolje odgovarajući nivo kvaliteta) integralnog turističkog proizvoda.

Proizvod u marketing teoriji i praksi, kao što je već rečeno, predstavlja suštinski dio, kojem se prilagođavaju i na osnovu kojeg se formulišu svi ostali aspekti marketing posmatranja. Da bi na najoptimalniji način povezao ponudu i tražnju, sam proizvod se uključuje, kao sastavni dio u: marketing planove, mape, mikseve, itd., ustvari, značaj proizvoda se najbolje uočava kroz učešće u marketing miksu.

- A) Po klasičnom konceptu marketinga, marketing miks obuhvata četiri osnovna instrumenta: proizvod, cijenu, promociju i distribuciju (kanale prodaje). Praksa je pokazala, da se u različitim situacijama i pri različitim kombinacijama instrumenata marketinga, pojedini instrumenti različito ponašaju, što naravno ima različit uticaj na konačni rezultat. Tome treba dodati, da svaki od instrumenata marketinga ima svoju kombinaciju elemenata, tj. svoj miks (napr. promocioni miks).
- B) Filozofija koncepta marketing miksa se razvijala, tako da je do danas razvijena definisanjem trideset relacija, odnosno 30 Rs (relationships), koje predstavljaju novu strukturu marketing razmišljanja. Klasične marketing relacije (R1-R3) predstavljaju relacije, koje su do sada obrađivane u teoriji marketinga. Specijalne marketing relacije (R4-R17) predstavljaju neke od aspekata klasičnih relacija, uz neke novine (napr. kupac kao član i sl.). Mega relacije (R18-R23) predstavljaju osnovu za marketing relacije ekonomije i društva, obuhvatajući aktivnosti mega marketinga (lobiranje, javno mišljenje, političku moć), mega udruženja (velike korporacije i udruženja, koja karakterišu novu etapu marketinga) i socijalnih odnosa (kao što su prijateljstvo i etnička pripadnost). Nano relacije (R24-R30) su relacije putem kojih se spajaju tržišne relacije sa relacijama unutar preduzeća.

Relacijski marketing predstavlja veoma važan doprinos turizmu, jer se u osnovi fenomena turizma nalaze upravo relacije. Iz tog razloga 30 Rs predstavlja nezaobilaznu primjesu turizmu, jer razmatra relacije od najjednostavnijih do najkomplikovanijih. Za turizam su posebno važne klasične relacije, odnosno klasična dijada, klasična trijada i klasična mreža, kojima relacijski marketing daje poseban značaj. Važnost relacijskog marketinga, posebno klasičnih relacija za turizam, ogleda se u njihovom značaju primjene u turizmu, jer turizam karakterišu relacije.

Tabela 3: *Trideset relacija ponovnog razmatranja marketinga, tj. RM-a – 30 Rs.*

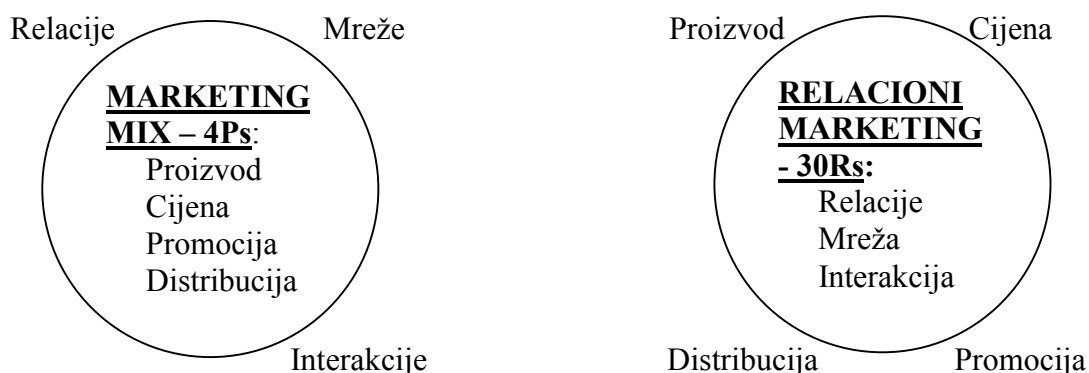
| | |
|-------------------------------|---|
| KLASIČNE MARKETING RELACIJE | |
| R1 | Klasična dijada – relacija između ponuđača i kupca |
| R2 | Klasična trijada – veza ponuđač-kupac-konkurent |
| R3 | Klasična mreža – kanali distribucije |
| SPECIJALNE MARKETING RELACIJE | |
| R4 | Relacije od potpunih marketera (FTMs) do djelimičnih marketera (PTMs) |
| R5 | Servis susreta – kontakt između kupca i servisa |
| R6 | Višestrani kupac i višestrani ponuđač |
| R7 | Relacija kupac – kupac |
| R8 | Protiv udaljenih relacija |
| R9 | Relacija nezadovoljstva kupaca |
| R10 | Monopolske relacije: ponuđač ili kupac kao zatvorenici |
| R11 | Kupac kao član |
| R12 | Relacije na osnovu informacione tehnologije |
| R13 | Parasocijalne relacije – relacije simbolima i objektima |
| R14 | Nekomercijalne relacije |
| R15 | Zelene relacije |
| R16 | Relacije zasnovane na zakonu |
| R17 | Kriminalna mreža |
| MEGA RELACIJE | |
| R18 | Ljudska i socijalna mreža |
| R19 | Mega marketing – kupac nije uvijek pronađen na tržištu |
| R20 | Uticaj udruženja na promjene tržišnih mehanizama |
| R21 | Obrazovne relacije |
| R22 | Uticaj mega udruženja na promjene osnovnih uslova marketinga |
| R23 | Medijske relacije |
| NANO RELACIJE | |
| R24 | Marketing mehanizmi donešeni unutar preduzeća |
| R25 | Relacije unutar kupaca |
| R26 | Relacije između operativnog menadžmenta i marketinga |
| R27 | Interni marketing: relacije sa zaposlenima na tržištu |
| R28 | Dvodimenzionalna matrica relacija |
| R29 | Relacije sa eksternim nabavljačima i servisima |
| R30 | Relacije sa vlasnicima i finansijerima |

Izvor: Gummesson, 2000, str. 20

Turistički proizvod predstavlja centralni dio turističkog marketing miksa. Ukoliko turistički proizvod ne bi bio formiran, tada drugi instrumenti marketing miksa ne bi imali smisla. Zato proizvod predstavlja onaj instrument marketing miksa od kojeg zavise drugi instrumenti, koji svoje djelovanje temelje upravo na proizvodu. U skladu sa iznešenim modelom 30 Rs, turistički proizvod će u daljem radu biti razmatran u smislu marketing relacija, odnosno relacionog marketinga.

Osnovni koncept marketinga predstavlja bazu na osnovu koje se formiraju koncepti marketinga i marketing modeli. On će uvijek biti početna tačka, od koje se polazi i na koju se nadograđuje novo saznanje. To najbolje ilustruje sledeća slika:

Slika 4: Pomijeranje od koncepta 4Ps do relacija, mreža i interakcija.



Izvor: Gummesson, 2000, str. 256.

Postoje mišljenja, a i praksa je pokazala, da se na različitim tržištima i u zavisnosti od situacije preferiraju pojedini instrumenti marketinga, u odnosu na druge. Preovladava mišljenje, da cijena i promocija predstavljaju efikasnije instrumente turističkog marketing miksa, jer su prilagodljive mogućim promjenama na turističkom tržištu, odnosno da je njihova upotreba efikasnija u kratkom roku.

Ipak, cijena se mora formirati na nekoj stvari, nečemu "opipljivom", dok je svrha promocije u propagiranju nekog objekta, odnosno njegovih specifičnih svojstava. U oba slučaja i cijena i promocija zavise od proizvoda, tj. bazirane su na proizvodu.

Instrumenti marketing miksa se moraju među sobom uskladiti, jer od upotrebe njihove optimalne kombinacije zavisi ostvarena realizacija, odnosno ostvareni profit. Turistički proizvod dakle predstavlja temelj u svakoj kombinaciji turističkog marketing miksa, jer se svi drugi instrumenti formiraju u skladu sa njegovim karakteristikama.

3.5. PROSTOR I VRIJEME KAO OSNOVA TURISTIČKOG PROIZVODA

Svaki proizvod, pa time i turistički, ima naglašenu vremensku komponentu, koja ga direktno određuje i kvantifikuje. Naravno, vremenska komponenta se ne može posmatrati odvojeno od prostorne komponente sa kojom je u direktnoj vezi i zavisnosti, iz razloga što prostorna komponenta, svojom atraktivnošću, stepenom i mogućnošću valorizacije, određuje u najvećem dijelu vremensku komponentu.

Vrijeme predstavlja osnovu turističkog proizvoda iz razloga što turizam predstavlja dinamičan fenomen, kojeg karakterišu neprestane interakcije turističke ponude i tražnje. Odnosi, koje turisti svakodnevno ostvaruju, uslovljeni su vremenskom komponentom, koja se izražava vremenskom dostupnošću destinacije (transportom), vremenskim karakteristikama destinacije (prosječna ljetnja i godišnja temperatura, broj dana insolacije, obim padavina po mjesecima i na godišnjem nivou, i sl.), kao i potencijalnim vremenom, koje je turisti na raspolaganju za odmor.

Prostor čini osnovu turističkog proizvoda u smislu prirodnih atraktivnosti, koje karakterišu destinaciju. Pod prostornom komponentom se podrazumijevaju prirodne karakteristike destinacije izražene brojem, sastavom i veličinom nacionalnih parkova, regionalnih parkova i parkova prirode, čiji sastavni dio, ili pak nezavisno od njih predstavljaju: planine, šume, jezera,

rijeke, kanjoni, izvori pitke i termomineralne vode, te primorski pojas definisan dužinom, brojem i strukturom plaža (kamenite, šljunkovite, pjeskovite).

Vremenska komponenta se može posmatrati i u smislu životnog ciklusa proizvoda, jer se u turizmu teško pojavljuju potpuno novi proizvodi, s obzirom da je usljed prostorne komponente veliki dio proizvoda po svom sastavu nepromjenljiv. Pod novim proizvodom u turizmu se podrazumijeva proizvod, koji je sastavljen na drugačiji način, ili pomoću kombinacije, koja nije poznata na tržištu, ili je sastavljen od elemenata, koji su po nekim karakteristikama novi na turističkom tržištu (Paroški, 1988, str. 56).

Za proizvod se kaže da ima svoj životni ciklus, ako su uzete u obzir četiri činjenice (Kotler, 1999, str. 441):

- proizvod ima ograničen vijek trajanja;
- proizvod (prateći prodaju) prolazi kroz različite faze, koje za prodavca predstavljaju posebne obaveze i izazove;
- u svakoj fazi životnog ciklusa proizvoda, profiti se različito ponašaju;
- svaka faza životnog ciklusa proizvoda zahtijeva različite marketing strategije.

Vremenska komponenta zajedno sa prostornom komponentom predstavlja osnovu turističkog proizvoda, koja ga definiše, određuje, usmjerava, kvantifikuje, pa i ograničava. Putem prostorne komponente turistički proizvod se definiše u određenom vremenskom periodu. Što je prostorna komponenta adekvatnije marketinški procijenjena i prilagođena optimalnom stepenu valorizacije, utoliko će vremenska komponenta turističkog proizvoda dobiti na značaju, jer turistički proizvod treba da bude realizovan u određenom vremenu, koje ima svoje karakteristike, a koji treba da bude što duži.

Ove dvije komponente se u svakom momentu moraju zajedno posmatrati, jer jedna drugu uslovljavaju i određuju. Rezultat je moguće ostvariti samo zajedničkom analizom prostorne i vremenske komponente, putem njihovog međusobnog dopunjavanja, koje vodi definisanju zajedničkih ciljeva i mjera realizacije.

3.6. PRETPOSTAVKE STRATEŠKOG MODELA TURISTIČKOG PROIZVODA

Na osnovu teorije strateškog planiranja, kao i na osnovu prethodno navedenih činjenica, proističu sledeći zaključci, koji predstavljaju osnovne pretpostavke modela turističkog proizvoda:

- s obzirom da turistički proizvod predstavlja dio turističkog sistema, za njegovo određivanje koristiće se sistemski pristup. Takođe, turistički proizvod će biti tretiran na strateškom nivou.
- turistički proizvod je zasnovan na marketing relacijama;
- turistički proizvod je zasnovan na prostornoj i vremenskoj komponenti.

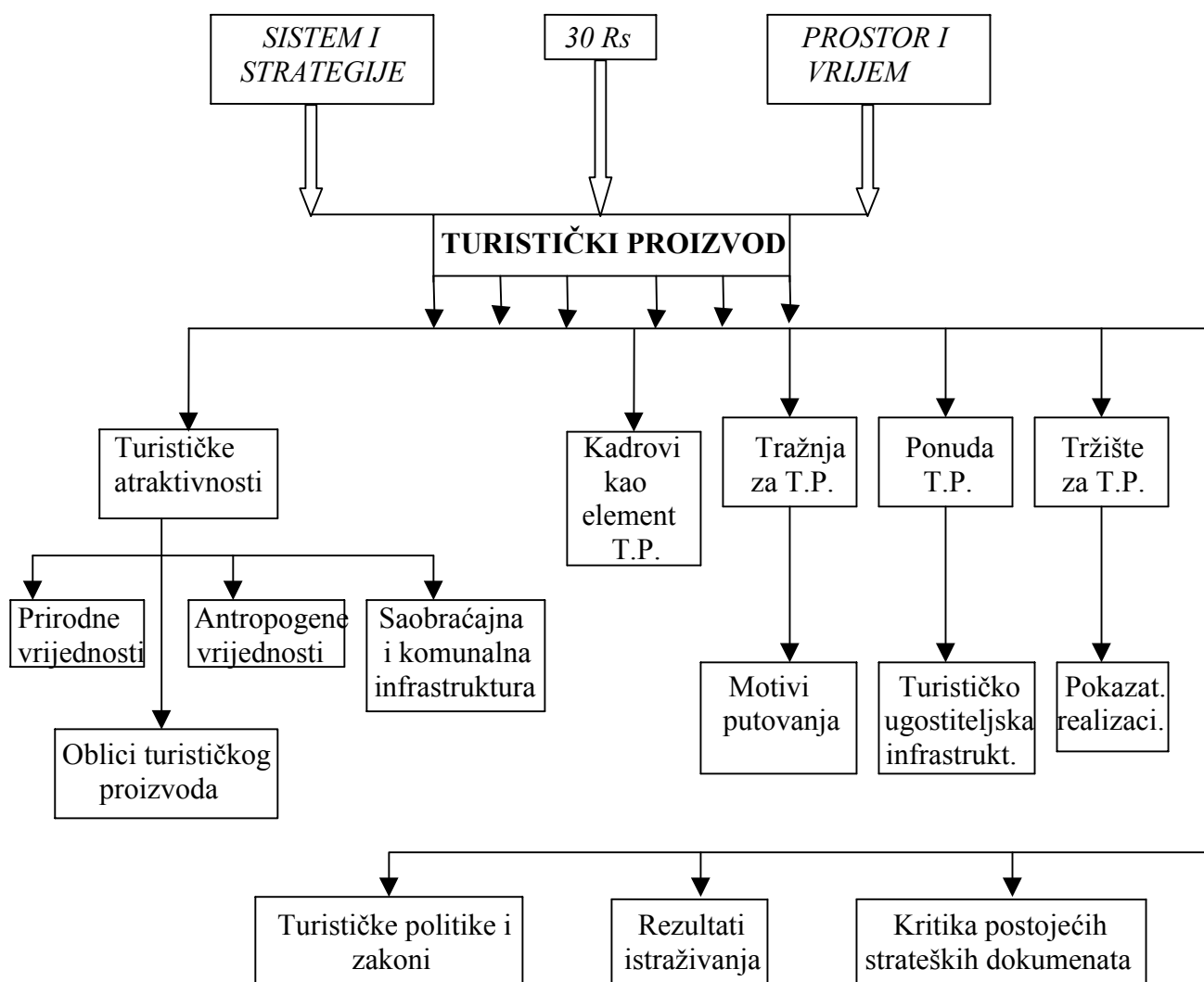
Na osnovu navedenih pretpostavki, model turističkog proizvoda treba da uzme u obzir: sistem (stanje i nivo razvijenosti), stateški vidik razmatranja (strategije, politike, planove), marketinški koncept 30 Rs, prostornu i vremensku komponentu. Dakle, pretpostavke modela turističkog proizvoda su:

Slika 5: *Pretpostavke modela turističkog proizvoda posmatranog na strateškom nivou.*



3.7. MODEL TURISTIČKOG PROIZVODA POSMATRAN NA STRATEŠKOM NIVOU

Slika 6: *Model turističkog proizvoda posmatran na strateškom nivou.*



Osnovu modela čine njegove pretpostavke. Ukoliko su pretpostavke izabrane na odgovarajući način i optimalno postavljene, tada se model može dalje razvijati. U suprotnom primjeru, dalji razvitak modela ne bi donio željene rezultate.

a) Sistemsko - strateški pristup

Sistemski vidik predstavlja osnovu modela turističkog proizvoda u smislu, da će model biti izrađen i dalje obrađivan na osnovu systemske teorije. Kao što je već navedeno, sistemski pristup u turizmu obrađuje turizam kao sistem. Kako svaki sistem ima svoje zakonitosti i pravila ponašanja, ista situacija je i sa turizmom. Turistički sistem sadrži ponudu i tražnju, kao sastavne elemente, te turistički proizvod, koji predstavlja sponu između elemenata. Time, turistički proizvod predstavlja ujedno i središte turističkog sistema.

Za model turističkog proizvoda može se konstatovati da je urađen prema sistemskom pristupu, jer u fokusu tematike ima turistički proizvod, na osnovu obrade sastavnih elemenata turističkog sistema: ponude, tražnje i tržišta. Takođe, sistemski pristup nudi sveobuhvatnost modela, jer su za analizu uzeti u obzir svi aspekti, koji mogu uticati na i na koje utiče turistički proizvod.

S obzirom da strateško planiranje obuhvata cjelokupnu analizu i ocjenu predmeta planiranja na duži rok, sa planovima ciljeva i mjera za njihovu realizaciju, ono u sebi sadrži i planove koji se odnose na kraće intervale, kao što su kratak i srednji rok. Sa razloga obuhvatnosti analize i vremenskog intervala posmatranja, za model turističkog proizvoda se može konstatovati da je strateški orjentisan.

b) Marketing

Model 30 Rs, tj. relacijski marketing predstavlja neophodan uslov modela turističkog proizvoda, jer turistički sistem predstavlja otvoren sistem, koji ima neprestane interakcije unutar sistema i sa okruženjem. Relacijski marketing treba da potencira upravo otvorenost sistema, kroz veliki broj interakcija, od najprostijih do najsloženijih, na osnovu čega se dalje može govoriti o odgovarajućem sistemu ulazno-izlaznih informacija, koji predstavlja osnovu za donošenje odluka neophodnih za analizu turističke ponude i tražnje.

Dakle, turizam se kao otvoren sistem ne može zamisliti bez marketinga. Isto važi i za turistički proizvod, koji treba da poveže ponudu i tražnju. Iz tih razloga, model turističkog proizvoda za osnovu ima relacijski marketing.

c) Prostorna i vremenska komponenta

Prostorna i vremenska komponenta predstavljaju ključne pretpostavke modela turističkog proizvoda, s obzirom da prostorne atraktivnosti sadržane u prirodnim i društvenim karakteristikama čine opipljivu osnovu od koje turistički proizvod polazi u svom definisanju. Isto tako, putem vremenske komponente, dolaze do izražaja turistička ponuda i tražnja, te rok trajanja proizvoda, tj. životni ciklus turističkog proizvoda.

Model turističkog proizvoda uzima u obzir prostornu i vremensku komponentu, jer u svojoj razradi polazi od turističkih atraktivnosti, odnosno od prostora, kao osnovne komponente. To potvrđuje analiza prirodnih i antropogenih vrijednosti, na osnovu kojih se dalje daju predlozi oblika turističkog proizvoda upravo na osnovu prostorne komponente. Vremensku komponentu model uzima u obzir analizom turističke tražnje, u čijem se fokusu nalaze motivi putovanja, te

analizom turističke ponude i tržišta. Ove komponente dolaze posebno do izražaja u slučaju nepostojanja ili slabe razvijenosti turističkog sistema.

Prikazom pretpostavki modela, uočava se njihov međusobni uticaj i zavisnost - sistemski pristup odgovara marketing relacijama i obratno, zatim prostorna i vremenska komponenta se moraju posmatrati u okviru strateškog pristupa, dalje, sistemski pristup predstavlja sastavni dio strateškog pristupa, i sl. Međusobnom zavisnošću pretpostavki, model dobija na kvalitetu, jer svaka pretpostavka pojedinačno predstavlja sastavni dio, odnosno ne može se posmatrati nezavisno od druge pretpostavke.

Navedeni model je urađen sa namjerom da se obuhvate svi aspekti, koji bi se morali analizirati prilikom definisanja i implementacije turističkog proizvoda. Modelom se nastoje uvažiti neophodne pretpostavke, ili uslovi, čijim se zadovoljavanjem razvijaju određene cjeline, koje bi trebale činiti osnovu turističkog proizvoda. Te cjeline predstavljaju područja razmatranja, koja se moraju uzeti u obzir i iz kojih se moraju dobiti outputi, da bi turistički proizvod bio definisan na odgovarajući način.

3.7.1. SWOT matrica modela turističkog proizvoda posmatranog na strateškom nivou

S (PREDNOSTI) – Prednosti modela se sastoje u sveobuhvatnosti, na način da se želi ostvariti podizanje nivoa cijelog sistema, odnosno da model teži rješavanju pitanja cijelog sistema, a ne samo pojedinih parcijalnih pitanja. Dalje, kao prednost se može shvatiti i činjenica da je model urađen za situacije koje karakteriše nepostojanje, ili slaba razvijenost turističkog sistema na jednoj strani, odnosno bogatstvo resursa prostorne i vremenske komponente, na drugoj strani.

W (SLABOSTI) – Slabosti modela se sastoje u njegovom mogućem podcjenjivanju od spoljnih faktora. Zatim, to je sveobuhvatnost modela, kojom se žele regulisati pitanja cijelog sistema, a ne samo jednog dijela, tj. pojedina pitanja. Time se model može naći u situaciji, da pruži odgovore na pojedina pitanja i riješi neke probleme, ali pri čemu ostaje još neriješenih i otvorenih pitanja, čime model ne ostvaruje svoju misiju. Takođe, model se orjentisao prema optimalno mogućem razvoju situacije, odnosno model ne uzima u obzir objektivne faktore, koji na žalost ne mogu zaobići ni turizam.

O (ŠANSE) – Praktična primjenljivost predstavlja najveću šansu modela, jer se modeli potvrđuju u onolikoj mjeri u kolikoj se primjenjuju. Šansa modela se sastoji i u tome, jer se model bazira na stanje, kojeg karakteriše nizak nivo razvijenosti turističkog sistema, što dalje može usloviti povećanje interesovanja osim za implementacijom modela i za njegovom uporednom vrijednošću, kao repera drugim modelima.

T (OPASNOSTI) – U nastojanju da se podigne nivo cijelog sistema, odnosno da se riješe sva pitanja sistema, leži glavna opasnost modela, jer je veoma teško riješiti istovremeno više pitanja. Takođe, kao opasnost se može shvatiti i konkurencija strategija urađenih na višem nivou, čime bi model bio stavljen u drugi plan, odnosno postavilo bi se pitanje njegove vjerodostojnosti.

Slika 7: SWOT matrica modela turističkog proizvoda posmatranog na strateškom nivou.

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| <i>INTERNI FAKTORI</i> | (S) <u>PREDNOSTI</u> | (W) <u>SLABOSTI</u> |
| <i>EKSTERNI FAKTORI</i> | S - O | W - O |
| (O) <u>ŠANSE</u> | Praktičnom primjenom modela doći će do potvrde njegovih prednosti, kao što su sveobuhvatnost, prilagodljivost određenim situacijama, odnosno određenom nivou razvijenosti turističkog sistema. | Ograničenost modela na zemlje koje imaju slabo razvijen turistički sistem, odnosno zemlje koje karakteriše odsustvo turističkoga sistema, model može apstrahovati adekvatnom implementacijom. |
| (T) <u>OPASNOSTI</u> | S - T | W - T |
| | Ovo je situacija u kojoj se model nalazi u borbi između prednosti, čija je karakteristika podizanje nivoa cijelog sistema i slabosti, koje karakteriše parcijalnost rešavanja pitanja, koja rezultira podcijenjenošću modela. | Ukoliko se model nađe u ovoj situaciji, zasigurno je da neće biti ni shvaćen ni prihvaćen, jer to znači da su preovladali parcijalnost rešavanja problema što dalje vodi do prihvaćanja zaključka o neefikasnosti modela. |

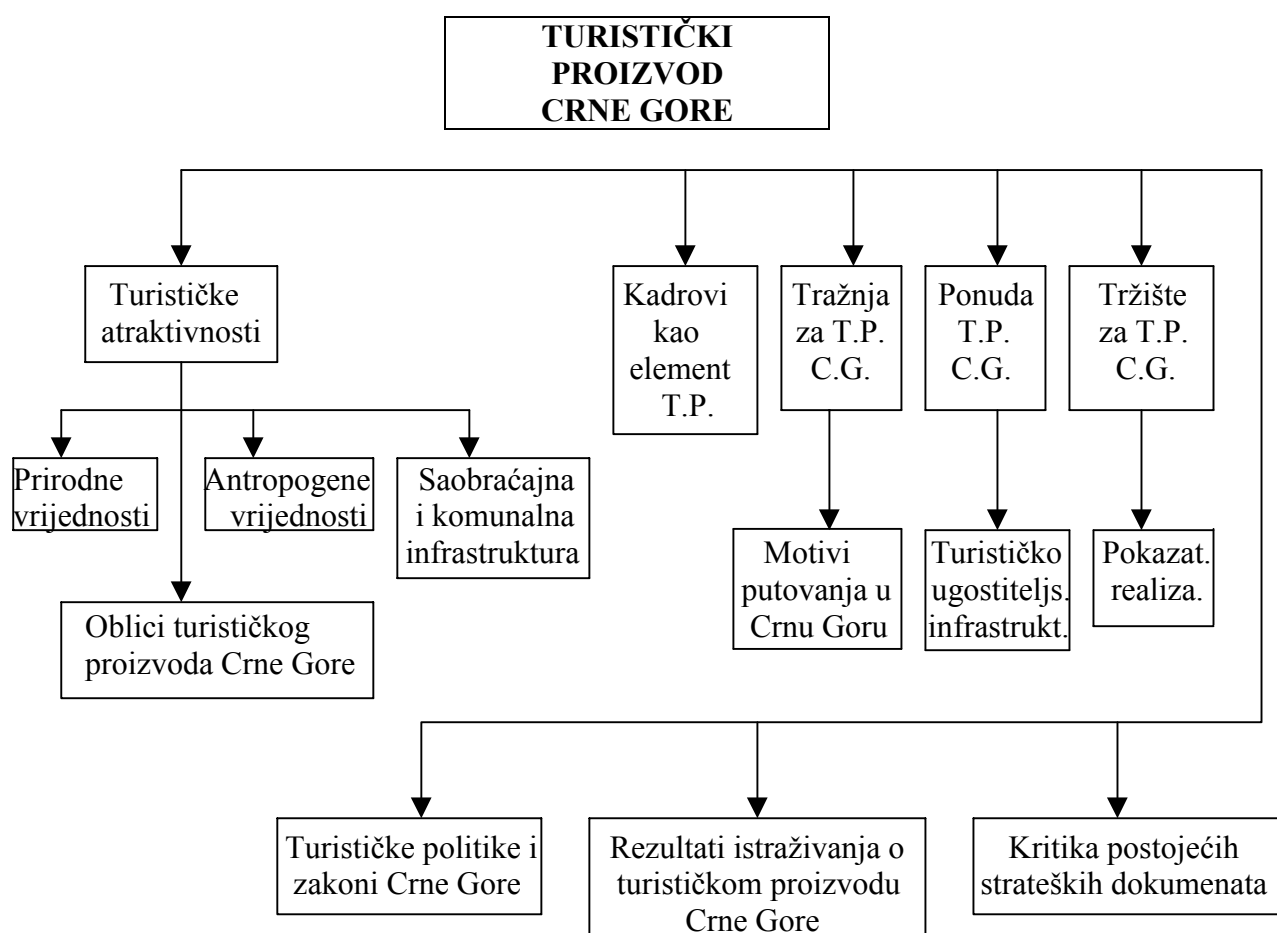
Model turističkog proizvoda posmatran na strateškom nivou (slika 6, strana 21) zavisi od karakteristika koje će preovladati. Najpovoljnija situacija i naravno stanje, koje priželjkuje autor modela predstavlja preovladavanje prvenstveno njegovih prednosti, koje će rezultirati praktičnom primjenom modela, što ujedno predstavlja njegovu šansu, odnosno kvalitet modela će se prikazati putem njegove implementacije.

