Crna Gora
Ministarstvo turizma i zaštite
životne sredine

Wild Beauty

STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA U CRNOJ GORI DO 2020. GODINE

OVA
ZEMLJA
NAM JE DOM

Podgorica, decembar 2008. god.

PREDGOVOR

Zadovoljstvo mi je da vam predstavim Strategiju razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. godine. Ovaj dokument je od posebnog značaja, ne samo za turističku industriju Crne Gore, već i za mnoge druge klijente koje ta industrija danas servisira, naročito građane Crne Gore. Ipak, sektor turizma i putovanja ne treba da u krajnjem služi samo današnjem stanovništvu, već i njihovoj djeci, njihovim unucima i generacijama koje dolaze.

Putovanja i turizam su imala glavnu ulogu u značajnom rastu i transformaciji Crne Gore. Danas, direktno i indirektno, čine preko 25% BDP-a (društvenog bruto proizvoda), a očekuje se da će ovaj procenat nastaviti da raste u narednim godinama. Stoga je ova Strategija i način njene implementacije od kritičnog značaja za naše ekonomsko i socijalno blagostanje. Obavezali smo se da ćemo obezbijediti da turizam nastavi da bude pokretač rasta. Ipak, još važnije je da smo se, takođe, obavezali da ćemo obezbijediti da turizam bude katalizator i da proizvodi pravu vrstu rasta – planski, održiv i uravnotežen rast – kao i da koristi od turizma ne budu samo maksimizirane, već i ravnomjerno raspoređene, kako društveno, tako i geografski.

Ovaj dokument je rezultat sveobuhvatnog procesa revidiranja prethodno ustanovljene strategije od strane Ministarstva, uz podršku Saveznog Ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj Njemačke (BMZ), Njemačke investicione i razvojne korporacije (DEG) i Njemačke organizacije za tehničku saradnju (GTZ) sa međunarodnom tržišnom ekspertizom koju je obezbijedila Konsultantska kuća za turizam i marketing – CREATOP.

Proces revizije zasnivao se na doprinosu mnogih građana i organizacija, koristeći kao osnovu našu obavezu obezbeđivanja uravnoteženog i održivog rasta, rasta koji je fokusiran i koji usklađuje nevjerovatne ljepote Crne Gore, uz pažljivo i razumno očuvanje naših dragocjenih prirodnih bogatstava za buduće generacije. Veoma ozbiljno shvatamo ovu ulogu upravljanja resursima Crne Gore i uviđamo da je neophodno mudro očuvanje i adekvatna upotreba ovih resursa – bilo da je riječ o čistoj vodi, divnim pejzažima, ili netaknutoj prirodi – koji će na kraju služiti kao generator održivog razvoja.

Bez obzira na našu obavezanost na ono što smatramo odgovarajućim, sveobuhvatnim i inovativnim strateškim pravcem koji je reflektovan u ovom dokumentu, isto toliko smo se obavezali na fleksibilan pristup, koji podrazumijeva redovnu revaluaciju na osnovu izmijenjenih uslova i nastalih trendova.

Trenutno se crnogorski turizam suočava sa mnogim izazovima, da navedemo samo neke od njih, rastom tržišta koji na trenutke prevazilazi razvoj infrastrukture i ljudskih resursa; ubrzanim razvojem preferencija i potreba klijenata; potrebom za razvojem novih tržišta i novih proizvoda. Neki od ovih izazova zajednički su svim destinacijama u sve konkurentnijem globalnom turizmu, dok su neki od izazova karakteristični za Crnu Goru. Ipak, sa svim ovim i mnogim drugim izazovima, moramo se suočiti na inovativan i sveobuhvatan način, ukoliko želimo da uspijemo, a ovaj dokument utvrđuje osnov i obezbjeđuje okvir za postizanje ovog cilja.

Posebnu pažnju smo obratili na razvoj novih proizvoda. Homogeni proizvod privlačan je geografski i demografski homogenom tržištu. Homogenost klijenata čini destinaciju osjetljivom na ubrzani životni ciklus destinacije, u kome danas aktuelna destinacija može brzo postati prevaziđena i privlačiti malo interesovanja.

MONTENEGRO

Smatramo da je jedno od rješenja pristup "portfolio proizvoda", u kome se kreira različiti spektar raznovrsnih proizvoda, kako u pogledu fizičkih kapaciteta, tako i u pogledu iskustva gostiju, koji su oba u skladu sa okolnostima, atrakcijama, resursima i karakteristikama svake oblasti i regiona. Na primjer, Crna Gora ima ogroman potencijal kao destinacija za pješačenje i biciklizam, što je i navedeno u ovom dokumentu. Oblast Velike plaže, koja je naizgled beskonačna, može ponuditi širok spektar aktivnosti za odmor u kontekstu sveobuhvatnog razvoja kombinovanog korišćenja prostora. Dijelovi Boke Kotorske su savršeni za one koji traže intimniji, ekskluzivniji i odmor fokusiran na kulturi, itd. Kompaktni diverzitet Crne Gore predstavlja njenu prednost.

Diverzitet proizvoda i tržišta predstavlja jedan stub našeg pristupa. Drugi, koji ima još važnije mjesto, jeste istinska održivost. Ustvari, održivost ne samo da je dio naše strategije, već je neodvojivo povezana sa svim onim što radimo i onim što planiramo da uradimo. Smatramo da istinska održivost mora uzeti u obzir ne samo ekološke karakteristike i uticaj, već i socijalnu, kulturnu i ekonomsku dimenziju.

Dok Crna Gora konzistentno pokazuje jednu od najbržih stopa rasta turizma na svijetu, naš izazov – izazov koji strategija treba da riješi – nije samo da se ovaj rast nastavi, već i da obezbijedimo da to bude rast koji je održiv, uravnotežen i koji stanovništvu Crne Gore donosi i direktne i dugoročne koristi, uz zaštitu i očuvanje prirodnog bogatstva koje je prvenstveno pokretač razvoja turizma. To je ono što moramo da uradimo i ono što već radimo.

Konkretno, naša vizija je da Crna Gora postane mediteranska destinacija sa raznolikom ponudom tokom cijele godine – sa spektrom jedinstvenih atributa koji su privlačni za više ključnih segmenata srednjeg i luksuznog tržišta. Kako bi ovo uradili, razvićemo odgovarajuće luksuzne turističke proizvode, koji još uvijek nisu realizovani u Crnoj Gori – poput jahtinga i golfa, zatim, novu vrstu turizma orjentisanog na prirodu, kao i spektar ostalih inicijativa, koje su prilagođene njihovom okruženju i čija se realizacija uglavnom zasniva na resursima i ekspertizi renomiranih svjetskih investitora i projektanata. Fokusiraćemo se na privlačenju stranih investitora, sa resursima, iskustvom, integritetom i znanjem potrebnim za realizaciju naše zajedničke vizije. Vršićemo značajna ulaganja u ljudske resurse, putem edukacije i obuke i raditi sa partnerima iz privatnog sektora, kako bi obezbijedili da planiranje i regulativa podržavaju našu viziju i strategiju, uz poštovanje principa nepristranosti, transparentnosti i konzistentnosti. Naši napori biće fokusirani na podržavanje turističke privrede koja je vitalna i regionalno uravnotežena, podržana jakim i diferenciranim identitetom brenda i sa dovoljno smještajnih kapaciteta, ne samo na Primorju, već i u centralnim i sjevernim regionima naše zemlje.

Uspješna implementacija ove Strategije zahtijevaće partnerstvo i zajedničku spremnost svih učesnika u stvaranju turističkog proizvoda, bilo da oni dolaze iz javnog ili privatnog sektora, bilo da su pojedinci ili preduzeća, mala ili velika. Iako će nesumnjivo biti razlika u stavovima, smatramo da je zdrav, otvoren i neposredan dijalog o spornim pitanjima od kritičnog značaja. Stoga vas pozivam da se uključite i da nam se pridružite kako bi obezbijedili da turizam realizuje svoj puni potencijal kako bi se poboljšao život i budućnost svih građana Crne Gore. U ovom smislu obavezanosti na održivi razvoj turizma u Crnoj Gori, pozivam vas da se upoznate sa ovim značajnim dokumentom i da zajednički radimo na njegovoj implementaciji.

Predrag Nenezić
Ministar

MONTENEGRO

SADRŽAJ

Predgovor 2
Sadržaj 5
Struktura dokumenta 6
Uvod 7

1. RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI 9

1.1. Osvrt na Master plan za turizam Crne Gore do 2020. godine 10
1.2. Analiza sadašnje situacije u sektoru turizma 11
1.2.1. Turizam i povezana infrastruktura 11
1.2.2. Kvalitativna i kvantitativna analiza turističkih parametara 15
1.2.3. Turistički razvoj u odnosu na projektovane strateške ciljeve 19

2. STRATEŠKA ORIJENTACIJA RAZVOJA TURIZMA U CRNOJ GORI DO 2020. GODINE. 21

2.1. Vizija 22
2.2. Polazišta za budući razvoj turizma 23
2.3. Globalni i regionalni turistički trendovi 25
2.4. Konkurentske destinacije 27
2.5. SWOT analiza 28
2.6. Ciljevi razvoja turizma 29
2.6.1. Strateški cilj 31
2.6.2. Operativni ciljevi i mjere za njihovu realizaciju 32
2.7. Turistički klasteri 65

3. OČEKIVANI RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI DO 2020. GODINE 77

3.1. Turizam – sektor orijentisan na održivost 78
3.2. Emitivni regioni 80
3.3. Orijentacija na tržište i kvalitet 82
3.4. Nove razvojne mogućnosti 83
3.5. Strategije ponude 84
3.6. Izgradnja smještajnih kapaciteta 85

4. AKCIONI PLAN I NOSIOCI ODGOVORNOSTI 89

STRUKTURA DOKUMENTA

Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. godine

RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI

- Osvrt na Master plan za turizam Crne Gore do 2020. godine
- Analiza sadašnje situacije u sektoru turizma

STRATEŠKA ORIJENTACIJA RAZVOJA TURIZMA U CRNOJ GORI DO 2020. GODINE

- Vizija
- Polazišta za budući razvoj turizma
- Globalni i regionalni turistički trendovi
- Konkurentske destinacije
- SWOT analiza
- Ciljevi razvoja turizma
- Turistički klasteri

OČEKIVANI RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI DO 2020. GODINE

- Turizam – sektor orijentisan na održivost
- Emitivni regioni
- Orijentacija na tržište i kvalitet
- Nove razvojne mogućnosti
- Strategije ponude
- Izgradnja smještajnih kapaciteta

AKCIONI PLAN I NOSIOCI ODGOVORNOSTI

UVOD

Značaj turizma za Crnu Goru ne može se precijeniti. Turizam se odnosi na svaki aspekt našeg društva. Utiče na razvoj privrede, životni standard i način života građana, podstiče otvaranje novih radnih mjesta i opšti prosperitet.

Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, u kooperaciji sa Njemačkim društvom za investicije i razvoj (DEG), preduzelo je aktivnosti na definisanju strateških smjernica za razvoj turizma u smislu dugoročne održivosti, optimiziranju privrednih efekata i smanjenju opterećenja na životnu sredinu. Rezultat ove saradnje jeste Master plan razvoja turizma Crne Gore iz 2001. god., čiji se uspjeh, između ostalog, najbolje ilustruje podacima Centralne banke Crne Gore da su prihodi od turizma **od 2001. do 2007. godine** porasli za ukupno **460 %, sa 86 mil. € na 480 miliona €.**

U tom smislu važno je pomenuti atraktivnost koju je turistička privreda Crne Gore u međuvremenu stekla na tržištima, ali i ekonomsku vrijednost njenih prirodnih potencijala. Zato je njegovanje pejzaža i prirode egzistencijalni imperativ razuma, a ne posljedica sanjalačke romantike. Oni čine naš osnovni kapital.

U cilju što bolje valorizacije potencijala, kao i maksimiziranja dobrih strana ali i eliminisanja slabosti, eksperti DEG-a, Ministarstva i Nacionalne turističke organizacije Crne Gore radili su godinu dana na kritičkom snimanju činjeničnog stanja – na reviziji Master plana, s akcentom na povezivanju zaleđa i primorja u jedinstveni kvalitetni turistički doživljaj.

Paralelno tome, već su involvirana određena saznanja i aktivnosti, između ostalog i u Prostorni plan Crne Gore, u poboljšanje turističke i prateće infrastrukture, unapređenje i diverzifikaciju turističkog proizvoda, kao i u marketinške aktivnosti.

U stvaranju kompleksne turističke ponude Crne Gore kao povezane cjeline primorja i zaleđa, vidi se najbolja mogućnost da se produži sezona i da se sjeveru daju razvojni impulsi. Kao zajedničku viziju, svi učesnici u tom procesu treba da imaju u vidu osnovnu ponudu koja se zasniva na onom najvrednijem što Crna Gora posjeduje, a što se oslikava kroz slogan „Wild Beauty"! Naša buduća ponuda treba još intenzivnije da povezuje pejzaž i prirodu, različite kulture koje su ostavile pečat na Crnoj Gori, kao i naš način života, sa najvišim kvalitativnim zahtjevima jednog modernog društva. Istovremeno su potrebni dodatni hotelski objekti, da bismo postali atraktivniji preko čitave godine, da bismo stvorili nova radna mjesta i u budućnosti povećavali prihode.
Opredjeljenjem za održivost razvoja, ne uzimaju se u obzir samo etički principi. Vrijednosti pejzaža, prirode, kulture i životnih stilova, koji se time štite, predstavljaju istovremeno osnovni kapital turističke privrede. Što se atraktivnijim njihov doživljaj cijeni na tržištu, to su bolje šanse za uspjeh čitave privredne grane i svih s njom povezanih djelatnosti.

MONTENEGRO

MONTENEGRO

1. RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI

1.1. Osvrt na Master plan za turizam Crne Gore do 2020. godine

U okviru Pakta stabilnosti za Jugoistočnu Evropu, 2000. godine Savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) dalo je u nalog DEG-u (Njemačko društvo za investicije i razvoj) da u saradnji sa Vladom Crne Gore, njenim institucijama i ekspertima izradi turistički Master plan, sa ciljem da, uz poštovanje ekonomskih, ekoloških i socijalnih načela, doprinese trajnom ekonomskom napretku Crne Gore. Vlada Crne Gore usvojila ga je u novembru 2001. godine. Master plan je, između ostalog, preporučivao izradu pet regionalnih koncepata, da bi se naglasile osobenosti tipične za područje i tako uvela diverzifikacija „ukupnog proizvoda Crne Gore". Dva regionalna master plana, od pomenutih pet, za Boku Kotorsku i Veliku plažu u Ulcinju, uradio je DEG, u saradnji sa crnogorskim stručnjacima i Ministarstvom turizma tokom 2003. godine.

Projektovani cilj ovog dokumenta jeste kreiranje održivog, visokokvalitetnog i raznolikog turističkog proizvoda koji će omogućiti rast prihoda i rast broja turista, a kroz to stvaranje novih radnih mjesta i povećanje životnog standarda. Akcenat je stavljen na održivost, koja je u turističkom sektoru posebno važna, jer turistička ponuda u Crnoj Gori treba da bude bazirana na ekskluzivitetu prirodnih i kulturnih atrakcija i različitih turističkih aktivnosti koje podrazumijevaju prirodni ambijent i raznolikost istorijskog i kulturnog nasljeđa koje je koncentrisano na malom prostoru. Master planom su date realne projekcije rasta fizičkih i finansijskih pokazatelja i definisana potreba realizacije kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih mjera, kao uslov za njihovo ostvarenje. Takođe, Master plan je bio osnov za planiranje godišnjih ekonomskih politika Vlade u proteklom periodu, Agende ekonomskih reformi 2002. do 2007. godine u dijelu koji se odnosi na turizam, izradu master planova za komunalne oblasti i sektor saobraćaja, pripremu prostornih planova, Nacionalne strategije za održivi razvoj, te brojnih drugih dokumenata.

Nakon pet godina realizacije, analizirajući globalne trendove u turizmu, kao i napredak ostvaren u regionu i Crnoj Gori posebno, imajući u vidu intenzivnost promjena u ovom sektoru, a u skladu sa praksom vršenja analize i revizije strateških dokumenata u petogodišnjim periodima, stekli su se uslovi za reviziju i dopunu Master plana razvoja turizma u Crnoj Gori, i inoviranje Strategije razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine.

Namjera Vlade i Ministarstva bila je da se izrada ovih strateški važnih dokumenata sprovede na što kvalitetniji način. S tim u vezi, na zahtjev Ministarstva, uz podršku Vlade SR Njemačke, Njemačkog društva za tehničku saradnju (GTZ) i DEG-a, ponovo je angažovan tim ino-eksperata koje je predvodio g. Johan Fridrih Engel (Johann Friedrich Engel), a aktivno su bili uključene sve domaće institucije sa državnog i lokalnog nivoa, kao i inostrane institucije koje na posredan ili neposredan način utiču, odnosno učestvuju u razvoju crnogorskog turizma.

Ne manje važno bilo je i uključenje civilnog sektora, koji je u posljednje vrijeme pokazao snažnu inicijativu i rezultate u turizmu i zaštiti životne sredine. Konačno, oblast privrede, odnosno privatni sektor iz turizma, bankarstva, građevinarstva, saobraćaja, poljoprivrede i trgovine u punoj je mjeri bio uključen u zajednički rad, od kojeg će znatno zavisiti oblikovanje okvira za poslovanje u budućnosti.

1.2. Analiza sadašnje situacije u sektoru turizma

1.2.1. Turizam i povezana infrastruktura

Prema podacima MONSAT-a, u Crnoj Gori ima 120.000 registrovanih ležajeva. S druge strane, studija „inventarizacija turističkih smještajnih kapaciteta i procjena turističkog prometa" (koju je sproveo Međunarodni institut za turizam, Ljubljana) procjenjuje broj ležajeva u Crnoj Gori u 2005. g. na oko 300.000.

