

Др Раде РАТКОВИЋ

## СТРАТЕШКА ПОЗИЦИЈА ТУРИЗМА ЦРНЕ ГОРЕ НА ПОЧЕТКУ ТРЕЋЕГ МИЛЕНИЈУМА

### 1. КРАТАК ИСТОРИЈАТ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У ЦРНОЈ ГОРИ

За период до 50-тих година прошлог вијека не може се говорити о црногорском хотелијерству и туризму, као својеврсној индустрији. Напротив, о туризму тих времена може се говорити само као о спорадичној дјелатности, са занемарљиво малим учешћем право туристичког предузетништва, посебно хотелијерства одмаралишног типа (resourt хотели). Илустрације ради, наводим да је 1939. године у туристичким мјестима Црне Горе боравило 17.058 туриста (19% страних), који су остварили туристички промет од 139.412 ноћења.

Већ од почетка 1952. године у развоју угоститељства јасно се уочава осам различитих периода:

а) 1952-1957. године, у том периоду број угоститељских јединица опада. Црна Гора је 1955. године имала 3.198 лежаја, у којима је остварено 478.000 ноћења;<sup>1</sup>

б) 1957-1962. године, када број угоститељских јединица поприма тенденцију раста. Смјештајни капацитети 1960. године су износили 13.305 лежаја, од чега су основни имали 2.916 кревета (21,9%). Те године је остварен туристички промет од 1,6 милиона ноћења, од чега 5% иностраних;<sup>2</sup>

ц) 1963-1970. године, који карактерише динамизирање развоја и изградња свих врста угоститељских објеката, а нарочито основних. Крајем периода квантум смјештаја попео се на 63.122 кревета (основни 23%), а

---

<sup>1</sup> Видјети: Југославија 1945-1985 – *статистички приказ*, Савезни завод за статистику, Београд, 1986, стр. 213.

<sup>2</sup> Видјети ОЕЦД: *Могућности и правци дугорочног развоја Црне Горе*, Париз, 1981, стр 206-207. Исти извор података је за тачке *ц*, *д* и *е*.

туристички промет на 593 хиљаде туриста и 4,4 милиона ноћења (инострани 35%);

д) 1970-1975. године, када је настављена интезивна изградња хотела, започета у предходном периоду (крајем периода: 102.902 кревета, основних 20,1%, 883 хиљаде туриста, 7 милиона ноћења, иностраних 36%);

е) 1975-1979. године, који карактерише јако успоравање развоја и пословна стабилизација хотелске индустрије Црне Горе (крајем периода: 123.861 кревета, основних 17,7%, 1,2 милиона туриста, 9,3 милиона ноћења, иностраних 29,2%);

ф) 1979-1985. године, који карактерише обнова и изградња хотела страдалих у катастрофалном земљотресу 1979. године, а на бази солидарне помоћи свих бивших југословенских република и покрајина (крајем периода: 139.502 кревета, основних 21%, 1,24 милиона туриста, 10,7 милиона ноћења, иностраних 33,7%);<sup>3</sup>

г) 1985-1991. године, овај период карактерише поновна пословна стабилизација и рентабилно пословање, а уз релативну развојну стагнацију;

х) 1991. па надаље, када започиње дуги период изолације од међународног тржишта, пословног назадовања и губитака, развојне стагнације и пропадања хотелских објеката.

Туризам у Црној Гори, дакле, добија карактер масовног феномена тек од 1960. године, када је започео велики инвестициони туристички вал, који је цијелу наредну деценију запљускивао црногорску обалу, као и цијелу јадранску обалу Друге Југославије. Финансијски ресурс тога туристичког развоја је био државни капитал (централизована акумулација на нивоу бивше Федерације). Црна Гора је, на крају деценије убрзаног туристичког развоја (1970) имала 63.122 укупних смјештајних капацитета, од чега су основни били око 15.000 кревета (23% до 24%). Тенденција убрзаног развоја се наставља до 1978. године, када су укупни смјештајни капацитети износили 124.000 кревета, од чега основни око 24.700 (20%).

У периоду 1979-1985. године (период земљотреса и обнове капацитета страдалих у земљотресу) креће обнова и доградња порушеног значајног дијела приморских хотела. Карактеристично је да је, када су у питању смјештајни капацитети, у 1988. години евидентиран максимални ниво од око 150.000 лежаја. Затим уочавамо тенденцију смањења понуде, која је у 1994. год. износила око 93.000 лежаја (од којих 34.000 у основним и око 59.000 у комплементарним објектима). У глобалној структури смјештајних капацитета имамо диспропорцију између основних и комплементарних објеката (75%: 25% у 1990. и 63%: 37% у 1994. год.).

<sup>3</sup> Видјети: Р. Ратковић, *Организационо и финансијско-власничко њресџрукџурирање у џуристџичкој џривреди Црне Горе*, докторска дисертација, Будва, 1996, стр. 94.

## 2. САДАШЊЕ СТАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ПОНУДЕ ЦРНЕ ГОРЕ

Туристичко-угоститељска привреда Црне Горе је располагала, према сређеној статистици 1985. године,<sup>4</sup> укупним смјештајним капацитетима од 139.502 кревета, од чега у основном смјештају 30.169 кревета (око 21%), међу којима двије трећине чине хотели (гдје доминирају хотели „Б” категорије са 76% учешћа), а једну трећину остали облици основног смјештаја (туристичка насеља, пансиони, мотели...). Преосталих 109.333 кревета (око 79%) сачињавају Комплементарни смјештај, међу којима апсолутно доминирају „домаћинства” са 52% учешћа, кампови са 23% учешћа и одмаралишта са око 17,5% учешћа у укупним комплементарним смјештајним капацитетима. У 1985. години остварено је укупно 10,7 милиона ноћења, што значи да је коришћење капацитета, изражено бројем дана пуне заузетости, износило 77 дана (у Хрватској 83 дана), а за основни смјештај 138 дана (у Хрватској 144 дана) и за комплементарни смјештај 60 дана (у Хрватској 77,7 дана). У 1983. години туристичка привреда Црне Горе запошљавала је 10.827 радника (9,82% запошљених у друштвеној привреди), који су користили 8,45% просјечно коришћених средстава друштвене привреде Републике. Учешће у осталим макроекономским агрегатима Црне Горе кретало се око 10%, а у девизном приливу преко 30%.