Ukoliko dođe do implementacije modela, to znači da je urađen na optimalnim pretpostavkama i da je obuhvatio sve aspekte koji imaju odnosa sa turističkim proizvodom. Međutim, osnovna dilema modela sastoji se u odgovoru na pitanje, da li model može riješiti otvorena pitanja cijelog sistema, podići nivo cijelog sistema, ili će ostati na nivou parcijalnog rešavanja aktuelnih problema. Dobijanjem odgovora na navedeno pitanje, određuje se dalji pravac kretanja modela, odnosno uočava se, koje karakteristike SWOT matrice će dobiti na značaju.

4. TURISTIČKI PROIZVOD CRNE GORE

Na osnovu navedenog modela turističkog proizvoda, posmatranog na strateškom nivou (pogledajte sliku 6 na strani 21), kao i uz uvažavanje svih činjenica, koje se mogu uzeti u obzir i koje mogu imati uticaja prilikom rasprave, te karakteristika Republike Crne Gore, ocijenio sam da dati model najviše odgovara empirijskoj analizi turističkog proizvoda Crne Gore. To krijepi zaključak, koji se u praksi pokazao, a koji glasi, da što je država nerazvijenija u smislu turističkog sistema, to je razvijenija u smislu turističkog proizvoda. Navedeni zaključak važi za Crnu Goru, s obzirom da se radi o destinaciji, koja ima značajne turističke atraktivnosti, izražene kroz bogatstvo prirodnih resursa, koji nijesu revalorizovani na odgovarajući način, upravo usljed nedostatka turističkog sistema, tj. razvijenosti na niskom nivou.

Slika 8: Model turističkog proizvoda Crne Gore posmatran na strateškom nivou.



Shodno modelu (pogledajte sliku 8), koji sam formirao, razradu turističkog proizvoda započinjem razmatranjem turističkih atraktivnosti, podijeljenih na prirodne i antropogene, uz analizu saobraćajne infrastrukture. Rasprava rezultira prezentacijom predloga najadekvatnijih oblika turističkog proizvoda Crne Gore. Zatim, razradu tematike, na osnovu predstavljenog modela (pogledajte sliku 8) nastavljam analizom kadrovske strukture Crne Gore, sve do prikaza kritike postojećih strateških dokumenata.

4.1. PRIRODNE KARAKTERISTIKE KAO TEMELJ TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE

Geografski položaj i klimatske karakteristike. Teritorija Republike Crne Gore obuhvata površinu od 13.812 km. Locirana je u jugoistočnom dijelu Balkanskog poluostrva, prostirući se između 43°32 i 42°53 sjeverne geografske širine i između 18°58 i 20°21 istočne geografske dužine. Rastojanje između ovih najjužnijih i najsjevernijih tačaka iznosi oko 200 km vazdušne linije, a između najzapadnijih i najistočnijih tačaka oko 173 km². Crna Gora izlazi na Jadransko more, dužinom obalske linije od 293,5 km² (¹).

Klima Crne Gore odlikuje se velikim raznolikostima. Nigdje u okruženju, nema toliko klimatskih razlika, kao na prostoru Crne Gore, jer temperatura najviše zavisi od reljefa, te crnogorsko primorje ima karakteristike mediteranske klime. Srednje januarske temperature iznose oko 8°C, srednje julske oko 24°C, čime srednja godišnja temperatura za čitavo primorje iznosi oko 15,5°C. Središnji dio Crne Gore, preko rijeke Bojane i Skadarskog jezera, otvoren je prema Jadranskom moru i time izložen jakim klimatskim uticajima Mediterana, kao i planinskog okruženja, što se najbolje vidi na primjeru Podgorice (40 m. nadmorske visine - n/m), koja ima srednju januarsku temperaturu 5°C, a srednju julsku 26,1°C. Sjeverni, ili planinski dio Crne Gore karakteriše variranje temperature, odnosno temperaturna inverzija, tako da na Žabljaku (1.450 m. n/m) srednja januarska iznosi – 4,5°C, srednja julska 13,9°C, čime srednja godišnja temperatura iznosi 4,7°C, dok u Kolašinu (960m. n/m) srednja januarska temperatura iznosi – 1,9°C, a srednja julska 15,8°C, te srednja godišnja temperatura iznosi 7,6°C (Nikolić, 2000, str. 59).

Obim padavina je uslovljen takođe reljefom, pravcima kretanja vazdušnih masa, kao i nadmorskom visinom. Najmanji obim padavina imaju primorska mjesta, ali i tu postoje razlike, jer se obim smanjuje od zapada prema istoku, tako Herceg Novi ima 2.940 mm po m², a Ulcinj 1.261 mm padavina po m². Crkvice iznad Risna, u Bokotorskom zalivu, sa 4.742 mm padavina po m² predstavljaju najvlažniju meteorološku stanicu u Evropi, a njima uz rame je Cetinje sa 3.393 mm padavina po m². Najmanje padavina na drugoj strani imaju sjeverni djelovi Crne Gore, gdje se ističu Pljevlja sa 796 mm i Berane sa 949 mm padavina po m² (Radojičić, 1996, str. 23).

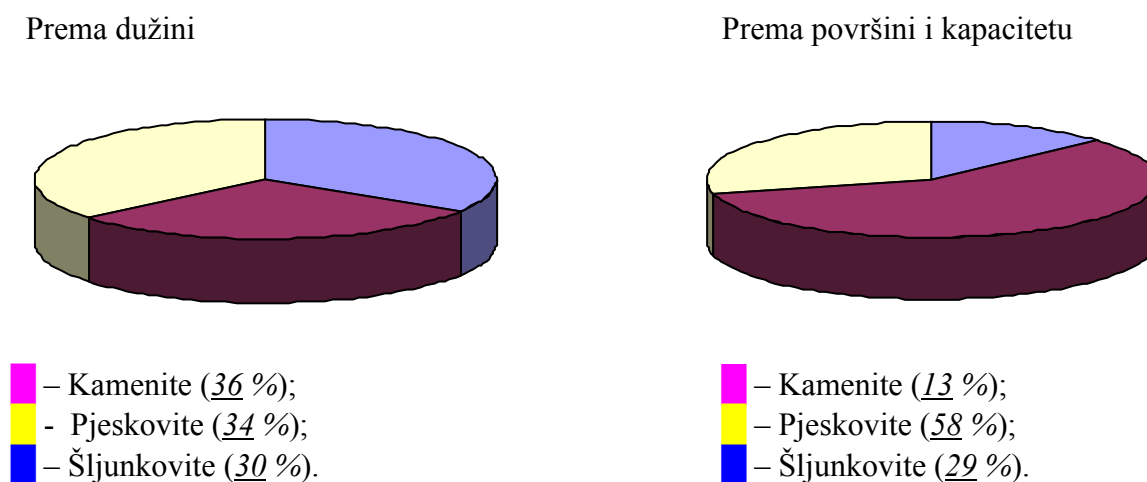
U klimatske karakteristike spada i oblačnost, odnosno osunčanost (insolacija). Najdužu insolaciju od 2.567 sati prosječno godišnje ima Ulcinj, dok sličnu, tj. visoku osunčanost imaju i druga primorska mjesta, što je od velikog značaja za dužinu trajanja turističke sezone. Kretanjem od juga prema sjeveru smanjuje se insolacija, usljed reljefa, odnosno prelaska u visočije zone, te Žabljak ima insolaciju od prosječno 1.856 sati godišnje (Strategija razvoja turizma do 2010. godine, 1996, str. 35).

Prirodni resursi. Najviše valorizovani morfološko-reljefni elemenat prirode Crne Gore čini njena obala, odnosno plaže prikladne za kupanje. Ukupan broj prirodnih pješčanih plaža je 117, što čini 52 km dužine obale. Velika plaža kod Ulcinja dužine 12 km predstavlja najdužu plažu na crnogorskom primorju, a ujedno i najdužu pjeskovitu plažu na Jadranskom moru. Takođe, plaže crnogorskog primorja spadaju među najljepše na Mediteranu, čemu svjedoče međunarodna priznanja, koje je dobila bečićka plaža (1935. godine "Grandprix", kao najljepša plaža u Evropi, a 1965., godine "Zlatnu palmu" za najljepšu prirodnu plažu na Mediteranu).

¹ Statistički godišnjak Republike Crne Gore 2002, str. 35.

U strukturi plaža dominiraju pjeskovite i šljunkovite plaže, sa neznatno manjim udjelom kamenitih plaža. Važno je navesti, da se temperatura vode kreće od 10°C u zimskim do 30°C u ljetnim mjesecima, a pet mjeseci godišnje temperatura se kreće iznad 18°C. Primjenom kriterijuma, da se obično po kupaču uzima 6-8 m², receptivni kapacitet crnogorskog primorja iznosi 200.000 kupača u trenutku maksimalne popunjenosti (vršnog opterećenja) (Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, 1996, str. 14).

Slika 9: *Struktura plaža na crnogorskom primorju.*



Izvor: Strategija razvoja turizma do 2010. godine, 1996, str. 14.

Osim mora, Crna Gora ima jezera, rijeke, vrela i izvore pitke vode, termomineralne izvore i dr. Na njoj teritoriji se nalazi oko 40 jezera, od kojih su većina prirodnih, među kojim se po svojem obimu (u zavisnosti od nivoa vode, površina varira od 270 km² do 540 km²) i ekološkim karakteristikama (staništu za 264 vrste ptica, 48 vrsta riba, biljnog svijeta) ističe Skadarsko jezero, koje rijekom Bojanom utiče u Jadransko more. Takođe, važno je naglasiti, da većina planinskih masiva u Crnoj Gori imaju svoja jezera i to: Prokletije, Durmitor, Bjelasica, Volujak, Maglić. Među rijekama, posebno se ističu: Tara, svjetski dragulj prirode, koja sa svojim kanjonom dužine 78 km² i dubinom od 1.300 m. predstavlja najveći kanjon u Evropi i drugi u Svijetu, zatim Morača čija dužina iznosi 97 km², od čega 38 km² predstavlja kanjon Platije, te Piva, dužine 33 km², sa svojim pritokama. Osim navedenih voda, teritorija Crne Gore je bogata izvorskim vodama i podzemnim vodama².

Crna Gora je poznata i po termomineralnim vodama, koje su zastupljene na četiri područja, predstavljajući četiri tipa vode: sumporovite termomineralne vode kod Ulcinja, slanaste mineralne vode u Igalu, ugljeno-kisjele mineralne vode u slivu Lima i Ibra, te termalne vode u kanjonu Komarnice.

Atraktivnost prirodnih karakteristika Crne Gore ogleda se i u tome što Crna Gora osim mediteranskog predstavlja i tipično planinsko područje. To svjedoči vijenac dinarskih planina, od kojih 37 planinskih vrhova ima nadmorsku visinu od preko 2.000 m. Crnogorski planinski lanac se prostire od Maglića (2.386 m.), Volujaka (2.337 m.) i Bioča (2.396 m.) na zapadu, preko područja Durmitora (2.522 m.) sa kanjonima Tare, Pive, Komarnice i Bukovice, kao i Sinjajevine (2.253 m.), do Prokletija (2.522 m.) na istoku².

² Statistički godišnjak Republike Crne Gore 2002, str. 35-36.

Tabela 4: *Visinske zone Crne Gore.*

| VISINSKA ZONA (m) | POVRŠINA (km ²) | % |
|-------------------|-----------------------------|--------|
| 0 – 200 | 1.425 | 10,32 |
| 200 – 500 | 791 | 5,73 |
| 500 – 1000 | 3.763 | 27,05 |
| 1000 – 1500 | 5.378 | 38,94 |
| 1500 – 2000 | 2.296 | 16,62 |
| UKUPNO | 13.812 | 100,00 |

Izvor: Nikolić, 1999, str. 27.

Nacionalni parkovi predstavljaju jedinstvene prirodne cjeline, koje karakterišu raznosvrni ekosistemi, morfološki i hidrografski fenomeni, rijetke biljne i životinjske vrste, itd. Očuvana i zaštićena priroda dobija na značaju, usled sve većeg zagađenja prostora, predstavljajući time veliki turistički potencijal. Oko 7% teritorije (prirode) Crne Gore nalazi se pod zaštitom nacionalnih parkova: Durmitor, Biogradska gora, Lovćen, Skadarsko jezero.

Tabela 5: *Podaci o Nacionalnim parkovima Crne Gore.*

| Nacionalni park | Sjedište (opština) | Površina u hektarima. | Nadmorska visina u metrima | Godina osnivanja |
|------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|------------------|
| Durmitor | Žabljak | 32.100 | 540 – 2.522 | 1952. |
| Biogradska gora | Kolašin | 5.400 | 832 – 2.116 | 1952. |
| Skadarsko jezero | Podgorica | 40.000 | 6 – 150 | 1983. |
| Lovćen | Cetinje | 6.400 | 1.200 – 1.749 | 1952. |
| Σ | | 83.900 | | |

Izvor: Nikolić, 1999, str. 204³.

Osim Nacionalnih parkova, po zakonu o zaštiti prirodne sredine i kulturnog nasleđa, nalaze se:

regionalni parkovi – Rumija, Orjen, Maglić sa Biočom i Volujkom, Ljubišnja, Sinjajevina sa Šarancima, Komovi, Turjak sa Hajlom;

posebni prirodni predjeli – Slivno područje Morače, Visitor sa Želetinom, Bukove šume na Obzovici.

Treba naglasiti, da je osim Nacionalnih parkova u dugoročnim planovima zaštite (Prostorni plan Crne Gore) predviđeno i proglašavanje parkova prirode, pod kojim se podrazumijevaju planinske prirodne cjeline i to: Rumija, Komovi, Sinjajevina, Ljubišnja, Hajla, te planinske cjeline Maglića, Volujaka i Bioča.

Teritorijalne cjeline sa međunarodnim statusom Pod međunarodnom zaštitom, tj. na spisku - registru UNESCO-a, do ovog trenutka nalaze se sledeći djelovi teritorije Crne Gore: kanjon rijeke Tare, Nacionalni park Durmitor, Kotorski i Risanski zaliv, grad Kotor, Skadarsko jezero

³ Veličine Nacionalnih parkova razlikuju se po autorima. Milunović i Anđelić, 2002, Zbornik radova, navode veće veličine Nacionalnih parkova.

(Uskoković, 2000, str. 111). Nacionalni park Durmitor, Kotorski i Risanski zaliv se nalaze na listi Svjetske prirodne i kulturne baštine, basen rijeke Tare ulazi u mrežu objekata biosfere, po posebnom programu UNESCO-a – Čovjek i biosfera (MAB), na listi močvara svjetskog značaja – staništa vodenih ptica, shodno odredbama Ramsarske komisije upisan je akvatorijum Nacionalnog parka Skadarsko jezero.

Osim navedenih, komisiji za kategorizaciju svjetske prirodne i kulturne baštine predloženi su još: grad Ulcinj i grad Cetinje (stara gradska jezgra) i Nacionalni park Biogradska gora. Kod teritorijalnih cjelina sa međunarodnim statusom je ista situacija kao sa Nacionalnim parkovima, jer ukazuju na veliku kulturnu i prirodnu baštinu na malom prostoru Crne Gore, kao turističke destinacije.

4.2. ANTROPOGENE VRIJEDNOSTI

Društveni razvoj Crne Gore, uslovljen istorijskim dešavanjima, prati raznolik i bogat fond kulturnih dobara. Teritorija Republike Crne Gore vjekovima je predstavljala granicu spajanja, odnosno most između Istoka i Zapada. Na njenoj teritoriji su se smjenjivale razne civilizacije i kulture, poput: ilirske, grčke, rimske, vizantijske, slovenske, a time i razne religije, ostavljajući tragove svog postojanja u vidu spomenika kulture i religijskih objekata. Posebnu specifičnost Crne Gore predstavljaju spomenici kulture, vezani za velike svjetske religije hrišćanstvo (pravoslavlje, katoličanstvo) i islam.

Kulturno-istorijsko nasljeđe. Na prostoru današnje Crne Gore, kao raskrasnice Istoka i Zapada, poprištu dinamičnih istorijskih zbivanja, osjećalo se nastajanje, razvoj, sazrijevanje i propadanje raznih civilizacija i kultura, koje su ostavljale za sobom mnoga djela dostojna tih velikih civilizacija. To svjedoče brojna arheološka nalazišta, počev od starijeg i mlađeg kamenog doba – paleolita i neolita, preko razvoja metalnog doba – enolita, bronzne i gvožđa, zatim prelazak u prau i ranu istoriju, sve do rimske i ranosrednjovjekovne Duklje (Marković, 2002, Zbornik radova).

Na teritoriji Crne Gore se nalazi oko 700 sakralnih objekata, dok se pod zaštitom nalazi 211 objekata. Veoma značajne i relativno dobro očuvane spomenike sakralne i profane arhitekture predstavljaju: manastir Morača, manastir Ostrog, Cetinjski manastir, katedrala sv. Tripuna, itd.

Uporedo sa gradnjom sakralnih objekata, na strateški važnim mjestima podižu se i gradovi utvrđenja, kao što su: Duklja, Žabljak, Medun, Soko, Cetinje-Crnojevića, a posebno u primorskim gradovima: Budva (Citadela), Herceg Novi (Forte mare i Kanli kula), Mamula, Kotor (Bastion), Sveti Stefan, Stari Bar, Nehaj, Ulcinj, Nikšić (Onogošt). Posebnu vrijednost danas predstavljaju sačuvane, bogato iluminisane rukopisne knjige, kao i inkunabule nastale krajem XV. vijeka na Cetinju u štampariji Crnojevića – prvoj na Balkanu (Oktoih prvoglasnik – 1493. godine, Psaltir sa posljedomanjem – 1495. godine, i druge)⁴.

Kultura i umjetnost. Većina gradova u Crnoj Gori se može pohvaliti svojim kulturnim i atraktivnim manifestacijama, koje su od značaja i za turizam. Njihov kvalitet se ogleda i u vremenskoj disperziji tokom cijele godine. Krećući se od primorske regije ka sjevernoj, navodim: Herceg Novi – *Dani mimoze, Filmski Festival, Sunčane skale*; Tivat – *Tivatsko kulturno ljeto*; Kotor – *Bokeljska noć, Kotorart, Tripundanske svečanosti, Karnevalske svečanosti*; Budva – *Pjesma Mediterana, Grad teatar, Međunarodni festival plesa*; Bar – *Barski ljetopis, Međunarodni susreti TV stanica*; Cetinje – *Cetinjski bijenale, Dani folkolora*; Podgorica

⁴ Podaci korišćeni iz "Spomenici kulture Crne Gore", 1997, Marković, Vujičić.

– Podgoričko kulturno ljeto, Decembarski dani kulture, Fiat; Nikšić – Festival jednog glumca; Mojkovac – Filmski festival; Bijelo Polje – Ratkovićeve večeri; Plužine – Pjesnička riječ; Plav – Susreti stvaraoca; Rožaje – Zlatna pahulja; Kolašin, Mojkovac, Žabljak – Vrela zima u brdima.

Crna Gora – ekološka država. U današnje vrijeme opšteg zagađenja prirode, ekološka svijest dobija na značaju. U zahtjevima turista sve više je naglašena ekološka, tj. prirodna komponenta. Crna Gora, prije svega kao životna sredina, a zatim i kao turistička destinacija, uvidjela je važnost ekologije. Posjedovanjem četiri Nacionalna parka, odnosno planiranim obimom zaštite prirode od oko 20% svoje teritorije, Crna Gora nastoji podići ekološku svijest za očuvanje prirodnih vrijednosti. Iz tog razloga Skupština Republike Crne Gore donijela je 20. septembra 1991. godine "*Deklaraciju o ekološkoj državi Crnoj Gori*", nastojeći da integriše nauku, uključi instrumente državne politike, te prilagodi sistem vaspitanja i obrazovanja ekološkom konceptu razvoja društva.

4.3. SAOBRAĆAJNA INFRASTRUKTURA I VEZE

Putna infrastruktura. Zbog svog geografskog položaja, morfološko-reljefnih karakteristika, nivoa društvenog proizvoda po stanovniku, te tretmana po pitanju saobraćajne infrastrukture u bivšoj Jugoslaviji, čija je republika bila, Crna Gora predstavlja saobraćajno nerazvijenu zemlju. Ukupnu mrežu puteva u Republici karakteriše neujednačenost stanja izgrađenosti i kvaliteta, što je posljedica različitih perioda izgradnje, primjene tehnologije gradnje i specifičnosti terena.

Crna Gora nema izgrađen autoput, tako da od 1.800 km² puteva u Republici, većinu (47 %) čine magistralni putevi (E 65, E 80, E 752, E 760, E 762). Najvažnije saobraćajnice su: a) Jadranska magistrala od Igala (iz pravca Dubrovnika) do Petrovca (E 65, E 80) i od Petrovca do Ulcinja, odnosno do granice sa Republikom Albanijom (Sv.Nikola), gdje se završava (E 752); b) Bar – Podgorica (E 65, E 80) – Bijelo Polje (E 760) i dalje za Beograd, za koji postoje planovi, da preraste u autoput; c) Budva – Cetinje – Podgorica (E 65).

Trenutno je u Crnoj Gori u izgradnji prva faza tunela Sozina dužine 4.150 m., putem koga će biti skraćen za 24 km² i modernizovan put (izbjegava se planinski prevoj visine 1.000 m. n/m) od Podgorice do Bara, a radove finansira Republika Crna Gora i Evropska Banka za obnovu i razvoj. Radi se i na izgradnji treće kolovozne trake na dionici Podgorica – Cetinje - Budva, koje finansira Evropska banka za obnovu i razvoj.

Aerodromska infrastruktura. Na teritoriji Republike Crne Gore nalaze se tri aerodroma: Golubovci (Podgorica) i Tivat, koji imaju uslove za međunarodni putnički značaj, kao i Berane, koji je osposobljen za unutrašnji saobraćaj, ali se ne koristi za javni saobraćaj. Pored navedenih, predviđeni su i aerodromi nižih kategorija u Nikšiću, Žabljaku i Ulcinju – sa prioritetom gradnje. Važno je naglasiti i značaj aerodroma Ćilipi kod Dubrovnika u Republici Hrvatskoj, zbog njegove lokaciju uz granicu sa Crnom Gorom. Montenegro airlines predstavlja nacionalnu avio kompaniju, preko koje je moguće putovanje u sve avio destinacije okruženja, kao i u značajne Evropske avio destinacije (Frankfurt, Rim).

Željeznička infrastruktura. Crna Gora na svojoj teritoriji ima izgrađene dvije željezničke pruge: Podgorica – Nikšić, Bar – Podgorica – Bijelo Polje, te dalje za Beograd. Slično kao i sa saobraćajnom infrastrukturom je i situacija sa željezničkom infrastrukturom. Sa stanovišta turizma željeznički saobraćaj nema velikog uticaja, osim dijelom pruge Bar – Beograd, koju bi

trebalo modernizovati i uvesti savremene vozove. Ova pruga ima više robni značaj, jer putnici sve više preferiraju autobuski i avio prevoz.

Pomorska i trajektna infrastruktura. Najvećim dijelom je zastupljen trajektni saobraćaj. Zbog zastarelosti trajekata nužna je njihova zamjena. Ipak, kvalitet trajektne infrastrukture ogleda se u vezama, koje se ostvaruju putem ovog oblika prometa, kao i u njegovom potencijalu. Iz Crne Gore, odnosno iz Bara, kao najznačajnije međunarodne luke, postoje sledeće trajektne linije: Bar – Bari, Bar – Ankona, Bar – Drač. Takođe, postoji i veza: Rijeka – Ploče – Bar – Malta – Čijolja – Tauro – Rijeka. Pomorska infrastruktura Crne Gore je nerazvijena, jer Republika ne poseduje brodove za organizovano višednevno putovanje (kruzere). Osim morskog nevalorizovan i neorganizovan je prevoz Skadarskim jezerom.

Telekomunikacije. U Crnoj Gori posluju tri telekomunikaciona preduzeća: *Telekom Crne Gore*, kao državno telekomunikaciono preduzeće, te *Monet* i *ProMonte*, kao operateri mobilne telefonije. Pokrivenost Crne Gore GSM signalom je zadovoljavajuća, jer je svako od preduzeća pokrilo oko 97% teritorije Crne Gore, a imaju i potpisane roming ugovore sa većinom Evropskih zemalja. Takođe, cijene usluga su konkurentne cijenama u susjednim državama. Poštanski saobraćaj se odvija putem *Pošte Crne Gore*, na odgovarajući način.

4.4. KOMUNALNA INFRASTRUKTURA

Pod komunalnom infrastrukturom se podrazumijeva: odvod voda, otpadnih voda, otpada, kao i energija (elektro-energetska situacija). Komunalna infrastruktura predstavlja nužan preduslov turističke djelatnosti, odnosno razvoja turizma.

Kao što je navedeno (pogledaj tačku 4.1., strana 26) Crna Gora je bogata prirodnim resursima (izvorske vode, podzemne vode, jezerske vode), neophodnim za snadbijevnost vodom. Problem se sastoji u dotrajalosti i neizgrađenosti vodovodne infrastrukture, kao i u neredovnom plaćanju troškova vode od strane pravnih i fizičkih lica, te nelegalnim ("divljim") priključcima na vodovodnu mrežu. Situacija se počela rešavati formiranjem regionalnog vodovoda za primorske opštine i Cetinje. I odvod otpadnih voda je veoma loše regulisan. Razlog za to leži u zastarjelosti infrastrukture, te nepostojanju kolektora za prešišćavanje otpadnih voda.

Otpad predstavlja posebni infrastrukturni problem Crne Gore. Razlozi za to su: nepostojanje odgovarajućih deponija; smještanje otpada na istoj deponiji, bez prethodne identifikacije i raspodjele vrsta otpada (čvrsti, tečni otpad, itd.); nedostatak infrastrukture za pojedine vrste otpada u gradovima; nepostojanje kulture domicilnog stanovništva prema ovom obliku infrastrukture; nizak standard stanovništva. Osim navedenih problem sa otpadom se sastoji i u njegovom odvozu prema deponijama, jer i pored činjenice, da Crna Gora poseduje prirodne vrijednosti, često se dešava da stanovništvo i preduzeća odlažu smeće na improvizovanim deponijama, iza "prvog brda" u okruženju.

Elektro-energetska situacija u Crnoj Gori predstavlja posebno pitanje, jer se proizvodnja električne energije nije razvijala sa rastom potrošnje. Iako Crna Gora poseduje (pogledajte tačku 4.1. na strani 26) zavidan hidroenergetski potencijal, ona ostvaruje energetske deficit, odnosno ne može da pokrije svoje potrebe za električnom energijom. Crna Gora na svojoj teritoriji ima izgrađene hidrocentrale Mratinje i Piva, te termoelektranu Pljevlja, koje ne zadovoljavaju potrebe Republike za električnom energijom. Iz tog razloga u planu je izgradnja: hidroenergetskih

objekata u gornjem toku Tare sa hidroelektranom Koštanica, hidroenergetskog sistema na Morači, hidroelektrane Komarnica, hidroelektrane Buk-Bijela, druge faze termoelektrane Pljevlja.

U odnosu na prethodno navedenu infrastrukturu, komunalna infrastruktura predstavlja najslabije razvijenu infrastrukturu u Crnoj Gori, odnosno veoma ograničavajući faktor razvoja crnogorskog turizma i života uopšte.