CRNA GORA: ANKETA O BROJU LEŽAJEVA U 2005. GODINI

		MONSTAT		ANKETA	
A	**Smještajni kapaciteti**	65.096	54,1%	69.393	23,4%
	Hoteli i slični objekti	31.675	26,3%	39.273	13,3%
	Pansioni	854	0,7%	1.155	0,4%
	Turistička naselja	9.235	7,7%	7.700	2,6%
	Zdravstveni centri	13.214	11,0%	13.557	4,6%
	Planinski domovi	0	0	300	
	Seoski turizam	0	0	40	
	Kampovi	10.118	8,4%	7.368	2,5%
B	**Individualni smještaj**	55.174	45,9%	106.792	36,1%
	Privatne sobe – registrovane	55.174	45,9%	55.135	18,6%
	Neregistrovane sobe	0	0	51.657	17,5%
C	**Stanovi za odmor i rekreaciju**	Neregistrovano	Neregistrovano	119.802	40,5%
D	**Broj ležajeva – ukupno**	120.270	100,0%	295.987	100,0%

Izvori: MONSTAT & Međunarodni institut za turizam
„Inventarizacija turističkih smještajnih kapaciteta", tab. 4

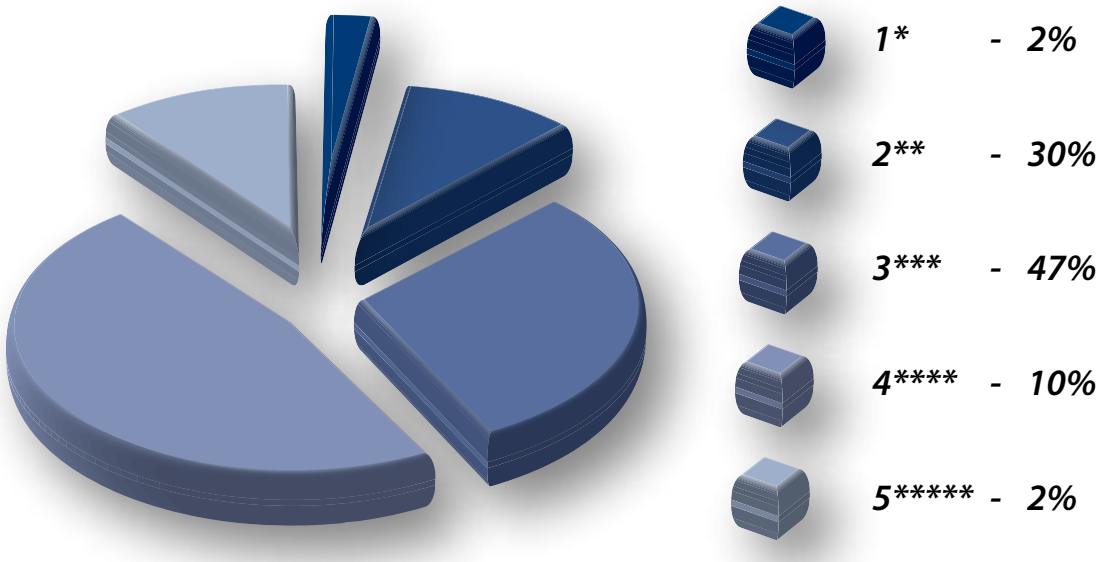
Različiti podaci MONTSTAT-a i podaci sadržani u Studiji uslovljeni su činjenicom da veliki broj stanova i kuća za odmor i privatnih soba za najam nije registrovan za pružanje turističkog smještaja. Registracija svih kuća i stanova za odmor, kao i podrobnija kontrola privatnih soba koje podliježu registraciji, doprinijeće većoj transparentnosti i sigurnosti u planiranju infrastrukture i identifikovanju ograničavajućih kapaciteta održivosti.

Ukoliko se u identifikovanju strukture smještajnih kapaciteta Crne Gore ne koristi zvanična statistika, već podaci iz pomenute studije, naglašava se njena nepovoljnost sa tržišne tačke gledišta. Naime, **udio hotelskih kapaciteta** pada sa statističkih 26% na realnih 13%. Radi se o nepovoljnosti, jer **hoteli** i slični smještajni kapaciteti čine **okosnicu turističke privrede**.

Tur-operatori, avio-kompanije i internet portali zasnivaju svoje prodaje na standardnim hoteskim kapacitetima.

Hoteli i slični smještajni kapaciteti obično ostvaruju najviši prihod po gostu i po danu, najdužu sezonu i stvaraju najviše poslova po ležaju, što nameće potrebu za izgradnjom kvalitetnog, visokoprofitnog hotelskog sektora, što je za izvjestan broj godina i bio glavni cilj aktivnosti usmjerenih ka podizanju nivoa kvaliteta turističkog proizvoda.

Struktura hotela po kategorijama



Izvor: Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine

Ipak, uprkos znatnim naporima, 58% hotelskih kapaciteta jeste ispod nivoa koji zahtijeva međunarodno turističko tržište. Poređenjem sa stanjem iz 1989. god. mogao bi se stvoriti utisak da je prosječni nivo kvaliteta hotela opao. To svakako nije tačno, jer su se tada koristili drugačiji kriterijumi za utvrđivanje standarda. Trenutno je u Crnoj Gori oko 12% hotelskih ležaja visokog nivoa kvaliteta, što čini oko 1,5% ukupnog kapaciteta smještajnih objekata. Tražnja na međunarodnom tržištu usmjerena je, prije svega, na visokokvalitetne hotelske kapacitete.

Evidentan je još jedan nedostatak hotelskog sektora. Naime, samo određeni broj modernizovanih hotelskih kapaciteta („resort"), uglavnom privatizovanih sa obavezom i garancijom za investicije, sa oko 6.000 kreveta, raspolaže pratećim sadržajima i uslugama (velnes/spa kapaciteti, otvoreni i zatvorni bazeni, sale za seminare sa pratećim sadržajima i sl.) za visokoplatežnu klijentelu, sa ponudom tokom čitave godine. Nasuprot njima, nemodernizovani hoteli (sa više od 30.000 ležaja) nude samo osnovne usluge smještaja i ishrane. Takvo stanje predstavlja izazov za privatni sektor. Nakon privatizacije hotelskih objekata putem modela masovne vaučerske privatizacije, koji, za razliku od tenderske privatizacije, nije predviđao obavezne investicije, vlasnici hotela teško se odlučuju da prate turističke trendove koji se odnose na diverzifikaciju i specijalizaciju ponude. Stoga i dalje postoji velika potreba da se stvore hotelski kapaciteti potpunijeg sadržaja. Sportske, zdravstvene, porodične i zabavne ponude neizostavne su u savremenom turizmu, naročito ako ekstremno kratku ljetnju sezonu treba produžiti nezavisno od vremena za kupanje, i ponuditi i trajno obezbijediti u sveukupnom smislu visokokvalitetni odmor.

Nerealnom prikazu strukture smještaja pogoduju i podaci o realizovanim noćenjima: oko 70% svih noćenja odnose se na jul i avgust, a ostalih 20% na jun i septembar mjesec. Ako se uzmu u obzir noćenja realizovana na sivom tržištu, onda nije riječ o šest do sedam miliona, kako se navodi u zvaničnoj statistici, već o 15 do 16 miliona, kako je to Studija procijenila za 2005/2006.

Rezultat ovog istraživanja nije posebno iznenađujući. Iako je činjenica da na odmor dolaze korisnici vikend-stanova i kuća za odmor, oni nijesu bili evidentirani kao turisti. Broj njihovih noćenja procijenjen je na oko 4,4 miliona. Time taj sektor znatno premašuje procijenjene vrijednosti za neregistrovane privatne sobe (1,5 milion), kao i procjenu neprijavljenih gostiju u sektoru profesionalnog smještaja.

Crna Gora: Koncentracija noćenja u ljetnjim mjesecima

Noćenja	Statistika			Procijenjeno učešće sivog tržišta		
	2005.	2006.	% 2006.	2005.	2006.	%2006.
Ukupno	5.211.847	5.936.270	100,0	15.066.870	17.096.500	100,0
Jul i avgust	3.506.598	4.056.993	68,3	10.454.408	11.924.925	69,8
Jun - septembar	4.695.359	5.291.730	89,1	14.088.381	15.771.146	91,9

Izvori: Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine i Međunarodni institut za turizam, Ljubljana

Buduće svrstavanje korisnika vikend-stanova i kuća za odmor u ´turiste´ odgovara definiciji koja važi svuda u svijetu. Prema njoj, turista je osoba koja svoje uobičajeno boravište napusti na više od 24 sata i u toku jedne godine najmanje jednom prenoći van mjesta boravka. Potpuno je nevažno iz kog razloga putuje: da li putuje kod rođaka, prijatelja, u sopstveni stan ili kuću za odmor.

Privatni smještajni kapaciteti su neizbježni, pošto njihovi ekonomski efekti neposredno idu u korist stanovništva, kao njihovih vlasnika. Međutim, kao mali pasivni ponuđači, oni ne raspolažu značajnijom snagom na tržištu. Za pozicioniranje na tržištu potrebni su veliki, tržišno sposobni smještajni kapaciteti u dobro opremljenim objektima, orijentisani na ciljne grupe, čiji su ponuda i nivo cijena atraktivni tokom čitave godine. Podizanje nivoa kvaliteta usmjereno je na takve sadržaje za odmor kao pokretače razvoja. Oni treba da pospješe povoljne avionske veze tokom čitave godine. Time se istovremeno stimuliše i prodaja svih drugih vrsta smještaja.

Dobra dostupnost **destinacije** predstavlja jedan od najvažnijih faktora uspjeha turističke privrede. *´Dobro´ znači ´brzo, udobno i ekonomski isplativo´!*

Posjetioci iz susjednih tržišta mogu relativno brzo, čak i drumski za jedan dan, stići u Crnu Goru. Sa malim izuzecima, i putevi prema Beogradu, kao i željeznička veza, prihvatljivi su. Intenzivno se radi na daljem poboljšanju saobraćajne infrastrukture (autoput Bar–Boljari, krak Jadranskojonske magistrale).

Sa stanovišta međunarodnih tržišta, Crna Gora je u jugoistočnoj Evropi i prvenstveno aviodestnacija. Veći broj onih koji za putovanje na odmor koriste avion, boljeg je finansijskog stanja. Stoga oni postavljaju i veće zahtjeve za komforom, servisom i individualnim potrebama u slobodnom vremenu. Pritom čarter, linijski i ´low fare carrier´ imaju isti značaj za grupna i individualna putovanja, što Crna Gora u istoj mjeri mora stimulisati. Zavisno od toga koliko Crna Gora dobro umreži svoja emitivna tržišta, avionski saobraćaj biće konkurentniji i efikasniji.

Proširenje avionskih veza uslovljava tržišno sposobnu ponudu sa dovoljno velikim kapacitetima da bi se na tome izgradila tražnja potrebna za ekonomičnu popunjenost letova. Pošto i broj organizovanih avio-letova određuje njihovu rentabilnost, i ponuda van kupališne sezone mora biti atraktivna. Te preduslove mogu ponuditi samo hoteli koji zadovoljavaju međunarodne standarde uz atraktivne sadržaje za odmor – a sve promovisano kvalitetnim marketinškim aktivnostima.

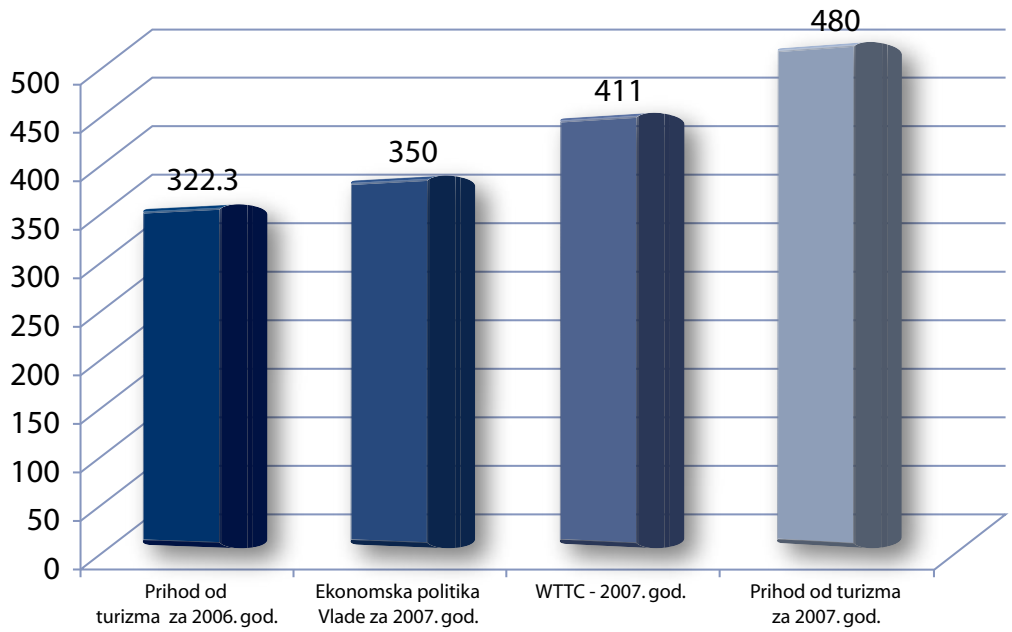
Postojeći nivo turističkog razvoja nije adekvatno usklađen sa razvojem neophodne prateće infrastrukture. Postoje konkretni planovi izgradnje i finansiranja za sva područja u kojima je razvoj turizma dodatno uslovio opterećenje infrastrukture za snabdijevanje vodom, elektrosnabdijevanje i uklanjanje otpada. U toku su radovi na izgradnji regionalnog vodovoda kojim će se riješiti pitanje vodosnabdijevanja primorskih opština i očekivanja su da će biti pušten u rad do kraja 2009. godine.

Da bi se ublažio pritisak na životnu sredinu i infrastrukturu, uvodi se eko-naknada za sva putnička vozila, autobuse i kamione. Takođe, oktobra 2007. godine, Skupština je ratifikovala Konvenciju o zaštiti morske sredine i priobalnog područja Sredozemlja (Barselonska konvencija) i četiri prateća protokola, dok su u toku aktivnosti na ratifikaciji novog protokola ove konvencije – Protokola o integralnom upravljanju priobalnim područjima Sredozemlja, koji je 21. 1. 2008. godine u Madridu potpisala većina mediteranskih država. Pored ostalih mjera za zaštitu obale i prirode, on predviđa zabranu izgradnje na udaljenosti 100 m od obale, za sve nove projekte za koje se priprema prostorno planska dokumentacija započne nakon ratifikacije Protokola u crnogorskom parlementu, uz mogućnost izuzetaka u određenim slučajevima, uključujući i realizaciju projekata od javnog interesa.

1.2.2. Kvalitativna i kvantitativna analiza turističkih parametara

Od 2000. god. u poslovanju turističke privrede evidentirana je značajna stopa rasta. Za 2008. god. Svjetski savjet za putovanja i turizam (World Travel and Tourism Council – WTTC) očekuje udio turizma (direktni i indirektni efekti) u bruto nacionalnom proizvodu (BNP) u visini od 26,4%, sa 30.500 direktnih i indirektnih radnih mjesta u turizmu i njemu komplementarnim granama – dakle 19.1 % svih zaposlenih. WTTC do 2018. god. prognozira dalji rast turističkog BNP od 5,7 % godišnje – u odnosu na prosjek od 2,8% u EU – i tako Crnu Goru vidi među prvih pet od 176 uporedivih zemalja. WTTC navedeni napredak i dobre ekonomske indikatore dovodi u vezu sa radom na razvoju turizma posljednjih godina, dobrom investicionom klimom, efikasnim marketingom za Crnu Goru koja je ranije bila jedva poznata destinacija, privatizacijom i poboljšanjem hotelske ponude, kao i sa smanjenjem seta poreza na poslovanje, tijesnom resorskom saradnjom unutar Vlade i saradnjom sa međunarodnim institucijama.

Prihod od turizma



Projektovani i ostvareni rezultati (WTTC, Ekonomska politika i fizički pokazatelji)

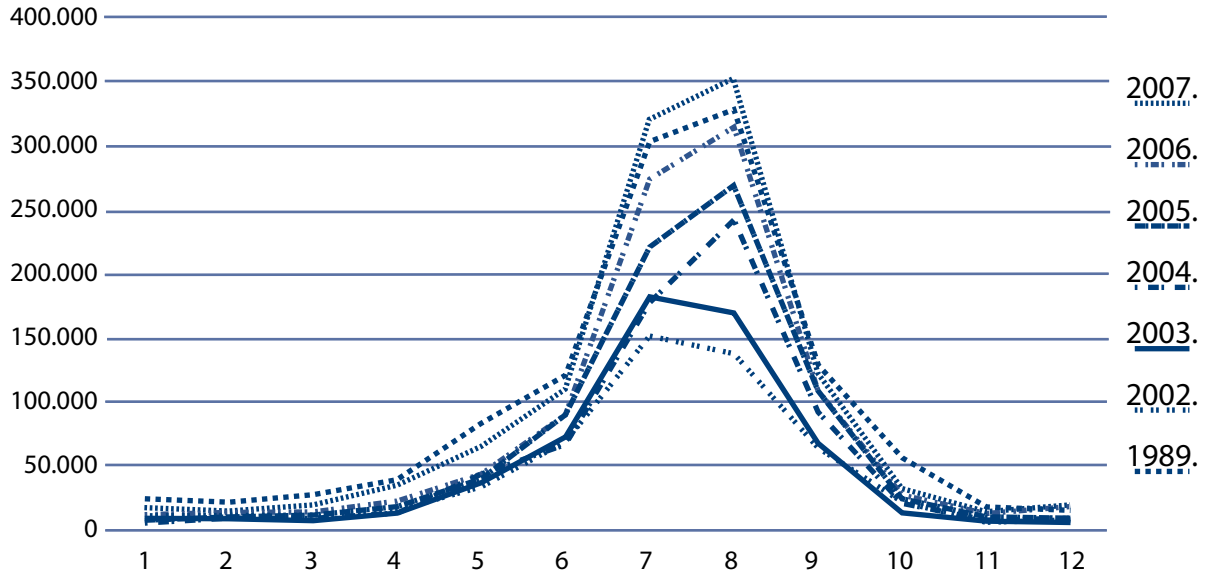
Ostvareni prihodi od turizma u 2007. godini (480 mil. €) premašili su godišnji iznos prihoda koji je bio predviđen izvještajem Svjetskog savjeta za putovanja i turizam (411 mil. €), kao i iznos koji je za tu godinu bio definisan Ekonomskom politikom Vlade Crne Gore (350 mil. €). Ovakvo stanje je rezultat znatno većeg broja inostranih gostiju sa većom platežnom moći, koji posjećuju Crnu Goru. Takođe, bitno je napomenuti da je svake godine evidentno veća potražnja pomenutih gostiju za ponudom smještajnih kapaciteta više kategorije nego što se trenutno nudi. S tim u vezi, za očekivati je da se i u narednim godinama nastavi već uspostavljeni pozitivni trend, tj. brži rast ostvarenih prihoda u odnosu na povećanje broja noćenja.

Ekonomski pokazatelji poslovanja u turizmu već prevazilaze očekivanja, iako su izvedeni samo iz zvanične statistike. Značaj turizma bio bi još upečatljiviji ako bi se uzelo u razmatranje i sivo tržište. Jer i ono – iako u manjoj mjeri nego profesionalni turizam – doprinosi pozitivnim ekonomskim efektima i obezbjeđenju radnih mjesta u turizmu. Njegov se obim (u vezi sa kapacitetom ležaja

i noćenjima) procjenjuje kao duplo veći od statistički utvrđenog[1]. Udio turističke privrede u BNP mogao bi, uzimanjem u obzir sivog tržišta, porasti čak za preko 30%. Zbog njegovog obima, Vlada je usvojila pravne mehanizme za bolje regulisanje te oblasti. Sa tim je povezan i cilj, da se i taj sektor, nakon legalizacije, dovede na viši nivo kvaliteta i da učestvuje u opštim javnim prihodima.