У југословенским релацијама, туристичка понуда наше Републике је чинила 1,2% укупних смјештајних капацитета СФРЈ (у основном смјештају 8,6%, а у комплементарном 14%), или, у односу на СР Хрватску, понуда смјештаја је чинила 17% у укупном смјештају (око 16% у основном и 17% у комплементарном).

Смјештајни капацитети наше Републике су били упола мањи од смјештајних капацитета туристичке регије Истре, а приближно одговарају капацитетима општине Пореч и Ровињ, узетих заједно. Структура смјештајних капацитета је, међутим у овим двијема истарским општинама битно повољнија (веће учешће основних капацитета, а међу њима, ванхотелског смјештаја, далеко веће учешће кампова, те далеко мање учешће домаћинства и одмаралишта).

Укупна туристичка понуда Црне Горе није хомогена, већ, напротив, релативно разноврсна и хетерогена. Полазећи од мотива доласка (ради одмора и рекреације, ради преноћишта да се настави пут, ради службене потребе и сл.) разликујемо туристичко угоститељство и нетуристичко,

<sup>4</sup> Видјети дјело цит. под 1; затим Институт за поморство и туризам и ИДИ „Самоуправно организовање и удруживање рада и средстава у угоститељско-туристичкој привреди СР Црне Горе” Котор – Титоград 1985. године, стр. 16 и др Миљан Радовић и др Борислав Ускоковић: *Унајређење квалитета понуде као основ повећања ефикасности туристичке привреде у Црној Гори*, стр. 3.

претежно градско, угоститељство. У групи туристичког угоститељства разликујемо двије маркантне врсте: приморско туристичко угоститељство и планинско туристичко угоститељство. Нетуристичко угоститељство није сасвим хомогено, те би се и оно могло подијелити на чисто градско угоститељство, транзитно угоститељство, градско угоститељство мјешовитог типа и сл. У реалном животу постоји читав низ прелазних типова туризма и угоститељства, при чему је тежиште на једној групи или врсти, док друга има споредни или допунски карактер. На овај начин се може говорити о претежно туристичком (или доминантно туристичком) угоститељству, претежно градском (или доминантно градском) угоститељству, и сл. Припадност једној групи и врсти угоститељства носи са собом одређене тржишне, технолошке, функционалне и економске специфичности.

Приморско туристичко угоститељство апсолутно доминира у туристичкој понуди Црне Горе. Илустрације ради, наводимо да је 1983. године 83,6% основних смјештајних капацитета Републике припадало приморском туристичком угоститељству. Тржишне специфичности се огледају у дугорочном тренду тражње ка Медитерану са морем и сунцем као примарним мотивима, наглашеној сезонској концентрацији у периоду јуни-септембар, диференцирању цијена по сезонама са шпицом у јулу и августу, блажим падом у јуну и септембру, те оштрим падом, испод економски прихватљивог нивоа, у априлу, октобру и мјесецима који им претходе и слиједе, претежној оријентацији на организовани промет и алотманску продају, битно смањен интерес тржишта за зимски боравак и сл. Технолошке и функционалне карактеристике су прилагођене масовном и концентрисаном сервису са великом концентрацијом понуде у наткривеном и отвореном простору. Омасовљеној и концентрисаној тражњи и потрошњи одговара масовна и концентрисана набавка робе и намирница. Овакве карактеристике тржишта генерирале су еволуцију туристичког хотела ка апарт хотелу и агломерацијама са многим централизованим сервисима и функцијама, која се битно разликују од класичног, градског трговачког хотела и хотела у зимским туристичким центрима. Еволуција приморских туристичких хотела је императив тражње и економије и израз економског прилагођавања сезонском раду и сезонској концентрацији тражње.

Планинско туристичко угоститељство у Републици се налази у раној почетној фази развоја. Значајнији квантум понуде, али још увијек тржишно и економски недовољан, подигнут је на Жабљаку. Туристичка валоризација Плава, Бјеласице, Биоградског језера и Туријака, односно Плава, Колашина и Рожаја тек је у фази скромних почетака. За разлику од приморског туристичког угоститељства, планинско туристичко угоститељство, као главни тржишни „image” има зиму (одмор, спорт, рекреацију на снијегу) као прву и главну сезону, и љето, као

другу сезону. Тражња из емитивних извора има конкурентних мотива и у властитим земљама, што значи да је овдје међународна конкуренција јака и праг квалитета виши. Досадашње искуство, супротно приморском туристичком угоститељству у Црној Гори, показује доминацију домаћих ноћивања. Коришћење капацитета објеката планинског туристичког угоститељства још увијек се креће у нивоу од 70% до 75% коришћења капацитета који постижу објекти приморског сезонског туристичког угоститељства. Технолошка и функционална концепција објеката је, супротно приморском туристичком хотелу, оријентисана на затворене и гријане просторе са изузетком спорта и рекреације. Масовност и концентрација су далеко мањи него код приморског туристичког угоститељства.

Градско и транзитно угоститељство није примарно оријентисано на пружање услуга одмора и рекреације. Оно је срачунато да задовољи потребе смјештаја и хране пословних људи, транзитних путника, потребе конзумације локалног становништва и случајних пролазника, излетника и сл. Ово угоститељство није зависно од домаће и међународне туристичке тражње и није у фокусу њеног интересовања. Технолошко-функционалне карактеристике носе обиљежје класичног трговачког хотелијерства са скромним допунским садржајима и сервисима. Извор снабдијевања овог угоститељства се, углавном, налази у локалној трговачкој, а често, и произвођачкој мрежи. Привредни субјекти градског угоститељства су карактеристични по релативно малим смјештајним капацитетима у односу на вишеструко бројније и разуђеније конзумне капацитете.