4.5. OBLICI TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE

Turistički proizvod Crne Gore mora imati određene karakteristike, po kojima će se razlikovati od proizvoda drugih destinacija. Treba da sadrži jedan ili više oblika turizma, za kojima postoji prepoznata tražnja, iskazana kroz želje i potrebe turista. Na drugoj strani, treba da potencira one oblike turizma, za koje postoji resursna osnova izražena prvenstveno kroz bogatstvo prirodnih i antropogenih vrijednosti, tj. prostornu i vremensku komponentu.

Raznolikost oblika turističkog proizvoda utiče i na trajanje sezone u kalendarskoj godini. Cilj optimalno valorizovanih i pozicioniranih oblika turizma sastoji se u činjenici, da sezonom bude obuhvaćen što veći broj mjeseci u godini, jer se kvalitet turističkog proizvoda ogleda upravo u što dužem vremenskom trajanju sezone. S obzirom, da svaki oblik turizma karakterišu različiti periodi godine, svi oblici imaju svoju sezonu, odnosno periode u kojima je turistički promet najizraženiji. Cilj djela predstavlja relativizacija sezone, koncipiranjem turističkog proizvoda, koji će rezultirati što dužim trajanjem sezone. Iz tog razloga, turistički proizvod Crne Gore, treba da sadrži one oblike, koji će svojim kvalitetom i atraktivnošću omogućiti trajanje sezone na što veći broj mjeseci u godini.

Primorski turizam predstavlja oblik turizma, na osnovu kojeg je Crna Gora koncipirala svoju ponudu najvećim dijelom, u prethodnim decenijama. Osnovna pretpostavka na kojoj je zasnovan primorski turizam je korišćenje resursa mora, koje čine: plaže, morski akvatorijum, podmorje, marine, luke i pristaništa.

Iako se u turističkoj ponudi akcenat stavlja na kupališni turizam, primorski turizam ima nekoliko segmenata, koji su različito razvijeni i valorizovani u Crnoj Gori, a to su: nautički turizam, ronjenje, kultura, manifestacije.

Nautički turizam predstavlja oblik primorskog turizma, koji zavisi od atraktivnosti i pogodnosti morske obale, te izgrađenosti infrastrukture, čiji su direktni i indirektni efekti vidljivi u profitabilnom smislu. Svi gradovi na crnogorskom primorju posjeduju marine, koje ne zadovoljavaju standarde (vezivanje, servis, odgovarajući priključci: goriva, vode, električne energije, sanitarni čvor). Nešto značajniju ponudu u ovom smislu ima Barska marina, kada je u pitanju vezivanje i servisiranje nautičkih plovila. Važno je istaći da je otpočeto sa realizacijom pojedinačnih projekata u Budvi, Kotoru i Tivtu. Inače programom i planovima razvoja ovog oblika turizma predviđena je izgradnja 16 manjih ili većih marina i turističkih luka ukupnog kapaciteta 3.814 vezova u moru i 762 mjesta na kopnu.

Posebno treba istaći potencijal Skadarskog jezera, kao slatkovodnog akvatorijuma, koje je sa morem povezano preko rijeke Bojane. Vezivanjem nautičkih plovila na Skadarskom jezeru, korisnici bi uštedjeli troškove održavanja plovila.

Ronjenje predstavlja segment primorskog turizma, koji uopšte nije valorizovan i uključen u turistički proizvod, s obzirom da se u crnogorskom podmorju nalazi 31 arheološki lokalitet, koji je dokumentaciono obrađen, a samo nekoliko mjesta ponude ronilačkih usluga (Rose, Tivat). Pored toga u crnogorskom podmorju registrovani su ostaci brodoloma iz dalje i bliže prošlosti, što uz bogatstvo prirodnih vrijednosti podmorja, kao što su konfiguracija terena, raznovrsnost flore i faune, riblji svijet, predstavljaju atraktivan segment primorskog turizma.

Zimski turizam predstavlja, poslije kupališnog turizma, najviše valorizovani oblik turizma. Kao što je navedeno u prethodnim poglavljima, Crna Gora ima 37 vrhova visokih preko 2.000 m. nadmorske visine. U vrijednosnom i prostornom pogledu, zimski turizam predočen kroz prelijepu crnogorske planine ima ogromne potencijale i razvojnu perspektivu, što je prikazano u regionalnim programima integralnog razvoja, koji su urađeni za područja: *Durmitora* (opštine Žabljak, Plužine, Šavnik), *Bjelasice i Komova* (opštine Bijelo Polje, Andrijevića, Mojkovac, Kolašin), *Crnogorskog dijela Prokletija* (opštine Andrijevića, Berane, Plav i Rožaje).

1) *Durmitorsko područje* ima smještajne kapacitete od 1.060 ležaja (801-hoteli, 120-moteli, 16-pansioni, 70-odmarališta, 53-planinski domovi). Konceptija razvoja Durmitorskog područja ima opredjeljenje da, Žabljak sa neposrednim okruženjem, izraste u moćni visinski centar visokokvalitetnog zimskog turizma, sa mogućnošću organizovanja i ljetnog turizma, kapaciteta od 4.500 ležaja u svim vidovima smještaja⁵.

2) *Bjelasica* ima smještajne kapacitete od 773 ležaja (320-hoteli, 86-moteli, 27-vile, 40-pansioni, 90-planinski domovi). Za područje Bjelasice i Komova planirana je izgradnja pet primarnih visinskih polivalentnih centara sa kvalitetnom turističkom ponudom: Jezerine-Ključ-Vranjak (Kolašin) oko 1.600 ležaja, Vragodo-Marinkovac-Vagani Kaljića-katun Omar (Mojkovac, Bijelo Polje) oko 1.500 ležaja, Suvodo-Šiška i Jelovica (Berane) sa po 1.000 ležaja, Veruša (Podgorica) sa 1.800 ležaja⁶.

3) *Prokletije* imaju smještajne kapacitete od 321 ležaja (291-hoteli, 30-planinarski domovi). Za crnogorski dio Prokletija planirane su sledeće primarne planinske turističke zone: Plavsko jezero-Kofiljača oko 2.500 ležaja, Gusinje-Bar-Karanfili oko 1.500 ležaja, Babino Polje-Bogićevica oko 2.000 ležaja, Cmiljevica-Turjak oko 1.000 ležaja, Hajla-Štedim oko 2.000 ležaja. Treba naglasiti, da se od ukupne hotelske ponude Crne Gore, samo manji dio kapaciteta nalazi u unutrašnjosti, odnosno u Centralnoj i Sjevernoj regiji, pogodnim za razvoj zimskog turizma⁷.

S obzirom da je zimski turizam prostorno opredijeljen na područja visokih planina, kao i njegova vremenska ograničenost na određeno godišnje doba, izgradnjom kapaciteta namijenjenih zimskom turizmu stvorile bi se pretpostavke za ponudu određenih oblika selektivnog turizma izvan sezone zimskog turizma, kao što su: seoski, izletnički i zdravstveni turizam.

Seoski turizam treba bazirati na već izgrađenoj infrastrukturi, predočenoj kroz arhitekturu narodnog graditeljstva. Potrebno je iskoristiti gustinu seoskih naselja u planinskim predjelima, kao i živopisne vodenice i katune. Sa relativno malim ulaganjima inostranim turistima bi se stvorio ambijent opuštenosti, jer odmor ne bi provodili u jednoličnim hotelima, već u kućnom ambijentu, koji bi ih podsjećao na vikendice. Tome treba dodati domaći folklor i gastronomiju. Seoski turizam treba koristiti pogotovo kao dopunu smještajne infrastrukture.

^{5, 6, 7} Kao izvor korišćeni interni dokumenti Ministarstva turizma Republike Crne Gore i <http://visit-montenegro.com>

Izletnički turizam treba bazirati uvažavajući činjenicu, da su planinski djelovi locirani u oblastima, koje su sastavni djelovi Nacionalnih parkova, ili čak više, da su određeni djelovi tih parkova ili cijeli parkovi na listi UNESCO-a. Upravo takav slučaj je sa zimskim centrima Crne Gore (kao što je ranije navedeno), jer Durmitor predstavlja Nacionalni park, a kanjon Tare, koji je njegov sastavni dio, područje na listi svjetske baštine UNESCO-a. Isti slučaj je sa Bjelasicom, koja predstavlja sastavni dio Nacionalnog parka Biogradska gora, koji je predložen komisiji za kategorizaciju svjetske prirodne i kulturne baštine. Osim prirodnih atraktivnosti i ljepota, navedene lokacije karakterišu značajni spomenici kulture.

Sportsko-rekreativni turizam. Za sportski turizam je neophodno zadovoljiti određene uslove, kao što su: odgovarajuća klima, postojanje infrastrukture, okruženje (publicitet). Crna Gora zadovoljava navedene preduslove, jer posjeduje odgovarajuću klimu, kako u ljetnjem periodu (Kolašin, Pljevlja, Berane), tako i u zimskom periodu (sva primorska mjesta, od kojih se posebno ističu Herceg Novi i Ulcinj), izgrađenost sala i fudbalskih terena u navedenim mjestima, dok okruženje predstavlja zanemarljiv problem, zbog veličine Republike. Osim toga, zbog nivoa razvijenosti sporta i međunarodnih uspjeha crnogorskih sportskih ekipa i pojedinaca (rukomet, košarka, odbojka, vatepolo, karate, džudo, itd.), Crna Gora u sportskom turizmu može ponuditi organizovanje turnira i sportske događaje sa domaćim ekipama i takmičarima.

Da bi sportsko-rekreativni turizam bio koncipiran na optimalan način, potrebno je segmentirati ponudu, putem njene prostorne diferencijacije i specijalizacije za određene sportove. Time bi sportski turizam bio segment ponude u određenim mjestima i regijama, koja imaju najveći potencijal za određeni sport, na primjer: *nautički sportovi i jedriličarstvo* – Bokokotorski zaliv; *tennis, odbojka* – Budva; *rukomet* – Cetinje; *zimski sportovi* – Žabljak, Kolašin, Plav, Rožaje; *splavarenje, kajak i kanu na brzim vodama* – Tara i Morača; *golf* – Tivat, Žabljak, Ulcinj; *atletika* – Bar, Ulcinj; *plivanje* – Primorska regija; *kajak i kanu na mirnim vodama* – Skadarsko jezero i slično.

Zdravstveni turizam predstavlja turizam zasnovan na pružanju usluga iz oblasti medicine. Na početku se mora konstatovati, da je zdravstveni turizam u Crnoj Gori neravnomjerno razvijen, s obzirom na potencijale i objektivne mogućnosti. To svjedoči činjenica, da su postojeći kapaciteti izgrađeni samo u primorskoj regiji, dok u ostalim regijama ovaj oblik turizma nije uopšte razvijen, iako postoje potencijali. U organizacije zdravstvenog turizma Crne Gore spadaju: *Mediteranski zdravstveni centar Dr Simo Milošević* u Igalu kod Herceg Novog, *Institut za rehabilitaciju Vrmac* u Prčnju kod Kotora, hotel *4. jul* u Lučicama kod Petrovca, hotel *Centar za odmor, rekreaciju i liječenje* u Igalu. Od ukupnih smještajnih kapaciteta organizacija zdravstvenog turizma, koji iznose 2.870 ležaja, u 1998 godini na banjske smještajne kapacitete odnosilo se 56,9 %, a na klimatske smještajne kapacitete 43,1 %.

Mogućnosti za razvoj zdravstvenog turizma transformacijom kupališnih kapaciteta u zdravstvene, ili razvojem zdravstvenih turističkih centara, ili proširenjem postojećih kapaciteta, imaju još: Risan, Tivat (Solila i Bigovo), Petrovac, Ulcinj, Orjen i Lovćen u kontinentalnom dijelu, kao i visinskim zonama Durmitora, Bjelasice, Komova i Prokletija (od 600 m. n/m do 1.200 m. n/m). Takođe, treba proučiti ljekovita svojstva Skadarskog jezera.

S obzirom da većinu turističkog prometa ostvaruju inostrani turisti, organizacije zdravstvenog turizma u drugoj polovini XX. vijeka ostvarile su značajne direktne i indirektno uticaje na privredu Crne Gore.

Tabela 6: Učešće prihoda od inostranih turista u sektoru izvoza usluga Crne Gore sagledano kroz bilans gotovinskih deviznih tokova.

| Godine | Prihod organizacija zdravstvenog turizma u Crnoj Gori (u 000.000) |
|--------|---|
| 1987 | 1,2 |
| 1988 | 4,3 |
| 1989 | 4,9 |
| 1990 | 5,3 |
| 1991 | 10,0 |
| 1992 | 0,2 |
| 1993 | 1,1 |
| 1994 | 1,2 |
| 1995 | 0,3 |
| 1996 | 0,5 |
| 1997 | 4,2 |
| 1998 | 3,9 |

Izvor: Centralna Banka Crne Gore, interna dokumentacija.

Ostali oblici turizma. Osim navedenih, bazičnih oblika turizma, karakterističnih za turističku ponudu Crne Gore, posebnu pažnju treba posvetiti onim oblicima turizma za koje postoji interesovanje turističke tražnje, a koji bi mogli predstavljati dodatne sadržaje osnovnim oblicima turizma. Naravno, za uključivanje ovih oblika turizma u ponudu turističkog proizvoda Crne Gore moraju postojati neophodne pretpostavke, odnosno potencijali. Takav je slučaj sa sledećim oblicima turizma: hodočasnim (religioznim), ekološkim, kulturnim, kongresnim, i slično.

1) *Hodočasni turizam.* Na teritoriji Crne Gore, kao što je ranije navedeno, nalazi se oko 700 sakralnih objekata velikih svjetskih religija hrišćanstva (pravoslavlje i katoličanstvo) i islama. Od ukupnog broja sakralnih objekata njih 211 se nalazi pod zaštitom Zavoda za zaštitu spomenika Republike Crne Gore kao kulturna dobra.

Među sakralnim objektima po atraktivnosti, broju posetilaca, kao i gracioznošću građevina izdvajaju se: Cetinjski manastir, manastir Ostrog, manastir Morača, Pivski manastir, manastir Savina, manastir Đurđevi Stupovi (pravoslavlje), cijeli niz sakralnih objekata u Boki, od kojih se posebno ističe katedrala sv. Tripuna (rimokatolički). U navedenim objektima pohranjene su veoma značajne hrišćanske relikvije. Aktivnijim uključivanjem sakralnih objekata sa svojim blagom u ponudu turističkog proizvoda Crne Gore, kao dopunskog sadržaja pojedinim oblicima turizma, poput izletničkog, ili kulturnog, ili kao posebnog oblika turizma, turističke atrakcije (primjer hodočasnog turizma je Hrvatska sa svojom Gospom), Crna Gora bi animirala nezanemarljivi procenat turista. U tom smislu treba valorizovati najviše Cetinje, u kojem se nalaze tri velike hrišćanske relikvije: ikona Bogorodice Filarmose, Čestica Časnog Krsta i Ruka Sv. Jovana Krstitelja.

2) *Ekološki turizam* je oblik turizma, koji predstavlja sastavnu i neophodnu pretpostavku svih navedenih oblika turizma. Ekološki turizam ne treba posebno naglašavati, jer je Crna Gora uvidjela da želi da se razvija kao ekološka država, što je potvrdila donošenjem deklaracije. Ranije je navedeno, da Crna Gora ima četiri Nacionalna parka, regionalne parkove, posebne prirodne predjele, što je navelo, da donese deklaraciju o Ekološkoj državi. Ipak, Crna Gora zbog bogatstva prirodne sredine i raznolikosti pejzaža nudi neuporedive, u nekim slučajevima

jedinstvene mogućnosti za razvoj eko-turizma, kao posebnog oblika turizma, a eko-turizam dobija sve više poklonika, jer su sve rjeđe eko-oaze.

Ipak, valorizacijom prirodni rezervati postaju podložni ljudskom uticaju, odnosno invaziji turista. Iz tog razloga moraju se odrediti granice, do kojih se može razvijati eko-turizam, a da se ne ugrozi zaštita i razvoj prirodne sredine. Dakle, ekološki turizam treba da predstavlja nužan preduslov za sve oblike turizma, ali ga treba razvijati i kao poseban dio turističkog proizvoda Crne Gore, pri čemu mora biti usmjeren na dovođenje adekvatnih grupa turista, koje ne izazivaju kulturne i ekološke šokove, a koji su više platežne sposobnosti.

3) *Kulturni turizam*. Iako je kultura privlačna sama po sebi, ovaj oblik turizma predstavlja najčešće pratioca drugih oblika turizma na način što predstavlja dopunski sadržaj turistima, koji se nalaze u posjeti određenoj destinaciji. Kulturni turizam se može ponuditi kroz posjete postojećim kulturnim znamenitostima, ili kroz kulturne događaje, manifestacije i sl.

Kulturni turizam se dakle može ponuditi kroz kulturne manifestacije, koje mogu biti različitog karaktera i koje se mogu razlikovati po tome da li su povremenog ili stalnog karaktera. Najčešće su to: izložbe različitog karaktera, zatim pozorišne i operne priredbe. Crna Gora ima i nekoliko manifestacija međunarodnog karaktera. U prvom redu, to je Cetinjski bijenale (poput poznatijeg Venecijanskog bijenala), zatim Grad teatar i Međunarodni festival plesa u Budvi, Podgorički Fiat (Festival Internacionalnog Teatra), Međunarodni susreti TV stanica u Baru. Značajne su i manifestacije regionalnog karaktera, poput: muzičkih festivala Sunčane skale u Herceg Novom i Pjesma Mediterana u Budvi, zatim Tivatsko kulturno ljeto, Kotorart. Značajan aspekt uključivanja turista u kulturni turizam Crne Gore predstavljaju karnevalske svečanosti, koje traju po nekoliko nedjelja i koje imaju različite sadržaja, a koje se organizuju u primorskim gradovima. Takođe, treba navesti i organizovanje koncerata svih vidova muzike, od klasične do pjesama domaćih grupa i klapa, koje su regionalno poznate, a koje oslikavaju domicilni folklor.

4) *Kongresni turizam* predstavlja oblik turizma, koji se svrstava među najprofitabilnije oblike turizma. Razlog takvog stava leži u činjenici, da je ovaj oblik turizma aktivan tokom cijele kalendarske godine. Za kongresni turizam neophodna je izgrađenost infrastrukture, koju karakterišu savremene kongresne dvorane opremljene svim neophodnim priključcima (sinhrono prevođenje, monitori, druga tehnička pomagala, novinsko i TV izvještavanje, itd.) za održavanje raznih oblika kongresa i konferencija.

Crna Gora posjeduje kongresne sale u hotelima u Podgorici, Herceg Novom, Budvi, Ulcinju, Cetinju, Žabljaku, Kolašinu, ali koje ne zadovoljavaju sve uslove (priključci, veličina). Navedene sale treba modernizovati, a od jednog od navedenih gradova treba stvoriti kongresni centar, sposoban za organizovanje manifestacija većih okvira i kompleksnosti. U tom smislu, Crna Gora bi najoptimalnije predstavila ponudu kongresnog turizam dobijanjem organizacije nekog značajnog međunarodnog kongresa.

5. KADROVI KAO ELEMENAT TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE

U skladu sa modelom turističkog proizvoda Crne Gore posmatranog na strateškom nivou (pogledajte sliku 8 na strani 25), razradu tematike nastavljam diskusijom o stanju i projekcijama razvoja kadrova, kao ključnih elemenata turističkog proizvoda. S obzirom na činjenicu, da je čovjek osmislio način života i prilagodio ga svojim karakteristikama, ljudski faktor predstavlja

nezamjenljiv element odvijanja bilo koje privredne djelatnosti. Navedena činjenica je zasigurno najočiglednija u turizmu, u kojem sve počinje sa ljudima i sve se završava sa ljudima. Otkrivanjem novih želja turista, na osnovu kojih se formiraju nove turističke ponude, kao i modifikacijom postojećih turističkih ponuda, ljudski faktor u turizmu dobija sve više na značaju, tako da se turizam jednostavno ne može zamisliti bez što organizovanije implementacije adekvatnih kadrova.

Ukoliko Crna Gora želi da formira turistički proizvod na konkurentnom nivou, tada treba da formira adekvatnu kadrovsku strukturu, s obzirom na strategije razvoja turizma, uzimajući takođe u obzir razvijenost obrazovne infrastrukture i karakteristike domicilnog stanovništva⁸.

5.1. POSTOJEĆA KADROVSKA STRUKTURA

Turizam Crne Gore je do sada svoju konkurentnost na domaćem tržištu, pod kojim se podrazumijeva tržište Srbije i ostalih bivših jugoslovenskih republika, s obzirom na činjenicu, da su u statistikama, do sredine devedesetih godina prošlog vijeka vođene, kao domaće tržište, kao i na inostranom tržištu, bazirao velikim dijelom na jeftinoj radnoj snazi. Uslovi tržišnog privređivanja ipak su neminovno zahtijevali značajnije kvalitativne pomake, koji neće biti mogući bez određenih promjena u kadrovskoj strukturi. Trend promjena najbolje odražavaju podaci o trenutnoj kadrovskoj strukturi (kvalifikacionoj i obrazovnoj), koja je nepovoljna ne samo u odnosu na perspektivno, već i na postojeće stanje.

Prema podacima Republičkog Zavoda za statistiku Crne Gore u novembru mjesecu 2002. godine, u turizmu i ugostiteljstvu bilo je neposredno zaposleno 6.198 radnika. U turističkoj privredi Crne Gore prema broju zaposlenih, dominiraju HTP-i, koji zapošljavaju više od polovine svih zaposlenih u turizmu Crne Gore, odnosno 4.106 radnika, ili 55 %. Na mala preduzeća se odnosi brojka od 18 % zaposlenih, dok se u kategoriji srednjih preduzeća nalazi svega dvadeset preduzeća (5 %) sa ukupnim brojem zaposlenih od 1.948 radnika (26 %) (<http://mturizma.cg.yu>).

U crnogorskom turizmu ima najviše mikro preduzeća, s obzirom da se od 339 turističkih preduzeća, 324 kvalifikuju kao preduzeća sa manje od 10 zaposlenih. Prema podacima Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, godišnje se u turizmu i ugostiteljstvu oglašava potreba za oko 4.500 radnih mjesta, što predstavlja 30 % oglašanih mjesta u Republici. Ipak, procjenjuje se da se na sezonskim poslovima u ugostiteljstvu i turizmu angažuje oko 10.000 radnika od čega se registruje nešto više od 30 %. Najveće potrebe se odnose na zanimanja konobara, kuvara, i stalog pomoćnog osoblja. Nosioci sezonskog zapošljavanja na crnogorskom primorju su HTP-i, a u zimskim centrima, Ski centri (<http://mturizma.cg.yu>).

5.2. INFRASTRUKTURA OBRAZOVANJA KADROVA

Obrazovanje kadrova u turizmu determinišu dva bitna faktora, turistička tražnja i interdisciplinarni karakter fenomena turizma. Značajno je naglasiti, da na model obrazovanja

⁸ Kao izvor korišćen rad "Kadrovi u turizmu – njihovo obrazovanje kao funkcija zahtjeva turističke potražnje i turističkog proizvoda", Pasinović, 2002, Zbornik radova, kao i informacije dobijene iz neposrednog razgovora sa autorom.

utiče trenutno političko stanje i važeći sistem obrazovanja, koji predstavljaju okvir koji ne dozvoljava da u potpunosti dođu do izražaja zahtjevi tražnje u smislu profilacije kadrova, kao ni specifičnosti obrazovnog profila.

Istorijski gledano, prve srednje turističke škole se otvaraju 1970. godine, što se zaključuje iz statističkih podataka, koji govore da je školske 1973/74. turističku školu završilo 18 učenika, školske 1975/76. 81 učenik, a školske 1976/77. godinu 82 učenika (Statistički godišnjak SR Crne Gore 1978, str. 221). Reformom srednjeg obrazovanja 1975. godine, definisana su usmjerenja, kojima se vršilo obrazovanje za tri zanimanja u trogodišnjem i četiri zanimanja u četvorogodišnjem trajanju.

Aktuelno stanje mreže turističkih obrazovnih institucija i broja zanimanja je sledeće:

- na III stepenu ⁹, obrazovanje se stiče u sledećim srednjim školama: za zanimanje konobar i kuvar (Beranama, Bijelom Polju, Kolašinu, Nikšiću, Plavu, Podgorici, Ulcinju i Herceg Novom), samo za zanimanje konobar (Budvi, Pljevljima i Rožaju), a za zanimanje poslastičar (Herceg Novi);
- na IV stepenu, zanimanja: tehničar kulinarstva, tehničar usluživanja i turistički tehničar obrazovanje se stiče u srednjim školama u: Bijelom Polju, Budvi, Žabljaku, Podgorici i Ulcinju.

Razloge za postojeće stanje (izbor kvalifikacija i teritorijalnu profilaciju) u obrazovanju kadrova za potrebe turizma i ugostiteljstva na III i IV stepenu zanimanja mogli bi naći u socijalnoj politici i uopšte stanju turizma i ugostiteljstva. Uzor u obrazovanju ovih kadrova treba da budu zemlje razvijene turističke tradicije u turističkom prometu i obrazovanju kadrova za potrebe turizma i ugostiteljstva, kao i njihov način i profil obrazovanja prilagođeni turističkoj ponudi Crne Gore i turističkoj tražnji usmjerenoj prema njoj.

Stanje sa višim i visokim obrazovanjem je donekle organizovanije. Osnivanjem Turističkog odsjeka na Višoj pomorskoj školi u Kotoru, 1965. godine i na Fakultetu za pomorstvo od 1981. do 1999. godine, počelo je obrazovanje studenata na ovom nivou, kao jedinom specijalističkom u Crnoj Gori. Diplomirani studenti dobijaju naziv ekonomista u turizmu, a do 1.06.2000. godine, diplomiralo je 1.384 studenta. Zatim, školske 1981/82. godine na Ekonomskom fakultetu u Titogradu, počeo je sa radom smjer za turizam, koji je prestao sa radom promjenom programske orijentacije Fakulteta početkom devedesetih godina.

Odlukom Vlade Republike Crne Gore od 20.05.1999. godine osnovan je Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Kotoru. Iste godine upisana je prva generacija od 86 studenata. Ovim je počela da se realizuje dugogodišnja potreba za obrazovanjem specijalističkih kadrova za potrebe turizma i hotelijerstva na visokom nivou. Fakultet ima dva smjera za: turizam i hotelijerstvo. Nastavni program za oba smjera podijeljen je u četiri bloka. Na smjeru za turizam nastavni blokovi su za: turizam i okruženje, ekonomika i organizacija u turizmu, turističko tržište i turistički prostor, dok se na smjeru za hotelijerstvo odvijaju sledeći nastavni blokovi: turizam i okruženje, prihvrat i servis gostiju, organizacija i tehničko održavanje hotelskih objekata, marketing i upravljanje hotelskim preduzećem. Diplomirani studenti dobijaju naziv diplomirani menadžer turizma, odnosno diplomirani menadžer hotelijerstva.

Bilo bi pogrešno shvatiti, da se edukacija kadrova u turizmu i ugostiteljstvu vrši isključivo kroz klasične forme obrazovanja – škole. To ne samo da bi bilo finansijski neisplativo, već i

⁹ Pod III stepenu se podrazumijeva kvalifikovana radna snaga (KV), dok se pod IV stepenu podrazumijeva srednja stručna sprema (SSS), shodno klasifikaciji kadrova.