Evidentirani broj turista po mjesecima u periodu 2002–2007. godine, ukazuje na činjenicu da osim značajnog rasta broja turista iz godinu u godinu, dolazi i do produženja trajanja glavne turističke sezone. Naime, već nekoliko godina zaredom, ljetnja turistička sezona počinje sve ranije (mart–april) i završava se kasnije (oktobar–novembar). Osim toga, sve bolju posjećenost tokom ljetnjih mjeseci, bilježe i turistički centri na sjeveru, što u krajnjem vodi sve znatnijem smanjenju sezonalnog karaktera turističke aktivnosti.

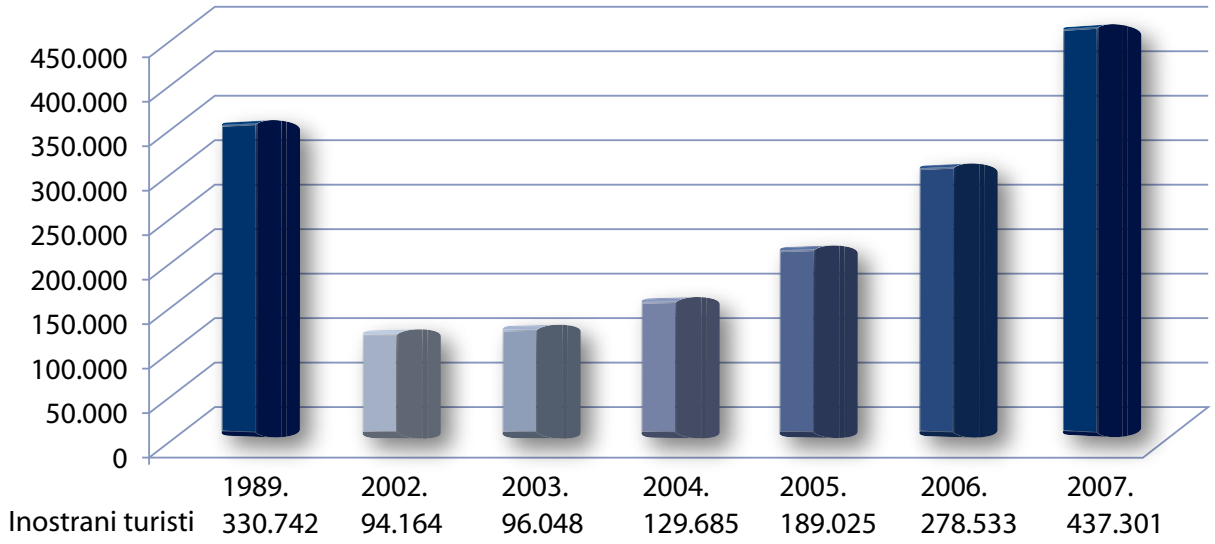
Broj turista u 1989, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 i 2007. godini, po mjesecima



Činjenica je da sadašnji razvoj turizma vodi do pretjerane **koncentracije turista** na obali tokom ljetnjih mjeseci. Uzimajući u obzir sivo tržište, primorije region čini više od 95% svih noćenja najčešće u periodu jul–avgust. Rezultat ovog pritiska jesu ekonomske posljedice i posljedice po životnu sredinu, a on takođe uzrokuje niži kvalitet, nameće pretjeran pritisak na infrastrukturu i kapacitet plaža, nepovoljno utiče na privlačnost poslova i povremeno odaje utisak masovnog turizma tokom špica sezone.
Značajna promotivna aktivnost i predstavljanje naših turističkih ponuda na međunarodnom tržištu rezultirali su znatno većim brojem stranih turista, što znači da je Crnu Goru posjetilo više stranih turista nego što je bilo planirano za 2007. godinu, ili više nego što je predviđeno Ekonomskom politikom.

1 Sivo tržište nikako ne treba izjednačiti sa ilegalnim. Ono donedavno nije uračunavano u sektor turizma. Posljedica je da ne postoji obaveza registrovanja a ni plaćanja dažbina. To odgovara onome što je uobičajeno skoro svuda u Evropi. Tek u novije vrijeme svuda počinje svrstavanje vikend-stanova i kuća za odmor u turističke smještajne kapacitete, a njihovih korisnika kao turista, kao i naplaćivanje dažbina raznih vrsta. Crna Gora prati te trendove.

Broj inostranih turista tokom 1989. i u periodu 2002. - 2007. godine



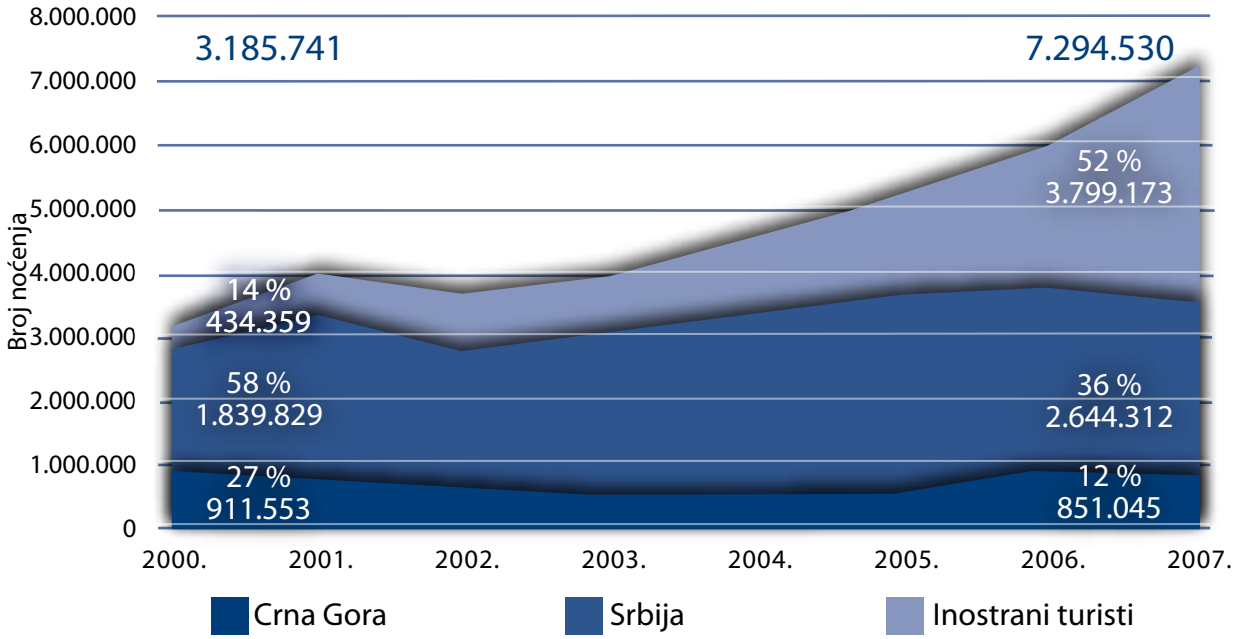
U cilju poređenja, grafikon ne sadrži podatke za goste iz bivše SFRJ za 2007. godinu

Dva faktora određuju **ekonomske efekte turizma:** prosječni prihod po gostu/danu (pansion i vanpansion), kao i ukupan broj noćenja. Osim toga, treba uzeti u obzir i dnevne posjetioce – izletnike, o kojima do sada nije bilo zvaničnih podataka. Centralna banka Crne Gore utvrdila je da prosječan prihod po gostu/danu iznosi – 42,8 €.

Prema zvaničnoj statistici, broj noćenja je od 2000. do 2007. god. porastao za 130%, sa 3,2 na 7,3 miliona. Taj napredak varira zavisno od regiona. Dok su noćenja sa domaćeg tržišta na istom nivou, broj noćenja turista iz Srbije porastao je za 45%, tj. njihov udio bio je 36%.

Takođe, očigledan je porast broja stranih gostiju, sa osmostrukim uvećanjem njihovih noćenja i udjelom od 52% u ukupnom obimu.

Noćenja po regionima 2000. - 2007. godina



Sa **domaćeg tržišta** u Crnoj Gori ubuduće treba očekivati neznatni rast.

Susjedna tržišta, sa Srbijom kao dominantnim tržištem (eks-SFRJ bez Slovenije, plus Albanija) realizovala su zajedno u 2007. godini 3,7 miliona registrovanih noćenja. Pošto se ´sivo tržište´ u najvećoj mjeri generiše iz ovog regiona, udio u ukupnom obimu trebalo bi da poraste sa statističkih 50% na stvarnih oko 75%. Karakteristično za sva susjedna tržišta jeste: dolazak automobilom, autobusom ili vozom, koncentracija na ljetnji odmor u periodu jul–avgust i skromna očekivanja. Uprkos njihovom trenutno niskom nivou izdataka, susjedna tržišta imaju veliki značaj za Crnu Goru, jer bi sa postepenim rastom životnog standarda, zahtjevi i ponašanje, kao i izdaci, trebalo da se ujednače sa onima u Zapadnoj Evropi.

Noćenja koja su ostvarili strani turisti odnose se do 46% na EU i do 20% na Rusiju, koja predstavlja najveće pojedinačno tržište. Ta tržišta karakterišu putovanja avionom, rastući zahtjevi za kvalitetnim hotelskim smještajem i raznovrsnim sadržajima odmora kao i izražena individualizacija zahtjeva. Zbog velike spremnosti na trošenje i velike fleksibilnosti kada je o terminima za odmor riječ, Crna Gora se prvenstveno mora koncentrisati na ta tržišta.

Prema tome, turizam čini najvažniju privrednu granu zemlje. Na tom polju Crna Gora se u relativno kratkom vremenu može dokazati u odnosu na konkurentske destinacije u Sredozemlju, dostići međunarodni nivo kvaliteta usluga, čak premašiti očekivanja kada je riječ o valorizaciji i zaštiti prirodnog bogatstva, održivosti i inovacijama.

1.2.3. Turistički razvoj u odnosu na projektovane strateške ciljeve

Uskladu sa ciljevima Master plana iz 2001. godine, realizovane su ranije planirane mjere, preduzete inicijative i ostvareni određeni rezultati:

– Evidentna je tržišna orijentacija turističke privrede, fokus na kvalitetu i održivosti razvoja ponude u kombinaciji sa povoljnim okvirnim uslovima za investicije, privlačnim za investitore. Tako su u Crnoj Gori već prisutan „Iberostar" i „Best Western" u četiri hotela, dok su vodeći svjetski lanci hotela, kao što su „Kempinski" i „Four Seasons", partneri u izgradnji novih ´rizort´ hotela. Renomirani hotelski lanac „Aman Resorts" preuzeo je obavezu investicionih ulaganja i upravljanja nad tri luksuzna hotela: „Sveti Stefan", „Miločer" i „Kraljičina plaža".

– Ovi renomirani lanci hotela doprinijeli su činjenici da su cijene, popunjenost kapaciteta i prihodi visokokvalitetnih hotela, usljed poboljšanja kvaliteta, znatno porasli u 2006. i 2007. god. u odnosu na prethodne (Izvještaj „Istraživanje poslovanja hotelijerstva", Horwath Consulting). Godišnja stopa zauzetosti ovih hotelskih soba iznosi 37,7%. Realizovana neto cijena sobe u odnosu na prethodnu godinu povećana je za 40% i iznosila je 62,1 eura. Anketirani hoteli sa 4* u prosjeku posluju sa dobiti koja je u 2006. godini iznosila 12,4% realizovanog neto poslovnog prihoda.

– U 2007. god. nastavljen je pozitivan trend tražnje. Ukupan broj registrovanih noćenja porastao je u odnosu na prethodnu godinu za 22,8% a prihod za 39%.

– U nautičkom turizmu, segmentu turističke ponude koji karakteriše luksuz, očitava se rastući renome Crne Gore. U 2007. god. luke Kotora, Budve i Bara posjetilo je više jahti nego ikada ranije (2.385). Preuređenje nekadašnje vojne luke Tivat u visokokvalitetnu marinu – Porto Montenegro – obećava prekretnicu ka dostizanju željenog kvaliteta.

– U Tivtu se planira i izgradnja prvog golf terena u Crnoj Gori. Takođe, planira se razvoj ostrva Sveti Marko i Ostrva Cvijeća, Kumbora, Bigova i uvale Plavi horizonti, kao i izgradnja novog visokokvalitetnog ´rizorta´ na području Župe i Luštice, čime će se Bokokotorski zaliv i njegove opštine koje izlaze i na otvorene more razviti u vrhunske turističke destinacije na Mediteranu.

– Hotelijerstvo se nalazi na prekretnici kada je o ubrzanom podizanju nivoa kvaliteta usluga riječ. S tim u vezi, planira se povećanje broja hotelskih kapaciteta viših kategorija (7.000–9.000 ležaja) u Bokokotorskom zalivu, kao i u opštinama Budva, Bar, Ulcinj, Kolašin i Rožaje do 2010. god. Istovremeno, evidentan je i napredak u diverzifikaciji ponude: otvoreni su ili se planira otvaranje malih luksuznih hotela sa velnes i kongresnim sadržajima i sl.

– Započela je izgradnja razgranatog sistema staza za pješake i ljubitelje planinskog biciklizma, u cilju daljeg uključivanja centralnog i planinskog regiona u turističku ponudu (i to na prirodu orijentisanih aktivnosti, sportskog i kulturnog turizma), sve sa ciljem dostizanja vodeće uloge na tržištu planinskog biciklizma na Mediteranu.

– S austrijskom kompanijom „Tiscover", vodećom u oblasti marketinga i tehnoloških dostignuća u oblasti turizma, kreiran je novi veb-portal Nacionalne turističke organizacije Crne Gore, sa mogućnošću direktne rezervacije smještaja.

– Na kraju, ističe se i značajna i konkretna zainteresovanost investitora i konzorcijuma da u okviru sedamnaest greenfield investicija (na oko 4.000 ha zemljišta) izgrade luksuzne objekte sa pratećim sadržajima, što će u potpunosti otvoriti nove razvojne šanse za turizam Crne Gore.

MONTENEGRO

MONTENEGRO

2. STRATEŠKA ORIJENTACIJA RAZVOJA TURIZMA U CRNOJ GORI DO 2020. GODINE

2.1. Vizija

Godine 2020. godine, Crna Gora je turistička destinacija sa ponudom tokom cijele godine, sa živopisnim pejzažima i zaštićenim biodiverzitetom. Očuvala je svoje nasljeđe i njeguje svoju tradiciju, koja proizilazi iz tri velike kulture. Crna Gora njeguje svoju multietničnost. Brend i tvrdnju „Wild Beauty" - Crna Gora ne opravdava samo time što posjetiocima pruža pogled na netaknutu izuzetnu prirodu. Podjednako nudi raznolikosti i visoki kvalitet, koji su usmjereni na zadovoljavanje potreba svakog pojedinačnog gosta. Crna Gora se može pohvaliti raznolikošću visokokvalitetnih hotela, rizorta i drugih vrsta smještajnih kapaciteta. Svi su međunarodno konkurentni i specijalizovani su u svom segmentu u skladu sa kretanjima koja preovladavaju na tržištu. Zadovoljavaju sve zahtjeve da budu atraktivni ciljnim grupama tokom cijele godine. Osim izuzetnih, atraktivnih plaža, Crna Gora je poznata po jedinstvenim nacionalnim parkovima i parkovima prirode, kao i po širokoj mreži panoramskih puteva za posjetioce koji putuju automobilima i po mreži staza u divljini za planinare i bicikliste. Ova mreža pokriva cijelu zemlju čime posjetiocima pruža jedinstveno iskustvo, a lokalnim stanovnicima daje mogućnost ostvarivanja dodatnih prihoda. Što se tiče turizma orjentisanog na prirodu, Crna Gora je uspjela da postane lider na tržištu Mediterana, što je pozitivno uticalo na vansezonsku potražnju. Sofisticirani objekti za nautički, zdravstveni i velnes turizam, zimske sportove i golf privlače visokoplatežne goste i jačaju međunarodni ugled. Diversifikacija ponude, visoki standardi, kvalitet obuke i usluga, po i dalje konkurentnim cijenama, značajno su povećali zaposlenost, prihode pojedinaca i životni standard. Istovremeno, strategijom konzistentnog kvaliteta smanjen je pritisak u periodu jul-avgust. Crna Gora je prerasla visokokvalitetnu destinaciju sa strogo zaštićenim prirodnim i kulturnim karakteristikama, koje garantuju privlačnost zemlje u budućnosti i očuvanje resursa za buduće generacije. Već duže vrijeme, infrastruktura za snabdijevanje i odlaganje otpada usklađena je standardima EU, a turizam konstantno jača svoj položaj u zemlji kao generator poslova i poreza, čime stimuliše većinu drugih industrija Crne Gore.

2.2. Polazišta za budući razvoj turizma

Strategija održivog kvalitetnog turizma prati dva glavna cilja koja su na istom nivou!

I. Napredak za građane države:
Da bi se ostvario ovaj socio-ekonomski cilj, šest pretpostavki moraju biti ispunjene.

1. Prihodi turističke privrede moraju porasti i mora se izjednačiti sa nivoom zarada susjeda u EU–Sredozemlju. S obzirom na male kapacitete plaža, povećanju obrta ne treba težiti kroz porast broja gostiju, već putem većih investicija u cjelogodišnju raznovrsnu ponudu. To uslovljava neprestano poboljšanje kvaliteta zajedno sa diverzifikacijom ponude.
2. Treba stvoriti što više poslova sa punim radnim vremenom i različitih mogućnosti da se dodatno zaradi – i to direktno i indirektno kroz turizam. Prema tome, segmente ponude koji se zasnivaju na uslužnim djelatnostima (hotelijerstvo, gastronomija, razonoda, održavanje) treba tretirati kao prioritetna težišta razvoja. Kao uslužna djelatnost, turizam je u osnovi radno intenzivna privredna grana čija je uspješnost usko povezana sa raspoloživim ljudskim resursima (kvantitativno i kvalitativno posmatrano), od kojih se zahtijevaju značajne profesionalne i društvene vještine. U skladu sa utvrđenim razvojnim projekcijama u sektoru turizma, Vlada Crne Gore je usvojila Strategiju razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma, sa posebnim ciljem da se uvede viši stepen profesionalizma i poboljša koordinacija rada svih institucija angažovanih na polju razvoja ljudskog kapitala koji je potreban da bi se podržao napredak turizma u predstojećem periodu.
3. Potrebni su proizvodi koji se mogu koristiti tokom cijele godine – odgovarajuće opremljena mjesta za odmor i javne površine za provođenje slobodnog vremena na Primorju i u kontinentalnom dijelu. Ova je potreba utoliko važnija jer postoje dvije poteškoće koje se pojavljuju zbog klime. Zbog velike količine padavina u toku zime, Primorje se ubraja u najkišovitije oblasti u Evropi. U podnožju planina, gdje se mogu razvijati zimski centri Durmitor i Bjelasica, Prokletije, Hajla, Vučje, imajući u vidu globalne klimatske promjene, neizvjesno je da li će u srednjem i dužem roku biti snijega u nižim predjelima, pa se i periodi funkcionisanja veoma teško mogu isplanirati. Zbog toga na Primorju i na planinama moraju paralelno nastati i proizvodi koji nisu uslovljeni vremenskim prilikama, koji su konkurentni na međunarodnom tržištu, koje je teško iskopirati, a samim tim su i trajni.
4. Kapaciteti koji se mogu koristiti tokom cijele godine treba da budu dovoljno veliki i atraktivni, da bi se mogla uspostaviti ekonomična avio-veza sa najvažnijim izvornim tržištima.
5. Svi gosti treba da budu zadovoljni, jer zadovoljni gost čini odlučujuću kariku u marketingu destinacije.Takođe, ta karika omogućava konsekutivnu orijentisanost tržišta ka svim ponuđenim proizvodima i ka konkretnom zadovoljavanju individualnih želja za odmor, bez obzira na to iz kojeg regiona dolaze gosti i koju vrstu smještaja i ponude preferiraju.
6. Crna Gora treba da razvije svoj USP (Unique Selling Point – jedinstveni proizvod), jer joj i sama ljepota i očuvanost njenih predjela i prirode pomažu da ostvari izrazitu komparativnu prednost na sredozemnim konkurentima. Pejzaži, klima, fauna i flora generišu neprocjenljivu ekonomsku vrijednost. Ne samo njihovo očuvanje, već i unapređenje i promocija – obezbjeđuju sadašnjost i budućnost turističkoj privredi.