Претходном подјелом нијесмо, разумије се, исцрпили све врсте туристичких мотива (опоравак и рекреација, лов и риболов, конгреси и сл.) које може да задовољи туристичка понуда Црне Горе. То нам није био ни циљ ни задатак. Подјела на туристичко угоститељство (приморско и планинско) и нетуристичко угоститељство (градско и транзитно), која је релативна (излетник у градском хотелу борави, ипак, из туристичких мотива), ипак је веома релевантна за разматрање организације туристичко-угоститељске привреде, а с обзиром на то да поједине врсте угоститељства имају јасне тржишне, технолошко-функционалне и економске карактеристике и специфичности, које не могу бити ирелевантне за пројектовање организационих структура, за које се захтијева научна заснованост и економска ефикасност и сврсисходност.

Криза, која је у бившој Југославији постепено букнула у крвави ратни пожар и најтежу неуралгичну тачку у савременом свијету, почела је почетком 90-тих година овога вијека. Она је имала специфичан одраз на туристичку статистику у Црној Гори, што се илуструје динамиком туристичких капацитета и туристичког промета.

## СТАЊЕ СМЈЕШТАЈНИХ КАПАЦИТЕТА У ЦРНОЈ ГОРИ

| р. бр. | Године | основни смјештај | index  | комплементарни смјештај | Index  | укупни смјештај | index  |
|--------|--------|------------------|--------|-------------------------|--------|-----------------|--------|
| 1.     | 1989.  | 33.375           | 100,00 | 98.537                  | 100,00 | 131.912         | 100,00 |
| 2.     | 1990.  | 33.905           | 101,60 | 103.177                 | 104,70 | 137.082         | 103,90 |
| 3.     | 1991.  | 30.737           | 92,10  | 64.173                  | 65,13  | 94.910          | 71,90  |
| 4.     | 1992.  | 33.711           | 101,00 | 51.860                  | 52,60  | 85.571          | 64,90  |
| 5.     | 1993.  | 29.458           | 88,26  | 51.719                  | 52,50  | 81.177          | 61,50  |
| 6.     | 1994.  | 34.242           | 102,60 | 58.582                  | 59,40  | 92.824          | 70,40  |
| 7.     | 1999.  | 36.600           | 9,66   | 38.884                  | 39,46  | 75.484          | 57,22  |

Извор: Статистички годишњаци ЦГ 1994 – 2001. године.

Овакав пад укупних, а нарочито комплементарних, капацитета може се објаснити невалидношћу статистичког обухватања и, нарочито, одустајањем, због драстично смањене исплативости туристичке дјелатности, појединих категорија туристичких предузетника (посебно „домаћинства”) од бављења туризмом, барем на легалан начин. До физичког смањења капацитета није дошло, већ, напротив, до страховите експанзије стамбене изградње за тржиште, односно кућа и станова за одмор (викенд куће и станови) на Црногорском приморју. Њихов број се процјењује на око 40.000 стамбених јединица, што би могло одговарати капацитету, мјерено бројем кревета, од око 120.000 до 150.000 кревета. Према званичној статистици, која, у посљедње вријеме лиферује доста противрјечне информације, број кревета у одмаралиштима се креће између 12.000 и 22.000. Укључивањем огромног квантума викенд градње, структура смјештајних капацитета се додатно драстично погоршава, што се види, сведено на годину 1990., из глобалне структуре укупних (туристичких капацитета плус процијењени капацитети у викендицама) смјештајних капацитета (око 257.082 до 288.000 кревета), гдје би на основне отпадало свега 11,95% – 13% (33.905 до 38.000 кревета), а на комплементарне чак 86,80% – 88,05% (223.177 до 250.000 кревета), што је, сасвим сигурно, један од најгорих структурних параметара у савременом туристичком свијету.

Туристички промет, изражен бројем евидентираних ноћења, у посљедње вријеме је имао слиједећи обим и структуру:

| година | ноћења /домаћи | ноћења/страни | Укупно    |
|--------|----------------|---------------|-----------|
| 1999.  | 1.879.202      | 155.432       | 2.034.634 |
| 2000.  | 2.751.382      | 434.359       | 3.185.741 |
| 2001.  | 3.322.984      | 688.429       | 4.011.413 |

Као што се види, туристички промет достиже од 18% до 36% (бр. туриста 21% до 55%) остварења из периода регуларних туристичких година. У 2002. години се очекује нешто нижи промет од остварења из предходне године.

Као опште карактеристике туризма Црне Горе, истичу се слиједеће:

*Финансијски њоложај*

– инсолвентност: негативан нето обртни фонд 2001. г. од 16 милиона DEM и недостајући дугорочни капитал око 30 милиона DEM; у 1985. стопа покрића залиха је била 17%, а 2001. минус 119%;

– нерентабилност: хронични губици од 1991. (кумулатив 2001. год. 50 мил. DEM; стопа губитка око 3%), насупрот континуираним добицима од 1960. до 1990. (стопа добитка око 4%), са изузетком година земљотреса.

*Сћање њонуде*

- неповољна старосна структура хотела (стари око 4 деценије);
- застарјелост и дотрајалост хотелске понуде, чија квалитативна реконструкција захтијева велики капитал (око 150 милиона €);
- изразито неповољна глобална структура смјештајних капацитета (основни око 12%!);
- девастација туристичких ресурса, због масовне изградње викенд станова (синдром „будванизације”);
- милитаризација туристичких ресурса ( примјер Валданос Улцињ);
- недостатак крупне инфраструктуре;
- руинираност секундарне инфраструктуре у туристичким мјестима.

*Сћање кадрова*

- неповољна старосна структура кадрова, нужна смјена генерација;
- дефицит технолошких и менаџерских кадрова;
- одвикнутост од гостопримства по западним стандардима;
- недовољно познавање страних језика.

*Тржишна њозиција*

- дуго одсуство са ино тржишта, заборављена дестинација;
- негативан општи имиџ СРЈ (Србије и Црне Горе) у иностранству;
- нужност тржишне пенетрације по систему нове дестинације.