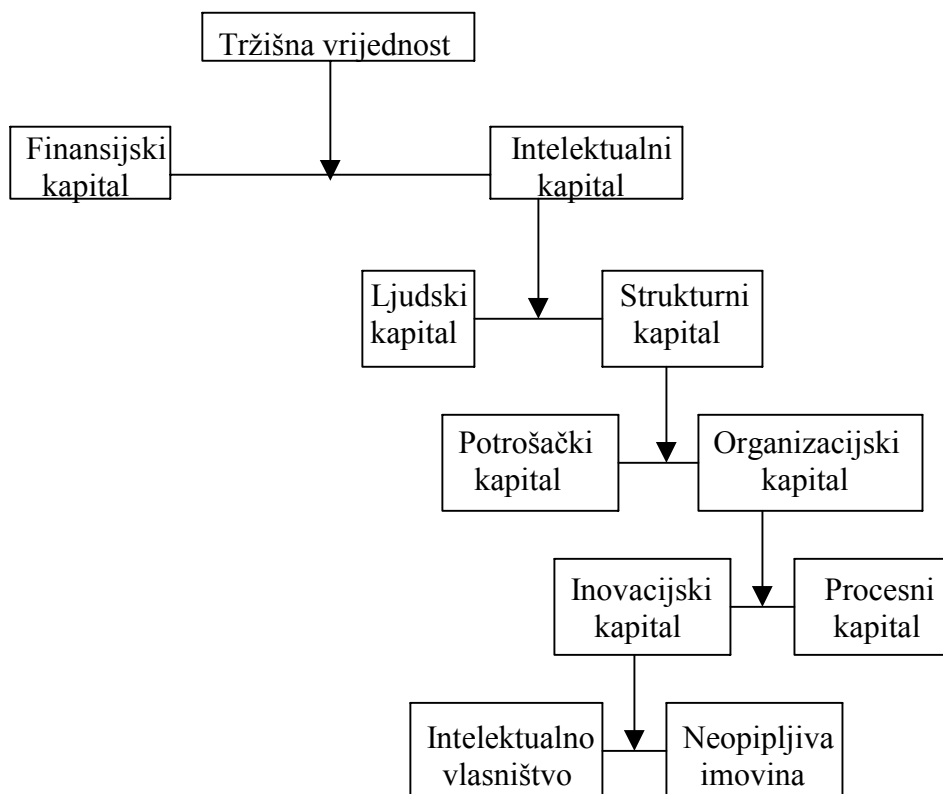
neostvarljivo, da svaki oblik turizma ima odgovarajuću edukaciju, kroz klasičnu nastavu. Školsko obrazovanje u turizmu treba da bude fleksibilno, kao što je elastična turistička tražnja, te da se kroz permanentno obrazovanje kadrova prilagođava uslovima tražnje. Trebalo bi, uz školsko obrazovanje, akcenat staviti na praktičnu obuku, kao osnovu obrazovanja, koja će biti programski, organizaciono i tehnički osmišljena. U tom smislu, treba uzeti u obzir pozitivnu praksu razvijenih turističkih zemalja, kao što je primjer turističke regije Emilie Romagne u Italiji, koja za sezonske radnike angažuje učenike i studente turističkih škola i fakulteta, ujedno vršeći i selekciju kadrova, koje može angažovati u budućnosti.

Obrazovanje kadrova u turizmu Crne Gore treba da temelji i na specifičnim zahtjevima, kao što su: psiho-fizička sposobnost, komunikativnost, kreativnost, opšta kultura, informisanost, poznavanje što većeg broja jezika, itd. Važno je naglasiti i važnost nastavnog kadra, koji treba da bude teorijski i praktično osposobljen za nastavu. Kod nastavnog kadra, akcenat treba staviti na praktično iskustvo, jer bi to trebali biti ljudi, koji su određeni dio radnog staža proveli u turističkim preduzećima.

5.3. OBRAZOVANJE I RAZVOJ INTELEKTUALNOG KAPITALA

Brojni autori se trude, da dovedu u vezu inteligenciju i znanje zaposlenih sa finansijskim rezultatima preduzeća. Na taj način je stvorena nova ekonomska kategorija – intelektualni kapital. Za sada nema jedinstvene definicije ovog ekonomskog fenomena, tako da ga različiti autori različito definišu.

Slika 10: *Intelektualni kapital*



Izvor: www.fpm.com

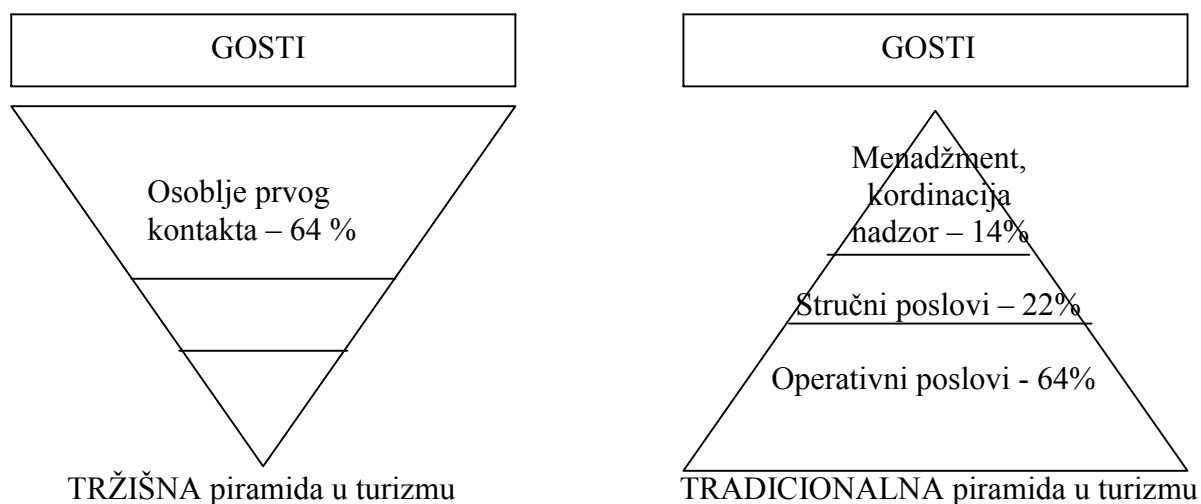
Na osnovu slike 10 (pogledajte stranu 39) intelektualni kapital predstavlja sinergiju strukturalnog i ljudskog kapitala. Na taj način iziskuje sposobnost zaposlenih da stvaraju novu vrijednost i finansijski rezultat.

Na pionirski pokušaj praćenja i proučavanja intelektualnog kapitala odlučilo se švedsko osiguravajuće preduzeće Skandia, nakon sloma švedskog tržišta. Preduzeće je uočilo, da posjeduje neopipljivi potencijal, koji se ne vrednuje u finansijskim izvještajima. Ubrzo je pokrenut projekt pod nazivom “Skandia Navigator”, čiji se zadatak sastojao u mjerenju neopipljive imovine, odnosno intelektualnog kapitala. Skandia je pošla od teze, da ono što se može mjeriti, time se može i upravljati, te već od 1994. godine u svom godišnjem izvještaju prilaže poseban dodatak o uspješnosti intelektualnog kapitala (www.skandia.com).

Obrazovanje kadrova za potrebe turizma treba posmatrati u kontekstu samog fenomena turizma, koji je u toku svog razvoja prolazio kroz pojedine etape, koje su odražavale sazrijevanje i afirmaciju određenih pojava, koji su u datoj situaciji predstavljali gotovo idealna rešenja. Razvoj turizma i širenje heterogenih zahtjeva turista, usmjerili su razvoj obrazovanja kadrova u turizmu i ugostiteljstvu u horizontalnom i vertikalnom smjeru. U prvom je riječ o širenju različitih profila obrazovanja, a u drugom o podizanju nivoa tog obrazovanja.

Porast obrazovnog i kulturnog nivoa turista zahtijeva drugačiju strukturu, nivo, obim i kvalitet turističkih usluga. Iz tog razloga, obrazovna i kvalifikaciona piramida zaposlenih u turizmu treba da bude okrenuta gostu sa kojim komunicira osoblje prvog kontakta, za razliku od tradicionalne hijerarhije menadžmenta, u kojoj je vrh piramide okrenut prema tražnji.

Slika 11: Piramide tržišne i tradicionalne hijerarhije menadžmenta u turizmu.



Izvor: Baum, 1995, str. 77.

Iz navedenih modela se može sagledati, da najveće učešće u strukturi zaposlenih u hotelima i restoranima u Evropi iskazuje operativno osoblje, koje direktno učestvuje u pružanju usluga turistima, tj. osoblje prvog kontakta.

Zahtjevi turista za širi asortiman usluga nijesu isključivo posljedica povećanja standarda turista, već nastaju usljed povećanja stepena kulture turista, a time i njihovih zahtjeva i navika. Širenjem lepeze zahtjeva turista, vrši se pritisak na širenje znanja i profila zaposlenih u turizmu. Iz tog razloga, u crnogorskom turizmu se ne mogu više zapošljavati socijalni problemi, već obučeni

kadrovi za vrstu posla kojom će se baviti, ali i za poslove, odnosno situacije u kojima se mogu naći u kontaktu sa turistima.

5.4. TURISTIČKE ORGANIZACIJE I TURISTIČKA KULTURA

Turističke organizacije Republike Crne Gore su: Turistička organizacija Crne Gore (TOCG) i nevladine organizacije (NVO), čija se misija sastoji u zaštiti okoline, organizovanju manifestacija različitog karaktera, itd. S obzirom na važnost i ulogu TOCG, akcentat bih prvenstveno stavio na ustrojstvo, zadatke i ciljeve ove organizacije.

Turistička organizacija Crne Gore osnovana je u skladu sa Zakonom o turizmu, koji je usvojila Skupština Republike Crne Gore na sjednici održanoj novembra 1995. godine, dok je sa radom počela 1996. godine sa sjedištem u Podgorici. TOCG je samostalna organizacija kojoj je dat status javne ustanove, tako da je njen puni naziv Javna Ustanova Turistička organizacija Crne Gore. Priroda poslova koje obavlja, opredjeljuje status ove organizacije, kao posebnog organizacionog oblika javne službe u odnosu na klasične ustanove i javne službe koje poznaje Zakon o javnim službama. Direktora ove ustanove postavlja Vlada Republike Crne Gore, koja je i finansijer.

Formiranjem TOCG prestao je da postoji Turistički savez Crne Gore (TSCG) i turistički savezi opština (od kojih se šest nalazilo u Primorskoj regiji, Podgorici i na Cetinju), odnosno turistička društva. Od prethodnih saveza, odmah je 1996. godine formirano sedam Turističko-informativnih centara. Kasnije je otvoreno još četiri: 1997. godine na Žabljaku i u Kolašinu, zatim 1999. u Plavu i 2002. godine na Cetinju. Operativne djelatnosti u ovim centrima obavljaju dva radnika: direktor i stručni saradnik. Organizacione jedinice TOCG su: sektor za marketing, sektor za opšte poslove i turističko-informativni centri, tako da TOCG ima ukupno 35 zaposlenih, a osnovana je sa ciljem:

- obavljanja poslova na promociji unapređivanja turizma od interesa za Republiku;
- obezbjeđivanja informativno-propagandne djelatnosti u zemlji i inostranstvu, kroz izdavačku djelatnost, oglasna i audio-vizuelna sredstva, odnose sa javnošću, nastupe na sajmovima, specijalizovanim turističkim manifestacijama i drugim promotivnim aktivnostima;
- formiranja i razvoja turističkog informacionog sistema Crne Gore i obezbjeđivanja njegovog povezivanja sa drugim informacionim sistemima u zemlji i inostranstvu;
- ostvarivanja međunarodne saradnje u oblasti turizma.

Osim TOCG, pod turističkim organizacijama podrazumijevaju se razne nevladine organizacije, koje u osnovnom sadržaju svog rada, ili samo u određenom dijelu, imaju turističku djelatnost. To su organizacije poput: ekoloških društava, folklornih društava, kulturno-umjetničkih društava, sportskih društava, strukovnih udruženja (konobari, barmeni, šankeri, itd.), javnih preduzeća (Nacionalni parkovi, muzeji, i sl.), itd. Jednom riječju, turističke organizacije su sve one organizacije, koje svojom aktivnošću i djelovanjem, više ili manje, aktivno, ili manjim intezitetom vrše promociju i utiču na formiranje kvaliteta ponude turističkog proizvoda Crne Gore¹⁰.

¹⁰ Podaci dobijeni na osnovu razgovora i pruženih informacija menadžerske strukture TOCG.

6. OSNOVNE KARAKTERISTIKE (MOTIVI) TRAZNJE ZA TURISTIČKIM PRIZVODOM CRNE GORE

Nakon kadrova, razmatranje nastavljam elementima turističkog sistema: tražnjom i ponudom, a u skladu sa formiranim modelom turističkog proizvoda Crne Gore (pogledajte sliku 8 na strani 25). S obzirom da su rezultati tražnje za turističkim proizvodom najuočljiviji na tržištu, ovdje bih se ograničio na motive, dok će rezultati tražnje biti prezentirani u dijelu rada koji tretira tržište turističkog proizvoda Crne Gore.

Crna Gora predstavlja turističku destinaciju, koju karakteriše naglašenost prostorne komponente: izvanredne prirodne vrijednosti, najbolje predočene kroz more, planine, jezera, rijeke, kanjone, kao i zaštićena područja prirode izražena kroz Nacionalne parkove, zatim kulturno-istorijske vrijednosti, specifičnu gastronomiju, običaje i folklor domicilnog stanovništva, itd. Po raznolikosti navedenih vrijednosti, Crna Gora može probuditi različite motive kod potencijalnih posjetilaca.

Od sredine šezdesetih godina XX. vijeka Crna Gora je predstavljala novu destinaciju u okviru Jugoslavije. Osnovni motiv posjete bio je sadržan u doživljaju nekog novog iskustva, posjeti očuvane prirode, sa posebnim akcentom na pjeskovitim plažama. Takav trend trajao je i rastao do razornog zemljotresa 1979. godine, poslije kojeg je razrušena, iako oskudna turistička infrastruktura, obnovljena i modernizovana i time uključena u turističku ponudu Jugoslavije, kao njen sastavni dio.

Motiv posjete Crne Gore u osamdesetim godinama nalazio se u činjenicama da:

- s obzirom na nivo kvaliteta, Crna Gora predstavlja jeftiniju destinaciju u odnosu na konkurente;
- po statusu Jugoslavije u svijetu, čija je Crna Gora bila Republika, predstavljala je bezbjednu destinaciju;
- su istočne destinacije (Bugaska, Turska, Tunis, Egipat, itd.) bile manje poznate i bezbjedne.

Zbog političkih dešavanja u posljednjoj deceniji prošlog vijeka (sankcije međunarodne zajednice, NATO udari, itd), tražnja za Crnom Gorom je bila na dosta niskom nivou, osim iz Republike Srbije, koja se sa Crnom Gorom nalazila u zajedničkoj državi – SRJ. Crna Gora je u prethodnoj deceniji bila poznata pod sloganom "Montenegro - the great hot of the Mediteranean", tj. Crna Gora - veliko sunce Mediterana.

Normalizacijom odnosa u regionu i širem okruženju, na početku XXI. vijeka Crna Gora pokušava da izgradi novi imidž, koji će sadržati sve pozitivne strane imidža iz osamdesetih godina. Najbolji način za realizaciju navedenog je marketing koncept. Trenutno se turistički proizvod Crne Gore promovise sloganom "Montenegro – wild beauty", odnosno Crna Gora – divlja ljepota.

Politička dešavanja kojima je obilovala prethodna decenija ostavili su naročiti trag na crnogorski turizam. Tako, turistička privreda treba da uloži napor, da dostigne nivo noćenja iz 1989. godine, naravno uz drugačiju strukturu turista, a s obzirom na trendove u turističkoj tražnji, Crna Gora kao turistička destinacija mora puno da uradi na dopunskim sadržajima, bez kojih se ne može zamisliti konkurentan turistički proizvod. Takođe, s obzirom na promjene u strukturi starosnih grupa, Crna Gora mora ocijeniti, koje su to ciljne grupe, koje imaju motiv za posjetom.

7. PONUDA TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE

Sledeći element u modelu turističkog proizvoda Crne Gore, (shodno slici 8 strana 25), kojim se nastavlja razmatranje tematike, predstavlja ponuda, koja treba da uvaži sve aspekte i činjenice, koje se reflektuju na trenutno stanje, kao i na strategije, kojima se oslikava planirani razvoj. U tom smislu, prilikom formiranja ponude turističkog proizvoda neophodno je precizno sagledati postojeće i planirano stanje smještajne infrastrukture, koje treba da bude receptivna osnova za registar postojećih oblika turizma.

7.1. SMJEŠTAJNA INFRASTRUKTURA

Pod smještajnom infrastrukturom se podrazumijevaju:

- a) osnovni kapaciteti, pod kojima se podrazumijevaju reprezentativni kapaciteti, koji predstavljaju osnovnu infrastrukturu;
- b) komplementarni kapaciteti, koji predstavljaju dopunske kapacitete osnovnim kapacitetima. Smještajni kapaciteti se izražavaju brojem ležaja.

7.1.1. Dinamika razvoja smještajne infrastrukture

Kao što je navedeno, Crna Gora je do početka posljednje decenije XX. vijeka bila jedna od republika SFRJ. Strateški cilj razvoja turizma u bivšoj državi, sastojao se u ostvarivanju što masovnije posjete, odnosno u razvoju prvenstveno masovnog turizma, koji se ogledao u činjenici, da se što nižim cijenama privuče što veći broj gostiju. Forsiranjem razvoja ovog oblika turizma, razvijala se i smještajna infrastruktura. S obzirom da su u masovnom turizmu dominirali posjetioci iz nižeg i djelimično srednje platežno sposobnog tržišnog segmenta, smještajna infrastruktura je pratila trend i razvijala se u tom pravcu.

Aktiviranjem stimulativnih mjera u obliku beneficiranih kamata, regresa i inokredita, u periodu 1966-1970. godine, turizam u Crnoj Gori dobija značajnu ulogu u ekonomskom razvoju. Ove mjere su označile porast broja smještajnih kapaciteta i početak kvalitetnijeg i masovnijeg dočeka inostranih i domaćih turista. Za razliku od 1954. godine, kada je prostor Crne Gore raspolagao sa svega 2.285 ležaja, u 1960. godini se bilježi rast smještajnih kapaciteta, odnosno crnogorski turizam je raspolagao sa 13.305 ležaja.

Povećanjem posjete povećavali su se i smještajni kapaciteti crnogorskog turizma, tako da se 1965. godine bilježi brojka od 35.554 ležaja. Pet godina kasnije, odnosno 1970. godine broj ležaja se povećao na 63.152, da bi u 1975. smještajni kapaciteti crnogorskog turizma dostigli brojku od 100.000 ležaja.

Tabela 7: *Dinamika razvoja obima i strukture smještajnih kapaciteta (broj ležaja).*

| Godina | Ukupno | % | Osnovni kapaciteti | % | Komplementarni kapaciteti | % |
|--------|---------|-------|--------------------|------|---------------------------|------|
| 1978. | 123.861 | 100,0 | 21.975 | 17,7 | 101.886 | 82,3 |
| 1988. | 148.411 | 100,0 | 31.972 | 21,5 | 116.439 | 78,5 |
| 1991. | 102.015 | 100,0 | 34.223 | 33,5 | 67.792 | 66,5 |
| 1995. | 92.824 | 100,0 | 34.243 | 36,9 | 58.581 | 63,1 |
| 2000. | 160.000 | 100,0 | 38.000 | 23,7 | 122.000 | 76,3 |

Izvor: Strategija razvoja turizma do 2010. godine, 1996, str. 54.

Dinamika razvoja smještajnih kapaciteta se najbolje može sagledati kroz strategije razvoja smještajnih kapaciteta. Prema "Masterplanu" razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine, dinamika smještajnih kapaciteta bi trebala da se kreće do 280.000 ležaja u 2020. godini.

Tabela 8: *Razvojna strategija smještajnih kapaciteta.*

| RAZVOJNA STRATEGIJA SMJEŠTAJNIH KAPACITETA | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------|------|----------|------|---------|----|------|---------|-----|------|
| | 1997. | | | | | 2010. | | | 2020. | | |
| | Statistika | | | Procjena | | Plan | | | Plan | | |
| hotel | ležaji | % | | ležaji | % | ležaji | % | % | ležaji | % | % |
| ukupno hoteli | 25.879 | 100 | 27,5 | 25.879 | 10,1 | 50.000 | 10 | 22,2 | 100.000 | 100 | 35,7 |
| L/5* | 240 | 0,8 | - | 240 | | 2.500 | 5 | 1,1 | 10.000 | 10 | |
| A/4* | 4.489 | 17,3 | 4,8 | 4.489 | 1,8 | 15.000 | 30 | 6,7 | 40.000 | 40 | |
| B/3* | 20.830 | 80,5 | 22,2 | 20.830 | 8,6 | 20.000 | 40 | 8,9 | 40.000 | 40 | |
| C/2* | 273 | 1,0 | - | 273 | | 12.500 | 25 | 5,6 | 10.000 | 10 | |
| D/1* | 47 | 0,2 | - | 47 | | - | - | | - | - | |
| kampig | 18.492 | | 19,7 | 18.492 | 7,6 | 15.000 | | 6,7 | 10.000 | | 3,6 |
| privatne sobe | 19.592 | | 20,8 | 78.434 | 32,3 | 50.000 | | 22,2 | 50.000 | | 17,9 |
| ostalo | 30.033 | | 32,0 | 30.033 | 12,4 | 15.000 | | 6,7 | 10.000 | | 3,6 |
| apartm. | | | | 90.090 | 37,1 | 95.000 | | 42,2 | 110.000 | | 39,3 |
| ukupno | 93.996 | | 100 | 242.928 | 100 | 225.000 | | 100 | 280.000 | | 100 |

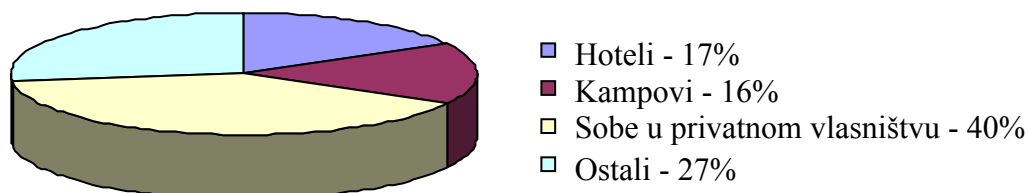
Izvor: Touristic Masterplan for Montenegro, 2991, str. 100.

7.1.2. Struktura smještajnih kapaciteta

Struktura smještajnih kapaciteta je raspodijeljena na način, da u njoj dominiraju određene vrste smještajnih kapaciteta, dok su pojedine vrste smještajnih kapaciteta veoma malo, ili nijesu uopšte zastupljene. U strukturi smještajnih kapaciteta najviše su zastupljeni privatni smještaj, hoteli, vikendice, kampovi i "ostali" kapaciteti.

S obzirom, da se 1989. godina smatra zlatnom godinom crnogorskog turizma, zbog ostvarenog broja noćenja, zanimljivo je pogledati strukturu smještajne infrastrukture u toj godini. Infrastruktura je prikazana kroz raspodjelu kapaciteta noćenja prema vrstama objekata.

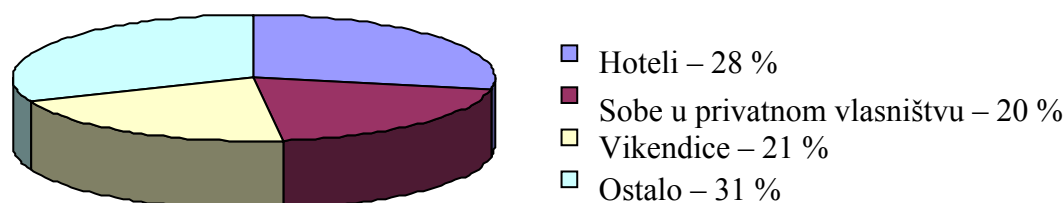
Slika 12: *Raspodjela kapaciteta noćenja u Crnoj Gori – 131.912 kreveta u 1989. godini – prema vrstama objekata.*



Izvor: Touristic Masterplan for Montenegro, 2001, str. 6.

U cilju prikazivanja što realnijeg stanja strukture smještajnih kapaciteta, prikazano je stanje strukture smještajnih kapaciteta 1997. godine prema podacima Zavoda za statistiku Crne Gore:

Slika 13: *Raspodjela smještajnih kapaciteta 1997. godine prema statistici.*



Izvor: Zavod za statistiku Crne Gore, 2000, str. 162.

Pregledom i upoređenjem slika uočavaju se razlike u raspodjeli kapaciteta prema statistici i Ministarstvu, na štetu hotelske industrije.

S obzirom na činjenicu, da će Crna Gora, razvijati svoj turistički proizvod na većem kvalitativnom nivou, kojeg karakteriše odgovarajuće prepoznato ciljno tržište, a koji se razlikuje od dosadašnjeg masovnog turizma, struktura smještajnih kapaciteta će se razvijati u navedenom pravcu. U tom smislu značajno je sagledati planirani razvoj smještajnih kapaciteta prema vrstama objekata.

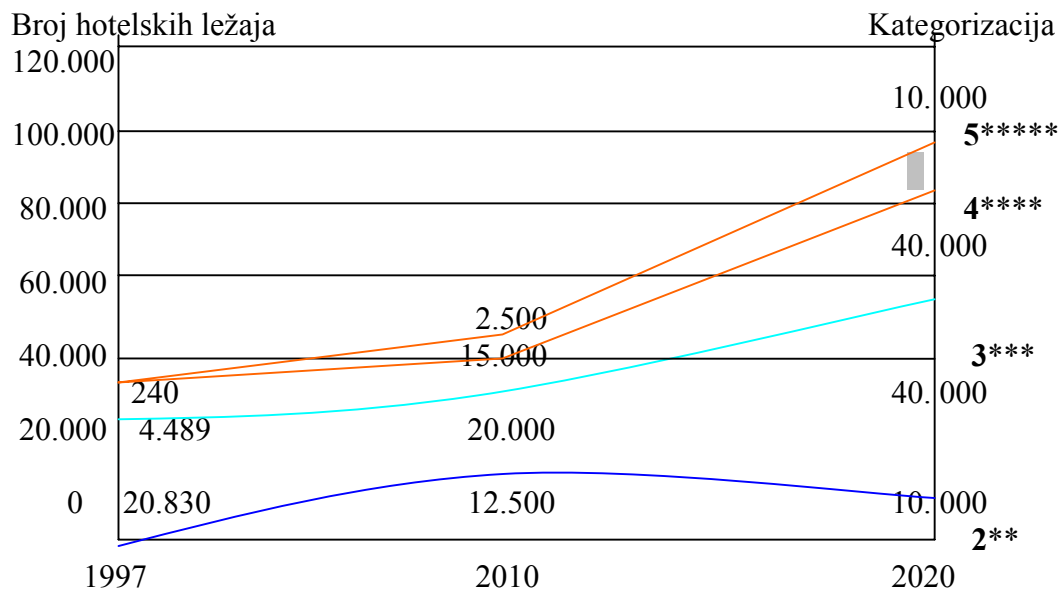
Tabela 9: *Planovi za 2010. i 2020. godinu prema porijeklu gostiju – domaće tržište i inostranstvo (u 000).*

| Godina | Prognoze noćenja za 2010. i 2020. prema porijeklu gostiju (u 000) | | | | | | |
|--------|---|-----------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | Ostalo | Privatne sobe stranci | Privatne sobe domaći | Campig stranci | Camping domaći | Hoteli stranci | Hoteli domaći |
| 1985 | 3.341 | 173 | 2.893 | 423 | 608 | 2.061 | 1.078 |
| 1987 | 3.191 | 390 | 3.052 | 274 | 589 | 2.246 | 1.082 |
| 1995 | 1.653 | 25 | 574 | 427 | 142 | 161 | 1.657 |
| 1997 | 1.691 | 37 | 1.018 | 6 | 114 | 263 | 1.678 |
| 1998 | 1.730 | 24 | 846 | 3 | 112 | 269 | 1.574 |
| 2010 | 1.200 | 150 | 2.650 | 400 | 500 | 4.500 | 2.000 |
| 2020 | 825 | 225 | 2.850 | 350 | 500 | 12.900 | 3.250 |

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

Razvojem turističkog proizvoda na većem kvalitativnom nivou, struktura smještajnih kapaciteta će se razvijati u pravcu povećanja hotelskih kapaciteta, njihovim prestrukturiranjem i proširivanjem. Navedeno prikazuje sledeća tabela.

Slika 14: *Hoteli: Prestrukturiranje i proširivanje kapaciteta.*



* predstavlja važeću kategorizaciju po kojoj su hoteli rangirani brojem zvjezdica: 2**, 3***, 4****, 5*****.

Izvor: Touristic Masterplan for Montenegro, 2001, str. 40.