II. Održivost razvoja:

Osnov održivosti koji dominira svime, nije značajan samo sa ekološkog i socijalnog aspekta. Njegovi principi štite sve vrijednosti turističke privrede i slogan „divlja ljepota“, odnosno ´Wild Beauty´ postaje srž ponude ove destinacije. Prioriteti održivosti time utiču na mnoge sektore. Ona zahtijeva efikasnu infrastrukturu, što je Vlada na vrijeme uvidjela i realizuje neophodne investicije na tom polju. Zatim, održivost zahtijeva skup pravila koja prodiru u sve privredne i životne tokove, i kojih svi treba da se predano pridržavaju. Održivost se zasniva na opšteodgovornom stavu prema zaštiti okoline, tako da „divlje“ deponije otpada u prirodi npr. ili ilegalni lov na ptice u zaštićenim oblastima, sječa stabala koja nije u skladu sa planom i programom u nacionalnim parkovima itd. moraju biti u potpunosti eliminisani, kao što je to slučaj u svim zemljama Evropske unije.

2.3. Globalni i regionalni turistički trendovi

Kada je riječ o razvoju turizma u Evropi, UNWTO (Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih nacija) ukazuje na sljedeće megatrendove:

– Potencijalni konflikti – između razvoja turizma i socio-ekološke svijesti generalno posvećenoj načelima održivog razvoja, koja su danas zakonski utemeljena i poštuju se u skoro svim ciljnim područjima.

– Specifičnost (autentičnost) ponude – kao odgovor na globalizaciju i stapanje kultura, kao i na rastuću jednoličnost svakodnevnog života, turista traži autentičnost, originalnost, tj. poseban karakter svakog mjesta.

– Elektronski informativni i distributivni sistemi – pospješuju direktnu informaciju, direktno poređenje i direktno bukiranje. Internet olakšava transparentnost i primorava na konkurentnost odnosa cijena – usluga.

– Upotreba velikih aviona i niskobudžetnih prevoznika – omogućava bržu, udobniju i jeftiniju avio-povezanost, čime se stvaraju uslovi za veću potrošnju u samoj destinaciji.

– Diferenciranje motiva i ciljnih grupa – Sva evropska tržišta karakteriše jaka tendencija ka individualizaciji očekivanja od odmora. Tom se trendu priključuju i nova tržišta članica EU iz istočne Evrope. Heterogenost zahtjeva – posljedica je povećanog životnog standarda uopšte, iskustava sa putovanja i globalizacije.

UNWTO utvrđuje razvojne šanse u sljedećim sferama ponude:

– Kod lifestyle-proizvoda, u kombinaciji sa ciljanim stvaranjem imidža i brenda pojedinačnih segmenta ponude: destinacija kao raznovrsni proizvod pod jednim brendom!

– Kod kvalitetnih proizvoda u svim oblastima usluga povezanih sa turističkom privredom. Naglašavanje kvaliteta rezultat je konkurencije širom svijeta u borbi za platežno jake klijente, i preduslov je za stvaranje brenda.

– Turizam zasnovan na prirodi u kombinaciji sa sportskim aktivnostima.

– U kulturnom turizmu: turistima sa akademskim interesovanjima priključuju se i nove ciljne grupe koje u svoj odmor ugrađuju i aspekat kulture (kulturne manifestacije, likovne kolonije, pjesničke večeri itd.).

– Najveće stope rasta realizovane su u ponudama koje nude velnes i fitnes sadržaje, planinarenje, pješačenje i biciklizam, kao i odmor ´all-inclusive´.

U turističkoj tražnji zapažaju se dva glavna trenda: kompleksna sprega motiva i aktivnosti, kao i diverzifikacija na ciljne grupe.

· Kompleksna sprega motiva i aktivnosti: Centralni motiv jeste odmaranje koje je praćeno sljedećim motivima: uživanje, druženje, zdravlje, kretanje, proširenje vidika i, naročito, orijentacija ka doživljaju. U aktivnostima na odmoru istovremeno je uvijek aktivirano više motiva koji se tokom dana mijenjaju.

· Diverzifikacija ciljnih grupa: Pripadnost socijalnim i demografskim grupama pokazala se kao suviše gruba klasifikacija u turističkim destinacijama. Tako se grupe razlikuju po stilu života i motivu, i dijele se na manje podgrupe. Dalje, ´stariji ljudi´ (preko 65 godina) dijele se na ´aktivne´ i ´klasične´ seniore. Kod grupa sa naglašenim specifičnim sklonostima takođe je jasna tendencija podjela: tako biciklisti postaju „vozači tura", „mauntin-bajkeri", „izletnički", „fitnes", „sportski" vozači, „trkači" i „porodični biciklisti".

Ako hotel – „resort" želi da ima i zadrži prioritetnu poziciju, njegov turistički proizvod mora posjedovati komponente koje **se odnose na neponovljivost, autentičnost i postojanost,** pri čemu se posebno misli na:

- vizuelno i inscenirano integrisanje okolnih predjela,
- uređenje vrtova, udobnih enterijera i eksterijera,
- harmonizovanje objekata sa okolinom (uklapanje u prirodni ambijent) i
- kvalitetnu uslugu (ljudski faktor) kao najvažniji faktor konkurencije, pri čemu usluga znači više nego profesionalnost – a to je vrijeme posvećeno gostu i njegovim individualnim željama.

2.4. Konkurentske destinacije

Konkurentske destinacije, države iz Regiona, odnosno područja koja gravitiraju Jadranskom basenu i države sjevernog i sjeveroistočnog Mediterana, kontinuirano usklađuju svoje ponude sa promjenama na tržištu. Prihvataju se razvojne tendencije i stvaraju raznovrsne ponude, pri čemu svaka destinacija koristi sopstveni razvojni pravac. Međutim, u principu se uvijek slijedi **sedam strateških ciljeva:**

- Kvalitetni smještajni kapaciteti, s akcentom na objekte viših kategorija;
- Diverzifikacija ponude – sport, kultura, kongresi, vjerski turizam, zdravstveni, nautički i dr.;
- Turistička ponuda nezavisna od sezone – naročito velnes/spa kapaciteti;
- Poštovanje principa održivosti, putem zaštite životne sredine, održavanjem infrastrukture za uklanjanje otpada, uređenjem okoline i sl.;
- Poštovanje lokalnih karakteristika i stilova tipičnih za destinaciju;
- Kvalifikovani stručni kadar i otvaranje perspektivnih novih zanimanja / radnih mjesta;
- Jačanje marketinških mjera uz koncentrisanje na glavna tržišta.

Efekti globalizacije na tržišta rada, s jedne strane, kao i razvojni bum novih turističkih destinacija i turističkih kompleksa (´rizorta´), s druge strane – predstavljaju osnovu za sve oštriju konkurenciju za platežno jake turiste, naročito van kupališne sezone.

2.5. SWOT analiza

PREDNOSTI

- raznolikost ponude na malom prostoru
- klima i geografski položaj
- prirodne vrijednosti
- kulturno-istorijsko nasljeđe
- gostoprimstvo lokalnog stanovništva
- hrana i pića
- veliki broj malih i srednjih preduzeća
- povoljan ambijent za investiture
- razvijena informatičko-komunikaciona (ITC) infrastruktura
- politička stabilnost
- dobri odnosi sa susjednim državama
- nova destinacija
- blizina najznačajnijim evropskim metropolama

SLABOSTI

- nezadovoljavajuća struktura hotelskih kapaciteta
- nedostatak svijesti o važnosti turizma među značajnim dijelom stanovništva
- neintegrisana ponuda
- nedovoljna primjena IT
- neprepoznatljivost regiona
- nedostatak kadra sa aspekta kvantiteta i kvalifikacija
- nizak nivo kvaliteta usluga
- izražena sezonalnost
- znatan udio sivog tržišta
- nedostatak informacija i istraživanja
- neplanska gradnja
- nečistoća
- neadekvatna prateća infrastruktura (vodosnabdijevanje, otpadne vode, čvrsti otpad, putna infrastruktura, električna energija, parking)
- buka
- nedovoljna dostupnost putem avio saobraćaja
- nedovoljna implementacija privatnojavnog partnerstva
- nedovoljna inicijativa u turizmu
- nedovoljno područja sa statusom zaštićenog područja u obalnom dijelu

MOGUĆNOSTI

- rastuća međunarodna tražnja za turizmom koji je orijentisan na prirodu
- rastuća međunarodna tražnja za novim (neiskorišćenim) turističkim i kongresnim destinacijama
- rastuća međunarodna tražnja za visoko kvalitetnom turističkom ponudom
- rastuća važnost i prihvatljivost održivog razvoja
- tekuća integracija u Evropsku uniju
- razvoj regionalnih turističkih asocijacija
- privatno-javno partnerstvo
- internet

PRIJETNJE

- povećanje troškova prevoza (cijena nafte)
- povećanje cijena hrane
- uticaji klimatskih promjena
- smanjenje plažnog prostora koji ima status zaštićenog prostora

2.6. Ciljevi razvoja turizma

Budući razvoj turizma zasnovan je na grupi ciljeva, što obezbjeđuje vertikalnu hijerarhiju, kao i horizontalne međuzavisnosti, te stoga formira integrisani strateški pristup.

2.6.1. Strateški cilj

STRATEŠKI CILJ razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. g. glasi od:

PRIMJENOM PRINCIPA I CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA CRNA GORA ĆE STVORITI JAKU POZICIJU GLOBALNE VISOKOKVALITETNE TURISTIČKE DESTINACIJE; TURIZAM ĆE ZA STANOVNIŠTVO CRNE GORE OBEZBIJEDI DOVOLJNO RADNIH MJESTA I RAST ŽIVOTNOG STANDARDA, A DRŽAVA ĆE OSTVARIVATI PRIHODE NA STABILAN I POUZDAN NAČIN.

Crna Gora je već poznata kao lijepa i atraktivna turistička destinacija. Ali potencijal nije u potpunosti iskorišćen i željeni međunarodni imidž još nije dovoljno ostvaren. Crna Gora bi trebalo da bude među vrhunskim turističkim destinacijama na globalnom nivou. Njen pejzaž i prirodne vrijednosti, kulturno-istorijsko nasljeđe, kao i gostoprimstvo ljudi, izuzetne su prednosti Crne Gore. Svi napori ka poboljšanju turizma Crne Gore moraju biti usmjereni ka ostvarenju ovog ambicioznog cilja.

Turizam čini glavni stub ekonomske osnove zemlje. Samo uspješnim razvojem turizma mogu da se obezbijede zaposlenje i prihod za znatan dio populacije.

Iako se izgradnja velikih objekata, tj. međunarodnih turističko-kongresnih kompleksa, marina, kongresnih centara itd., često smatra simbolima uspješnog razvoja turizma, **turizam je zapravo zasnovan na brojnim poslovnim aktivnostima koji su mikro, male i srednje veličine.** Te velike investicije mogu se smatrati neophodnim, kao simboli koji usmjeravaju pažnju turista na Crnu Goru. Ali uspostavljanje turizma kao privrednog sektora širom zemlje i obezbjeđivanje dugoročnog, održivog razvoja turizma apsolutno zahtijeva popunjavanje okvira, odnosno tih velikih kapaciteta mnogobrojnim dodatnim privatnim inicijativama. Te inicijative nijesu vezane samo za turističke aktivnosti (kao što su obezbjeđivanje smještaja, restorani, barovi, itd.) već pokrivaju sve usluge i proizvodnju koji su direktno ili indirektno povezani sa turizmom.

Ali turizam ne doprinosi samo dobrobiti pojedinaca. I država će profitirati. Promjene u privrednoj strukturi Crne Gore i prelaz sa industrijske na postindustrijsku privredu orijentisanu na uslugu, traže korišćenje dodatnih izvora prihoda da bi država ispunila sve svoje zadatke i odgovornosti obezbjeđenjem visokokvalitetnog standarda. Razvoj turizma stoga je isto važan korak za uspostavljanje stabilne i pouzdane osnove za prihode. Zaposlenje i prihod za crnogorsko stanovništvo i povećanje državnih prihoda nijesu dva paralelna procesa, već su čvrsto međusobno povezani. Širok opseg napora neophodan je za postizanje strateškog cilja razvoja turizma i za postizanje zahtijevanih koristi i pozitivnih uticaja.

Svi napori u djelokrugu razvoja turizma moraju u obzir uzeti eksterne faktore, tj. one koji su van direktnih uticaja Crne Gore. U pozitivnom smislu, povoljni uslovi dati su činjenicom da postoji međunarodna tražnja za turističkom ponudom koju nudi Crna Gora ili ponudom koja može da se podstakne, poveća i dalje će se povećati. To se naročito odnosi na turizam zasnovan na prirodi, aktivni odmor, kongresni turizam i visokokvalitetni turizam.

S druge strane, mora se ispoštovati to što će rezultati klimatskih promjena uticati na razvoj turizma u čitavoj oblasti Mediterana, pa tako i u Crnoj Gori. Trenutno se ne može tačno predvidjeti koliko će daleko doseći promjene. Još jedan faktor kojem će biti posvećena pažnja tokom sljedećih godina jeste povećanje putnih troškova, te stoga i moguće promjene u ponašanju turista u vezi sa putovanjima. Čak i danas može da se uoči povećanje cijena za hranu iz uvoza; za održivi razvoj turizma zavisnost od uvoza hrane mora da se smanji koliko je to moguće, tako što će se podržavati veća produktivnost i kvalitet domaće poljoprivrede.

Strateški cilj razvoja turizma će postići se preko grupe operativnih ciljeva. Identifikovani operativni ciljevi odgovaraju zahtjevu da proizvod „turizam“ u svim svojim aspektima mora da se poboljša (konkretni ciljevi 1 do 3), ali takođe i zadatku da se, dugoročno gledano, stvori jaka i pouzdana osnova za jačanje razvoja turizma i poslova povezanih sa turizmom (konkretni ciljevi 4 i 5).

CILJEVI I MJERE ZA DALJI RAZVOJ TURIZMA

STRATEŠKI CILJ:

PRIMJENOM PRINCIPA I CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA CRNA GORA ĆE STVORITI JAKU POZICIJU GLOBALNE VISOKOKVALITETNE TURISTIČKE DESTINACIJE; TURIZAM ĆE ZA STANOVNIŠTVO CRNE GORE OBEZBIJEDIT ĆE DOVOLJNO RADNIH MJESTA I RAST ŽIVOTNOG STANDARDA, A DRŽAVA ĆE OSTVARIVATI PRIHODE NA STABILAN I POUZDAN NAČIN

Operativni cilj 1:

Stvaranje potrebne turističke i prateće infrastrukture u pravcu postizanja strateškog cilja

- Mjera 1.1 Unapređenje saobraćajne infrastrukture unutar Crne Gore
- Mjera 1.2 Unapređenje komunalne infrastrukture
- Mjera 1.3 Privlačenje investicija u nove visokostandardne smještajne kapacitete
- Mjera 1.4 Povećanje standarda postojećih smještajnih kapaciteta
- Mjera 1.5 Unapređenje kvaliteta usluga u sektoru turizma
- Mjera 1.6 Unapređenje harmonije između arhitekture i okolnog prirodno-kulturnog ambijenta („stvaranje skladnog ambijenta“)
- Mjera 1.7 Uspostavljanje „čistog imidža“ Crne Gore

Operativni cilj 2:

Crna Gora formira posebnu jedinstvenu prodajnu ponudu

- Mjera 2.1 Uspostavljanje efikasnih marketinških struktura
- Mjera 2.2 Promocija regionalnih klastera radi jačanja turističkog potencijala u svim regionima i podregionima Crne Gore
- Mjera 2.3 Sprovođenje Nacionalne strategije održivog razvoja Crne Gore

Operativni cilj 3:

Crna Gora je poznata i prihvaćena kao „cjelogodišnja” turistička destinacija

- Mjera 3.1 Divezifikacija hotelskih ponuda (porodične saune, spa, velnes, kongres, itd.) i unapređenje rekreativnih i aktivnih kapaciteta za odmor
- Mjera 3.2 Razvoj i unapređenje specifičnih turističkih proizvoda
- Mjera 3.3 Uspostavljanje, promocija i marketing turističkih atrakcija

Operativni cilj 4:

Institucionalni i pravni okvir odgovara zahtjevu uspješnog i održivog razvoja turizma

- Mjera 4.1 Jačanje turističkih organizacija na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou
- Mjera 4.2 Jačanje inspekcijskih službi
- Mjera 4.3 Uspostavljanje i funkcionisanje sistema za upravljanje informacijama i kvalitetom
- Mjera 4.4 Unapređenje pravne osnove za razvoj turizma (propisi, podzakonska akta, dopune zakona)

Operativni cilj 5:

Lokalno stanovništvo se sve više uključuje u turističku privredu („interni marketing”)

- Mjera 5.1 Razvijanje svijesti o značaju turizma kao strateške grane
- Mjera 5.2 Unapređivanje preduzetništva u sektoru turizma
- Mjera 5.3 Povezivanje sektora turizma sa ostalim sektorima lokalne privrede

2.6.2. Operativni ciljevi i mjere za njihovu realizaciju

Operativni cilj 1:

Stvaranje potrebne turističke i prateće infrastrukture u pravcu postizanja strateškog cilja

„Kvalitet umjesto kvantiteta“ već je formulisani cilj Master plana iz 2001. godine. Tokom proteklih sedam godina ostvareni su značajni koraci naprijed. Ali još uvijek djelovi turističke infrastrukture, smještajnih kapaciteta i usluga ne odgovaraju zahtjevima visokokvalitetne turističke destinacije. S aspekta izvanrednog, ali po obimu ograničenog potencijala Crna Gora se mora koncentrisati na održivi razvoj kvalitetnog turizma. Pod tim se podrazumijevaju ponude koje će zadovoljiti svakog gosta, koliko god da su različita njegova očekivanja, koje će postići najveće moguće prihode po gostu/danu, koje će biti atraktivne preko čitave godine i stvoriti radna mjesta. Crna Gora ima šansu da se pozicionira među deset najprestižnijih svjetskih destinacija i da osigura dugoročne koristi od turizma.