Глобални узроци оваквог стања су:

*Социјалистичко наслеђе*

- дуготрајна забрана приватног предузетништва у туризму;
- забрана капиталских односа и корпоративног управљања;
- затвореност према ино капиталу.

*Опшћа државна њолићика након 1989.*

– тотално потчињавање Црне Горе великосрпском националном програму (до 1997. године), и немање властитог националног програма у критичним годинама крвавог распада Југославије;



– непостојања (још увијек) консесуалног националног (државног) програма Црне Горе и стална отвореност државног питања;

– инволвираност у ратове, у туђе име и за туђ рачун, за територијално прекрајање републичких граница бивше Југославије;

– живот и пословање у условима дуготрајне међународне изолације и санкција, када се сива економија, са свим својим погубним посљедицама, наметнула као једини начин преживљавања (најпогубнији вид сиве економије у туризму је кампања градње викенд станова и кућа на Приморју).

Све ове одреднице су тотално одвојиле Црну Гору од међународних туристичких кретања и емитивних тржишта и осујетиле нормалан туристички бизнис и развој.

#### *Сйора и неадекватна тйранзиција*

– дуготрајни процес непродуктивног претварања друштвеног капитала у државни уз партиципацију радника;

– прелаз са самоуправног на, још гори, систем државног управљања привредом (и туристичком, дакако), умјесто на корпоративни систем управљања;

– дезинтеграција туристичке привреде и нестајање туристичке друштвене организације;

– закашњела и недовољно обухватна масовна ваучерска приватизација, која није довела до формирања специјализованих туристичких инвестиционих и управљачких компанија, што је требало да буде њена главна сврха.

### 3. СТРАТЕШКИ ПЛАНОВИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА ЦРНЕ ГОРЕ

Да би туристичка привреда Црне Горе прешла из фазе ретроградње и стагнације, нужан је читав пакет радикалних мјера ради њене ревитализације, реконструкције и развоја. Поред утемељене визије развоја (Мастер План), нужно је провести пакет мјера ради ревитализације и реконструкције туристичке индустрије Црне Горе, а нарочито:<sup>5</sup>

– деблокирање Црне Горе као туристичке дестинације;

– квалитативна реконструкција туристичких мјеста;

– квалитативна реконструкција туристичке индустрије;

– реинтеграција туристичке индустрије и туристичке друштвене организације;

– финансијско реструктурирање и приватизација;

– кадровско реструктурирање;

– промоција туристичке привреде Црне Горе.

<sup>5</sup> Видјети др Раде Ратковић: *Ревитализација и реконструкција туризма у Црној Гори*. Зборник бр. 2 Факултета за поморство и туризам, Котор, 1999. године.



Претходне тачке нијесу предмет овог рада, који тежиште ставља на стратешко планирање туристичког развоја. У наставку се лапидарно анализирају досадашње развојне стратегије за област туризма Црне Горе.

### 3. 1. Стратешки план 1. – План „Јужни Јадран”

Овај план је донешен 1968. године у склопу плана физичког развоја Регије Јужни Јадран, а носиоци израде плана су били ОУН-Програм развоја и Влада СФРЈ. За туризам Црне Горе-приморски дио, предвиђен је капацитет од 200.000 кревета, са већом концентрацијом у Улцињу, Будви, Боки Которској и, нешто мање, у Бару. План се ослања и на развој залеђа (Ловћен, Орјен, Скадарско језеро). Будва (40.000 хотелских кревета, са концентрацијом у Будви и Буљарици) се третира туристичким центром више категорије, а Улцињ снажним туристичким центром, подржаним од пољопривреде и специфичне индустрије. Развој туризма, који је услиједио, само се дјелимично уклапао у пројекције из овог плана. Највеће одступање је било у експанзији комплементарних капацитета, који овим планом нијесу ни третирани.

### 3. 2. Стратешки план 2. – Могућности и правци дугорочног развоја ЦГ, ОЕCD, 1981. године

Ова стратешка студија, рађена од стране међународних експерата, предвиђа убрзан развој укупних смјештајних капацитета, што се илуструје циљним параметрима за 2000. годину:

|                           |                 |         |
|---------------------------|-----------------|---------|
| – основни смјештај        | 85.000 кревета  | 31,48%  |
| – комплементарни смјештај | 185.000 кревета | 68,52%  |
| УКУПНО                    | 270.000 кревета | 100,00% |

Капацитет туристичких ресурса се процјењује на око 300.000 туриста, а туристички промет на 28 до 44 милиона ноћења. Сугерише се изградња приморских туристичких центара просјечног капацитета око 5.000 кревета (у 7 до 9 туристичких насеља). Такође се сугерише градња нових већих (300 кревета) хотела (60 до 90) и већи број (140 до 320) мањих (60 кревета) хотела. Ти хотели би били виших категорија (4 и 3 звјездице). Туристичка индустрија би директно запошљавала око 50.000 радника.

### 3. 3. Стратешки план 3. – Зимски и љетњи туризам у планинском дијелу Црне Горе, ЕФТА, 1981, 1982. године

Ова стратешка студија препоручује суперпонирани развој туризма, са слиједећим основним туристичким производима:

| Лјето-турни (релеј системи-пакети)  | Зима                                  |
|---|---------------------------------------|
| – Пјешачење, возња бицикла и кочија, јахање, сплаварење, образовне туре, берба љековитог биља и сл. | – алпско скијање<br>– скијашко трчање |

Уочавају се слиједеће скијашке регије: Бјеласица (Колашин, Иванград), Скривена-Смиљевица (Рожаје, Иванград), Бор (Плав, Гусиње), Богатићи (Плав) и Мали Штулац (Жабљак).