Na osnovu Tabele 9 (pogledajte na strani 45) i slike 14, zaključuje se da će se do 2020. godine kvantitativno i kvalitativno povećati smještajni kapaciteti, odnosno broj ležaja. Hotelski kapaciteti će do 2020. godine biti prošireni na 100.000 ležaja, čime bi imali udio u ukupnim smještajnim kapacitetima od 35 %. Povećanjem kapaciteta promijenice se i kvalitativna struktura, jer će hoteli B i A kategorije prevođenjem na novu kategorizaciju dobiti odgovarajuće oznake, sa ciljem postizanja prosječnog standarda od 3-4 zvjezdice.

Broj ležaja planiran za kampove će se smanjiti na 10.000, uz kvalitativna poboljšanja, koja se ogledaju u odgovarajućoj infrastrukturi, kao što su sanitarni čvorovi, snadbijevanje, ponuda mjesta po šatoru, zelene površine, rekreaciona ponuda, itd. Najveće kvalitativne promjene treba da se dese sa privatnim smještajem. Prvenstveno država mora kvantitativno identifikovati (navedena odstupanja procjena Ministarstva i Statistike, pogledajte sliku 11 na strani 40 i sliku 12 na strani 45) smještajne kapacitete u privatnom vlasništvu, da bi postavila odgovarajuće standarde kvaliteta. Takođe, kao najniži standard preporučuju 3 zvjezdice, odnosno soba sa kupatilom. Kapacitet privatnih soba bi trebao 2020. godine, da iznosi 50.000 ležaja.

Ostali kapaciteti će se postepeno smanjivati do cifre od 10.000 ležaja 2020. godine, jer planirani kvalitativni nivo turističkog proizvoda Crne Gore, ne predviđa korisnike ovog oblika smještaja. To se najviše odnosi na odmarališta, kao i na vikend stanove, čiju ekspanziju treba kontrolisati strogim pravilima izgradnje.

Važno je pomenuti i stanje po pitanju prostorne distribucije smještajnih kapaciteta Crne Gore. Od ukupnog broja ležaja u 1988. godini 97 % smještajnih kapaciteta je pripadalo crnogorskom

primorju, odnosno primorskoj regiji, dok je taj iznos u 1994. godini, zbog ukupnog pada ponude, sveden na 95 %. Navedena disproporcija se najbolje uočava pregledom hotelske ponude koja iznosi 26.000 ležaja, od kojih se 74,5 % nalazi u primorskoj regiji. Imajući u vidu navedene činjenice, zaključuje se postojanje izrazito nesrazmjerne prostorne distribucije smještajnih kapaciteta, koja bi trebala biti smanjena realizacijom planiranih strategija.

7.2. OSTALA TURISTIČKO – UGOSTITELJSKA INFRASTRUKTURA

Pod ostalom turističkom infrastrukturom podrazumijevaju se objekti, koji služe za različite oblike razonode turista. To su prije svega objekti ugostiteljske ponude poput: caffè barova, bistroa, snack barova, pubova, pivnica, vinskih podruma, poslastičara, mliječnih restorana, restorana domaće (nacionalne) i inostrane kuhinje. S obzirom, da navedene objekte koristi u velikom dijelu i domicilno stanovništvo, može se konstatovati, da je Crna Gora relativno dobro pokrivena ugostiteljskim objektima, te da je dobar dio ovog segmenta ponude na zadovoljavajućem nivou.

8. TURISTIČKO TRŽIŠTE I POSLOVNI REZULTATI TURISTIČKOG RAZVOJA

Svi dosada navedeni elementi modela turističkog proizvoda Crne Gore (pogledajte sliku 8 na strani 25), svoju primjenu i aplikaciju nalaze na tržištu. Sa tog razloga sledeći element modela predstavlja turističko tržište i ostvareni rezultati.

Na svjetskom tržištu Crna Gora još uvijek nema izgrađen imidž, što se može ocijeniti pozitivnim u ovom trenutku, s obzirom na imidž bivše Jugoslavije, kao jeftine mediteranske destinacije, orjentisane uglavnom na masovni turizam, kao i usljed društveno-političkih dešavanja u zadnjoj deceniji dvadesetog vijeka. Ipak, u 2002. godini ostvaren je određeni prodor na inostrano tržište, prvenstveno tržište Zapadne Evrope, kao najvažnije emitivno tržište. To je rezultiralo, prema zvaničnim podacima Centralne banke Crne Gore, rastom ukupnog prihoda od turizma u 2002. godini u odnosu na prethodne godine.

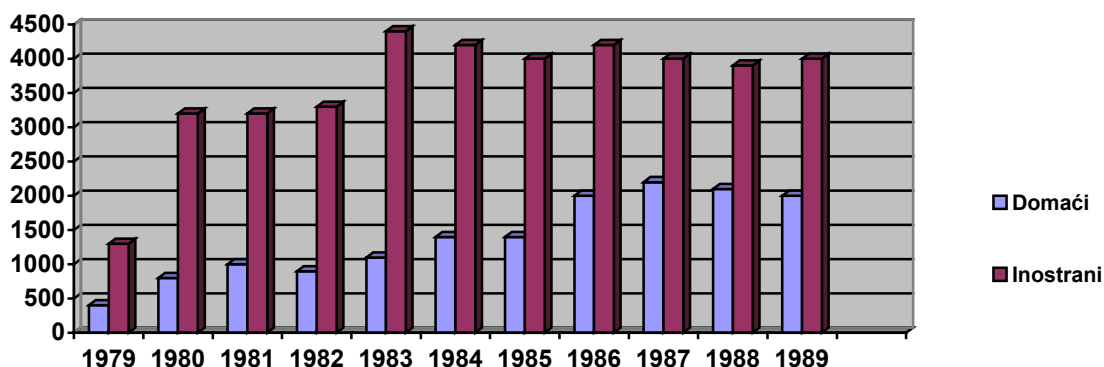
8.1. GEOGRAFSKA DISPERZIJA TRAZNJE

S obzirom na dešavanja u crnogorskom turizmu od polovine šezdesetih godina prethodnog vijeka, preko razornog zemljotresa 1979. godine, zatim perioda izgradnje i "najboljih godina" turizma tokom druge polovine osamdesetih godina, pa do društveno-političkih dešavanja tokom devedesetih godina, struktura tražnje za turističkim proizvodom Crne Gore bitno se razlikovala od godine do godine.

Kao što je ranije navedeno, period od 1985. do 1989. godine smatra se najboljim godinama crnogorskog turizma, s obzirom na broj posjetilaca. Tako je od preko tri miliona noćenja stranih turista u 1989. godini, Zapadna Evropa učestvovala sa 79 %, a Istočna Evropa sa 21 %. Za

razliku od 1986. godine, u 1989. godini procenat tražnje zapadnoevropskih turista je ostao konstantan (76 %), ali je u apsolutnim brojevima opao za 15 %, odnosno sa 2.795.000 na 2.397.000 noćenja (Touristic Masterplan for Montenegro, 2001, str. 8).

Slika 15: Noćenja domaćih i stranih turista u Crnoj Gori i Hrvatskoj za period 1979. – 1989. godine (u 000).



Izvor: Touristic Masterplan for Montenegro, 2001, str. 9.

8.1.1. Tražnja iz država bivše Jugoslavije

Od 1990. do 1997. godine statistika je posebno evidentirala turiste iz bivše Jugoslavije, da bi se od 1998. godine oni tretirali kao strani turisti.

Tabela 10: Pregled broja turista iz bivših republika SFRJ i noćenja za period 1990.-2002. godine.

| God. | TURISTI | | | NOĆENJA | | |
|-------|---------|-----------------|--------------------------|-----------|-----------------|--------------------------|
| | ukupno | domaći | | ukupno | domaći | |
| | | iz SRJ (Srbije) | iz bivših republika SFRJ | | iz SRJ (Srbije) | iz bivših republika SFRJ |
| 1990. | 808.100 | 644.800 | 163.300 | 7.296.100 | 5.325.300 | 1.970.800 |
| 1991. | 652.700 | 568.500 | 84.200 | 4.757.900 | 4.262.100 | 495.800 |
| 1992. | 404.700 | 380.200 | 24.500 | 2.707.900 | 2.601.200 | 106.700 |
| 1993. | 417.000 | 402.900 | 14.100 | 3.209.400 | 3.094.600 | 114.800 |
| 1994. | 594.502 | 576.847 | 17.655 | 4.339.020 | 4.206.595 | 132.425 |
| 1995. | 616.339 | 601.491 | 14.848 | 4.165.044 | 4.054.627 | 110.417 |
| 1996. | 634.824 | 603.322 | 31.502 | 4.469.756 | 4.229.152 | 240.604 |
| 1997. | 626.446 | 603.921 | 22.525 | 4.540.524 | 4.378.065 | 162.459 |
| 1998. | 566.852 | | 566.852 | 4.175.649 | | 4.175.649 |
| 1999. | 270.019 | | 270.019 | 1.879.202 | | 1.879.202 |
| 2000. | 374.547 | | 374.547 | 2.750.794 | | 2.750.794 |
| 2001. | 446.232 | | 446.232 | 3.322.984 | | 3.322.984 |
| 2002. | 405.539 | | 405.539 | 2.777.595 | | 2.777.595 |

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

Na osnovu Tabele 10 (pogledajte stranu 48) uočava se da od svih bivših republika SFRJ, većinu tražnje čini tražnja turista iz Srbije. Zatim, veličina tražnje varira, što je posebno uočljivo u dva perioda, 1992.-1993. godine, kojeg karakteriše zatvorenost granica, usljed sankcija međunarodne zajednice i 1999.-2000. godine, zbog NATO udara i njegovih posljedica. Međutim, smanjena posjeta iz Srbije u 2001. i 2002. godini nadoknađena je povećanom tražnjom zapadnoevropskih i istočnoevropskih turista.

8.1.2. Tražnja iz država EU i neevropskih država

Devedesete godine dvadesetog vijeka su zbog društveno-političkih dešavanja u Crnoj Gori i njenom okruženju, ostavile traga na crnogorskom turizmu. Ta činjenica je najbolje uočljiva pregledom posjete stranih turista i ostvarenih noćenja.

Tabela 11: Pregled broja inostranih turista i noćenja za period 1990.-2002. godine.

| God. | TURISTI | | | NOĆENJA | | |
|-------|-----------|-------------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------|------------|
| | inostrani | iz bivših republika SFRJ (i Srbije) | ukupno | inostrani | iz bivših republika SFRJ (i Srbije) | ukupno |
| 1990. | 304.600 | 808.100 | 1.112.700 | 2.929.700 | 7.296.100 | 10.225.800 |
| 1991. | 32.000 | 652.700 | 684.700 | 285.000 | 4.757.900 | 5.042.900 |
| 1992. | 8.900 | 404.700 | 413.600 | 44.900 | 2.707.900 | 2.752.800 |
| 1993. | 6.400 | 417.000 | 423.400 | 26.200 | 3.209.400 | 3.235.600 |
| 1994. | 8.579 | 594.502 | 603.081 | 44.513 | 4.339.020 | 4.383.533 |
| 1995. | 8.539 | 616.339 | 624.878 | 50.645 | 4.165.044 | 4.215.689 |
| 1996. | 22.715 | 634.824 | 657.539 | 132.868 | 4.469.756 | 4.602.624 |
| 1997. | 36.824 | 626.446 | 663.270 | 266.049 | 4.540.524 | 4.806.573 |
| 1998. | 55.184 | 566.852 | 622.036 | 382.461 | 4.175.649 | 4.558.110 |
| 1999. | 27.886 | 270.019 | 297.905 | 155.432 | 1.879.202 | 2.034.634 |
| 2000. | 73.559 | 374.547 | 448.106 | 434.359 | 2.750.794 | 3.185.153 |
| 2001. | 108.808 | 446.232 | 555.040 | 688.429 | 3.322.984 | 4.011.413 |
| 2002. | 136.160 | 405.539 | 541.699 | 911.909 | 2.777.595 | 3.685.504 |

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

Iz Tabele 11 se zaključuje, da se broj inostranih turista povećao posljednjih godina, odnosno da u posljednje tri godine ima trend rasta. U 2002. godini procenat inostranih turista, ukoliko se ne uzmu u obzir turisti iz bivših republika SFRJ, u ukupnom broju turista iznosi 25 %, što predstavlja nivo iz 1985. godine. Povećanje broja inostranih turista sa ciljnih emitivnih tržišta predviđa se i po "Masterplanu" razvoja turizma, po kojem procenat inostranih turista treba da iznosi 2010. godine 45 %, a 2020. godine 65 % ukupnog broja.

Veoma je teško izabrati godinu, koja bi trebala da predstavlja reper prilikom sagledavanja broja noćenja. Kvantitativno gledano, to bi mogla da bude 1990. godina, ali s obzirom na preduslove, koji su tada preovladavali, a koje Crna Gora trenutno ne može zadovoljiti, postavlja se pitanje, da li uzeti navedenu godinu kao reper.

8.2. STRUKTURA UPOTREBE TURISTIČKIH KAPACITETA

Pregledom kapaciteta, koji dominiraju u strukturi smještajnih kapaciteta najočiglednije će se sagledati struktura upotrebe turističkih kapaciteta. S obzirom na nemogućnost dostupa do "svježijih" podataka, dajem pregled iz 1998. godine.

Tabela 12: Dolasci turista po kategorijama objekata za smještaj u 1998. godini.

| Hoteli | Smještajni kapaciteti | % | % | Noćenja | % | % |
|-------------------|-----------------------|------|------|-----------|------|------|
| L | 240 | 0,9 | -- | 21.292 | 1,1 | 0,5 |
| A | 4.506 | 17,4 | 4,8 | 319.076 | 17,3 | 7,0 |
| B | 20.830 | 80,4 | 22,2 | 1.488.591 | 80,8 | 32,6 |
| C | 273 | 1,0 | -- | 13.875 | 0,7 | 0,3 |
| D | 47 | 0,2 | -- | -- | | -- |
| Ukupno | 25.896 | 100 | 27,5 | 1.842.843 | 100 | 40,4 |
| Kampovi | 18.692 | | 19,7 | 114.429 | | 2,5 |
| Privatni smještaj | 15.659 | | 20,8 | 870.802 | | 19,2 |
| Ostalo | 29.940 | | 32,0 | 1.730.035 | | 37,9 |
| UKUPNO | 90.187 | | 100 | 4.558.109 | | 100 |

Izvor: Statistički godišnjak Republike Crne Gore 2002, str. 157.

Na osnovu Tabele 12 se zaključuje, da su u strukturi smještajnih kapaciteta najviše zastupljeni hoteli, u čijoj strukturi dominiraju hoteli B kategorije (po staroj kategorizaciji), uz relativno niže učešće hotela A kategorije i zanemarljiv procenat hotela L i C kategorije. Zapaženo učešće u strukturi upotrebe smještajnih kapaciteta imaju kampovi, kao i privatni smještaj, čiji se podatak mora uzeti sa rezervom, s obzirom na veliki dio neregistrovanih kapaciteta u individualnom vlasništvu.

Tabela 13: Struktura ostvarenih noćenja inostranih turista po vrstama objekata za smještaj izraženo u %.

| Godina | Hoteli | Turistička naselja | Kampovi | Privatne sobe | Lječilišta | Ostalo | Ukupno |
|--------|--------|--------------------|---------|---------------|------------|--------|--------|
| 1971 | 80,4 | 2,4 | 6,2 | 2,7 | 0,9 | 7,4 | 100 |
| 1979 | 60,1 | 11,9 | 11,8 | 2,8 | 6,3 | 7,1 | 100 |
| 1986 | 58,7 | 16,6 | 11,6 | 7,9 | 2,0 | 3,2 | 100 |
| 1999 | 68,3 | 2,8 | 0,2 | 9,4 | 8,2 | 11,1 | 100 |
| 2000 | 45,8 | 14,3 | 1,9 | 12,6 | 10,8 | 14,6 | 100 |

Izvor: Leković, 2001, str. 42.

Zapaža se na osnovu Tabele 13, da se udio hotelskih kapaciteta smanjuje za skoro 35 %, sa 80,4 % u 1971. godini i na 45,8 % u 2000. godini. Na drugoj strani, zapaža se rast kapaciteta u privatnom smještaju, za skoro 10 %, sa 2,7 % u 1971. godini, na 12,6 % u 2000. godini. Valja napomenuti, da u privatnom smještaju postoji dio ležaja, koji svake godine ostaje neevidentiran. Takođe, zapaža se variranje smještajnih kapaciteta u kamp naseljima, od 6,2 % u 1971. godini, preko 11,6 % u 1986. godini, pa do 1,9 % u 2000. godini.

8.3. POKAZATELJI REALIZACIJE TURISTIČKOG PROIZVODA

Kao pokazatelji realizacije turističkog proizvoda uobičajno se koriste turistički promet i prihodi ostvareni po osnovu noćenja, odnosno turizma. Osim prihoda od turizma, kao pokazatelji realizacije turističkog proizvoda, mogli bi se koristiti i rashodi po osnovu turizma, kao pokazatelji ulaganja u turizam (troškovi pripreme sezone), kao i trgovina (povećanje prodaje hleba naprimjer), komunalne usluge, povećanje potrošnje vode i električne energije, itd. Naravno, ovi podaci ukoliko su obrađeni na odgovarajućem kvalitativnom nivou, mogu se koristiti za analizu. Iz razloga mogućnosti (kvaliteta i stepena obrađenosti) izvora, koji su mi bili dostupni, kao pokazatelje realizacije turističkog proizvoda navodim ostvareni turistički promet i prihode, koje je Crna Gora ostvarila po osnovu turizma.

8.3.1. Turistički promet

U vezi sa Tabelom 11 (pogledati stranu 49), a u cilju sažetog nastavka analize, zanimljivo je pogledati registar turista i broja noćenja u posljednje dvije godine, u kojima je ostvaren rast tražnje inostranih turista.

Tabela 14: Broj turista i ostvarena noćenja za period 1.1.2001.-31.12.2002. godine.

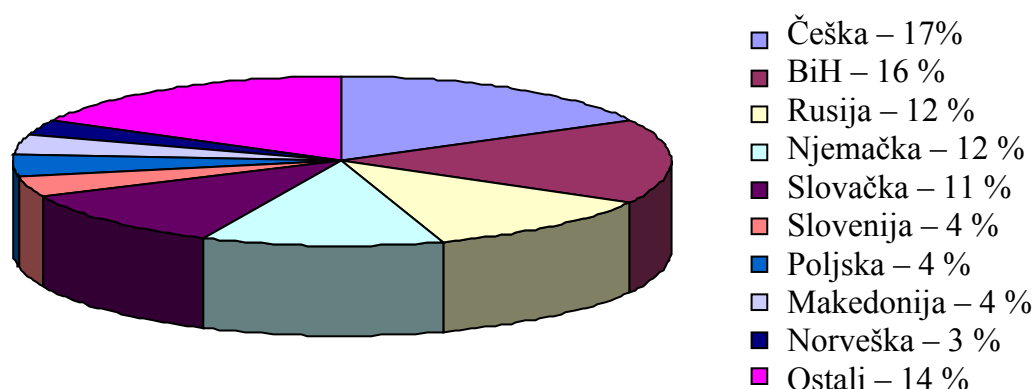
| Godina | 2001 | 2002 | indeks |
|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 = (3 : 2) x 100 |
| TURISTI | 555.040 | 541.699 | 97,59 |
| Domaći | 446.232 | 405.539 | 90,88 |
| Inostrani | 108.808 | 136.160 | 125,13 |
| NOĆENJA | 4.011.413 | 3.689.504 | 91,98 |
| Domaći | 3.322.984 | 2.777.595 | 83,59 |
| Inostrani | 688.429 | 911.909 | 132,46 |

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumentii.

Na osnovu Tabele 14 se zaključuje, da je broj domaćih turista u 2002. godini za 9 % manji nego u prethodnoj godini, dok je broj inostranih turista za 25 % veći nego u 2001. godini. Takođe, u odnosu na 2001. godinu broj noćenja domaćih turista je manji za 16 %, dok su inostrani turisti u 2002. godini ostvarili 32 % više noćenja, nego lani.

Povećanje broja inostranih turista, uliva povjerenje, s obzirom da predstavlja nastavak pozitivnog trenda iz 2000. i 2001. godine. Međutim, ti podaci treba da predstavljaju podstrek u ulaganje još većih napora za nastavak pozitivnog trenda, jer ne treba zaboraviti činjenicu, da broj inostranih turista u 2002. godini ne predstavlja ni polovinu broja inostranih turista, koji su posjetili Crnu Goru 1990. godine, naravno ukoliko se u ovom slučaju uzme navedena godina kao reper. Istovremeno, smanjenje broja turista iz država bivše Jugoslavije treba da predstavlja alarm u cilju pronalaženje uzroka, odnosno analize smanjenja posjete. Nijednog turista se ne treba odreći, jer to dalje znači, da je određeni segment tržišta podcijenjen.

Slika 16: *Struktura noćenja inostranih turista u 2002. godini.*

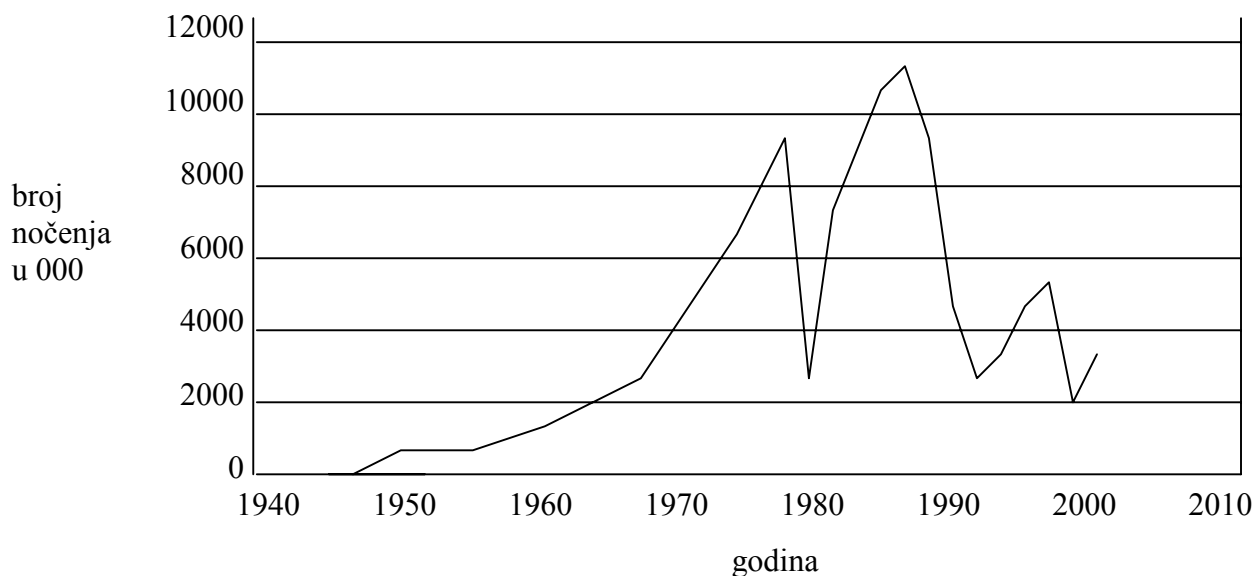


Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

Uočava se da najveće učešće u strukturi noćenja imaju istočnoevropske zemlje i Njemačka. Taj trend treba nastaviti, posebno sa animiranjem njemačkog tržišta, uz očekivani rast standarda na istočnoevropskom emitivnom tržištu. Posebno, treba animirati skandinavske zemlje, s obzirom da 3 % učešća norveških turista u strukturi noćenja inostranih turista, predstavljaju noćenja ostvarena po osnovu zdravstvenog turizma.

S obzirom na prethodno navedene podatke o stanju tražnje za turističkom ponudom Crne Gore, dinamika turističkog prometa se sada može prikazati na sledeći način.

Slika 17: *Dinamika turističkog prometa (noćenja) u Crnoj Gori (u 000).*



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

8.3.2. Finansijski pokazatelji

Prema zvaničnim podacima Centralne banke Crne Gore, za jedanaest mjeseci 2002. godine, u odnosu na 2001., ostvaren je visoki rast ukupnog prihoda od turizma. Ukupan prihod od turizma ostvaren u 2002. godini iznosi 112,5 mil. USD. U istom periodu prethodne godine, ostvareno je

84,9 mil. USD. Dakle, ukupan turistički prihod u periodu januar – novembar 2002. porastao je za 32,5 % u odnosu na isti period 2001. godine. Treba napomenuti, da u ovaj pregled nije uključen promet, koji su ostvarili turisti iz Crne Gore.

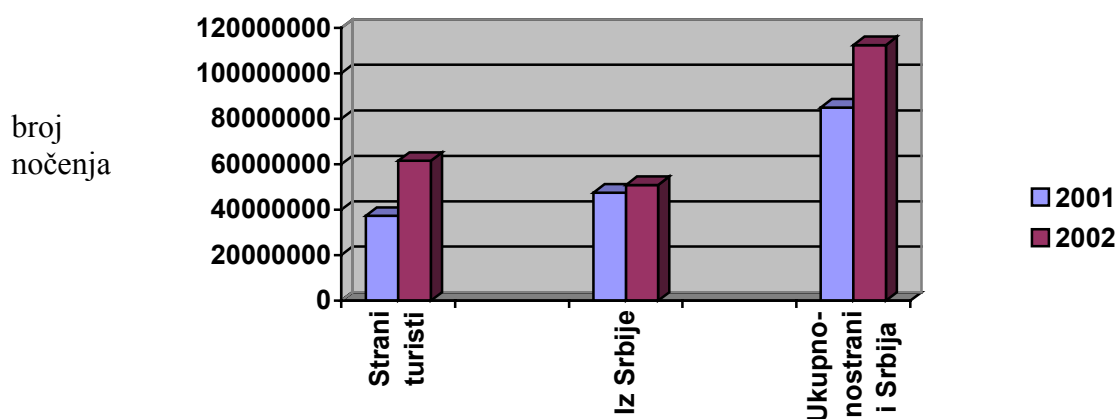
Tabela 15: Prihod od inostranih turista i turista iz Srbije u 2001. i 2002. godini.

| Godine | Prihod od inostranih turista (euro) | Prihod od turista iz Srbije (euro) | Ukupni prihodi (euro) |
|--------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 2001 | 37.369.026 | 47.575.395 | 84.944.421 |
| 2002 | 61.565.033 | 50.925.987 | 112.491.020 |

Izvor: Ministarstvo turizma Rpublike Crne Gore, interni dokumenti.

Glavni razlog ovako značajnog (u upoređenju sa devedesetim godinama XX. vijeka) rasta ukupnog prihoda je povećan broj inostranih turista, što predstavlja poseban kvalitet ovih rezultata. Naime, dok je prihod od turista iz Srbije ostao na približno istom nivou, ukupan prihod, koji je ostvaren od ino-turista je za 64 % viši od onog, koji je ostvaren u 2001. godini. U cilju što preciznijeg prikazivanja rasta prihoda, navedena tabela je prikazana grafički.

Slika 18: Prihod od inostranih turista i turista iz Srbije u 2001. i 2002. godini.