Globalni trend potražnje za visokokvalitetnim turističkim destinacijama, koje kombinuju izvanredne prirodne vrijednosti i uzbudljive aktivnosti sa odličnom infrastrukturom i uslugama, nudi jedinstvenu šansu za Crnu Goru da ono što ima iskoristi na najbolji mogući način. Kao što pokazuju primjeri, naročito u oblasti Mediterana, samo se preko visokokvalitetnog turizma mogu najbolje zaštititi prirodne vrijednosti.

Sljedeće mjere treba preduzeti u pravcu postizanja ovog cilja:

- Poboljšanje dostupnosti Crne Gore;
- Unapređenje komunalne infrastrukture;
- Razvoj novih visokokvalitetnih smještajnih kapaciteta;
- Povećanje standarda postojećih smještajnih kapaciteta;
- Unapređenje kvaliteta usluga u sektoru turizma;
- Unapređenje harmonije arhitekture i okolnog prirodno-kulturnog ambijenta ; („razvoj ambijenta“) i
- Uspostavljanje „čistog imidža“ Crne Gore

Mjera 1.1 Poboljšanje dostupnosti Crne Gore

Udaljenost i saobraćajna otvorenost neke destinacije, udobnost, brzina i troškovi polaska i dolaska, odlučuju turistički razvoj određene destinacije. Po tome se određuju angažmani turoperatora, kao i privatno organizovana putovanja na odmor. Modaliteti putovanja imaju izvjestan uticaj na to koje ciljne grupe treba pridobiti za koju destinaciju, a koje ne. To, doduše, zavisi od smjera, sadržaja i kvaliteta palete ponude. Ipak, njihovo plasiranje na tržište ima uspjeh samo ako su saobraćajni sistemi primjereno izgrađeni i ako su konkurentni drugim destinacijama. Do Crne Gore može se stići na različite načine sa različitih tržišta.

Dostupnost treba poboljšati. Ovdje je manje riječ o tome da se izgrade saobraćajnice do susjednih zemalja. Optimizacija regionalne putne mreže treba da bude prioritet i za ostale grane privrede, a ne samo za turizam. Zastoji postoje uglavnom u špicu sezone, kada na hiljade turista iz okruženja automobilima putuju ka Crnoj Gori. Efikasan sistem autoputeva (privukao bi turiste koji putuju sopstvenim automobilom) pritisak na naseljene oblasti u špicu sezone.

Brza, udobna i povoljna vazdušna veza neodvojivi je dio zahtjeva dobrostojeće ciljne grupe (npr. 77% Njemaca putuje do Sredozemlja avionom, samo njih 15% automobilima[1]).

„Open Sky" politikom i modernizacijom aerodroma Podgorica i Tivat, Crna Gora je otvorila nove prostore. Očekuje se ipak još gušća avio-mreža usljed razvoja velikih i konkurentnih hotelskih kapaciteta. Nijedna avio-kompanija nije zainteresovana za kratke sezone. Umjesto toga traže destinacije koje obećavaju na duži period dobru popunjenost mjesta.

To znači da hotelski sektor mora povećati, izgraditi i diverzifikovati svoje standarde. Ovo podržava već Master plan turizma iz 2001. godine, kao i analiza Svjetske banke[2] „Investment in new and diversifed facilities will be needed, including the entry of some recognized international investors and operators" , kao i Izvještaji TSA i WTTC[3]. Uspješne korake u ovom kontekstu su ostvarili hoteli: „Maestral", „Splendid", „Iberostar Bellevue", „Bianca", „Best Western Premier", „Queen of Montenegro", „Mediteran", „Montenegro" i „Avala". Ostali trenutno rade na tome ili to imaju u planu.

Raznovrsno, sposobno hotelijerstvo neophodno je zbog angažmana velikih putničkih agencija i organizatora putovanja. Oni dominiraju širom Evrope nad mrežama preduzeća i utiču na cijene i imidž svake destinacije. Oni nose čarter-rizik, i početkom i krajem svojih lanaca određuju dužinu same sezone. Neiskorišćeni kapaciteti sjedišta u avionima stoje na raspolaganju individualnim turistima, građanima koji od čartera profitiraju.

Jeftinih letova još uvijek nema u Crnoj Gori. Dokle god ne dođe do promjena s tim u vezi, turistička privreda izuzeta je od najrevolucionarnijeg trenda posljednjih godina. Ona ne profitira samo od opcija koje otvara jeftinim ponudama letova mnogobrojnim turistima i destinacijama. Međutim, paralelno postojanje jeftinih letova prema ostalim destinacijama na Sredozemlju, slabi atraktivnost Crne Gore prilikom izjednačavanja cijene i usluge.

1 *F.U.R. in ´Reiseanalyse 2006 und 2007´, Kap. 3.5.2*
2 *Worldbank in ´Montenegro Economic Memorandum´, Kap. 5.3 & 5.4*
3 *WTTC TSA 2004, S. 7 ´Infrastructure & Product Supply´, TSA 2007 S. 16 ´Europe´s new Monaco´*

Jer tržište provjerava ukupne troškove godišnjeg odmora. Šta je veći udio troškova za transport, to manje ostaje za budžet tokom odmora za prave sadržaje. Putnik je primoran da uštedi na kvalitetu ili mora da potroši više novca. Na to hotel može samo da reaguje tako što će cijenu za svoju uslugu spustiti da bi se izjednačili troškovi za avio-prevoz. Pošto je ovo zbog isplativosti u rijetkim slučajevima moguće, Crna Gora mora težiti uključivanju u mrežu jeftinih letova.

Broj jeftinih letova iz Njemačke posljednjih se pet godina učetvorostručio. U Skandinaviji ovo „carstvo jeftinih letova" obuhvata već polovinu svih turista koji na godišnji odmor putuju avionom. F.U.R. studija trendova prenosi da će se do 2015. godine 20,5% svih letova Njemaca tokom godišnjih odmora odnositi upravo na jeftine letove.

Imajući u vidu strateške ciljeve turističke privrede, izgradnju i uređenje puteva i potrebe za dodatnim saobraćajnicama treba posmatrati ne samo sa stanovišta trgovine, industrije ili određene luke. Treba imati u vidu argumente o interesu opšteg i o održivosti.

Putovanje vozom pravi je doživljaj, a kao prevozno sredstvo posebno podnošljivo za životnu sredinu. Može da se optimizuje, jer se značajna turistička mjesta – Kolašin, Mojkovac, Bijelo Polje – nalaze uz samu saobraćajnicu. Iz ovih mjesta mogu da se povežu autobuskim saobraćajem i planinski regioni Durmitor i Prokletije.

Crna Gora je mala zemlja ali puna raznih turističkih atrakcija. Važan aspekt razvoja turizma jeste pristupačnost ovih atrakcija u različitim dijelovima zemlje. Mora se osigurati brz i udoban transfer turista od jednog do drugog dijela. To obuhvata putni i željeznički prevoz, kao i interne letove, tj. za kombinovanje aranžmana odmora na jugu sa aktivnim odmorima na sjeveru. Organizovani ili individualni kružni obilasci ne bi trebalo da budu avantura već atraktivan element odmora u Crnoj Gori. Glavni turistički putevi i dalje će biti razrađeni kao „panoramski putevi" koji nude dobar uvid u prirodni i urbani pejzaž Crne Gore. To takođe znači izgradnju parking-oblasti i vidikovaca koji su dobro opremljeni neophodnom infrastrukturom za piknik i koji služe kao informativni punktovi.

Mjera 1.2 Unapređenje komunalne infrastrukture

Kvalitet turizma u velikoj mjeri zavisi od dobrog funkcionisanja komunalne infrastrukture. Poboljšanje postojećeg i uspostavljanje ekonomski isplativog snabdijevanja stanovništva kvalitetnom pitkom vodom – jedan je od prioriteta svake strategije razvoja, koji se sam po sebi podrazumijeva. U odnosu na značaj koji se daje turizmu u Crnoj Gori, moraju postojati kapaciteti kojima se garantuje pouzdano, cjelodnevno snabdijevanje vodom kompletnog domaćeg stanovništva i svih turista u istoj mjeri.

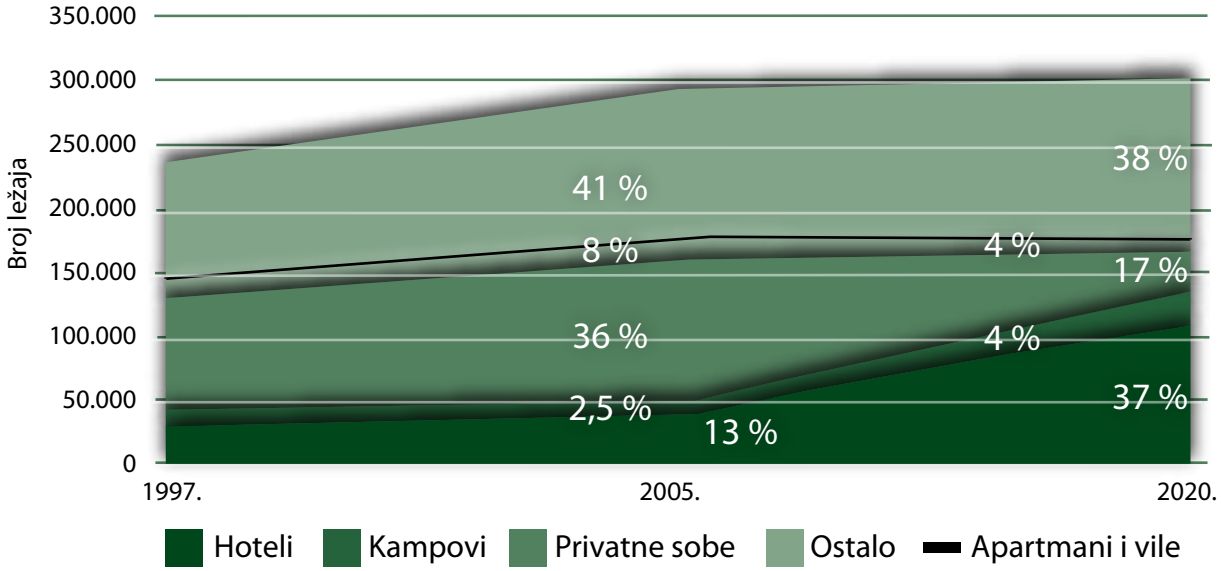
U pravcu rješavanja ovog problema, Vlada Crne Gore nastavila je 2006. sa izgradnjom novog sistema snabdijevanja vodom za oblast Primorja iz vodoizvorišta u blizini Skadarskog jezera. Prva, najznačajnija, faza ovog projekta će biti završena u septembu 2009. godine čime će se obezbijediti vodosnabdijevanje opština Budva i Bar, a do sredine 2010. godine će se u sistem uključiti i ostale primorske opštine.

Izuzetno značajno pitanje jeste otpust i tretman otpadnih voda i čvrstog otpada bez zagađivanja životne sredine. U tom smislu, do početka 2010. godine se računa sa izgradnjom regionalnih sanitarnih deponija, a do kraja 2011. se planira fazni završetak radova i puštanje u rad sistema za prečišćavanje otpadnih voda na savremeni način. Zagađene rijeke i obalna oblast protivurječe cilju visokokvalitetnog turizma. Isto važi za snabdijevanje električnom energijom. Strujni udari i nestašice kontraproduktivni su u odnosu na napore da se uvede visokokvalitetni turizam.

Mjera 1.3 Razvoj novih visokokvalitetnih smještajnih kapaciteta

Prva razvojna faza bila je skoncentrisana na privatizaciju, renoviranje i revalorizaciju postojećih hotela. Ona je bila praćena povratkom na međunarodna tržišta. Druga faza, koja se na ovu nadograđuje, mora da dovrši modernizaciju starih hotela i da se fokusira na novogradnju tržišno orijentisanih turističkih ´rizorta´ na primorju i u planinama [1].

Porast broja smještajnih kapaciteta do 2020. godine



Hotelijerstvo i njemu adekvatni turistički objekti – anglo-američki nazvani„resorts" – čine razvojne motore turističke privrede. Njihov standard i njihova tržišna orijentacija prema ciljnim grupama, određuju vučnu silu ponude. Na paletu njihove ponude nadograđuju se imidž, sektor transporta i prodajna efikasnost. Ali kad bi sva postojeća 37.383 hotelska kreveta[2] realizovala solidnu popunjenost od 150 dana (41% popunjenosti), došli bi zajedno na samo 5,6 miliona noćenja godišnje. Uz 2006. godinu planiranu prosječnu cijenu sobe od 32,88 €, čitav promet soba hotelskog sektora dostigao bi oko 92 miliona €. I udvostručenje, koje bi bilo posljedica mjera optimiziranja koje treba preduzeti još uvijek ne bi bilo dovoljan oslonac za sveukupne ekonomske ciljeve turističke strategije. Iz ove činjenice nameću se dalji zaključci.

Hotelski kapaciteti moraju se kvalitativno i kvantitativno znatno poboljšati. Osim toga, hitno su potrebni visokokvalitetni objekti sa diverzifikovanom rekreacionom ponudom i svim sadržajima za cjelogodišnji rad. Zbog ograničenosti prostora, trebalo bi da se svi raspoloživi prostori na najboljim pozicijama, posebno u zaleđu plaža posvete gradnji rizorta najvišeg standarda, ako u pojedinom slučaju to nije suprotno jakom interesu za javno korišćenje ili ekološkim vrijednostima.

Ograničenost prostora na plažama zahtijeva ograničenje ukupnog kapaciteta na oko 300.000 turističkih kreveta, osim ako preduzeća ili javni sektor ne stvore atraktivne alternative kupanju u moru. Prostrani kupališni pejzaži danas su sasvim uobičajeni na mnogim destinacijama, pogotovo što zagrijani bazeni, spoljni i unutrašnji mogu da u odlučujućoj mjeri doprinesu produženju sezone.

1 *Saglasno sa WTTC u TSA 2007, s. 41 „future challenges"*
2 *NTO Hotel Directory 2007.*

Prije svega, na primorju treba uzeti za cilj ljetnju sezonu od aprila do oktobra i osim toga – kao predvodnik dugoročne strategije – nekoliko reprezentativnih objekata koji će raditi preko čitave godine. Nasuprot tome, planine već danas omogućuju ljetnju, kao i zimsku sezonu. Uz odgovarajuću ponudu – najprije u oblasti prirode, sporta, zdravstva – i planinski turizam može se razviti tako da bude aktuelan čitave godine. Ovi visoki ciljevi iziskuju:

· stalno dalekosežno optimiziranje svih postojećih vrsta smještaja kroz unapređenje svih sadržaja, kao i servisa, ali istovremeno i smanjenje onih tipova kapaciteta koji malo pružaju ili su neproduktivni;

· poboljšanje i proširenje rekreacione infrastrukture po međunarodnim standardima, kao i razvoj atraktivne specijalne ponude: zdravstvo, planinski biciklizam i planinarenje, golf, nautički turizam, MICE-sadržaji i sve zamislive tržišne niše iz oblasti sporta, prirode, doživljaja, kulture, religije, ukoliko se one mogu zastupati kao održive.

· prije svega, prioritet vrstama smještaja koje mogu da realizuju visoke prihode, dugu sezonu i više radnih mjesta po turističkom ležaju.

Od odlučujućeg je značaja da se smještajna struktura uskladi sa ekonomskim potrebama Crne Gore sa težištem na onim vrstama ponude koje, dugoročno posmatrano, generišu najviše prednosti. To su turistički hoteli i ´rizorti´.

Za sada bi određenim administrativnim instrumentima trebalo znatno usporiti dalji razvoj sektora sekundarnih stanova – barem na primorju i u drugim područjima turističke koncentracije dok ne bude mogao da se uspostavi uravnotežen odnos između različitih vrsta smještaja, dok čitava infrastruktura ne pokrije onu – zbog turističkog buma pojačanu – potrebu za snabdijevanjem energijom i vodom, kao i za eliminisanjem otpada i otpadnih voda, i dok prekomjerni pritisak na plažama ne popusti zahvaljujući alternativnim, vještačkim opcijama kupanja[1].

Prognoza kapaciteta pretpostavlja takvo usporavanje gradnje i pod ovom premisom polazi od toga da će se dio sekundarnih stanova u narednim godinama pretvoriti u mjesto stanovanja u starosti i time prestati biti sekundarni stan.

Privatne sobe za izdavanje, u odnosu na mnoge sekundarne stanove donose tu prednost, da promet ide direktno u korist domaćih građana sa nižim primanjima i ne realizuje se van Crne Gore[2]. U pogledu socijalnih i ekonomskih ciljeva održivog razvoja, s ovim sektorom treba se ophoditi vrlo obazrivo. Stoga se smanjivanje ovih kapaciteta ne zasniva na nekom „planu", već na pretpostavci: da sa rastućim standardom na susjednim tržištima i u samoj Crnoj Gori, opašće kako potražnja tako i spremnost da se lično korišćena soba tokom sezone preda u ruke nekom strancu i da se porodični prostor otvori trećim licima. Bez obzira na ovo, iznajmljivači privatnih soba i javni sektor imaju ekonomski interes da se ova djelatnost registruje, utvrde standardi za privatni smještaj, da ga primijene i istaknu na tablama na kući. To gostu koji traži olakšava izbor sobe. To može povećati prihod od izdavanja. Osim toga, atraktivnost oblasti privatnog smještaja može se optimizirati razvojem javne turističke infrastrukture, tako da se ta oblast može koristiti i van sezone.

1 *WTTC u TSA 2007,*
2 *WTTC u TSA 2007,*

Kampovanje i u sve većoj mjeri karavaning ubrajaju se u najomiljenije vrste odmora na skoro svim tržištima EU. Svake godine milioni Njemaca, Francuza, Britanaca, Holanđana i Skandinavaca putuje na odmor na kampovanje. Velikom broju ovih kampera nije ni u kom slučaju stalo do jeftinog odmora, već do stila odmora bliskog prirodi. Hrvatska, Italija, Španija drže spremnim bezbroj kampova, a Francuska važi čak kao idealna destinacija zbog visokog kvaliteta njenih kampova. Nasuprot tome, Crna Gora suočena je sa dvije prepreke: raspoloživost prostora i udaljenost. Prosječan kamper ne želi dugo da vozi, već želi da kampuje. Samo onaj zahtjevniji, često karavaner, želi da obiđe predjele i gradove.

Očigledno, bez visokokvalitetnih smještajnih kapaciteta, ne može da se uspostavi visokokvalitetni turizam. Tokom proteklih godina, razna ulaganja su započeta ili su u pripremi. Naročito je na obali otvoren izvjestan broj novih ili rekonstruisanih kapaciteta koji ispunjavaju tražnju međunarodnog visokokvalitetnog turizma. Podrazumijeva se potreba za postojanjem više kapaciteta za visokokvalitetni smještaj, kako u priobalju tako i zaleđu i planinskom regionu. Neophodno je stupiti u kontakt sa privatnim investitorima koji vide buduću važnost tržišta turizma u Crnoj Gori.