### 3. 4. Стратешки план 4. – Просторни план ЦГ '85

Циљ овог плана је био промјена структуре глобалних смјештајних капацитета, а циљни параметри плана за 2000. годину су били:

|                            |                 |         |
|----------------------------|-----------------|---------|
| а) основни смјештај        | 40.350 кревета  | 19,15%  |
| б) комплементарни смјештај | 170.350 кревета | 80,85%  |
| УКУПНО                     | 210.700 кревета | 100,00% |

Циљни туристички промет је пројектован на око 2,5 милиона туриста, односно 18 милиона ноћења. Странци би у туристичком промету учествовали са око 40%. У погледу категорије, нагласак се ставља на више категорије, а у територијалној дистрибуцији капацитета форсира се сјеверни дио ЦГ, затим средишњи и на крају приморски, са мањом стопом раста.

Овај план је, на одређени начин, представљао ревизију просторног плана Јужни Јадран. Надаље, он је, очигледно потпуно игнорисао препоруке из Стратешке студије OECD из 1981. године и Студија EFTA-е.

### 3. 5. Стратешки план 5. – Стратегија развоја туризма Црне Горе до 2010. године

Овај стратешки план је донешен у условима ратне неизвјесности, ослањајући се на пожељан сценарио регионалне стабилизације. Као циљна структура глобалних смјештајних капацитета за 2010. годину, предвиђена је:

|                            |                 |         |
|----------------------------|-----------------|---------|
| а) основни смјештај        | 53.000 кревета  | 27,90%  |
| б) комплементарни смјештај | 137.000 кревета | 72,10%  |
| УКУПНО                     | 190.000 кревета | 100,00% |

Предвиђен је туристички промет од 17 милиона ноћења, од чега са ино тржишта 38,2%, а са домаћег 61,8% и инострана туристичка потрошња од 390 милиона US \$, а са домаћима око 700 милиона US \$. У погледу просторне дистрибуције, сугерише се омјер: приморје 90%: планине 10%.

Када је у питању дефинисање циљних тржишта, односно нашег обимнијег учешћа на њима, планери су сложни у оцјени да би требало да буду:

– Њемачка, Велика Британија, Скандинавске земље и Италија, као традиционални партнери и

– Француска, Холандија и Аустрија, гдје је тражња у осјетном порасту.

Када је у питању домаћи туристички промет, сасвим је сигурно да ће он, још увијек, представљати веома важан сегмент и извор прихода, истиче се у Стратегији. Стратегија, на даље, ставља поенту на приоритетни развој селективних видова туризма, као што су: здравствено-рекреативни туризам, планински туризам, наутички туризам, конгресни туризам и спортско-манifestациони туризам.

### 3. 6. Стратешки план б. – Стратегија приватизације из 2000. године

Ову стратегију је предложила америчка консултантска фирма FLAG у мају 2000. године. Полазе од слиједећих претпоставки:

а. приватизација је начин да се хотели дају на управљање онима који их могу учинити продуктивнијим;

б. за успјех хотела кључна су три „играча”: власник, инвеститор (предузетник) и оператер (менаџер);

ц. трошковна вриједност није мјера стварне вриједности хотела, већ његова приносна вриједност;

д. убрзана приватизација треба да буде приоритет, а не спора.

Препоручују слиједеће методе приватизације;

а. продаја објеката и опреме, које фаворизују;

б. joint ventures;

ц. франшиза и уговорени менаџмент;

д. продаја дионица.

У Стратегији је, чини се, форсирана продаја активе, као приоритетни метод приватизације, тако карактеристичан за банкрот. Институт „joint ventures” је у пракси запостављен, као и продаја удјела или дионица за поједине хотелске агломерације. Покушаји уговарања менаџмента су одбијени, преваходно из политичких, а не економских разлога. Питању оживљавања тржишта капитала, макар преко новчаних сурогата (ваучера у већем обиму), и пратећем организационом и финансијском реструктурирању, као претпоставци за оздрављење предузећа и природну приватизацију, није посвећена адекватна пажња. Приватизација по моделу банкрота (продаја активе путем тендера) је, изгледа, омиљена одредница ове стратегије приватизације, као и праксе која је по њој услиједила.

Као кључне компоненте стратегије, истичу се:

– Избор инвестиционе банке са искуством у продаји хотелских објеката, као финансијског савјетника за продају свих туристичких објеката;

– Спајање хотела у групе, које ће бити привлачне интернационалним операторима;

– Понуда индивидуалних и / или група хотела на продају, заједно са дугорочним издавањем земљишта, путем међународног тендера;

– Распис отвореног и непрекидног конкурса за пријем понуда за менаџмент уговоре;

– Рад на критеријумима за избор понуђеног партнера који обухватају претходне резултате, бизнис план и стратегију за одговарајући ланац хотела;

– Отварање „Development канцеларије”, која ће служити као административни центар за маркетинг и контакт са потенцијалним инвеститорима;

– Активан рад на остваривању контаката са међународним финансијским институцијама, да би се подигла свијест и повјерење инвеститора;

– Ангажман угледне инжињеринг фирме да изврши студију употребе земљишта и идентификује предјеле најпогодније за реконструкцију постојећих и изградњу нових објеката, као и да одвоји дио приморја за неинтезивно коришћење;

– Рјешавање правних питања, као што су закон о својини, закон о закупу земљишта и закон о повраћају имовине, која могу бити препрека страним инвеститорима.

Највећи проблем у вези горе предложених мјера су, ипак, питања како привући стране инвеститоре и који су то критеријуми који нам могу бити показатељи приликом разматрања понуда, како најповољније продати објекте, коме их продати, који су ти успјешни менаџмент тимови којима треба повјерити вођење, итд.

### 3. 7. Стратегија 2001. године: Мастер План

Ова стратегија је рађена од стране Њемачких експерата (ДЕГ-Њемачко друштво за инвестиције и развој са сарадничким компанијама), као помоћ њемачке владе Црној Гори, у склопу пакта стабилности. Помоћ се наставља и у фази израде проведбених планова.

#### 3. 7. 1. Глобална стратешка опредјељења

Црна Гора се пројектује, у лјетној половини године, као „квалитетна Мајорка”, а зими као дестинација са специфичним, квалитетним и тржишту прилагођеним производима.