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

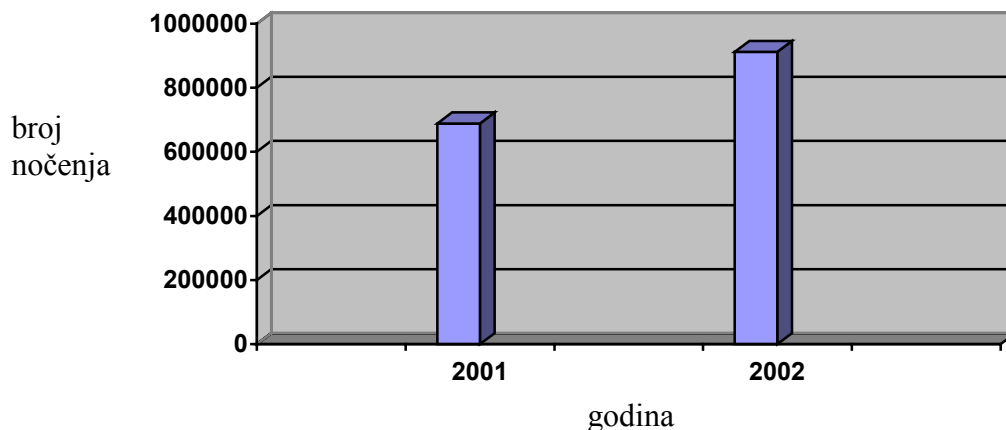
Tabela 16: Struktura prihoda od inostranih turista u 2002. godini.

| Kategorija | Broj noćenja - stranci | Cijena po danu (euro) | Vanpansion potrošnja po danu (euro) | Prihod (euro) |
|----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---------------|
| Sjedište Republike | 20.500 | 85 | 85 | 3.485.000 |
| Primorska regija | 873.588 | 36 | 30 | 57.656.808 |
| Planinska regija | 3.505 | 18 | 15 | 115.665 |
| Ostala turis. mjesta | 9.310 | 18 | 15 | 307.230 |
| Ostala mjesta | 10 | 18 | 15 | 330 |
| Ukupno | 906.913 | | | 61.565.033 |

Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

Kada se uporedi rast broja noćenja inostranih turista (33 %) sa rastom finansijskih efekata boravka turista sa inostranih tržišta (64 %), može se zaključiti da se struktura inostranih gostiju mijenja u korist onih iz razvijenih zemalja sa višom platežnom sposobnošću.

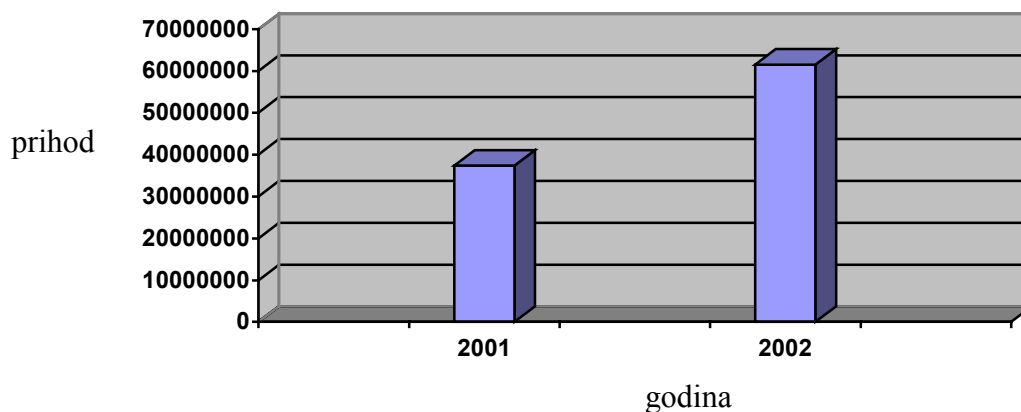
Slika 19: Indeks 2002/2001 – rast noćenja inostranih turista za 33 %.



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

Fizički obim prometa predstavlja važeći faktor za analizu sezone, ali ne i odlučujući za ocjenu uspješnosti. Strategija razvoja turizma Crne Gore ima za cilj postepeni rast, usaglašen sa stvaranjem infrastrukturnih i svih ostalih preduslova, uz ostvarenje 11 miliona noćenja u 2010. godini, odnosno 21 milion u 2020. godini.

Slika 20: Indeks 2002/2001 – rast prihoda od inostranih turista za 64 %.



Izvor: Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti.

Uočava se, da je učešće inostranih turista poraslo sa 17 % na 25 % u ukupnom turističkom prometu, što predstavlja napredak, u odnosu na prethodne godine. Struktura turista sa inostranih emitivnih tržišta pomijera se iz našeg regiona u pravcu Centralne i Istočne Evrope, ali i sve više u pravcu Zapadne i Sjeverne Evrope. Tako na primjer, turisti iz Češke (oko 20.000) su ostvarili 103 % više noćenja nego prethodne godine, zatim turisti iz Slovačke (12.700) su ostvarili 13,7 % više noćenja, Rusije (11.700) – rast 21 %, dok su turisti iz Njemačke (11.700) ostvarili rast od čak 875 %.

Veća procentualna povećanja učešća inostranih turista u 2002. godini mogu se objasniti stabilizacijom društveno-političkih odnosa u širem okruženju, ali istovremeno treba da predstavljaju alarm ukoliko se u narednih pet godina nastavi trend većeg procentualnog povećanja učešća turista sa pojedinih emitivnih tržišta.

9. STRATEŠKI RAZVOJ I PLANIRANJE TURISTIČKE POLITIKE CRNE GORE

9.1. TEORIJSKI PRISTUP

9.1.1. Savremeni pristupi strateškom planiranju u turizmu

Strateško planiranje u turizmu, se od uopštenog pristupa strateškom planiranju razlikuje u onom dijelu u kojem turizam kao specifična djelatnost ima svoje karakteristike, koje ga razlikuju u odnosu na druge privredne grane. Prilikom određivanja strateškog planiranja u turizmu, počinje se istim pitanjima, kao i pri uopštenom pristupu (Hall, 2000, str. 75):

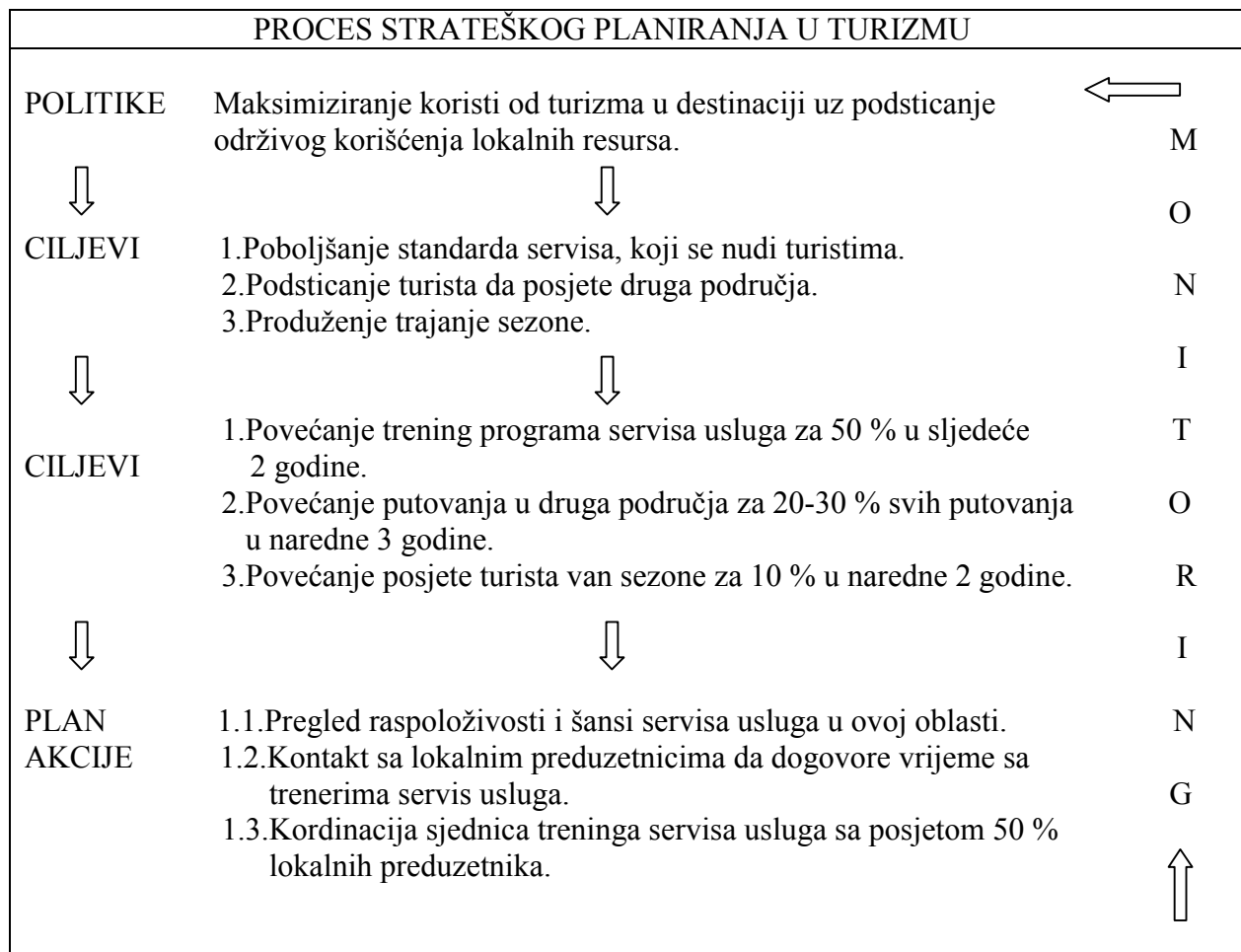
- gdje smo sada? – analiza (monitoring)
- gdje želimo da budemo? – plan
- kako da stignemo do željenog stanja? – akcija

Osnova strateškog planiranja, kao što je ranije navedeno, sastoji se u donošenju dugoročnog i sveobuhvatnog plana, kojim se teži poboljšanju trenutne pozicije, ili u najmanje održavanju postojećeg nivoa. S obzirom da je turizam dinamičan fenomen, strateškim planiranjem u turizmu se nastoji postići određeni razvoj. Ipak, zbog specifičnosti turizma, odnosno zbog različitosti destinacija, svaka destinacija će različito reagovati na razvoj u turizmu (Godfrey, Clarke, 2000, str. 38). Iz tog razloga, strateško planiranje u turizmu predstavlja sveobuhvatan proces, kojim se moraju uzeti u obzir karakteristike destinacije, među kojima se razlikuje: infrastrukturna razvijenost, razvijenost aktivnih nosilaca turističke politike, prostorna udaljenost destinacije, nivo turističke razvijenosti domicilnog stanovništva, razvijenost turističkog sistema, izvori turističke ponude.

Takođe, po Godfreyu i Clarkeu (2000, str. 49) proces strateškog planiranja dalje u analizi mora uzeti u obzir sledeće aspekte uticaja: priroda i mjera turističkog uticaja (zaposlenost, dohodak, ekonomski razvoj), socio-kulturnu razmjenu (kvalitet života, osjećaj pripadnosti), odnose sa prirodnom okolinom, faktore uticaja na promjene (socio-ekonomska struktura, pitanje svojine, investicije, infrastruktura).

Nakon analize uticaja, koja predstavlja ujedno i spoznavanje određenih karakteristika destinacije, potrebno je upoznati se dalje sa stanjem svih oblika turističkih organizacija, turističkim politikama i turističkim izvorima, koji predstavljaju osnovu turističkog proizvoda (prirodni, kulturni, događanja, aktivnosti, servis-usluga), na osnovu kojih se dalje vrši analiza potencijalnih turista, odnosno ciljnih grupa turista. Sve navedene aktivnosti predstavljaju početni, sastavni i neophodni dio procesa strateškog planiranja u turizmu, jer čine osnovu za formulaciju ciljeva, planova i mjera aktivnosti. Na osnovu navedenog, navodim proces strateškog planiranja u turizmu.

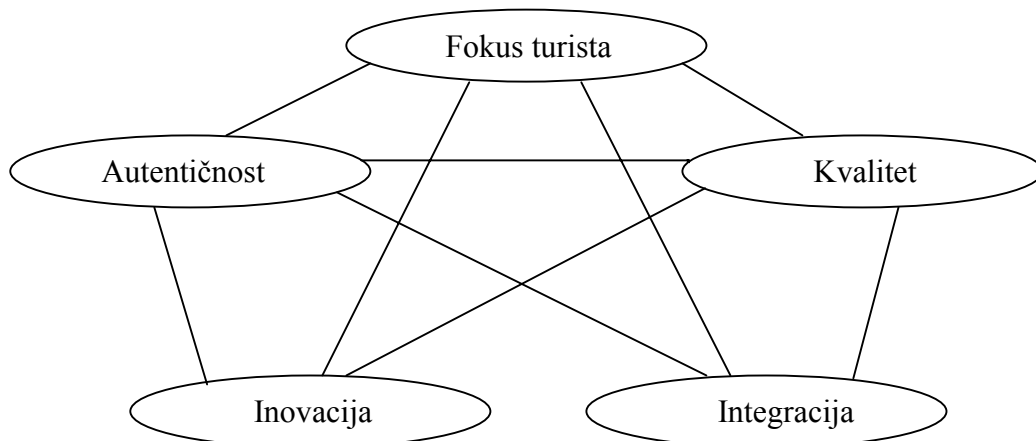
Slika 21: *Proces strateškog planiranja u turizmu.*



Izvor: Godfrey, Clarke, 2000, str. 113.

S obzirom da je cilj strateškog planiranja u turizmu osvajanje novih tržišnih niša, odnosno zadržavanje postojećih i animiranje novih turista, zanimljivo je i stanovište o ponovnoj posjeti turista, koje u suštini predstavlja prezentaciju ciljeva starteškog planiranja.

Slika 22: *Pet ključnih tema za zadržavanje turista.*

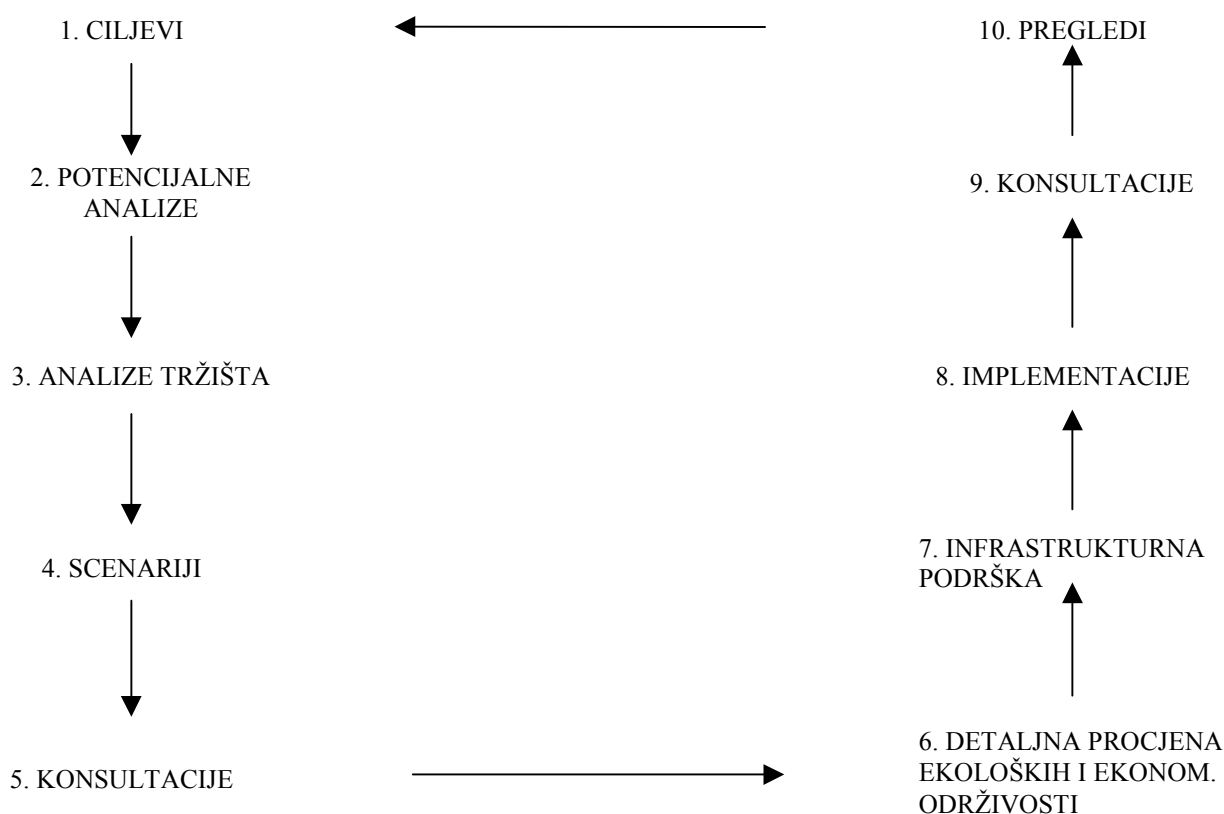


Izvor: Godfrey, Clarke, 2000, str. 161.

Svaka od tema na svoj način, omogućava zadržavanje turista, što znači da treba obezbijediti nivo da destinacija mora biti turisti u fokusu interesovanja, kvalitet ponude destinacije, autentičnu destinaciju pod kojom se podrazumijevaju karakteristike, koje samo ona ima i koje je na prvu asocijaciju razlikuju od drugih destinacija, zatim integracija svih aktivnih nosilaca turističke politike u istom smjeru, te inovacije, koje su neophodne usljed dinamičnosti fenomena turizma.

Zanimljiv pristup turizmu navodi i Hall koji razlikuje regionalne i lokalne procese planiranja u turizmu. Ovdje se navodi regionalni proces planiranja u turizmu (2000, str. 65).

Slika 23: Regionalni proces planiranja u turizmu.



Izvor: Hall, 2000, str. 65.

Primjer regionalnog procesa planiranja navodim iz razloga, jer ekonomska misao “misli lokalno, radi globalno”, u strateškom planiranju dobija značenje “planiraj lokalno, realizuj globalno”. Bez obzira, da li se radilo o lokalnom, regionalnom, državnom, ili kontinentalnom nivou, strateško planiranje mora biti urađeno na odgovarajući način, koji obuhvata redosljed aktivnosti u analizi. Slika 23 dakle govori o jednostavnosti planiranja, ukoliko su obuhvaćeni svi aspekti neophodni za formulisanje strategije, odnosno o karakteristikama kompleksnosti i sveobuhvatnosti, koje predstavljaju srž strateškog planiranja i koje naravno moraju biti zadovoljene.

Strateško planiranje u turizmu se razlikuje od uopštenog pristupa strateškom planiranju, iz razloga različitosti turističkog sistema u odnosu na druge sisteme. Turizam, kao što je navedeno, predstavlja dinamičan otvoreni sistem, koji ima svoje zakonitosti i pravila funkcionisanja, koja je neophodno putem analize anticipirati i pravilno ocijeniti. Dakle, razumijevanje karakteristika turističke destinacije predstavlja ujedno osnovu i centralni, suštinski dio strateškog planiranja u turizmu, jer se samo odgovarajućim upoznavanjem i ocjenom destinacije mogu formulirati

optimalni ciljevi i mjere njihove realizacije u okviru strategije, koje sobom nose razvojnu komponentu.

9.2. NORMATIVNI PRISTUP

9.2.1. Zakoni o razvoju turizma

Najmeritorniji pravni akt koji tretira turizam Crne Gore predstavlja Zakon o turizmu. On zauzima centralno mjesto među pravnim aktima koji normiraju turističku djelatnost i iz njega proizilaze niži zakonski ili podzakonski akti. Zakon o turizmu je proglasio predsjednik Republike Crne Gore na osnovu odluke, koju je donijela Skupština Republike Crne Gore na 4. sjednici redovnog zasijedanja, dana 20. juna 2002. godine, broj: 01-1927/2.

Zakon o turizmu predstavlja pravni akt, kojim se uređuju načini i uslovi za obavljanje turističke i ugostiteljske djelatnosti, promocija i mjere usmjeravanja razvoja i kreiranja crnogorskog turističkog proizvoda.

Zakon o turizmu je sastavljen iz šest djelova, koji se sastoje iz ukupno 133 člana. Prvi dio Zakona o turizmu predstavljaju opšte odredbe, kojima je definisan predmet zakona i osnovni pojmovi. Drugi dio se odnosi na turističku djelatnost i u njemu su regulisane sledeće cjeline: opšte odredbe, turistička agencija, turistički vodič, turistički pratilac, turistički animator, turistički zastupnik, usluge na skijaškom terenu, nautički turizam, agro-turizam, zdravstveni turizam, omladinski turizam, ostali oblici turističkih usluga. U trećem dijelu se pravno normira ugostiteljska djelatnost, dok se četvrtim dijelom tretiraju turističke organizacije Crne Gore. Peti dio Zakona o turizmu se odnosi na usmjeravanje i podsticanje razvoja turizma. Posljednje cjeline, tj. šesti dio pravno normira nadzor, a sedmi dio kaznene odredbe.

Osim Zakona o turizmu, u različitim fazama izrade su mnogi projekti, koji će dobiti formu podzakonskog akta, te je trenutno u fazi skupštinskog razmatranja, projekat postavljenja savremene saobraćajne signalizacije na crnogorskom primorju. Takođe i Master plan – Strategija razvoja turizma do 2020. godine, o kojoj će biti riječi u narednom podpoglavlju, ima težinu podzakonskog akta.

Zakon o turizmu Crne Gore predstavlja pravni okvir tretiranja turističke djelatnosti. Prema tome on treba da obuhvati sve aspekte koji utiču i na koje utiče turizam. Zapravo, Zakon o turizmu treba da korespondira sa aktuelnim razvojnim planovima i strategijama, kao i sa privrednim tokovima, odnosno mora imati praktično uporište.

Navedeni zakon obuhvata veliki dio turističke djelatnosti, sa zamjerkom, da je morao obuhvatiti još oblika turizma. To se posebno odnosi na omladinski turizam, koji je naveden kao poseban oblik, dok pojedini ostali oblici, za koje postoji mogućnost interesovanja nijesu navedeni. Dalje, za Zakon o turizmu se može konstatovati da nema jako praktično uporište, jer nije posebnim poglavljem obuhvatio jedan od nereguliranih aspekata crnogorskog turizma – privatni smještaj. Takođe, s obzirom na neregularnu gradnju objekata i ukupno urbanističko stanje i probleme, koji su posebno izraženi u primorskoj regiji, zakon ne daje predloge standardizacije objekata, odnosno ne tretira pitanje urbanizma.

9.2.2. Dvije strategije razvoja turizma Crne Gore

Uvažavajući prethodno navedene činjenice, zaključuje se da posljednja decenija dvadesetog vijeka predstavlja najteži period crnogorskog turizma. Društveno-politički događaji (promjena stanja ekonomskog sistema, međunarodna izolacija, ratovi u okruženju, stanje konkurentskih destinacija, itd.) bitno su uticali na turističku djelatnost Crne Gore. To svjedoči struktura gostiju i ostvareni broj noćenja, te status Crne Gore, kao destinacije u okviru bivše Jugoslavije, krajem osamdesetih godina XX. vijeka, odnosno "stanje" turističke djelatnosti krajem posljednje decenije XX. vijeka.

Stanje i perspektive crnogorskog turizma tretirane su u raznim dokumentima kratkoročnog i srednjoročnog karaktera poput: prostornih planova, urbanističkih nacрта, planova gradova (pogotovo u primorskoj regiji), međurepubličkih planova (napr: Razvoj turizma na priobalnom području SR Crne Gore iz 1984. godine), strategija razvoja, razvojnih planova, itd. Pregledom planske dokumentacije, procjenjujem da najveću pažnju i analizu zaslužuju dvije strategije razvoja turizma:

- A) Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, Vlada Republike Crne Gore – Ministarstvo turizma, 1996;
- B) Master plan – Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine, Ministarstvo turizma Crne Gore i DEG – German Investment and Development Company, 2001.

Prva strategija, odnosno strategija razvoja turizma do 2010. godine, predstavlja strategiju koja tretira stanje crnogorskog turizma u datom periodu, kojeg je karakterisalo: skidanje međunarodnih sankcija države čija je Republika bila Crna Gora, pozitivnije međunarodno javno mnjenje, mogućnost učestvovanja i prezentacije turističke djelatnosti na međunarodnim sajmovima, kao i smanjenje kvaliteta smještajnih kapaciteta, itd., te perspektive razvoja, s obzirom na privredno stanje Crne Gore (poboljšanje ekonomskog stanja – rast društvenog proizvoda), stanje u okruženju (prestanak rata u BiH, normalizaciju odnosa u regionu). Autori strategije su eminentni stručnjaci sa Univerziteta Crne Gore i Ekonomskog Instituta Univerziteta u Beogradu.

Strategija je podijeljena na dva dijela i sedam poglavlja. U prvom dijelu, koji ima naziv - Ocjena vrijednosti potencijala i dostignutog stepena razvijenosti turizma - tematika se obrazlaže kroz dva poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja ocjenu turističkih resursa, odnosno u njemu se obrađuju sledeća pitanja: geografsko-saobraćajni položaj, prirodni turistički resursi, antropogene turističke vrijednosti. U drugom poglavlju se konstatuje dostignuti stepen razvoja turizma putem pregleda smještajnih kapaciteta, ostvarenog prometa, stanja kadrova.

Drugi dio strategije koji nosi naziv - Turizam Crne Gore 1996. – 2010. - podijeljen je na pet poglavlja (od trećeg do sedmog poglavlja). Treće poglavlje predstavlja polazne osnove, ciljeve i pragove ograničenja, koji se moraju uzeti u obzir. U četvrtom poglavlju – projekcije razvoja turizma, analizira se mogući scenario razvoja, projekcije turističke tražnje i razvoja smještajnih kapaciteta, kao i turističkog prometa, odnosno ekonomskih efekata. Takođe, daju se predlozi razvoja prioritenih vidova selektivnog turizma, kao što su: zdravstveno-rekreativni turizam, planinski turizam, nautički turizam, kongresni turizam i sportsko-manifestacioni turizam.

Organizacija turističkog prostora, razvoj komplementarnih djelatnosti i zaštita životne sredine predstavljaju peto poglavlje u kojem se akcenat stavlja na uređenju i integraciji turističkog

prostora, razvoju turizmu komplementarnih djelatnosti (trgovina, zanatstvo, poljoprivreda), kao i zaštiti i unapređenju životne sredine. Šesto poglavlje govori o identifikaciji prioritetnih programa i projekata razvoja, odnosno o pojedinim započetim ili planiranim projektima od vitalnog značaja za crnogorski turizam. Na kraju, sedmo poglavlje predstavlja zaključna razmatranja sa predlozima mjera.

U ovom dijelu rada, za navedenu strategiju se može konstatovati, da je urađena previše optimistički, jer nastavljaajući praksu razvoja sa kraja osamdesetih godina i početka devedesetih godina XX. vijeka, ustvari produbljuje nastale probleme crnogorskog turizma, težeći parcijalnosti u njihovom rješavanju. Optimistička orijentacija strategije je uticala na zaobilaženje analize objektivnih faktora, na koje se mora obratiti pažnja i u turizmu, što dalje vodi ka nerealnosti određenih ciljeva. Na osnovu teorije strateškog planiranja u turizmu, zaključuje se da definisanje ciljeva na neadekvatan način, vodi ka definisanju mjera, koje će djelovati u suprotnom pravcu i koje mogu biti kontraproduktivne.

Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, nudi na jednoj strani scenario poboljšanja situacije u crnogorskom turizmu, na osnovu nastavka prakse iz prethodnih godina, koja treba da rezultira razvojem, a na drugoj strani naglašava prednosti crnogorskog turizma, kroz prostornu komponentu, zanemarujući u velikoj mjeri trenutno stanje i postojeće probleme, u kojima se isti nalazi.

O doprinosu strategije razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine može se govoriti u smislu obuhvatnijeg planskog dokumenta, koji tretira oblast turizma, a koji je donešen poslije niza godina, odnosno o značaju strategije se može govoriti u onom dijelu u kojem ona predstavlja pokušaj šire i svestranije analize stanja i perspektiva crnogorskog turizma.

Druga strategija, tj. Master plan – Strategija razvoja turizma do 2020. godine predstavlja dokument, koji je uradila njemačka agencija za istraživanje i razvoj, a pod pokroviteljstvom Ministarstva turizma Republike Crne Gore. Važno je naglasiti da je navedena agencija prije crnogorske uradila i strategiju razvoja hrvatskog turizma. Ovo navodim iz razloga, jer konsultujući teoriju strateškog planiranja u turizmu, svaka turistička destinacija ima svoje specifične karakteristike i drugačije reaguje na razvoj. Tako, Crna Gora ima svoje karakteristike i domicilne specifičnosti, na osnovu kojih će reagovati drugačije na razvoj u odnosu na Hrvatsku. Ovaj osvrt pravim iz razloga, kao što će biti navedeno u kritici strateških dokumenata, što je Master plan u velikoj mjeri baziran na primorsku regiju Crne Gore, dok su srednja i sjeverna regija u manjoj mjeri tretirane. Razlog takve orijentacije strategije može voditi zaključku, da su autori Crnu Goru, kao turističku destinaciju posmatrali kao nastavak hrvatskog primorja. To dalje može voditi zaključku, da su za pretpostavke crnogorskog turizma uzeli iste uslove, koji su važili za hrvatski turizam.