Presudni aspekt ulaganja u kapacitete za smještaj visokog kvaliteta jeste poštovanje zaštite prirode, energetske efikasnosti i upotreba obnovljivih izvora energije. Svi ovi problemi ne vide se kao ograničenja, već kao neizbježan doprinos očekivanom visokom standardu. Takođe je neophodna prikladnost za hendikepirana lica kao kriterijum za kapacitete visokog kvaliteta.

Državni i opštinski planovi uređenja prostora moraju da vode računa o svim ekološkim potrebama, s naglaskom na zaštiti prirode i resursa. Veće projekte treba ispitati, kako u pogledu kompatibilnosti građevina sa standardima očuvanja životne sredine, tako i njihovog korišćenja. Već u fazi izrade projekata i planova, primjenom procjene uticaja i strateške procjene uticaja na životnu sredinu, može se utvrditi da li preduzeće namjerava da sprovodi ekološki održivu politiku i koje su mjere predviđene za omogućavanje održive valorizacije resursa i umanjivanje opterećenja po životnu sredinu. S obzirom na to da su usljed intenzivnog razvoja izraženi pritisci na ekosisteme raspoređene u obalnom području, posebno one smještene uz samu obalnu liniju, u cilju sprečavanja linearne urbanizacije obale i očuvanja jedinstvenog prirodnog i kulturnog nasljeđa crnogorskog primorja, neophodna je dosljedna primjena instrumenata integralnog upravljanja obalnim područjem, posebno uvođenje linije zabranjene gradnje u pojasu 100 m od obalne linije za sve nove projekte za koje priprema prostorno - planske dokumentacije započne nakon ratifikacije Protokola u crnogorskom parlamentu, što će uslijediti sa 2009. Iako su priroda i biodiverzitet Crne Gore jedinstveni i raznovrsni, potrebno je voditi računa o osjetljivosti ekološkog potencijala crnogorskog područja. Za održivu valorizaciju prirodnih resursa i usklađivanje razvojnih potreba sa ekološkim i ukupnim karakteristikama date sredine, neophodno je planiranje namjene prostora i realizaciju razvojnih projekata, gradnju turističkih i infrastrukturnih projekata zasnivati na proračunu kapaciteta nosivosti sredine.

Spoj mjera za štednju energije i sadržaja, počev od efikasnog izolovanja zgrada i prostora, danas je ne samo moguć već je i svrsishodan za uštedu troškova poslovanja (dvostruko ili trostruko zastakljenje, štedne lampe, infracrveni senzori, redovna mjerenja za otkrivanje aparata koji su veliki potrošači struje, glavni prekidači u sobama, koji kompletno prekidaju kolo struje kad se soba napusti, kontakt-prekidači za klima-uređaje). Osim toga, svuda gdje je to ekonomski opravdano i tehnički moguće, treba upotrebljavati obnovljive izvo-

re energije. UNWTO preporučuje korišćenje fotovoltažnih, solarnih i geotermičkih izvora kao i energije vjetra i biomase[1]. Predlaže se i korišćenje solarne energije. Čamci na solarni pogon na Skadarskom jezeru bili bi ne samo poželjni, oni bi turistima pružali dodatnu atrakciju. Nude se i druge mogućnosti: dobijanje tople vode, zagrijavanje bazena, klimatizacija soba itd.

I u oblasti upravljanja vodama postoje znatni potencijali za štednju. Neophodna je stalna kontrola sistema vodovoda, jer i malo mjesto neispravnosti prouzrokuje znatne – prema tome, skupe – gubitke vode.

Upravljanje otpadnim vodama spada u ekološko djelovanje. Ako hotelski objekti svoje otpadne vode ne mogu da vode u javni sistem za prečišćavanje, onda su neizbježna sopstvena postrojenja. Čak i usamljene planinske kolibe i restorani, trebalo bi da raspolažu takvim uređajima. Isto važi za toalete u nacionalnim parkovima, u centrima za planinarenje i biciklizam, na katunima. Ovdje su suvi toaleti, za koje nisu potrebne ni hemikalije ni voda, s ekološkog aspekta najpovoljnije rješenje, koje je u parkovima Kanade i Finske odavno isprobano i danas uobičajeno.

Čista morska voda i priobalni pojas, čiji su pokazatelji kvaliteta životne sredine u skladu sa propisanim standardima, preduslov je za obezbjeđivanje kvalitetne turističke ponude. Stoga je posebnu pažnju potrebno pokloniti unapređenju praćenja i izvještavanja o stanju životne sredine obalnog područja u skladu sa zahtjevima relevantnih međunarodnih ugovora i programa (kao što su Barselonska konvencija i MEDPOL program) i evropskog zakonodavstva (npr. EU direktiva o kvalitetu vode za kupanje – EU Bathing water quality). Ovakav pristup koji podrazumijeva efikasan sistem praćenja i kontrole svih aktivnosti sa mogućim uticajem na životnu sredinu, uključujući i turističku valorizaciju potencijala zaštićenih područja, potrebno je imati u okviru praćenja stanja životne sredine u svim kategorijama zaštićenih područja, posebno nacionalnim parkovima.

Kada je u pitanju odlaganje čvrstog otpada, trebalo bi imati u vidu u dvije kategorije: otpatci za uklanjanje i otpaci za reciklažu. Kod otpada za uklanjanje treba razlikovati otpad za koje je potreban poseban nadzor i otpade za koje je potreban uobičajen nadzor. Obje vrste treba propisno odložiti na javne deponije. Obilje otpda koje se još uvijek sreće u prirodi, čak i na udaljenim mjestima, škodi ne samo životnoj sredini već u velikoj mjeri i imidžu zemlje. Kod otpada za reciklažu, postoje tri klase: otpad za koji je uobičajen poseban nadzor, otpaci za koje je potreban nadzor i otpadi za koje nije potreban nadzor za reciklažu, koji su prikladni za kompostiranje.

U Crnoj Gori je važno upodobiti prostore i ustanove, bez obzira koje vrste, koje bi bile pogodne za lica sa posebnim potrebama. Turističke ponude koje podrazumijevaju mogućnost slobodnog kretanja bez postojanja fizičkih prepreka, predstavljaju nešto što se u čitavoj Evropskoj uniji samo po sebi podrazumijeva, a u nekim zemljama to je čak propisano i zakonom. I to iz razloga socijalne odgovornosti, jer brojni paraplegičari, kao žrtve saobraćajnih nezgoda, čine dio našeg društva i predstavljaju ciljnu grupu u porastu, koja ima svoje posebne potrebe. Crna Gora mora i na ovom polju da se priključi postojećim tendencijama. Osim toga, ona bi rizikovala veliku štetu po svoj imidž ukoliko potpuno prenebregne ovu temu.

1 *UNWTO u "Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges", Executive Summary, s. 16*

Ova tema mora da bude tretirana u predstojećim urbanističkim planovima, prilikom formulacije pravila za kategorizaciju smještaja, zatim u oblasti prevoza, prilikom izgradnje pješačkih prelaza i trotoara. Iz praktičnih i finansijskih razloga bilo bi dobro da to započne u mjestima gdje ne postoje velike razlike u nivoima i gdje ne postoji saobraćaj u centru grada, kao što je to slučaj u Sutomoru, Čanju, a uskoro i na Velikoj plaži. Dodatni nameti koji na kraju krajeva pogađaju privatni privredni sektor, mogli bi da budu umanjeni davanjem raznih poreskih olakšica.

Mjera 1.4 Povećanje standarda postojećih smještajnih kapaciteta

Ne bi samo novi i veliki hoteli i turističko-kongresni kompleksi trebalo da imaju standard sa 3, 4 ili 5 zvjezdica, već i postojeći mali hoteli, apartmani, kolibice itd. Trenutno i dalje dominira niskostandardni smještaj. Neophodno je motivisati i podržati vlasnike postojećih smještajnih kapaciteta da ulažu u unapređenje standarda. Presudan problem u priobalnoj oblasti može da se identifikuje kao činjenica da su do sada čak i niskostandardni objekti potpuno popunjeni tokom špica sezone. Vlasnici ne vide potrebu da ulažu. Međutim, uočljive promjene u raspoloživosti turista da plate dosta samo za dobar standard, uzrokovaće promjene u bliskoj budućnosti. U sjevernom dijelu, većina lokalnih vlasnika smještajnih kapaciteta nije u potpunosti svjesna potrebe da se poboljša standard i/ili nije dovoljno informisana kakva je tražnja sa najvažnijih emitivnih tržišta. Potrebna je fleksibilna podrška i pomoć prilagođena individualnim situacijama.

Kao i kod novih investicija, i kod dogradnje se moraju u obzir uzeti zaštita prirode, energetska efikasnost, upotreba obnovljive energije i primjerenost hendikepiranim licima.

Mjera 1.5 Unapređenje kvaliteta usluga u sektoru turizma

Pored smještaja, usluga je reklama kvaliteta turizma zemlje. Do sada u Crnoj Gori kvalitet usluge često zaostaje za traženim standardom. Zaposleni u turizmu (konobari, radnici u prodavnicama, vlasnici barova, ali i čuvari nacionalnih parkova i dr.) bi trebalo da imaju makar osnovno znanje jednog ili dva strana jezika. Komunikacija među turistima i radnicima iz uslužne djelatnosti čini osnovu uspješnog turizma. Ali, takođe je neophodan napredak u odnosu prema turisti („klijentu"). Ljubaznost, raspoloživost informacija i sposobnost da se daju savjeti turistima odlučujući su faktori za postizanje konkretnog cilja visokokvalitetnog turizma. Još jedan presudni aspekt jeste kvalifikacija i stručnost vodiča, npr. u sektoru splavarenja.

Francuska vlada ispitivala je koje posljedice turizam ima na tržište rada[1], kako on treba da bude iskorišćen za zapošljavanje i koja nova se zanimanja mogu uz pomoć njega stvoriti. Na osnovu studije, došlo se do sljedećeg zaključka:

„Jasno je da sâm turizam može da proizvede samo ograničen broj radih mjesta. Nasuprot tome, indirektne aktivnosti koje prouzrokuje i izaziva turizam predstavljaju teško mjerljiv ali značajan potencijal za nova radna mjesta. Stoga treba praviti razliku između radnih mjesta u turizmu i radnih mjesta stvorenih kroz turizam" .

1 Raport Vila

Izvještaj WTTC-a za Crnu Goru u svakom slučaju polazi od direktnih radnih mjesta u ´Travel & Tourism Industry´ kao i dodatno od indirektnih u ´T & T Economy´, koji kroz putovanje i turizam nastaju u svim ostalim branšama. On za 2017. godinu računa na 26.200 direktnih radnih mjesta, i uz to na 16.600 indirektnih: dakle, ukupno 42.800[1]. Za bazu u 2007. godini on uzima 14.900, a Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma – 14.500 direktnih radnih mjesta na puno radno vrijeme.

Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori, za 2020. godinu predviđa nešto veću ukupnu potrebu za direktnim radnim mjestima – 29.350, od toga 25.100 u hotelijerstvu, oko 2.500 u turističkim agencijama i 1.750 u ´ostalim oblastima´[2]. Ova Strategija ne uzima u obzir direktna radna mjesta u ugostiteljstvu, kod specijalizovanih ponuđača, kao ni sezonske radnike.

Podaci dati u Izvještaju WTTC-a i Stategiji razvoja ljudskih resursa o godišnje potrebnom obimu obrazovanja, takođe se ne podudaraju. Dok Strategija polazi od toga da je potrebno svake godine obučiti dodatnih 1.000 kvalifikovanih zaposlenih, WTTC daje procjenu o 1.400. Ali, iz proračuna koji je prilagođen za 300.000 kreveta, proizilazi da će samo za sektor smještaja 2020. godine biti potrebno 32.275 zaposlenih; samo u hotelima potrebno je godišnje popuniti 1.000 novih radnih mjesta a u ostalog smještaja 1.400[3] .

Direktna radna mjesta u turizmu 2020. godine

Hotelijerstvo	Kreveti	Noćenja	Zaposleni	
			po krevetu	ukupno
5*****	**14.700**	3.409.000	0,40	5.880
4****	**42.000**	9.798.000	0,30	12.600
3***	**42.150**	6.889.000	0,20	8.430
2**	**12.250**	1.538.000	0,10	1.225
Ukupno: hoteli	**111.100**	21.634.000	0,25	28.135
Kampovanje	**11.750**	960.000	0,03	350
Privatne sobe	**50.725**	4.207.000	--	--
Ostalo	**12.175**	1.067.000	0,03	365
Apartmani za odmor	**114.250**	11.737.000	0,03	3.425
Ukupno	**300.000**	**39.605.000**	**0,11**	**32.275**

Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma polazi od manjeg ukupnog broja kreveta – 275.000 umjesto 300.000. Osim toga, oni ne uzimaju u obzir kampovanje, kao ni ´ostale kapacitete´. Kod višeg standarda, i njima su potrebni obučeni zaposleni. Naposljetku, Strategija ispušta iz vida da dio apartmana za odmor treba da bude profesionalno održavan i reklamiran.

U vezi sa hotelijerstvom, broj zaposlenih po krevetu uzet je iz strategije razvoja ljudskih resursa u turizmu

1 *WTTC u TSA 2007 strana 13, 31 (Employment) i strana 46 (´Human Resources´)*
2 *Proračun: GTZ u HRD, strana 61, 25, 26 i 27 u vezi sa stranom 7 (hotelijerstvo 83%, turističke agencije 10%, ostale oblasti 7%)*
3 *WTTC u TSA 2007, strana 31 (Employment) – Odstupajući od ovoga, WTTC na strani 8 govori o samo 1.000, pozivajući se na GTZ*

Osim toga, potrebno je uključiti one djelatnosti koje predstavljaju neodvojiv dio palete turističkih ponuda a koje i stoje za njen nivo kvaliteta

• *Samostalni restorani, barovi, kafići:* MONSTAT[1] za 2004. godinu navodi da ih ukupno ima 6.722. Sigurno nije nerealno procijeniti njihov broj u 2020. godini na 10.000 i za svaku novu jedinicu po dva radna mjesta (bez obzira da li rade samostalno ili nisu zaposleni).

• *Priroda, umjetnost, kultura i zabava:* Dodatno, uz turističke vodiče koje je predvidjela Strategija ljudskih resursa, potrebni su i visokokvalifikovani tzv. rendžeri za nacionalne parkove, umjetnici (glumci, muzičari, voditelji), vodiči i čuvari za muzeje i atrakcije.

• *Tržišne niše*: Specijalizovanim ponuđačima, koji su fiksirani na ciljne grupe iz oblasti sportskog, zdravstvenog, avanturističkog, omladinskog i porodičnog turizma, potreban je u istoj mjeri kvalifikovan, provjeren i licenciran stručni kadar različitih profila, nezavisno od toga da li rade samostalno ili su zaposleni.[2]

Kod proračuna radnih mjesta u hotelijerstvu, Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma polazi od udvostručavanja produktivnosti do 2020. godine, što je posljedica obuke i kvalifikacije. Trenutno u zemlji, dolazi 0,5 radnih mjesta na jedan hotelski krevet. Ovaj odnos treba da bude optimizovan na 0,25. To odgovara međunarodnim standardima – benčmarkovima.[3] To znači sukcesivno prepolovljivanje današnjeg kadrovskog sastava. Da li je ovaj cilj ostvariv, ne zavisi samo od kvalifikacije, nego od funkcionalnog planiranja mjesta za odmor i organizacije radnih procesa.

WTTC predviđa na jedno direktno radno mjesto daljih 0,65 indirektnih radnih mjesta u poljoprivredi, ribarstvu, građevinarstvu, trgovini i uslugama. Za proračun svih efekata na radna mjesta preuzima se ovaj koeficijent, tako da se do 2020. godine stvara 65.700 radnih mjesta na puno vrijeme – direktno 39.830 i indirektno 25.870.

Direktna i indirektna radna mjesta u turizmu i u privrednim granama povezanim sa turizmom – 2020. godine

	Kreveti	Noćenja	Zaposleni
Smještaj	**300.000**	39.605.000	**32.275**
Restorani i dr.			**6.555**
Priroda, umjetnost, kultura			**500**
Niše			**500**
Direktna radna mjesta			**39.830**
Indirektna radna mjesta			**25.870**
UKUPNO	**300.000**	39.605.000	**65.700**

Kod 15 miliona noćenja, 28.900 direktnih i indirektnih radnih mjesta u 2007. godini znače jedno radno mjesto na 520 noćenja. Analogni proračun za 2020. godinu daje jedno radno mjesto na 600 noćenja. Ova je vrijednost osnovana ako se uzme u obzir kvalifikacija za povećanje produktivnosti i povećanje kvalitetnih ponuda u svim oblastima turizma.

Broj zaposlenih po krevetu uzet je iz strategije razvoja ljudskih resursa u turizmu

1 *Monstat u ´Statistical Yearbook 2006´, poglavlje 17.2*

2 *Vodiči za planinarenje, biciklizam, instruktori za tenis, skijanje, jedrenje, ronjenje, golf itd.; osoblje za velnes i fitnes, ljekari, terapeuti, maseri; vodiči za grupe, vaspitačice za zabavišta itd.*

3 *GTZ u HRD (Human Resources Development), A 2.1, strana 60*

Oba dokumenta, Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma i Izvještaj WTTC-a, naglašavaju potrebu za sistemom za stručno obrazovanje i kvalifikaciju koji će zadovoljiti sve specifične zahtjeve i vrste ponude u sektoru turizma.[1] Ovaj zahtjev mora se hitno ispuniti jer se zbog porasta kapaciteta u svakoj narednoj godini mora pokriti 2.000 kvalifikovanih radnih mjesta.

Dodatno uz obuku, kvalifikaciju i specijalizaciju, u turizmu je potrebno međunarodno iskustvo. Ono se ne smije ograničiti samo na posmatranje tržišta. Isto tako važno je poznavanje ponuda i standarda konkurenata.

Pošto je oblast usluga upućena na kvalifikovani i motivisani kadar, neophodno je da se uslovi zapošljavanja i perspektive znatno poboljšaju sa dva aspekta:
· Zarade se moraju povećati na nivo uobičajen na sjevernom Sredozemlju!
· Radni odnosi moraju se zasnivati na duži period u godini – odnosno na cijelu godinu gdje je moguće!

Taj cilj je moguće ostvariti ako se uspije povećati produktivnost turističke privrede u drugoj fazi razvoja, koja predstoji. Crna Gora mora se skoncentrisati na dalji razvoj visokokvalitetnog segmenta ponude i poboljšati prihode.