Предвиђа се убрзан развој смјештајних капацитета, па се сматра да ће до 2010. хотелски смјештај порастати на 50.000 лежаја, а до 2020. на 100.000 смјештајних јединица. Паралелно са тим понуда ће се постепено реструктурирати, пратећи потражњу, и ићиће се ка преферирању садржаја средњег и високог туризма. Рачуна се да ће туризам директно запошљавати 0,3 радника по кревету, а индиректно 0,7 радника, што значи да би

2020. године апсорбовао 30.000 радника директно, а око 75.000 радника индиректно.

Глобална структура сњештајних капацитета би имала, по пројекцији, слиједећи изглед:

| Врста смјештаја  | стање/бр. крев |      | пројекција/број кревета |      |         |      |
|------------------|----------------|------|-------------------------|------|---------|------|
|                  | 1997.          | %    | 2010.                   | %    | 2020.   | %    |
| ОСНОВНИ СМЈЕШТАЈ | 25.879         | 10,6 | 50.000                  | 22,2 | 100.000 | 35,7 |
| – хотели”Л”/5 *  | 240            |      | 2.500                   |      | 10.000  |      |
| – хотели”А”/4 *  | 4.489          |      | 15.000                  |      | 40.000  |      |
| – хотели”Б”/3 *  | 20.830         |      | 20.000                  |      | 40.000  |      |
| – хотели”Ц”/2 *  | 273            |      | 12.500                  |      | 10.000  |      |
| – хотели”Д”/1 *  | 47             |      | —                       |      | —       |      |
| КОМПЛ. СМЈЕШТАЈ  | 217.049        | 89,4 |                         | 77,8 | 180.000 |      |
| – кампови        | 18.492         |      | 15.000                  |      | 10.000  | 64,3 |
| – домаћинства    | 78.434         |      | 50.000                  |      | 50.000  |      |
| – остало         | 30.033         |      | 15.000                  |      | 10.000  |      |
| Апартмани        | 90.090         |      | 95.000                  |      | 110.000 |      |
| УКУПНО           | 242.928        | 100  | 225.000                 | 100  | 280.000 | 100  |

Планирано је и осмишљавање садржаја, те и њихов примјерен распоред, који ће љетну сезону продужити на 150 – 165 дана пуне попуњености.

Дневни промет по госту основних услуга (смјештај, ноћење, полу-пансион...) ће се, подизањем нивоа квалитета, са тренутних 35 DEM повећати на 90 DEM (10% испод просјека на Мајорци), а финансијски изражено на 1,06 милијарди DEM у 2010, до читавих 2,3 милијарде DEM у крајњој години „хоризонта планирања” 2020, када ће мјере већ дати своје пуне резултате.

### 3. 7. 2. Орјентисање на квалитет и тржиште

Тежиште хотелске грађе је на хотелима више категорије (3 – 5\*\*\*\*\*). Постојећи хотели ће се рангирати по свјетским мјерилима (номенклатури), па ћемо многе од њих морати третирати по оној категорији којој реално припадају, јер су многи хотели изгубили категорију коју су имали, а услјед неадекватног одржавања и непраћења мађународних критеријума за категорију. Имаћемо такође и случајеве разних реконструкција, адаптација и доопремања, како би хотел могао да задржи категорију, или евентуално да пређе у вишу.

Главној одредници стратегије – подизању квалитета – погодоваће и одређене власничке и управљачке трансформације туристичке привреде, које се планирају у наредном периоду.

Када су приватне собе у питању, спроводиће се постепена стандардизација, паралелно са подизањем цијена. Власници соба ће се, полако и

спонтано, а уважавајући захтјеве тржишта, прилагођавати новој концепцији туризма. То ће имати двоструки учинак, оствариће веће приходе, клијентела ће бити задовољна, што отвара простор за нова улагања појединачно у своје капацитете.

Мастер план тежи диверзификацији и специјализацији, тако да је предвиђено да нпр. Бока Которска буде регија са високим квалитетом услуга, ријека Тара – природа, Херцег Нови – монденско мјесто и слично.

### 3. 7. 3. Стратешка тржишна оријентација

Мастер план се одређује за слиједећа стратешка тржишта:

- Домаће тржиште и земље бивше Југославије (СФРЈ)
- Западна и средња Европа.

Планирано повећање прихода по дану и дужа попуњеност смјештајних капацитета ће се реализовати, претежно, преко гостију који стижу са западноевропских и сјеверноевропских богатих тржишта. Захтјеви тржишта источне Европе ће постепено бити у порасту. Структура промета по тржиштима би била:

| у 000               |        |   |       |   |        |   |        |   |
|---------------------|--------|---|-------|---|--------|---|--------|---|
| Тржиште             | 1987.  | % | 1997. | % | 2010.  | % | 2020.  | % |
| Источно ев. тржиште | 712    |   | 179   |   | 900    |   | 3.400  |   |
| Западно ев. тржиште | 3.001  |   | 52    |   | 4.150  |   | 10.100 |   |
| Домаће тржиште      | 7.060  |   | 4.540 |   | 6.350  |   | 7.425  |   |
| УКУПНО              | 10.773 |   | 4.771 |   | 11.400 |   | 20.925 |   |

Црна Гора би, у складу са куповном снагом потенцијалног госта и стандардима које захтијева, требало да буде оријентисана на два типа (класе) понуде:

- јефтинији производ, намијењен домаћем и тржишту источне Европе. Тај производ би се базирао претежно на оспособљавању постојећих капацитета,
- високовриједан производ, директно усмјерен ка клијентели из западне и сјеверне Европе, који ће, временом, постати доминантан, те пресудно обликовати туристички и други имиџ Црне Горе.

### 3. 7. 4. Стратегије понуде

Главне одреднице стратегије понуде, по Мастер плану, су:

- стандардизација;
- специјализација;
- комплексност(мултифункционалност) понуде;
- исцелација (иновативност) понуде;

– локална концентрација (развијање већих туристичких агломерација, 600 до 800 соба или кревета, на примјер).