Ovaj strateški dokument je, za razliku od prethodno navedene strategije novijeg datuma, što treba uzeti u obzir kao važnu činjenicu iz razloga što je društveno-politička situacija Crne Gore, a od koje zavisi kretanje i turističkih tokova, izvjesnija u 2001. godini kad je urađena ova strategija, nego što je bila 1996. godine kada je bila urađena prethodno navedena strategija.

Izvorna veličina strategije je 2.000 strana, dok je za štampu pripremljeno izdanje od 180 strana, koje je bilo dostupno autoru. Strategija je podijeljena na dva dijela. Prvi dio predstavlja pregled i analizu dosadašnjeg razvoja turističke djelatnosti u Crnoj Gori, uz prezentaciju smjernica razvoja do 2010. i 2020. godine. Razrada prvog dijela, započinje određivanjem zadataka, načina rada i izvora, te opštih informacija. U četvrtom poglavlju se daje pregled razvoja turizma u Crnoj Gori u periodu od 1960. do 2000. godine, sa posebnim osvrtom na period u kojem je Crna Gora bila

Republika bivše Jugoslavije (do 1990. godine), te se stoga prodavala kao destinacija zajedno sa Hrvatskom, odnosno Slovenijom, kao republikama koje su imale izlaz na Jadransko more, odnosno u sklopu zajedničke jugoslovenske turističke ponude.

Dalje, u razradi strategije, tj. u petom poglavlju vrši se prezentacija strateških ciljeva "Master plana" (naprimjer: masovni turizam – "da" ili "ne"?, itd.) i hitnih mjera, te se postavlja kao primjer i uzor Majorka (s obzirom na broj stanovnika, geografske karakteristike i sl.). Zatim se definiše polazna pozicija Crne Gore za razvoj turizma. U tom smislu se prezentiraju: principi razvojne strategije, ciljevi (povećanje broja gostiju i prihoda), kvalitativni i kvantitativni ciljevi za 2010. i 2020. godinu, u okviru kojih se daju predlozi promjene strukture smještajnih kapaciteta, u pravcu povećanja kvaliteta i kvantiteta hotelskih kapaciteta, zatim planiranog broja noćenja za različita emitivna tržišta (domaće, istočnoevropsko, zapadnoevropsko) prema vrstama smještaja, kao i dodatna radna mjesta.

Važno je naglasiti, da se "Master planom" posebno orijentišu ciljevi i mjere do 2010. godine, a na osnovu njih posebno do 2020. godine. Odnosno, ostvarenje ciljeva do 2010. godine predstavlja potreban uslov da bi se ispunili ciljevi planirani za 2020. godinu.

U daljoj razradi analiza se usmjerava prema tržištu, te se u osmom poglavlju vrši analiza i pregled tendencija na tržištu i motiva putovanja, pregledom prognoza kretanja starosnih struktura stanovništva i Evropskih megatrendova. U devetom poglavlju se prezentiraju turistički potencijal i ponuda Crne Gore, pregledom prirodnih i klimatskih karakteristika, upoređenjem sa Majorkom, pregledom antropogenih vrijednosti.

Deseto poglavlje strategije predstavlja pregled saobraćajnih veza i komunalne infrastrukture sa kritičkim osvrtima. U narednom poglavlju je prezentirana hotelska ponuda, s obzirom na činjenicu da je strategijom do 2020. godine predviđeno da najveći dio ponude čine hoteli sa četiri i pet zvjezdica. Dvanaesto poglavlje predstavlja rezime iznešenih činjenica i mišljenja, jer obuhvata pregled strateških ciljeva i plan mjera za njihovu realizaciju. U trinaestom poglavlju je predstavljen marketing plan, koji se odnosi na stvaranje imidža i marke, odnosno plasmana i turoperatera.

Drugi dio strategije ima naziv: tendencije na tržištu i razvijanje ponude. U ovom dijelu akcenat je stavljen na globalizaciju i uopšte na turističku branšu, kao i na navođenju pozitivnih primjera turističkih destinacija, tako da analiza počinje navođenjem inteziteta putovanja u Evropi, gdje se kao emitivna tržišta navode Njemačka, Velika Britanija i Francuska.

Zatim, u analizi se navode tendencije i motivi putovanja u Evropi, sa posebnim osvrtom na Njemačku i Francusku. U okviru ove tačke analiziraju se modaliteti putovanja putem ciljeva, trajanja i organizovanja putovanja, smještaja turista, očekivanja od odmora, trošenja na putovanjima, kao i osnovnih i glavnih potreba turista. U posljednjoj tački drugog dijela – strategija ponude u turističkoj branši, navode se različite strategije ponude: standardizacija, specijalizacija, kao i primjeri različitih ponuda (Benidorm, Lykia World, Orlando i Las Vegas).

Za strategiju se ovdje može konstatovati, na osnovu teorije strateškog planiranja u turizmu, da predstavlja velikim dijelom sveobuhvatnu analizu, koja je sagledala trenutno stanje, pozitivne primjere drugih destinacija i pružila konstruktivne predloge mjera realizacije u planskom periodu.

Značaj "Master plana" se nalazi u definisanju i postavljanju planskih ciljeva, posebno do 2010. godine, čije ispunjenje predstavlja pretpostavku implementacije ciljeva, koju su projektovani za

realizaciju u 2020. godini. Upravo, u ovom dijelu bi se nalazila generalna zamjerka Master plana, koja se sastoji u tome, da mjere realizacije planskih ciljeva nijesu adekvatno definisane, jer ne uvažavaju trenutno stanje aktivnih nosioca turističke politike, koji treba da ih realizuju. Razlog za to se može tražiti u postojanju disproporcije između Ministarstva turizma, kao zakonodavnog subjekta i ostalih nosilaca turističke politike (TOCG, HTP-i, NVO-i), kao izvršnih subjekata. Do istog zaključka se dolazi na osnovu pregleda rezultata istraživanja o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore.

10. PREDLOZI RAZVOJA TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE

10.1. KOMENTAR REZULTATA ANKETE O RAZVOJU TURIZMA

Osnovna misao i tema rada, čiju bazu predstavljaju iznešena teorijska stanovišta i na osnovu njih predstavljeno stanje turističke djelatnosti Crne Gore (ponuda, tražnja, tržište, kadrovi), zahtijevalo je istraživanje, koje će obuhvatiti mišljenja aktivnih nosioca turističke politike (Ministarstvo turizma, turistička organizacija - TOCG, menadžeri hotelsko-turističkih preduzeća, profesori iz oblasti turizma). Kao najadekvatniji način sublimacije mišljenja nosioca turističke politike izabrana je anketa.

U cilju što veće reprezentativnosti uzorka planirano je da se istraživanje sprovede na uzorku od 20 ispitanika. Međutim, svi planirani učesnici ankete nijesu odgovorili, tako da je anketa urađena na uzorku od 15 anketiranih osoba. Anketa, koja se nalazi u prilogu rada, sastoji se od osamnaest pitanja i urađena je uglavnom u vidu intervjua, odnosno aktivnog prisustva autora ankete. Uzorak od 15 anketiranih osoba raspodijeljen je na aktivne nosioce turističke politike na sledeći način: pet anketiranih je iz Ministarstva turizma (pomoćnik ministra i savjetnici), četiri iz TOCG (menadžerska struktura), tri anketirana su menadžeri hotelsko-turističkih preduzeća i tri učesnika u anketi su profesori Univerziteta Crne Gore iz oblasti turizma. Takođe, s obzirom na sastav uzorka, formulaciju pitanja, način izvođenja ankete i autonomiju prilikom odgovaranja, akcenat prilikom komentara rezultata ankete će biti stavljen na kvalitetu odgovora, a ne na njihovom kvantitetu, odnosno procentualom iznosu.

Formulacija ankete, kao i njeni rezultati izraženi kvalitativno i kvantitativno, predstavljeni su u prilogu rada. Iz tog razloga, ovdje će komentar biti ograničen samo na pojedina pitanja, odnosno odgovore, koja treba da predstavljaju doprinos radu, jer otkrivaju probleme, nelogičnosti, nesporazume i diskusije u vezi sa turističkim proizvodom i uopšte crnogorskim turizmom.

Pitanje broj 3. Pojedini odgovori korespondiraju odgovoru na prvo pitanje: divlja ljepotica, zatim more, sunce, planine, rijeke – divlja ljepota, lijepe plaže, jedinstvo suprotnosti. Uvažavajući činjenicu, da se Crna Gora promovise sloganom "Montenegro – wild beauty", što u prevodu znači "Crna Gora – divlja ljepota", a što je zadatak TOCG, vjerovatno su turistički poslenici upotrijebili taj sinonim kao odgovor na navedeno pitanje.

Pitanje broj 4. Ispitanicima se nudi mogućnost zaokruživanja odgovarajućeg broja na ljestvici od 1 do 5, pri čemu broj 1 predstavlja veoma lošu ocjenu, a broj 5 odličnu ocjenu. Najčešća ocjena, koju su ispitanici dali je 3, koja je zaokružena jedanaest puta, dok su ocjenu 4 ispitanici zaokružili četiri puta. S obzirom na sve objektivne i neturističke faktore, koje crnogorski turizam

nije mogao izbjeći u posljednjoj deceniji XX. vijeka, odnosno na sve probleme sa kojima je započeo XXI. vijek, dobijeni odgovori su veoma diskutabilni.

Pitanje broj 5. Za ovo pitanje važe ista pravila kao i za pitanje broj četiri. Veoma zanimljiv odgovor, a ujedno i ideju autoru ankete, dao je ispitanik koji nije zaokružio nijednu od ocjena, već je svojeručno ispod navedenog pitanja podijelio vremenski period od 1987. godine do 2000. godine na pet perioda, ocjenjujući svaki period ponaosob. Tako, periode do 1987. godine i od 1987. godine do 1990. godine ocijenio je sa 4, dok je periode od 1990. godine do 1995. godine i od 1995. godine do 1997. godine ocijenio sa 2. Posljednji period po svojoj podjeli, tj. period od 1997. godine do 2000. godine, ispitanik je ocijenio sa 3.

Pitanje broj 7. U odgovoru ispitanici najčešće navode prirodne karakteristike (more, planine, jezera, kanjone, nacionalne parkove, povoljne klimatske karakteristike) i antropogene vrijednosti (kulturno-istorijsko nasljeđe), što potvrđuje značaj prostorne i vremenske komponente, odnosno pretpostavke modela turističkog proizvoda Crne Gore.

Pitanje broj 10. Odgovor čak šest ispitanika je kvalitet ponude, dok su četiri ispitanika mišljenja da treba razvijati određene oblike turizma (avanturistički, vjerski, ekološki i kulturno-obrazovni). Odgovore u kojima se favorizuju određeni oblici turizma smatram nerazumijevanjem pitanja, s obzirom da se pitanje odnosilo na izbor jedne od tri karakteristike, koju su ispitanici naveli u odgovoru na deveto pitanje.

Pitanje broj 11. Ovo pitanje je postavljeno u cilju rezimiranja svih do tada postavljenih pitanja. Osam ispitanika je na navedeno pitanje odgovorilo negativno, dok je sedam ispitanika odgovorilo pozitivno. Komentar odgovora ispitanika ukazuje na njihovu haotičnost, jer se iz dobijenih odgovora ne može izvući jasan zaključak, iako odnos dobijenih odgovora tangira prema negativnom odgovoru, odnosno prema lošem pozicioniranju turističkog proizvoda Crne Gore u praksi.

Pitanje broj 12. Vezano sa prethodnim pitanjem, ovo pitanje daje mogućnost ispitanicima koji su negativno odgovorili na jedanaesto pitanje, obrazloženje odgovora, navođenjem tri razloga. Odgovori ispitanika predstavljaju, po mojoj procjeni, srž problema kojim je okupiran crnogorski turizam.

Pitanje broj 13. Četiri ispitanika nijesu uopšte odgovorila, dok su takođe četiri ispitanika praktično ponovila odgovor na deveto pitanje, tako da se može konstatovati da su ispitanici poistovjetili ovo pitanje (sadržaje) sa devetim pitanjem. Mišljenja sam, da su karakteristike osobine određenog predmeta, tako da predstavljaju uži pojam od sadržaja, koji predstavljaju određene cjeline.

Pitanje broj 15. S obzirom da su u radu tretirane dvije strategije razvoja turizma Crne Gore, blok pitanje počev od četrnaestog, a zaključno sa sedamnaestim pitanjem, tangira upravo upoznatost turističkih poslenika sa "Master planom" i drugim dokumentima, koji tretiraju turistički proizvod Crne Gore. Među njima se ističu odgovori na petnaesto pitanje, u kojem se deset ispitanika pozitivno izjasnilo, dok se pet ispitanika negativno izjasnilo, od čega su se dva strelicom izjasnila da je turistički proizvod u navedenom dokumentu postavljen na odgovarajući način, ali nije tretiran optimalno. Odgovori na petnaesto pitanje predstavljaju veoma značajne pokazatelje kritičkih stavova prema "Master planu".

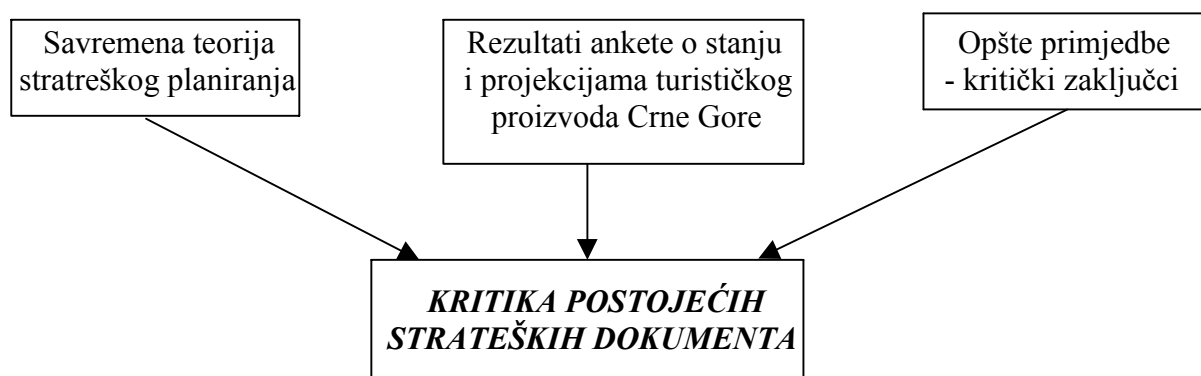
Najopštiji zaključak o rezultatima sprovedenog istraživanja predstavlja činjenica da su otkrili goruće probleme crnogorskog turizma. Učesnici u anketi su dali zanimljiva mišljenja o razvoju turističkog proizvoda u XX. vijeku, kao i o pravcima njegovog razvoja u XXI. vijeku.

Istraživanje je otkrilo dozu kritike prema “Master planu” razvoja turizma do 2020. godine. Takođe, doprinos istraživanju predstavljaju različita mišljenja o perspektivnim oblicima turizma, odnosno o prednostima i nedostacima turističkog proizvoda Crne Gore.

10.2. KRITIKA POSTOJEĆIH STRATEŠKIH DOKUMENATA

Dvije strategije razvoja turizma Crne Gore, kao što je ranije navedeno, iz svog ugla i u vremenskom periodu u kojem su nastale, tretiraju oblast turističke djelatnosti u Crnoj Gori. S obzirom da kritički osvrt zavisi od ugla posmatranja, prezentirana strateška dokumenata će biti razmatrana sa aspekta savremene teorije strateškog planiranja u turizmu, rezultata ankete o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore, te autorovih opštih primjedbi, na osnovu njihovog proučavanja.

Slika 24: *Aspekti kritike postojećih strateških dokumenata.*



A) Kritika postojećih strateških dokumenata sa aspekta savremene teorije strateškog planiranja

1) Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine:

- a) *ne uzima u obzir, odnosno ne obrađuje pitanje razvijenosti aktivnih nosioca turističke politike, od kojih direktno zavisi nivo razvijenosti turističkog sistema;*
- b) *ne predviđa odgovarajuću segmentaciju tržišta, jer ostaje na stanovištu, kroz stavljanje akcenta na prirodnu komponentu, što većeg popunjavanja turističkih kapaciteta, bez obzira na cjenovne razrede gostiju;*
- c) *zanemaruje pitanje ponovne posjete turista, odnosno ne bavi se analizom tema za zadržavanje turista. Ova zamjerka dobija na značaju, jer nastavkom davanja podrške praksi povećanja kvantiteta gostiju, turistički proizvod Crne Gore sve više se udaljava od kvalitativnog nivoa posjete.*

Ne stavljanjem u fokus postojeće stanje turističkih organizacija i turističkih politika, koje predstavljaju dio karakteristika turističke destinacije, strategija ne vrši njihovu adekvatnu analizu, koja po teoriji strateškog planiranja u turizmu predstavlja osnovu za definisanje strateških ciljeva i mjera za njihovu realizaciju.

O predlogu neodgovarajuće segmentacije svjedoče oblici turizma, koje predlaže strategija razvoja turizma do 2010. godine. Time, strategija preuzima i nastavlja razmišljanje sa kraja devedesetih godina XX. vijeka, o popuni kapaciteta bez obzira na porijeklo i finansijske mogućnosti gostiju. Ovdje navodim kao reper drugu polovinu osamdesetih godine XX. vijeka iz razloga, jer je upravo u zlatnim godinama crnogorskog turizma dolazilo do kvantitativnog povećanja broja gostiju i noćenja, a do pada u kvalitativnom smislu. Upravo tada je trebalo postaviti pitanje segmentacije tržišta, odnosno šta uraditi, da se podigne kvalitet gostiju.

2) Master plan razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine:

- a) *monopol kupca, usljed stavljanja u fokus samo određenih turista;*
- b) *ne uvažava dovoljno karakteristike Crne Gore kao destinacije;*
- c) *nerealne mjere realizacije.*

O poziciji monopola kupca svjedoče predlozi segmentacije tržišta, u kojima se za Crnu Goru, kao turističku destinaciju, kao najvažniji segment gostiju vezuju zapadnoevropski turisti, posebno njemački turisti. Sa teorijskog stanovišta monopol kupca, odnosno vezivanje za samo jednog kupca predstavlja veoma rizičnu investiciju, koja iako može imati ekonomske efekte, može rezultirati gubljenjem tržišta, s obzirom da se gubljenjem kupca gubi cijelo tržište. Takođe, s obzirom na zahtjevnost zapadnoevropskih turista, koja se izražava mogućnošću izbora više alternativa, kao i njihove osjetljivosti, koja rezultira provođenjem odmora u isključivo bezbjednoj destinaciji, veliki broj spoljnih faktora, koji određuju stanje crnogorskog turizma, trebao bi da bude pozitivan. To se prije svega odnosi na zahtjeve bezbjednosti, jer se ipak Crna Gora nalazi u području jugoistočne Evrope, prevedeno na spoljno-politički rečnik u korpusu zemalja za koje se predviđa, da bi tek oko, ili poslije 2010. godine postali kandidati za pridružene članove Evropske Unije.

Iako su navedeni, manji akcenat je stavljen na istočnoevropske turiste, kao i na turiste iz Republika bivše Jugoslavije, koji bi trebali da budu ravnopravno tretirani, jer ciljna grupa crnogorskog turizma treba da budu turisti iz višeg cjenovnog razreda, bez obzira da li su iz zapadne, istočne ili sjeverne Evrope. Strategija navodi kvalitativne projekcije broja turista sa ovih područja, ali ne daje odgovarajuća objašnjenja i predloge sadržaja, putem kojih bi destinacija Crne Gore bila interesantna za posjetu.

Uvažavajući činjenice, da je izradi "Master plana" razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine prethodila izrada Master plana razvoja turizma Hrvatske, te da crnogorski "Master plan" posebno tretira određenu regiju (primorje), može se konstatovati, da "Master plan" nije u potpunosti uzeo u obzir karakteristike Crne Gore kao destinacije, već se o njemu može diskutovati, kao o nastavku ili dopuni hrvatskog Master plana razvoja turizma.

Nerealnost "Master plana" se ogleda u tome, što nema valjano uporište u praksi, jer realizaciju planiranih ciljevi otežava trenutno stanje turizma i uopšte privrede Crne Gore. U tom smislu, može se konstatovati nerealnost ciljeva "Master plana", odnosno precijenjenost ciljeva u odnosu na mogućnosti njihove realizacije.

B) Kritika postojećih strateških dokumenata sa aspekta rezultata ankete o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore

1) Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine:

- a) *tretira turizam uvažavajući društveno političku situaciju u kojoj se nalazila Crna Gora u vrijeme kada je strategija nastala;*
- b) *neuvažavanje neturističkih faktora i nastavak turističkog razmišljanja iz osamdesetih godina XX. vijeka.*

S obzirom da se 1996. godine Crna Gora nalazila takoreći na novom početku, zbog stresnog perioda od 1990. do 1995. godine (ratovi u okruženju, izolacija usljed sankcija međunarodne zajednice), strategija je koristila drugačije inpute, tj. za bazu je imala drugačije pretpostavke.

Za model važi pravilo, da se u zavisnosti od inputa koji se uzimaju u obzir dobijaju outputi. Tako, ako se promijeni samo jedan input tada output mora biti drugačiji. Jednaka situacija važi za strategiju razvoja turizma do 2010. godine. Osnovna zamjerka, gledano iz današnje perspektive, leži upravo u činjenici da nije predvidjela nastavak neturističkih (objektivnih) uticaja, kao što su bili NATO udari 1999. godine, što znači da se u samom startu mora konstatovati, da je postavljena na nerealnim pretpostavkama. Takođe, vrijeme u kojem je napisana strategija karakteriše period porasta društvenog proizvoda, skidanje spoljnog zida sankcija države, čija je Republika bila Crna Gora, kao i očekivanja stabilnijeg društveno-političkog stanja u narednim godinama, što ukazuje na optimistička očekivanja autora ankete.

Nesegmentiranjem tržišta, neotkrivanjem tržišnih niša, gubljenjem na kvalitetu turističke posjete povećanjem kvantiteta, strategija ne nudi novi kvalitet, već predlaže ispunjenost kapaciteta, bez obzira na platežnu sposobnost i porijeklo gostiju.

2) Master plan razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine:

- a) *nedostatak sigurne podrške od strane aktivnih nosioca turističke politike;*
- b) *disproporcija ciljeva.*

Iz razgovora sa turističkim poslenicima, kao i na osnovu sprovedenog istraživanja, zaključuje se da "Master plan" nema jako uporište u praksi, odnosno u turističkoj privredi, koja treba da ga implementira. Razlog tome leži u činjenici, da je "Master plan" postavio ciljeve, za kojima postoji želja za realizacijom, ali trenutno stanje otežava planiranu realizaciju. To znači, da je "Master plan", osim Ministarstva turizma, koje predstavlja zakonodavnog subjekta turističke politike, neznatno uvažilo trenutno stanje i nivo razmišljanja ostalih aktivnih nosilaca turističke politike.

Neusaglašenost između postavljenih ciljeva, te načina i dinamike njihove realizacije potvrđuju i rezultati istraživanja o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore. Na pitanje da li je u "Master planu" turistički proizvod postavljen i tretiran na odgovarajući način, deset ispitanika se izjasnilo pozitivno, dok se pet ispitanika negativno izjasnilo, od čega su se dva strelicom izjasnila da je turistički proizvod u navedenom dokumentu postavljen na odgovarajući način, ali nije tretiran optimalno.

Nezadovoljstvo “Master planom” predstavljaju i odgovori na pitanje, u kojem se od učesnika u anketi zahtijeva, da navedu kako bi se morao razvijati turistički proizvod Crne Gore u narednom periodu, tj. u budućnosti. Samo šest ispitanika je navelo razvoj turističkog proizvoda shodno “Master planu”.

C) Kritički zaključci – opšte primjedbe

1) Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine:

- a) *nesegmentiranost tržišta;*
- b) *nedostatak predloga o stanju: kadrovske strukture, aktivnih nosilaca turističke politike, infrastrukture i njenog razvoja;*
- c) *nastavak razmišljanja, koje se u prethodnim decenijama pokazalo kontraproduktivnim.*

U sklopu neodgovarajuće segmentacije tržišta, strategija razvoja turizma do 2010. godine nije uzela u obzir razvoj pojedinih, sa stanovišta crnogorskog turizma interesantnih tržišta. Zatim, strategija ne daje predloge pojedinih zemalja, turističkih destinacija u razvoju, čiji bi primjer mogla slijediti Crna Gora, pa čak i razvijenih turističkih destinacija, koje mogu predstavljati reper u razradi tematike, tj. davanju predloga i mjera. Time, kao i neodgovarajućom segmentacijom tržišta, strategija ne daje predloge razvoja turističke infrastrukture, u smislu izgradnje novih ili osavremenjavanja postojećih turističkih kapaciteta.

Opšti zaključak doprinosa strategije razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, bi bio, da strategija teži parcijalnosti, odnosno da ne nastoji podići nivo cijelog sistema, već samo riješiti nužna pitanja. Naravno, za strategiju se ne može konstatovati, da nije pozitivno orjentisana prema rješavanju problema, ali se mora zaključiti, da samo djelimično daje inovativne i progresivne predloge razvoja, jer u cjelini nastavlja sa praksom promovisanja kvantiteta, a ne kvaliteta.

2) Master plan razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine:

- a) *monopol kupca;*
- b) *parcijalna razvojna komponenta;*
- c) *disproporcija ciljeva i mjera realizacije;*
- d) *nedovoljna analiza smještaja, tj. soba u privatnom vlasništvu.*

Kao što je navedeno, strategija poseban naglasak daje na crnogorsko primorje, odnosno primorsku regiju, dok na druge dvije regije, srednju i posebno sjevernu, odnosno planinsku regiju stavlja manji akcenat. Navedena disproporcija, uočljiva je i iz razgovora sprovedenog sa turističkim poslenicima, čime “Master plan” ne doprinosi cjelokupnom razvoju, jer koliko god bila razvijena jedna regija, ako su druge dvije nerazvijene, tada se ne može govoriti o doprinosu ukupnom razvoju i progresu.

“Master planu” se posebno može prigovoriti, sa aspekta nedovoljne analize problema smještaja u kapacitetima, koji su u privatnom vlasništvu, koji predstavlja gorući i možda najveći problem razvoja turističkog proizvoda Crne Gore. Davanjem predloga u smislu, da sve što se ne može prilagoditi standardima nivoa četiri ili pet zvjezdica, treba srušiti, “Master plan” zaobilazi problem praktične realizacije, odnosno postojanja sistemskih pretpostavki za praktično rješavanje problema.

Opšti zaključak značaja “Master plana” za razvoj turističkog proizvoda Crne Gore, sastoji se u neusaglašavanju postavljenih strateških ciljeva na jednoj, te načina i dinamike njihove realizacije, na drugoj strani. U tom smislu, moglo bi se govoriti o precjenjivanju trenutnih mogućnosti aktivnih nosilaca turističke politike, te ukupno gledano mogućnosti Crne Gore.

11. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Osnovna namjena magistarskog rada sastojala se u definisanju turističkog proizvoda Crne Gore, na osnovu formulisanja modela, koji bi obuhvatio sve aspekte koji utiču na definisanje turističkog proizvoda. Suštinski dio rada je dakle orjentisan prema formiranju modela, koji je urađen na pretpostavkama, koje predstavljaju neophodne uslove njegovog funkcionisanja, istovremeno predstavljajući pitanja od vitalnog značaja za razvoj turističkog proizvoda Crne Gore.