Mjera 1.6 Unapređenje harmonije između arhitekture i okolnog prirodno-kulturnog ambijenta („stvaranje skladnog ambijenta")

Prirodni i urbani pejzaži izuzetne ljepote glavni su kriterijumi visokokvalitetne destinacije. Mnogi građevinski projekti, turistički objekti i neturistički objekti ne poštuju uslove koji postoje u njihovom prirodnom, urbanom i kulturnom okruženju, već protivrječe pejzažu. Neophodno je razmotriti usklađenost novih i rekonstruisanih zgrada sa uslovima njihovog šireg konteksta.

Turizam je prošao promjenljive faze. To se prepoznaje po turističkoj arhitekturi. Ona je češće zavisila od spoljnih uticaja, kao što su topografske karakteristike, cijene zemljišta, položaj i veličina građevinskog zemljišta, pritisak potražnje ili premise paušalnog paketa, nego od dobro osmišljene psihologije arhitekture, koja je reagovala na potrebe, kretanja i promjene u ponašanju turista.

Stalno se diskutovalo o dilemi: da li graditi visoke zgrade ili one koje su tipične za datu zemlju? To je površno, fiktivno pitanje. Prvenstveno se bavi veličinom i fasadom. Odnose se samo na raspravu onih koji zahtijevaju „arhitekturu arhitekata", i njihove protivnike koji hoće „arhitekturu potrošača". Mnogo više odlučuje ono što odgovarajući predio podnosi, što je bezvremenski, što ispunjava ekonomske zadatke i istovremeno očekivanja svojih ciljnih grupa.

1 *GTZ strategija razvoja ljudskih resursa u turizmu, strana 14, WTTC TSA 2007, strana 8 i 31*

Sa blokovima hotela, svejedno kakvog standarda, više se ne može postići uspjeh ako nude samo noćenje i hranu.
Margaret Huffadine, najpoznatiji stručnjak iz SAD za temu arhitektura rizorta, kratko kada navodi da *„moderni turista traži luksuz, odmor, uslugu. Ipak ne bi htio da bude razmažen. Radosti odmora moraju se obogatiti mnoštvom sportskih, zdravstvenih i zabavnih ponuda, tako da mogu pobjeći stresu svakodnevice"*[1].

Pogled u strukturu želja za odmor, odgovara šta se pod tim podrazumijeva (Pogl. 19.6). Pored opšte želje za opuštanjem, stoje i tri osnovne potrebe:
- dobra fizička i psihička forma: klima, predio, komfor, atmosfera;
- emotivno bogaćenje: socijalni kontakti, harmonija, doživljaji, zabava, razonoda;
- duševno bogaćenje: upoznavanje novih kultura, sticanje novih utisaka.

Danas je sasvim uobičajeno da turistička arhitektura poseže za stilskim elementima lokalne tradicije. Često se, međutim, pritom zadovoljava dodacima za dekoraciju fasade. Trend potražnje jasno pokazuje i posebnu omiljenost istorijskih zgrada, koje odgovarajućom uslugom obećavaju bolju iskorišćenost i veće cijene. Sveti Stefan je primjer za to. Tamo gdje ne postoje stare supstance, sa istim uspjehom stvaraju se nove u starom stilu.

Mjera 1.7 Uspostavljanje „čistog imidža" Crne Gore

Široko rasprostranjen fenomen jeste da mnogi ljudi u Crnoj Gori, i lokalni stanovnici i gosti iz inostranstva ne poštuju smjernice pravilnog odlaganja otpada. Na plažama i oblastima za piknik, duž puteva, na parking oblastima itd. može se vidjeti razbacano smeće. Već započete kampanje, kao što je „Neka bude čisto", do sada su imale rezultata. Neophodno je motivisati lokalno stanovništvo i goste da prate princip čiste okoline i da pomognu da se poboljša imidž Crne Gore kao čiste zemlje u kojoj čovjek može da uživa u pejzažu a da povremeno ne viđa odbačene papire, plastiku, stare veš-mašine, stare gume, akumulatore itd.

Crna Gora je, u vezi sa ovim problemom napravila izvjesne korake zahvaljujući kampanjama za čistoću i vidno poboljšala izgled duž glavnih saobraćajnica. Ali time problem nije riješen, jer se neprestano stvara novi otpad i nedostaje neophodna svijest o značaju čistoće prirodne sredine. Posebno loše djeluju gomile smeća uz puteve, po strani. Često se sreću i uz najatraktivnija mjesta u prirodi, znači usred samog potencijala, na kojem se izgrađuje stil turizma u prirodi. Dovoljan je taj razlog da se nešto mora hitno preduzeti, a to mora biti dugotrajna kampanja usmjerena ka podizanju svijesti o održivom razvoju i životnoj sredini. Jer ako se Crna Gora već deklarisala kao ekološka država, koja se obavezuje na promociju održivosti i istovremeno kod reklamiranja turizma postavila za glavni argument moto „Wild Beauty", i ako već želi da na taj način pridobije ciljnu grupu turista koji posebno vode računa o zaštiti životne sredine – onda ne smije da rizikuje i da ih razočara. Rezultat bi bio destruktivni bumerang efekat.

Za sigurnost pravilnog odlaganja otpada po smjernicama EU, izrađen je i usvojen kompleksni integrisani Master plan[2]. On predviđa smanjivanje otpada, reciklažu, senzibilizaciju svijesti javnosti i izgradnju osam profesionalno vođenih regionalnih deponija za odlaganje otpada.

1 *Margret Huffadine, „Resort Design", str. 1*
2 *GOPA, Republic-Level Waste Strategic Masterplan*

Operativni cilj 2:

Crna Gora, jedan proizvod, jedan USP (Unique Selling Point)

Država Crna Gora treba da bude prepoznata kao unikatna integralna turistička destinacija. Do sada je Crna Gora bila poznata kao dio jadranske obale koji je poznat po kupališnom turizmu i sportovima na vodi. Crna Gora takođe sve više postaje poznata kao destinacija za skijanje i splavarenje. Zbog fenomena da širok opseg izrazito diverzifikovane ponude može da se nađe na prostoru od 13.500 km2, neophodno je kombinovati sve razne ponude u jednu integrisanu i istaći da samo u Crnoj Gori mogu da se iskuse razne vrste turizma u neposrednoj blizini. To je ono što razlikuje Crnu Goru od ostalih destinacija gdje turisti moraju unaprijed da se odluče za određeni vid turizma prije organizovanja odmora ili moraju da potroše više vremena za kretanje sa jedne specifične turističke oblasti na druge.

Operativni cilj 2 biće postignut preko sljedeće tri mjere koje pokrivaju sve zahtijevane komponente:

- Uspostavljanje efikasnih marketinških struktura;
- Promocija regionalnih klastera radi jačanja turističkog potencijala u svim regionima i podregionima Crne Gore i
- Sprovođenje Nacionalne strategije za održivi turizam u oblasti zaštite prirode

Mjera 2.1 Uspostavljanje efikasnih marketinških struktura

Za promociju Crne Gore kao jedinstvenog proizvoda (USP) neizbježno je postojanje djelotvornih marketing struktura. To obuhvata dobro izbalansiranu marketinšku strategiju, kao i adekvatnu institucionalnu strukturu. Dalje će se ojačavati brend „Divlja ljepota" i obezbjeđivati stalno prisustvo na važnim emitivnim tržištima. Taj brend biće stavljen u fokus budućih marketinških napora i biće „krovni" za posebne brendove pojedinih lokacija i regiona.

Mjera 2.2 Promocija regionalnih klastera radi jačanja turističkog potencijala u svim regionima i podregionima Crne Gore

Postaviti Crnu Goru kao USP zahtijeva integraciju svih regiona u jednu visokokvalitetnu turističku destinaciju. Tako svim regionima i podregionima mora biti omogućeno da nude turističke proizvode visokog standarda. Turistima treba omogućiti da putuju po zemlji i da uživaju u raznim turističkim proizvodima na visokom nivou; bez obzira da li su na obali, na sjeveru, ruralnim ili urbanim oblastima.

Turista nije svijestan administrativnih granica. On ne razmišlja da li spava u jednoj opštini, a dan provodi na teritoriji susjedne opštine. Pored toga za mnoge opštine strategija da se one uspostave kao dio jedinstvene turističke destinacije prevazilaze njihove sposobnosti. Stoga promocija regionalnih klastera (Aneks I: Klasteri) i saradnja opština u razvoju turizma jeste najbolji pristup. Ovako pojedinačni potencijal stvarno može da se iskoristi a opštine u regionima mogu da imaju najveću korist i nađu svoj interes od razvoja turizma.

Mjera 2.3. Sprovođenje Nacionalne strategije održivog razvoja Crne Gore

Imidž Crne Gore uglavnom je zasnovan na raznolikosti njene prirode i prirodnim vrijednostima. Da bi se ostvario cilj Crna Gora jedinstveni turistički proizvod, prirodna raznolikost i prirodne vrijednosti moraju biti zaštićene u svim dijelovima zemlje i da se shodno tome koriste. Napustiti ovaj cilj znači napustiti napore Crne Gore za njeno pozicioniranje kao jedinstvenog proizvoda i odustajanje od njenog pozicioniranja kao globalne top destinacije.

U Nacionalnoj strategiji održivog razvoja Crne Gore (NSOR CG) sadržano je opredjeljenje prema kome je turizam pokretačka snaga ekonomije i novog razvojnog ciklusa. To je zasnovano na činjenici da Crna Gora raspolaže resursima bitnim za razvoj turizma i da ova djelatnost generiše razvoj drugih komplementarnih djelatnosti, kao što su transport, trgovina, bankarstvo, poljoprivreda, građevinarstvo i dr. Od posebnog značaja za razvoj turizma kao generatora održivog razvoja društva u cjelosti, jeste činjenica da takav razvoj ima niz pozitivnih ekonomskih efekata, uključujući smanjenje nezaposlenosti, povećanje životnog standarda stanovništva i doprinos regionalnom razvoju. Istovremeno, Nacionalnom strategijom održivog razvoja ukazuje se na postojanje brojnih infrastrukturnih nedostataka i drugih ograničenja koje otežavaju razvoj održivog turizma.

Prioritetni NSOR zadaci u oblasti održivog turizma jesu:

a) stvaranje raznovrsnije turističke ponude (razvoj seoskog, agro, eko, planinskog, kulturnog, sportskog, zdravstvenog i drugih vidova turizma, posebno na sjeveru države) u funkciji produženja sezone, kvalitetnije ponude i privlačenja gostiju veće platežne moći (sa krajnjim ciljem povećanja direktnih i indirektnih prihoda od turizma);

b) integrisanje kriterijuma održivosti prilikom odobravanja razvojnih turističkih projekata (odnosno kod donošenja i ocjene planova), posebno kod primorskog i zimskog planinskog turizma.

U periodu implementacije NSOR akcionog plana (2007–2012. god) u okviru navedenih zadataka planirana je realizacija sljedećih mjera: izrada pilot projekata identifikovanih razvojnim studijama, aktivnosti na promociji i stvaranju raznovrsnije turističke ponude kroz zajedničko djelovanje Ministarstva, turističkih organizacija, turističke privrede i civilnog sektora, edukacija kadra i obezbjeđivanje sredstava za realizaciju razvojnih projekata. Kod drugog zadatka, planira se primjena principa i smjernica za održivi razvoj, te puna primjena procjene uticaja u realizaciji velikih razvojnih projekata.

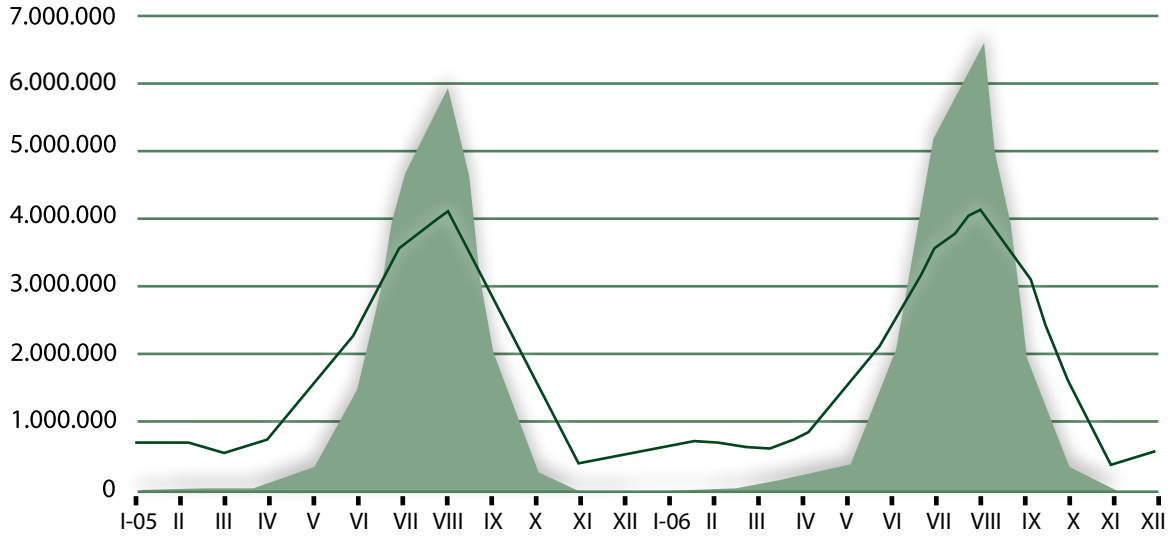
Nakon jednogodišnjeg perioda implementacije NSOR CG, na osnovu analiza datih u Prvom godišnjem izvještaju o implementaciji Strategije, evidentno je postojanje potrebe da se omogući efikasnija horizontalna i vertikalna koordinacija rada relevantnih subjekata na svim nivoima, posebno u cilju omogućavanja integracije ciljeva očuvanja životne sredine kroz interresornu saradnju. Od posebnog značaja za razvoj održivog turizma jeste korišćenje prirodnih resursa i potencijala uz poštovanje principa održivosti kako bi se izbjegli konflikti između očuvanja prirode i razvoja, ili ukoliko se jave omogućilo njihovo rješavanje. Da bi razvojne odluke bile primjenljive i održive (gledano na dugi rok), neophodno je u razrješavanje mogućih konflikata uključiti mehanizme kojima se procjenjuju uticaji na biodiverzitet. Generalna preporuka NSOR CG jeste da prostorno lociranje velikih razvojnih kapaciteta i projekata ne smije biti u koliziji sa očuvanjem integriteta zaštićenih područja prirode, posebno onih koja imaju međunarodni značaj. Ovakav pristup posebno je značajan u vezi sa implementacijom prioritetnog zadatka NSOR u oblasti zaštite prirode i očuvanjem prirodnih vrijednosti koje se odnosi na povećanje nacionalno zaštićenih područja prirode, pri čemu je u identifikaciji zaštićenih područja prirode neophodno koristiti evropske tipologizacije staništa značajnih za zaštitu (EMERALD, Natura 2000). Na taj način biće obuhvaćeni svi reprezentativni ekosistemi i omogućeno uspostavljanje zelenih koridora i mreže zaštićenih oblasti

Operativni cilj 3:

Crna Gora je poznata i prihvaćena kao „cjelogodišnja“ turistička destinacija

Jedan od najkritičnijih aspekata sadašnjeg turizma jeste koncentracija na relativno kratak period godine. Uspješan i visokokvalitetni turizam zavisi od privlačnosti destinacije tokom čitave godine. Naravno, i dalje će dolaziti do koncentracije turista u uobičajenim godišnjim periodima kao što su ljetnji i zimski odmori, ali Crna Gora mora da bude prepoznata kao destinacija koju je vrijedno posjetiti tokom svih perioda godine.

Strategija: Diverzifikacija proširiti trajanje sezone, povećati prihode



Operativni cilj 3 biće postignut preko sljedeće tri mjere koje pokrivaju sve zahtijevane komponente:

- Divezifikacija hotelskih ponuda (porodična ponuda, velnes, kongres itd.) i unapređenje aktivno - rekreativnih i aktivnih kapaciteta za odmor;
- Razvoj i unapređenje specifičnih turističkih proizvoda i
- Uspostavljanje, promocija i marketing turističkih atrakcija.

Mjera 3.1 Diverzifikacija hotelskih ponuda (porodična ponuda, velnes, kongres itd.) i unapređenje aktivno-rekreativnih i aktivnih kapaciteta za odmor

Preduslov za uspostavljanje „cjelogodišnjeg" turizma jeste postojanje kapaciteta koji ispunjavaju potrebe turista tokom različitih godišnjih doba i potreba raznih ciljnih grupa. Porodice sa malom djecom, organizatori kongresa, stariji ljudi koji traže velnes odmore obično nijesu vezani za ljeto; zapravo, oni baš žele da izbjegnu to doba, ali su im potrebni adekvatni kapaciteti koji rade ne samo tokom ljeta.

Tradicionalno se atraktivnost i dohodovna snaga hotela ocjenjuju prema njegovoj kategoriji i lokaciji – što bez sumnje predstavlja dva među najvažnijim kriterijumima. Ali za hotelijerstvo i drugi kriterijumi imaju isto tako velik značaj: sadržaji i ponude za organizovanje odmora, atmosfera, kao i struktura gostiju koji se tamo sreću. Prema tome, nedovoljno je gledati samo na standarde. Hotelijer mora da odredi tržišnu orijentaciju svog ´rizorta´, da se odluči za ciljne grupe i da svoj proizvod oformi prema njihovim željama. Prva smjernica u ovom procesu pozicioniranja postavlja se standardom. Propise o standardu ove vrste treba shvatiti kao generalne smjernice za lokalne detaljne urbanističke planove. Moraju se dodati i drugi zahtjevi u vezi sa kvalitetom. U to se ubraja relacija, koju treba utvrditi, „broj kreveta prema zelenim i rekreacionim površinama", kao i otvoreni i zatvoreni bazeni za sve ´rizorte´, počev od jedne određene veličine, jer je bez njih nemoguća duža sezona.

Kao reakcija na sve heterogenije zamisli o odmoru turista, na strani ponuđača nastala su tri različita tipa **´rizorta´**.

Pojam **„resort market"** u velikoj mjeri identičan je pojmu turističkog mjesta. On označava grad sa mnogo hotela koji profitiraju od lokalne glavne atrakcije – plaža, planina, kultura. „Resort markets" u simbiotičnom su odnosu prema svojem okruženju. Njihova atraktivnost i prihvatni kapacitet određuju uspjeh smještajnih objekata koji se nalaze u datom mjestu. Svi akteri pozvani su da povežu svoje snage da bi se očuvala i povećala atraktivnost. Nekooperativno postojanje jednih pored drugih, šteti svakoj oblasti.

Nasuprot tome, **„resort destination"**, autentičan turistički objekat, svojim ciljnim grupama pruža sve što one očekuju. On najčešće raspolaže sa 1, 2 ili 3 istaknute specijalne ponude i, osim toga, mnoštvom aktivnosti na polju zabave i staranja o gostu. On posjeduje restoran specijaliteta, sve više MICE-sadržaja, spa i velnes sadržaje i sl. „Resort destinations" karakteristične su za mediteranske zemlje i Karibe. Za razvoj ove vrste ponude pogodne su izolovane lokacije kao Valdanos i Čanj, a u unutrašnjosti zemlje jezera kod Nikšića i Plužina i Plavsko jezero.