План диференцира туристичку Црну Гору на пет повезаних регија:

- зона уникатне пјешчане плаже (Велика плажа, Улцињ);
- зона уникатног залива (Бока Которска);
- зона стјеновите обале (мали заливи и шљунковите плаже) од Тивта до Улциња;
- уникатна зона Скадарског језера;
- зона брдовитог непосредног залеђа на Приморју.

Аутори Мастер плана као главне адуते за приоритетни купалишни туризам истичу: пјешчане плаже, бистро и чисто море и воду, лијепу недирнуту природу, пријатну климу, сунце и топлоту. Адути за зимски туризам (три скијашке зоне) се оцјењују додатним, али су регионалног, а не европског или интернационалног значаја.

### 3. 7. 5. Циљне групе и регионална диференцијација

Главна циљна група за Црну Гору је купалишни гост. Међутим, у групи купача постоји највише подгрупа. Оне се могу разликовати према врстама смјештаја који се преферирају, начину трошења новца, провођења одмора и по разним другим критеријумима.

Посебно интересантна је циљна група туриста који воле културу и путовања, под предусловом добре саобраћајне инфраструктуре, што сада није случај.

У другу групу спадају туристи заинтересовани за лијечилишни туризам, док трећу групу претежно чине спортисти: алпинисти, бициклисти, рониоци, скијашаи и сл.

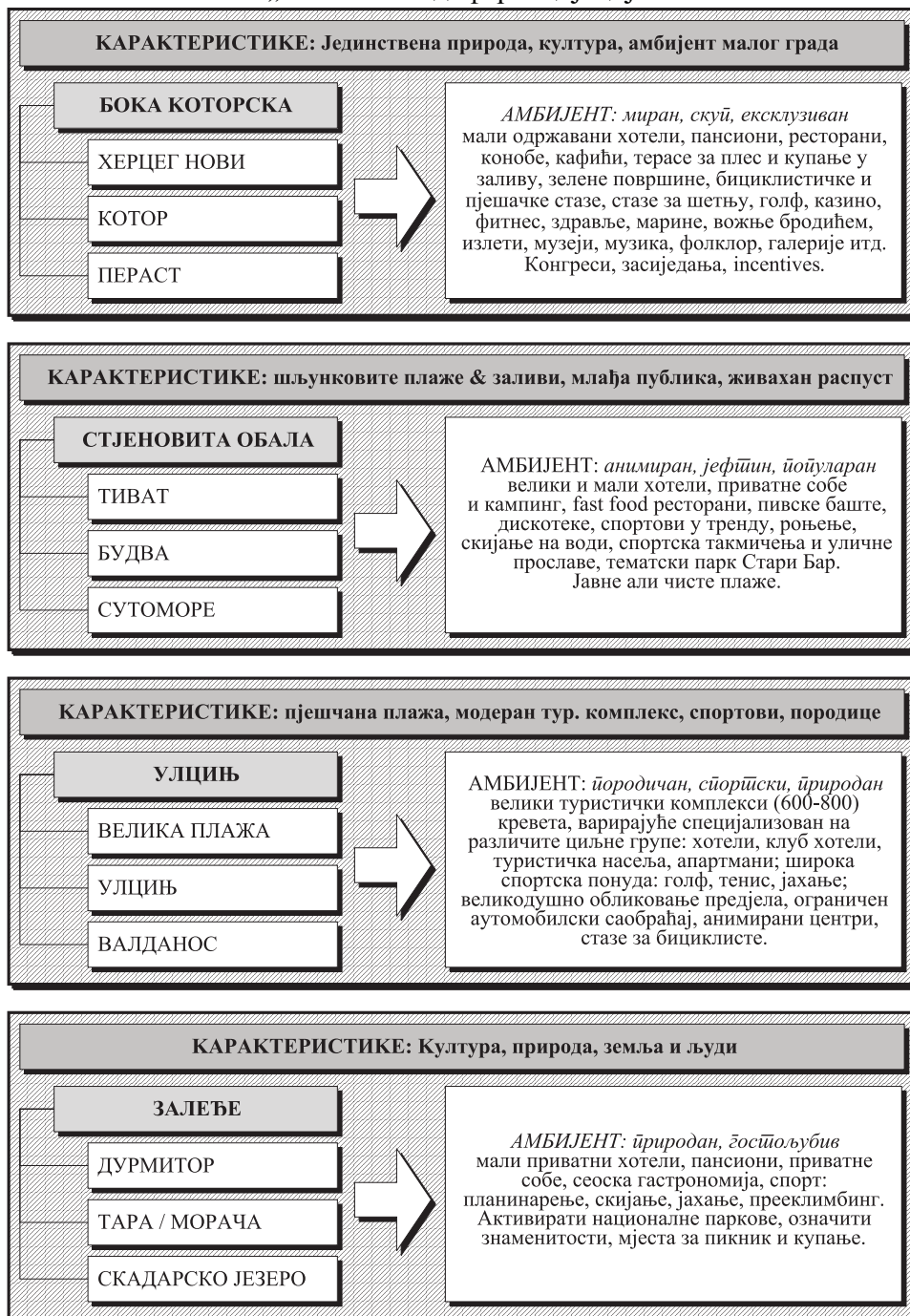
План потенцира и могући значај агротуризма, највише у правцу адаптације и стављања у употребу (комерцијалну) аутентичних сеоских кућа. Индикативан је податак да око 800.000 Њемаца посједује имовину у Шпанији, Италији и Француској.