Pretpostavke na kojima je formiran model predstavljaju početnu i krajnju tačku rada. Dakle, tačku od koje se polazi, koja predstavlja neophodan uslov, odnosno osnovu na kojoj rad počiva, te stanovište iz kojeg proizilaze zaključci. Na bazi osnovnih polazišta modela, koji predstavljaju vodeću ideju rada, proizilazi i njegova ciljna orjentacija, koja se sastoji u:

- 1) *sistemsko - strateškom pristupu*, koji predstavlja odnos prema turizmu kao sistemu, odnosno turističkom proizvodu, kao suštinskom elementu tog sistema. Sistemskim pristupom se nastojala prikazati orjentacija prema kvalitativnom podizanju nivoa cijelog sistema, a ne samo njegovih parcijalnih djelova. Takođe, navedeno je moguće iz razloga što sistemski, kao i strateški pristup nudi sveobuhvatnost analize;
- 2) *relacijskom marketingu, tj. modelu 30 Rs*, koji predstavlja odlučnost rada da potvrdi otvorenost i dinamičnost turističkog sistema, koja se izražava neprestanim interakcijama između turističke ponude i tražnje. Marketing uopšteno predstavlja važnu pretpostavku, bez koje se ne bi moglo zamisliti funkcionisanje turističkog sistema, jer čini sponu između turističke tražnje na jednoj i turističke ponude na drugoj strani;
- 3) *prostornoj i vremenskoj komponenti*, koje predstavljaju osnovne elemente atraktivnosti turističkog proizvoda, odnosno koje čine neophodne i potrebne uslove prilikom definisanja turističkog proizvoda. Ove komponente posebno dolaze do izražaja usljed nepostojanja ili slabe razvijenosti turističkog sistema. Ovaj aspekt ukazuje na međusobnu povezanost i zavisnost pretpostavki modela.

A) Pregled prikazane tematike

- a) *teorijska formulacija u cilju izrade modela turističkog proizvoda posmatranog na strateškom nivou;*
- b) *praktična primjena strateškog modela na primjeru turističkog proizvoda Crne Gore;*
- c) *prikaz i kritički osvrt dvije strategije razvoja turizma Crne Gore;*
- d) *sp provođenje istraživanja i prezentacija rezultata.*

Teorijskoj formulaciji modela, slijedila je praktična primjena na primjeru definisanja turističkog proizvoda Crne Gore. Nakon autorovog prikaza turističkog proizvoda Crne Gore, u cilju prezentacije ključnih problema razvoja, izvršen je pregled i kritički osvrt dvije strategije, koje tretiraju crnogorski turizam. Izbor strategija je izvršen s obzirom na vremenski period u kojem su urađene i uvažavajući njihove teorijske i praktične osnove.

Da bi se stanovišta o turističkom proizvodu sagledala iz što više uglova, sprovedeno je istraživanje u vidu ankete, kojom su obuhvaćeni aktivni nosioci turističke politike Crne Gore. Rezultati istraživanja predstavljaju veliki doprinos radu, jer sadrže mišljenja akademskih, zakonodavnih i izvršnih nosioca turističke politike Crne Gore.

B) Opšti zaključci

- a) *stavljanje akcenta na prostornoj i vremenskoj komponenti usljed slabe razvijenosti turističkog sistema;*
- b) *kritika postojećih strateških dokumenata, kao osnova za davanje predloga mjera;*
- c) *uočavanje nelogičnosti i neravnomjernosti u razvoju crnogorskog turizma.*

Sagledavanjem trenutnog stanja crnogorskog turizma, uočava se nizak nivo razvijenosti turističkog sistema, usljed slabe organizacije i razvijenosti turističke ponude, koja za sobom povlači neadekvatan pristup i odgovor turističke tražnje. Taj zaključak proističe iz naglašenog značaja prostorne i vremenske komponente. Na jednoj strani, Crna Gora posjeduje prirodne ljepote (pješčane plaže, planine, rijeke, jezera, kanjone, Nacionalne parkove), prosječnu insolaciju od preko 2000 sati godišnje, raznolikost klimatskih karakteristika, a na drugoj strani je karakterišu zastarjeli i nestandardizovani smještajni kapaciteti, nerazvijenost pojedinih oblika turističkog proizvoda, saobraćajna infrastruktura i povezanost na niskom nivou razvijenosti, strukturni problemi komunalne infrastrukture, nizak nivo razvijenosti turističkog razmišljanja domicilnog stanovništva.

Crna Gora se geografski nalazi na području, koje je prethodnih godina karakterisalo ratno stanje. Zatim, Crna Gora se kao Republika nalazila u zajednici sa drugom Republikom, koja je imala veoma loš međunarodni imidž, što je uslovalo vazdušne udare od strane NATO-a 1999. godine, kojih manjim dijelom nije bila ni sama pošteđena. Na drugoj strani, takođe geografski gledano, Crna Gora se nalazi u korpusu zemalja, koje predstavljaju najbliže toplo more za područje zapadne i istočne Evrope. Dovođenjem navedenih činjenica u istu ravan i uvažavajući narastajuće zahtjeve po pitanju bezbjednosti u turizmu, zaključuje se da je razvoj turističkog

proizvoda Crne Gore u velikom dijelu uslovljen političkim kretanjima, koja velikim dijelom utiču na kreiranje imidža Crne Gore u međunarodnim okvirima.

Na osnovu prikazanih pokazatelja turističkog prometa navodim podatak, koji na najočigledniji način prikazuje stanje u crnogorskom turizmu. Posjeta njemačkih turista se u 2002. godini povećala za 875 %, u odnosu na 2001. godinu (pogledajte tačku 8.3.2., na str. 56). Takvi podaci nipošto ne smiju biti sastavni dio turističkog razmišljanja. U zemljama, koje karakteriše razvijenost turističkog sistema, navedeni podatak bi predstavljao alarm, koji bi ukazivao na propuste u strateškom planiranju, a koji bi uticao na preispitivanje načina rada svih aktivnih nosioca turističke politike, te traženje uzroka koji su ga uslovlili.

C) Predlog mjera

- a) *razvoj turističke svijesti domicilnog stanovništva;*
- b) *izgradnja turističkog sistema;*
- c) *podrška države (pravna država, sigurnost investicija), privatizacija turističke privrede, pronalaženje investitora, jačanje imidža destinacije, otvorenost prema inostranstvu;*
- d) *određivanje prioritenih oblika turističkog proizvoda u cilju razvoja turizma na cjelokupnom području Crne Gore;*
- e) *visok stepen odgovornost i motivisanosti aktivnih nosioca turističke politike.*

Crna Gora svoju šansu mora vidjeti u izgradnji turističkog sistema, putem koga će se okrenuti rješavanju što većeg broja problema istovremeno, a u cilju kvalitativnog podizanja nivoa cijelog turističkog sistema. S obzirom da se turizam bazira na ljudima i njihovim međusobnim interakcijama, turistički proizvod Crne Gore mora temeljiti prvenstveno na razvoju turističkog razmišljanja ukupnog domicilnog stanovništva, čime će se dalje profilisati adekvatni kadrovi, koji će nastaviti jednom započeti razvoj turističkog sistema. Podizanjem nivoa turističkog razmišljanja, mnogo će lakše i progresivnije doći do realizacije reformi (privatizacija smještajnih kapaciteta, saobraćajna i komunalna infrastruktura, primjena i poštovanje turističkih i ostalih zakona, i sl.).

Turistički proizvod Crne Gore se mora izgraditi na čvrstim osnovama, iza kojih mora stajati prvenstveno država, u smislu privlačenja i sigurnosti stranih investicija, funkcionisanja pravne države, regulisanja stanja komunalne i saobraćajne infrastrukture. Ti preduslovi moraju biti zadovoljeni ukoliko se želi krenuti sa razvojem turističkog proizvoda.

Crna Gora mora preduzeti konkretne i hitne mjere po pitanju unapređenja svog imidža, jer njen turistički proizvod mora biti prepoznat u Evropskim okvirima, da bi se mogle preduzeti direktne akcije prema određenim tržišnim segmentima. Ona mora graditi imidž turističkog proizvoda u smislu izgrađenosti turističkog sistema, odnosno postojanja svih pretpostavki za turističku posjetu. U tom smislu konkretni koraci bi trebali ići u pravcu dovođenja poznatih ličnosti iz svijeta muzike, sporta, politike. Pozitivan primjer može predstavljati primjer Slovenije, koja je bila domaćin jednodnevnog susreta predsjednika SAD-a i Rusije, na osnovu čega se ista smatra jednom od najbezbednijih destinacija, uvažavajući naravno i druge parametre.

Razvoj turističkog proizvoda Crna Gora mora bazirati na osmišljavanju što većeg broja oblika turističkog proizvoda za koje postoje potencijali, koji su prepoznati od strane turističke tražnje, a

koji bi uticali na produženje “trajanja turističke sezone” na što veći broj mjeseci u godini, čime bi turizam imao uticaja na druge privredne grane putem povećanja zaposlenosti, i sl. Turistički proizvod Crne Gore, treba dakle razvijati na cijeloj njenoj teritoriji, stvaranjem koncepta putem koga bi cijela Republika proizvodila turistički proizvod, a ne samo njeni pojedini djelovi u samo određenim mjesecima u godini kao, što je trenutno slučaj.

LITERATURA I IZVORI

A) LITERATURA

1. BAKIĆ Ognjen: Marketing u turizmu. Beograd: Ekonomski fakultet, 2000. 351 str.;
2. BAUM Tom: Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry: A Strategic Approach. London: Chapman & Hall, 1995. 281 str.;
3. BAUM Tom, LUNDTORP Svend: Seasonality in Tourism. Amsterdam: Pergamon, 2001. 194 str.;
4. BOWMAN Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.;
5. BREZOVEC Aleksandra: Marketing u turizmu: Izhodišča za razmišljanje in upravljanje. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem, 2000. 144 str.;
6. BUNC Mirko: Integrirani marketing u turizmu. Ljubljana: Delavska enotnost, 1986. 256 str.;
7. COOPER Chris: Tourism: Principles and Practice. London: Pitman, 1993. 290 str.;
8. DULČIĆ Ante: Upravljanje razvojem turizma. Zagreb: Mate, 2001. 406 str.;
9. FAULKNER Bill, MOSCARDO Gianna, LAWS Eric: Tourism in the Twentieth-First Century: Reflections on Experience. London, New York: Continuum, 2001. 352 str.;
10. FLORIJAČIĆ Jože, JESENKO Jože: Management v Turizmu. Kranj: Založba-Moderna organizacija, 1997. 322 str.;
11. FOGG C. Davis: Implementing Your Strategic Plan, How to Turn “Intent” Into Effective Action for Sustainable Change. New York: AMACOM, 1999. 433 str.;
12. GUMMESSON Evert: Total Relationship Marketing: From the 4Ps - product, price, promotion, place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – the Thirty Relationships – of the New Marketing Paradigm. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000. 281 str.;
13. GODFREY Kerry, CLARKE Jackie: The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing. London, New York: Cassell, 2000. 232 str.;
14. HALL Michael C.: Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. Edinburg: Pearson Education Limited, 2000. 236 str.;

15. HOLLOWAY J. Christopher, ROBINSON Chris: Marketing for Tourism. London: Longman, 2000. 286 str.;
16. HUNZIKER W., KRAPF K.: Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre. Zurich: Polgraphischer Verlag, 1942. 392 str.;
17. JAFARI Jafar: Encyclopedia of tourism. New York, London: Routledge, 2000. 683 str.;
18. JOVIČIĆ Živadin: Fenomenologija turizma. Beograd: IDP Naučna knjiga, 1992. 228 str.;
19. JOVIČIĆ Živadin: Osnovi turizmologije. Beograd: Naučna knjiga, 1990. 202 str.;
20. KASPAR Claude: Die Tourismuslehre in Grundriss. Bern: Haupt, 1996. 194 str.;
21. KNOWLES Tim, DIAMANTIS Dimitrios, EL-MOURHABI Joupallah Bey: The Globalization of Tourism and Hospitality: A Strategic Perspective. London, New York: Continuum, 2001. 259 str.;
22. KOBAŠIĆ Antun: Politika razvoja turizma. Zagreb: Institut za turizam, 1990. 71 str.;
23. KOBAŠIĆ Antun: Organiziranje turizma u Jugoslaviji krajem XX. stoljeća: Jugoslovensko naučno savjetovanje 6. i 7. IV. 1989. Dubrovnik: Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, 1989. 192 str.;
24. KOBAŠIĆ Antun: Razvoj turizma na priobalnom području SR Crne Gore. Dubrovnik: Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, 1984. 153 str.;
25. KOTLER Philip, BOWEN John, MAKENS James: Marketing for Hospitality and Tourism. London: Prentice Hall International, 1999. 800 str.;
26. KOTLER Philip: Principles of Marketing. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989. 661 str.;
27. LEKOVIĆ M. Slobodan: Turistička Crna Gora, juče danas sutra. Podgorica: Turistička organizacija Crne Gore, 2002. 108 str.;
28. MARKOVIĆ Čedomir, VUJIČIĆ Rajko: Spomenici kulture Crne Gore. Cetinje: Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, 1997. 460 str.;
29. McDONALD Malcom, WILSON Hugh: The New Marketing: Transforming the Corporate Future. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002. 230 str.;
30. MIDDLETON Victor T. C., CLARKE Jackie R.: Marketing in travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. 487 str.;
31. MIDDLETON Victor T. C.: Marketing in Travel and Tourism. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993. 308 str.;
32. MIHALIĆ Tanja: Ekonomske funkcije turizma. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2002, 71 str.;
33. MIHALIĆ Tanja: Uvod v trženje v turizmu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 134 str.;

34. MIHALIČ Tanja: Tourism Drop and Recovery After the War: The Case of Slovenia. Turizam, Vol. 47, No. 1, 1999a, str. 61-66;
35. MIHALIČ Tanja: Turistična podjetja: Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1997. 287 str.;
36. MIHALIČ Tanja: Poslovanje turističnih podjetij. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1995. 117 str.;
37. MIHALIČ Tanja: Ekonomija okolja v turizmu. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1994. 217 str.;
38. MILUNOVIĆ Luka, ANĐELIĆ Milosav: Nacionalni parkovi u turizmu Crne Gore. Referat sa naučnog skupa "Turizam Crne Gore u drugoj polovini XX. vijeka", Cetinje, 23-24 maj, 2002. (Zbornik radova u štampi);
39. MOŽINA Stane: Management. Radovljica: Didaktika, 1994. 1072 str.;
40. NIKOLIĆ Stevan: Priroda i turizam Crne Gore. Podgorica: Republički zavod za zaštitu prirode, 1999. 272 str.;
41. PAROŠKI Branislav: Segmentacija trga hotelskih storitev. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 1988. 117 str.;
42. PASINOVIĆ M. Milenko: Kadrovi u turizmu – njihovo obrazovanje kao funkcija zahtjeva turističke potražnje i turističkog proizvoda. Referat sa naučnog skupa "Turizam Crne gore u drugoj polovini XX. vijeka", Cetinje, 23-24 maja, 2002. (Zbornik radova u štampi);
43. PASINOVIĆ M. Milenko: Osnovi Turizma (Turizam i Okruženje). Podgorica: Univerzitet Crne Gore, 1998. 194 str.;
44. PERIĆ Jože: Tourism and Hospitality Management: Trends and Challenges for the Future. Rijeka: Faculty of Tourism and Hospitality Management, 2000. 91 str.;
45. PLANINA Janez, MIHALIČ Tanja: Ekonomika turizma. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 298 str.;
46. POON Auliana: Tourism, Tehnology and Competitive Strategies. Wallingford: CAB International, 1993. 370 str.;
47. RADOJIČIĆ Branko: Geografija Crne Gore – prirodna osnova. Nikšić: Unireks, 1996, 176 str.;
48. RYAN Cris, PAGE Stephen: Tourism Management: Towards The New Milenium. Amsterdam: Pergamon, 2000. 462 str.;
49. SIRŠE Janez, STROJ VRTAČNIK Nevenka, POBEGA Nataša: Strategija razvoja slovenskega turizma. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, 1993. 96 str.;

50. TRIBE John: The Economics of Leisure and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000. 434 str.;
51. USKOKOVIĆ Borislav: Marketing-menadžment u turizmu Crne Gore. Podgorica: Ekonomski fakultet - Institut za društveno-ekonomska istraživanja, 2000. 233 str.;
52. VUKONIĆ Boris: Rethinking of Educations and Training for Tourism. Zagreb: Graduate School of Economics & Business, 2002. 516 str.;
53. VUKONIĆ Boris, KEČA Ksenija: Turizam i razvoj. Zagreb: Mikrorad, 2001. 276 str.;
54. VUKONIĆ Boris: Turizam i razvoj: s posebnim naglaskom na zemlje u razvoju. Zagreb: Školska knjiga, 1987. 191 str.;
55. VUKONIĆ Boris, MATOVIĆ Radivoje: Turističke agencije. Pula: Viša turistička škola, 1977. 206 str.

B) IZVORI

1. Centralna Banka Crne Gore, interna dokumentacija;
2. Međunarodno udruženje za urbani razvoj – INTA·AIVN: Crna Gora: sljedeća destinacija, prijedlog za turistički razvoj Crne Gore, maj 1996. 94 str.;
3. Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, interni dokumenti;
4. Ministarstvo turizma Republike Crne Gore i DEG-German Investment and Development Company: Touristic Masterplan for Montenegro, May 2001. 200 str.;
5. Ministarstvo turizma Republike Crne Gore i Institut Ekonomskih Nauka Beograd: Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine, maj 1996. 100 str.;
6. Zakon o turizmu Republike Crne Gore: objavljen u "Službenom listu" Republike Crne Gore, br. 32, 2002. godina, str. 1;
7. Statistički godišnjak SR Crne Gore 1978, str. 221;
8. Statistički godišnjak Republike Crne Gore 2000, str. 162;
9. Statistički godišnjak Republike Crne Gore 2002, str. 35, 36, 157;
10. World Tourism Organization: Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism. Madrid: World Tourism Organization, 1998. 194 str.;
11. World Tourism Organization: Tourism Market trends: World Overview Tourism Topics. Madrid: World Tourism Organization, 2001. 100 str.;

12. [URL:<http://www.fpm.com/cases/e13.html>], Foundation for Performance Measurement Web Site, 27.04.2003.;
13. [URL:<http://www.mturizma.cg.yu/vijesti.php?=rubrika&rubrika=34>], Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, 1.03.2003.;
14. [URL:<http://www.mturizma.cg.yu/vijesti.php?=rubrika&rubrika=39>], Ministarstvo turizma Republike Crne Gore, 1. 03. 2003.;
15. [URL: <http://www.skandia.com/en/faq/sustinabilaty/shtml>], 05.05.2003.;
16. [URL:<http://www.skandia.com/en/includes/documentlinks/annualreport1994/e9412Visualizing.pdf>], 07.05.2003.;
17. [URL:<http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2002/wpp2002annextables.PDF>], United Nations, 18.01.2003.;
18. [URL: <http://www.visit-montenegro.com/priroda/prokletija.htm>], 25.02.2003.;
19. [URL:<http://www.visit-montenegro.com/priroda/durmitor.htm>], 26.02.2003.;
- 20.[URL:<http://www.visit-montenegro.com/activ/skiing.htm>], 26.02.2003.;
21. [URL:http://world-tourism.org/newsroom/Releases/more_releases/november2002/Microsoft%20Word%20-%20IPK%20release%20Nov%202002.pdf], 15.01.2003.;
22. [URL:http://www.world-tourism.org/market_research/facts&figures/latest_data/Mje.%20Highlights%202002%20INGLES.pdf], 05.02.2003.;
23. [URL:http://www.world-tourism.org/statistics/tsa_historical/PART%20ll.pdf], 18. 01.2003.

PRILOG

Prilog 1: Anketa o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore

1. Kada se govori o turizmu u Crnoj Gori, što Vam je prva asocijacija?

2. Koji su danas najvažniji segmenti turističkog proizvoda Crne Gore? (moguće najviše 3).

- primorski
- planinski
- kulturno-obrazovni
- sportsko-rekreativni
- zdravstveni
- ekološki
- kongresni
- hodočasni
- lovni
- avanturistički

3. Na osnovu prethodnog pitanja, u najkraćem definišite turistički proizvod Crne Gore (jedna rečenica).

4. Kako ocenjujete turistički proizvod Crne Gore od 2000. godine do danas? (zaokružite broj: 1 – veoma loše, 5 – odlično)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

5. Kako ocenjujete razvoj turističkog proizvoda Crne Gore do 2000. godine? (zaokružite broj: 1 – veoma loše, 5 – odlično)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

6. Navedite glavne karakteristike razvoja turističkog proizvoda Crne Gore u poslednjoj deceniji (najviše 5).

7. Koje karakteristike turističkog proizvoda Crne Gore danas predstavljaju prednosti?

8. Koje karakteristike turističkog proizvoda Crne Gore danas predstavljaju nedostatke?

9. Koje osnovne karakteristike bi u budućnosti morao imati turistički proizvod Crne Gore? (navesti najviše 3).

10. Koja je karakteristika budućeg turističkog proizvoda centralna?

11. Da li je po Vama turistički proizvod Crne Gore u praksi postavljen na odgovarajući način?

a) da

b) ne

12. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje negativan, molim Vas navedite osnovne razloge (najviše 3).

13. Koje bi po Vašem mišljenju sadržaje turistički proizvod Crne Gore trebao imati u budućnosti? (navesti najviše 5).

14. Da li ste upoznati sa "Master planom" (planom razvoja turizma) Crne Gore do 2020. godine?

- a) da b) ne

15. Da li je u "Master planu" turistički proizvod postavljen i tretiran na odgovarajući način?

- a) da b) ne

16. Da li ste upoznati sa drugim dokumentima, koji tretiraju turistički proizvod Crne Gore u sadašnjosti i budućnosti?

- a) da b) ne

17. Ukoliko ste upoznati, da li smatrate da je u tim dokumentima turistički proizvod postavljen i tretiran na odgovarajući način?

- a) da b) ne

18. Navedite, po Vašem mišljenju, kako bi se morao razvijati turistički proizvod Crne Gore u narednom periodu.

A. Organizacija/preduzeće u kojem ste u radnom odnosu:

- a) Ministarstvo turizma Crne Gore;
- b) Turistička organizacija Crne Gore;
- c) Hotelsko-turističko preduzeće;
- d) Naučna institucija (fakultet, viša škola, i sl.);
- e) Drugo.

B. Vaš položaj u organizaciji/preduzeću:

- a) predsjednik/vlasnik;
- b) menadžer;
- c) operativni menadžer;
- d) marketing menadžer;
- e) profesor;
- f) saradnik naučne institucije.

Prilog 2: *Kvalitativno izraženi rezultati istraživanja o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore.*

| PITANJA | REZULTATI ISTRAŽIVANJA O STANJU I PROJEKCIJAMA TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE – KVALITATIVNO IZRAŽENI |
|---------|--|
| 1. | Mediteran, plavi Jadran, more, divljina, plaže, sunce, planine, kanjon Tare |
| 2. | Primorski (12), planinski (9), sportsko-rekreativni (7), avanturistički (5), kulturno-obrazovni (4), ekološki (3), zdravstveni (3), hodočasni (2), kongresni i lovni (nijedan učesnik u anketi) |
| 3. | “spoj nespojivog”, divlja ljepota (ica), bogato kulturno nasljeđe i očuvana životna sredina, jedinstven spoj na maloj teritoriji, jedinstvo suprotnosti, (more, planine, sunce, rijeke), još uvijek nedovoljno iskorišćena privredna grana, razvojna šansa, komparativne prirodne kulturno-istorijske i druge pogodnosti Crne Gore |
| 4. | Ocjena 3 (11), ocjena 4 (4 ispitanika) |
| 5. | Ocjena 3 (8), ocjena 4 (4), ocjena 2 (2 učesnika u anketi) |
| 6. | Netipična destinacija, izolacija, sankcije, pad kvaliteta, ponude i usluga, masovni turizam, neodstatak investicija i ino kapitala, nedostatak specijalnih programa, nedovoljno održavanje kapaciteta, nedovoljan kvalitet pratećih grana (saobraćajna i komunalna infrastruktura), neadekvatna privatizacija |
| 7. | Prirodne karakteristike (more, planine, jezera, kanjoni, nacionalni parkovi, povoljne klimatske karakteristike), antropogene vrijednosti (kulturno-istorijsko nasljeđe) |
| 8. | Zastarjelost hotelskih kapaciteta, nedostatak kvalitetnih kadrova, slaba saobraćajna i komunalna infrastruktura, slaba vanpansionska ponuda, siva ekonomija u turizmu, buka |
| 9. | Kvalitet, specifičnost, konkurentnost, fleksibilnost, profesionalizam, međunarodni standardi, adekvatna privatizacija, potenciranje komparativnih prednosti, orijentacija na visokoplatežne segmente |
| 10. | Kvalitet ponude (6), favorizovanje određenih oblika turizma (4), specifičnost, profesionalizam, konkurentnost, iskorišćavanje komparativnih prednosti, poboljšanje uslova |
| 11. | NE (8), DA (7 učesnika u anketi) |
| 12. | Ukoliko je 11.-NE: nerazumijevanje turizma (2), nepovoljna politička situacija u okruženju (1), izostanak mjera ekonomske politike (1), kašnjenje procesa privatizacije (1), nedostatak finansijskih sredstava (1), mijenjanje (nepoštovanje) zakonskih propisa (1), neulaganje u menadžersku strukturu (1 učesnik u anketi) |
| 13. | Ekskluzivnost i bogatstvo sadržaja (jahanje, ronjenje, splavarenje, tematski parkovi, golf tereni, teniska igrališta, banjaska i klimatska lječilišta, kruzing, marine, kamp naselja, visok standard plaža) |
| 14. | DA (15 ispitanika) |
| 15. | DA (10), NE (5 učesnika u anketi) |
| 16. | DA (15 ispitanika) |
| 17. | Ukoliko je 16.-DA: DA (15 ispitanika) |
| 18. | Razvoj shodno “Master planu” (6), privatizacija postojećih i izgradnja novih kapaciteta, poreske olakšice (4), neposredniji odnos sa komplementarnim djelatnostima (saobraćaj, poljoprivreda) (2), odlučnost u rješavanju bazičnih problema (1), razvijanjem svijesti o nivou turističke ponude konkurentskih destinacija (1), konceptom održivog razvoja (1 učesnik u anketi) |

Prilog 3: *Kvantitativno izraženi rezultati istraživanja o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore.*

| <i>PITANJA</i> | <i>REZULTATI ISTRAŽIVANJA O STANJU I PROJEKCIJAMA TURISTIČKOG PROIZVODA CRNE GORE – KVANTITATIVNO IZRAŽENI</i> |
|----------------|--|
| 2. | Primorski (26,7 %), planinski (20 %), sportsko-rekreativni (15,6 %), avanturistički (11 %), kulturno-obrazovni (8,9 %), ekološki (6,7 %), zdravstveni (6,7 %), hodočasni (4,4 %), kongresni i lovni (0 %) |
| 4. | Ocjena 3 (73,3 %), ocjena 4 (26,7 %) |
| 5. | Ocjena 3 (53,3 %), ocjena 4 (26,7 %), ocjena 2 (13,3 %), specifičan odgovor (6,7 %) |
| 10. | Kvalitet ponude (40 %), favorizovanje određenih oblika turizma (26,7 %), specifičnost (6,7 %), profesionalizam (6,7 %), konkurentnost (6,7 %), iskorišćavanje komparativnih prednosti (6,7 %), poboljšanje uslova (6,7 %) |
| 11. | NE (53,3 %), DA (46,7 %) |
| 12. | Ukoliko je 11.-NE: nerazumijevanje turizma (13,3 %), nepovoljna politička situacija u okruženju (6,7 %), izostanak mjera ekonomske politike (6,7 %), kašnjenje procesa privatizacije (6,7 %), nedostatak finansijskih sredstava (6,7 %), mijenjanje (nepoštovanje) zakonskih propisa (6,7 %), neulaganje u menadžersku strukturu (6,7 %) |
| 14. | DA (100 %) |
| 15. | DA (66,7 %), NE (33,3 %) |
| 16. | DA (100 %) |
| 17. | Ukoliko je 16.-DA: DA (100 %) |
| 18. | Razvoj shodno “Master planu” (40 %), privatizacija postojećih i izgradnja novih kapaciteta, poreske olakšice (26,7), neposredniji odnos sa komplementarnim djelatnostima (saobraćaj, poljoprivreda) (13,3 %), odlučnost u rješavanju bazičnih problema (6,7 %), razvijanjem svijesti o nivou turističke ponude konkurentskih destinacija (6,7 %), konceptom održivog razvoja (6,7 %) |