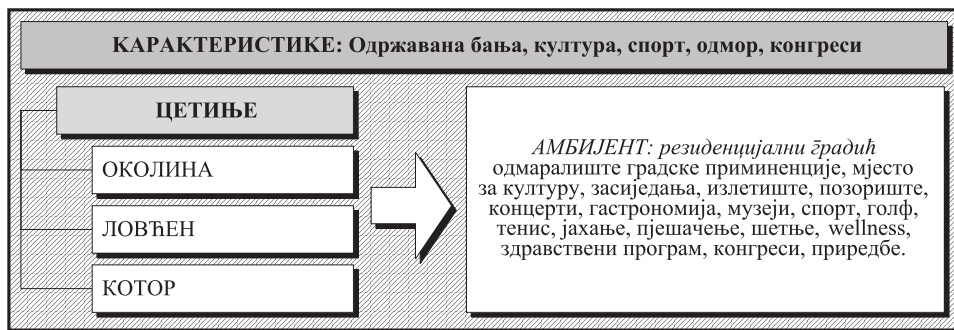
Мастер план предвиђа, сходно диференцирању тражње, слиједећу начелну диференцијациј понуде:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Детаљније видјети: РЦГ, Влада, Министарство туризма: *МАСТЕР ПЛАН Стратешка позиција развоја туризма до 2020. године*, Подгорица 2001, Резиме и пратећи материјали.



## „Регионална диференцијација”





Горе наведена табела одређује циљне групе и регионалну диференцијацију туристичке понуде Црне Горе. Циљне групе се диференцирају према: куповној моћи, интересовањима, захтјевима, чије ће доста високе захтјеве сигурно моћи задовољити у једној од горе наведених регија. То значи да ће се специфичност наше туристичке понуде базирати управо на регионалној диференцијацији, која ће, према мишљењима аутора Мастер плана, представљати јединствену и веома атрактивну дестинацију.

#### 4. ЗАКЉУЧАК

Стратешка позиција туризма Црне Горе на почетку трећег Миленијума није ни мало ружичаста. Вријеме и деценијска криза, која још траје, су учинили своје.

Туризам Црне Горе је у вишеструкој кризи. Она обухвата, како туристичку привреду, тако и туристичка мјеста. У кризи су готово сви директни и индиректни рецептивни фактори, тако да се ова криза може назвати кризом дестинације Црне Горе, као цјелине. Узроци те кризе су, као што је претходно објашњено, ендогене природе. Криза је политички, а не економски детерминисана.

Ријешавање кризне ситуације туризма није могуће у условима неријешених општих државних и друштвених питања, као што су: државно-правни статус, регионална стабилност, системска транзиција и сл. Тек у условима позитивно ријешених претходних општих државних и друштвених питања, стварају се неопходни услови за комплексну ревитализацију, реконструкцију и развој црногорског туризма.

Јасна и квалитетна визија развоја је, без сумње, дата актуелним Мастер планом, који је, поред осталог, успјешно сублимирао и главне позитивне одреднице претходних развојних стратегија за област туризма Црне Горе. Тај план, ма колико добар, јесте неопходан, али не и довољан услов за комплексно туристичко реструктурирање у Црној Гори. Рекао бих да предстоји тежи задатак лијечења негативног наслијеђа прошлости, нарочито из потоње деценије минулог Миленијума. То негативно

наслијеђе је захватило, не само туристичку индустрију, већ и туристичка мјеста, укључујући и укупну инфраструктуру. Планови за све то нијесу још доведени до краја, а камоли започет одлучнији искорак ка њиховој реализацији.

Свакако, главни адут Црне Горе на почетку трећег Миленијума је, још увијек, прилично очувана природа и, са доста изузетака, очувано аутохтоно градитељско и културно наслијеђе. Уз то иде и добра развојна визија оличена у новом Мастер плану. У осталим елементима туристичких структура налазимо се још даље од нових почетака.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Влада Републике Црне Горе: *Стратегија развоја туризма Црне Горе до 2010. год.*, Подгорица 1996.
2. Flag Montenegro – Lawrence M. Ryan, Ferdinand Wieland, Željko Uljarević, *Strategija privatizacije turističke privrede Crne Gore*, Podgorica 2000.
3. РЦГ, Влада, Министарство туризма, ДЕГ, *МАСТЕР ПЛАН Стратегија развоја туризма до 2020 године*, Подгорица 2001.
4. Др Слободан Унковић, *Економика туризма*, Београд 1995.
5. Савезни завод за статистику, *Југославија 1945-1985 – статистички приказ*, Београд 1986.
6. OECD, *Могућности и правци дугорочног развоја Црне Горе*, Париз 1981.
7. Р. Ратковић, *Организационо и финансијско-власничко пресвртнуће у туристичкој привреди Црне Горе*, докторска дисертација, Будва 1996.
8. Др Раде Ратковић, *Ревитализација и реконструкција туризма у Црној Гори*, Зборник бр. 2 Факултета за поморство и туризам, Котор 1999.

Rade RATKOVIĆ

#### STRATEGIC POSITION OF TOURISM IN MONTENEGRO AT THE BEGINNING OF THE THIRD MILLENIUM

##### *Summary*

Strategic position of tourism in Montenegro, at the beginning of the third millennium, doesn't look promising. Time and years of crisis, which are still lasting, have done their bit.

Tourism in Montenegro is in a complex crisis. This crisis can be seen in the travel industry and in tourist destinations. All direct and indirect receptive factors were hit by this crisis, and this crisis can be named as Crisis of Montenegro as a Destination. The reasons for this crisis, as explained before, are endogenous. It has been determined politically and economically.

All these problems can't be solved in a surrounding marked by unsolved social problems and problems within the State, such as: constitutional status, stability in the region, systematic transition, etc. Only after these problems will be solved, there could be a good base for complex revitalization, reconstruction and development of tourism in Montenegro.

Clear and high quality vision of development was offered by Master plan, which has successfully sublimed the most important and positive entries from previous development strategies for tourism in Montenegro. This plan is of a great importance but it might not be the right solution for complete restructure of tourism in Montenegro. I could say, that in front of us, there is a long way of healing all the negative inheritance, especially the one inherited from the last decades of the previous millennium. This inheritance is present, not only in the travel industry, but also in tourist destinations and in infrastructure. These plans have not been finished yet, and we will have to wait for their realization.

The ace card for Montenegro, at this stage, is its untouched nature and its, in most cases preserved, autochthonous architecture and cultural inheritance. There is also, the development vision given in the new Master plan. In other elements of structures of tourism we are still far away from new a beginning.