Pojam **„resort property"** ima u vidu hotele do 100–150 kreveta koji goste mogu da dočekaju sa posebnim težištem usluge – npr. butik hoteli prepoznati po dobroj kuhinji ili maštoviti tematski hoteli, visokoprofesionalni hoteli sa težištem na tenisu, jahanju, biciklizmu, pješačenju, prijatni i udobni porodični hoteli, ali i rustična omladinska odmarališta i planinske kolibe. Često te hotele treba sagledavati u povezanosti sa „resort market"-om, jer sami nisu u stanju da ispune želje za odmorom svojih gostiju. Zato je za ovu kategoriju tipično umrežavanje sa uslugama drugih lokalnih ponuđača.

To može voditi kooperacijama sa golf terenima, sportskim centrima, kupalištima, sistemima liftova –žičara i dr.

Turisti koji su okrenuti prirodi najprije biraju destinaciju, zatim aktivnost kojom planiraju da se bave tokom odmora, pa tek onda smještaj. Njihov je glavni motiv da dožive neobično lijepu prirodu i da o njoj nešto nauče. Omiljene aktivnosti su: razgledanje predjela, posmatranje životinja, učešće u poučnim pješačkim turama, te posjeta zaštićenim područjima. Na prvom je mjestu posmatranje životinjskog svijeta.

´International Finance Corporation´(IFC) smatra da su **eko-lodge** (prenoćišta koja štite okolinu, lokalnom stanovništvu omogućavaju sticanje prihoda i interpretiraju životnu sredinu) jako interesantne, jer predstavljaju ponudu za turističko tržište koje je okrenuto prirodi i koje brzo raste, i zato što mogu da podstaknu pozitivne privredne impulse u takvim predjelima, čija osjetljiva flora i fauna može biti opterećena drugim vidovima turističkog razvoja.

Lodge u Crnoj Gori moraju da ponude i druge sadržaje osim posmatranja životinja. Ono što dolazi u obzir jesu: lake sportske aktivnosti, zdravstvene teme, kontrast nastao iz suprotnosti između grube životne sredine i dobre usluge, kao i pješačenja po prirodi, koja su puna doživljaja (Aneks IV: Koncepti Wild beauty resort i Eco lodge).
Cilj je da se diverzifikuje hotelska ponuda u skladu sa konkretnim ciljnim grupama i da se poboljšaju rekreativni kapaciteti i kapaciteti za aktivni odmor za atraktivnu upotrebu tokom godine. Samo aktivnom diverzifikacijom mogu se privući turisti van ljeta.

Kao reakcija na efekte globalne jednakosti, sada se sve više traže identitet, individualnost i fantazija. To je izazvalo novi razvoj stvari. Arhitektura, **usmjerenje prema ciljnim** grupama, sadržaj, organizovanje, stil servisa ponovo su otkriveni kao obilježja diferencijacije.

Ključna riječ glasi **„diverzifikacija"**. Sva istraživanja tržišta i analize konkurencije podvlače ovu tendenciju, kao i nužnost da se pritom dinamično drži korak. Očigledno da je, zbog klime na primorju i u zaleđu, i u Crnoj Gori neizbježan razvoj različitih, od vremenskih prilika nezavisnih turističkih sadržaja za odabrane ciljne grupe. Ako se to ne uradi, onda se ne može realizovati bitno produženje sezone.

Strategija razvoja turizma, koja na tržištu želi da se orijentiše ka ciljnim grupama, mora da stvori ponude koje zadovoljavaju specifične želje tih ciljnih grupa. Prilikom određivanja ciljnih grupa, treba voditi računa o četiri tačke: veličini, finansijskoj moći i zahtjevima odabrane grupe, te o sopstvenom potencijalu.

Prilikom usmjeravanja proizvoda ka ciljnim grupama treba voditi računa o tome da pojedinačne grupe nisu strogo podijeljene. Veoma rijetko turisti tokom odmora prate samo jednu temu. Najčešće žele više i žele da povežu svoje glavno interesovanje sa drugim ciljevima. Polja interesovanja ne samo da se preklapaju već se i mijenjaju dan za danom, ponekad čak i tokom jednog dana. Čak su se i u okviru jedne grupe formirale podgrupe. Razlikuju se na osnovu intenziteta svojih želja, na osnovu ličnih karakteristika kao što su starost, stil života i primanja. U modernom turizmu priča se o heterogenim očekivanjima od odmora tzv. hibridnog gosta, kojeg je teško razumjeti i čije je zahtjeve još teže zadovoljiti.
Aneks II: Ciljne grupe na odmoru i u slobodno vrijeme (Primjer Njemačka)

Trenutno su glavne ciljne grupe Crne Gore turisti koji odmor provode na plaži: porodice, parovi, samci. Više pažnje treba posvetiti podgrupi zahtjevnijih turista i onih boljeg materijalnog statusa, posebno sa tržišta EU–Evrope. S vremenom bi trebalo da ih i susjedna tržišta sve više emituju. Osim turista koji dolaze ljeti na kupanje, strategija prepoznaje kao velike grupe i sportski aktivne turiste i one koji dolaze zbog prirode, zbog zdravstvenog turizma ili zbog kulture, kao i porodice.

Činjenica da se grupe preklapaju, uočljiva je i čistom računicom iz njihovih raspoloživih sredstava. Kada se vrši raspodjela u velike grupe, olakšava se strateški pristup razvoju i omogućava se planirana dugoročna realizacija. Privatna privreda mora najprije prepoznati prednosti strategije i primijeniti ih prilikom osmišljavanja proizvoda. Javne ustanove moraju da budu uključene u infrastrukturu za odmor i rekreaciju, koja je svima pristupačna, a takođe i u obuku radne snage. Utvrđeni postupak omogućava da se težišta postave na taj način da se ključna ponuda planirane destinacije postepeno stavlja u prvi plan i da počne da oblikuje sadržaj i imidž odmora u Crnoj Gori.

Nedostaci hotelske ponude posebno dolaze do izražaja kada su u pitanju prostori za djecu i čuvanje djece. Gotovo nijedan hotel nije koncipiran za porodice sa djecom.

Demografski razvoj Evrope doprinio je tome da stariji ljudi, preko 50–60 godina, čine sve veći dio stanovništva. Mnogi su od njih zdravstveno u dobroj formi, imaju puno vremena na raspolaganju, nisu vezani porodičnim obavezama, poseduju ušteđevinu, imaju iskustva u putovanjima i vole da krenu u neki novi poduhvat. Oni su zahtjevni i uopšte nemaju namjeru da odstupe od stila života na koji su navikli. Najomiljenije aktivnosti kojima se bave jesu: pješačke ture u prirodi, šetnje, razgledanje, učešće u kulturnim manifestacijama i njega sopstvenog zdravlja.

U raznim grupama pripadnika trećeg doba prepoznaje se najvažnije evropsko tržište koje bilježi porast. Dodatno je potrebno izaći u susret posebnim potrebama starijih ljudi, kako bi ih preduzetnik nakon perioda ljetnje žege, pridobio za sporednu sezonu.

Mjera 3.2 Razvoj i unapređenje specifičnih turističkih proizvoda

Pored raznorodnih adekvatnih kapaciteta, takođe je važno da se razviju i konkretne turističke ponude. Crna Gora ima potencijal da ponudi razne vrste turizma, pored popularnih ponuda kao što su plaža i kupanje i plivanje; takođe i širok opseg modernih, atraktivnih ponuda. Da bi se Crna Gora pozicionirana kao „cjelogodišnja" turistička destinacija, potrebno je intenzivno uspostavljanje diverzifikovane turističke ponude. Pored sadašnje ponude, staviće se naglasak na ponudu za kojom postoji tražnja tokom čitave godine, tj. ne samo na određeno godišnje doba. Tako je moguće turiste privući i tokom manje posjećenih godišnjih doba. Osim toga, raznovrsna ponuda visokokvalitetnih turističkih proizvoda koji su uglavnom locirani u središnjem i sjevernom dijelu Crne Gore smanjuje pritisak na priobalnu oblast generalno, a naročito na plaže (Aneks III: Kapaciteti plaža).

U vezi sa mjerom 3.1, ova mjera doprinosi traženoj diverzifikaciji ciljnih grupa uz poštovanje njihovih individualnih zahtjeva u vezi sa vremenom i proizvodima.

Nautički turizam i sportovi na vodi

Pod pojmom „nautički turizam" obuhvaćena su sva rekreativna putovanja i ona u cilju razonode, koja se odvijaju na moru, bilo velikim brodovima za krstarenja bilo jahtama na motorni pogon ili na jedra, ukoliko su opremljeni kabinama za noćenje.

Evropski potencijal za krstarenja procjenjuje se na 2–3% ukupnog stanovništva. Tu se najčešće radi o starijim i materijalno bolje stojećim ljudima u dobi iznad 40–50 godina. S ekonomskog aspekta, nautička lokacija ima korist od pristanišnih taksi, troškova koji se plaćaju na ime organizacije izleta, izdataka za manje obroke i suvenire, kao i od svih usluga koje su povezane sa krstarenjem. Od velikog je značaja i uticaj reklame koju ovakav luksuzni brod za krstarenja pravi za čitav region. Ono što predstavlja izvjesno opterećenje jeste činjenica da su najvažnije znamenitosti na ovaj način sporadično posjećene, a kad jesu, oko njih se stvara velika gužva zbog okupljanja velikog broja ljudi odjednom. Dvije crnogorske luke atraktivne su za luksuzne brodove za krstarenja: Kotor zbog svog statusa koji mu je pripisao UNESCO, svog pejzaža i kulturnih vrijednosti, i Bar kao polazište za dnevne izlete do Skadarskog jezera i na Cetinje. Za svaku destinaciju, a posebno za Crnu Goru, zemlju sa ograničenim kapacitetima nosivosti, mnogo važnije je da privuče jahte jedrilice, nego velike brodove cruisere, kako zbog većih prihoda, tako i zbog manjeg opterećenja infrastrukture i životne sredine.

„Nautički turizam" ne može da bude shvaćen kao sinonim za vodene sportove, bez obzira što upravo putovanje jahtom na jedra posjeduje istaknuta sportska obilježja. U vodene sportove ubrajaju se sve sportske aktivnosti koje su povezane s vodom. One najčešće podrazumijevaju postojanje sportske baze na kopnu i obavljaju se tokom dana. U njih se ubrajaju: jedrenje, vožnja kajakom po jezeru, veslanje, surfovanje, ronjenje sa ronilačkom opremom (scuba-diving), ronjenje samo sa maskom (snorkling), iznajmljivanje čamaca, obuka za sportove na vodi itd.

Razvoj nautičkog turizma Crne Gore, između ostalog, pretpostavlja i modernizaciju postojećih, kao i izgradnju novih marina, a sve u skladu sa Prostornim planom države, odnosno Prostornim planom posebne namjene za korišćenje morskog dobra.

Turističke ponude na planini

Zimska ponuda mora se upravljati prema domaćim i susjednim tržištima kao i prema međunarodnim ciljnim grupama, za koje je važan ali ne i odlučujući segment alpskog skijanja, već i nešto drugačiji spektar aktivnosti i doživljaja. S obzirom na to da se zbog promjene klime i u Alpima razmišlja u ovom pravcu, Crna Gora treba u prvi plan da stavi svoj najjači adut – ´Wild Beauty´.

U planinskoj oblasti postoji dovoljno prelijepih prirodnih predjela, u kojima bi se mogle izvoditi i alpske ali i nordijske fitness aktivnosti. Preduslovi za to su:

• Izgradnja novih modernih, ali i valorizacija sadašnjih ski-liftova, bez obzira na tehniku i proširenje skijališta, kako bi se dostigao međunarodni standard. Izgradnja može da se usmjerava prema ekološkim uslovima i prema stvarnoj potražnji. To štedi investicije i smanjuje rizike, a ipak je dovoljno – barem u početku – za sva regionalna tržišta.
• ´Wilderness Trails´ – staze koje pripadaju ´hiking & biking´ mrežama, na raspolaganju su i za fitnes programe tokom zime. To povećava frekventnost korišćenja mreže i privatne inicijative koje su sa tim povezane, a da pritom u suštini nisu neophodne dodatne investicije. U svakom slučaju neophodne su mjere za održavanje tokom zime.
• Izgradnja ´Wild Beauty Resorts´ (Aneks IV: Koncept Wild beauty resort) sa izdržljivom infrastrukturom za slobodno vrijeme i za snabdijevanje, koja omogućava izvrsne velnes programe.

Mauntin-bajking – Ova vrsta sporta u posljednje se vrijeme najdinamičnije razvila. I to ne samo u Njemačkoj, već je u Austriji, Švajcarskoj, Italiji i Francuskoj njen značaj još veći.

U početku opisivani kao zaluđeni fanatici ekstremnih sportova, u međuvremenu su mauntin-bajkeri postali podgrupa od koje se prilično mnogo prihoduje:
• ´Oni koji voze bicikla zbog odmora i oporavka´ preferiraju lagane šljunkovite staze ili staze presvučene katranom (Luštica);
• ´Biciklisti zbog sporta ili prirode´, čiji su glavni motivi poboljšanje fizičke kondicije i zdravlje (znači po cijeloj Crnoj Gori); i
• ´Biciklisti zbog akcije ili zabave´, oni su u potrazi za ekstremnom komponentom.

´Hiking & biking´ uglavnom se nude u kombinaciji i njihove se pristalice u suštini dobro slažu. Obje grupe mogu da koriste iste putne mreže. Sa ekonomskog aspekta interesantna je veličina ciljne grupe biciklista (28 miliona u Njemačkoj) i uočljivo je veliko interesovanje za voženje bicikla u toku slobodnog vremena i odmora. Ovoj vrsti biciklističkog turizma prognozira se porast, iako se predviđa da će turizam zasnovan na mauntin-bajkingu biti tri puta veći.

Rafting i kajak jesu sporedne vrste sporta koje mogu biti dopuna drugim sportskim aktivnostima, kao što su ´hiking & biking´; one postaju atraktivne, prije svega zato što omogućavaju da se doživljaj ´Wild Beauty´ posmatra i iz drugog ugla.

Golf-turizam

Imajući u vidu orijentaciju prema obezbjeđivanju visokog kvaliteta i sezone koja se proteže tokom čitave godine, Crna Gora ne bi smjela da odustane od ideje razvoja golf turizma. Regionalni master planovi za Boku Kotorsku i Ulcinj – Velika Plaža predviđaju golf sadržaje, baš kao što i projekat Porto Montenegro planira uređenje terena za golf u neposrednoj blizini. Kada je riječ o Boki, u planu je prekogranična saradnja sa Dubrovnikom–Konavlima, kako bi se zajednički snosili rizici investicija i kako bi od samog početka proboj na tržište bio izveden sa širokom ponudom. I u nacrtu urbanističkog plana za obalu navodi se golf kao jedna od razvojnih mjera.

Izgradnja terena za golf, predstavlja obraćanje znatno manje brojnoj ciljnoj grupi nego što bi to bio slučaj kod izgradnje staza za pješačenje ili biciklističkih staza. Ova ponuda orijentisana je ka ciljnim grupama iz srednje Evrope, koje imaju dobra primanja i visoke zahtjeve, a koje Crna Gora želi da pridobije i koji su joj potrebni kako bi produžila sezonu.

Od svih evropskih igrača golfa, 67% potiče iz četiri zemlje: Velike Britanije (31%), Švedske (15%), Njemačke (12%) i Francuske (9%). Stoga je dozvoljeno rukovoditi se njihovim motivima, kriterijumima za izbor i zahtjevima koje postavljaju kada planiraju destinaciju za igranje golfa, koje u prvom redu postavlja evropsko tržište.

Kada je o neophodnim površinama zemljišta riječ, Crna Gora se susreće sa problemom kapaciteta. Plodno zemljište je rijetko i potrebno je koristiti ga u poljoprivredne svrhe. Potražnja za poljoprivrednim proizvodima povećaće se u skladu sa razvojem turizma. Šanse za veća primanja i stvaranje novih radnih mjesta, što je s tim u vezi, ne bi trebalo žrtvovati zarad terena za golf. Alternativno bi stoga trebalo ispitati da li bi možda Crna Gora u planinskim oblastima i na terenima obraslim makijom mogla da razvije sopstveni tip terena za golf. Uzor takve vrste može se pronaći u Kaliforniji (Baja), Meksiku i južnoj Francuskoj (Nîmes, Montpellier). Vješto oblikovani i ukomponovani u pejzaž, takvi „tereni u divljini" mogli bi da budu izuzetno atraktivni i dodatno bi doprinjeli pozicioniranj Crne Gore kao destinacije sa osobinama divlje ljepote.

Velnes–fitnes (wellness–fitness) ili banjski kompleksi (spa-resorts)

Velnes–fitnes predstavlja cjelogodišnju ponudu. U poređenju sa evropskim kretanjima, velnes ponuda u Crnoj Gori nikako ne bi predstavljala neku novinu. Ona predstavlja neophodnost, kako bi se pariralo ponudama koje nude konkurentske destinacije. Bez velnesa nema turizma tokom čitave godine!

Velnes katalog tur-operatora TUI za 2008. godinu dijeli bezbroj raznih vrsta ponuda na četiri tematske oblasti: „prirodno i zdravo", „relaksacija i opuštanje", „njega i ljepota", „banjske terapije i prijatan osjećaj". Unutar svake od ovih tema krije se 15 do 20 paketa kvalifikovanih usluga. Najčešće ih sprovode stručnjaci sa Dalekog istoka, pogotovo stoga što se radi o tretmanima azijske umješnosti liječenja. Nijedna druga vrsta ponude iz spektra turističkih usluga nije u proteklih dvadeset godina zabilježila približan uzlet nudeći slične specijalizovane usluge.

Situacija ni u kom slučaju nije takva da se jedan velnes-hotel koncentriše samo na jednu od ovih oblasti, ili čak samo na jedan paket ponuda koju ona sadrži. Većina njih u obzir uzima sve teme istovremeno, kao i više modula usluga koji se kriju u njima. To zahtijeva raznovrsnu opremljenost i velike prostorije, kao i odgovarajuće kvalifikovane saradnike.

U strategije za razvoj i pozicioniranje, i ovdje spada potraga za „jedinstvenošću". Nju je vrlo teško pronaći zbog toga što se u ovoj oblasti već nalazi bezbroj ponuđača koji su već mašti dali na volju. Kada je o Crnoj Gori riječ, sljedeće četiri ideje mogle bi biti od značaja:

• Ljekovito blato Igala: blato sličnog sastava može se pronaći i na drugim mjestima istočnog Jadrana, ali do sada nije korišćeno u velnes programima. Moguće je krenuti u dva pravca.

Crna Gora na naučnoj osnovi uz pomoć ljekovitog blata razvija sopstveni velnes proizvod koji biva patentiran i na taj način ne može da se kopira. Ili: Crna Gora započinje saradnju sa lokalitetima na hrvatskoj obali koji takođe posjeduju ljekovito blato i svi zajedno promovišu jadranski velnes proizvod.

• Maslinovo ulje: maslinovo ulje i proizvodi koji se od njega prave (sapun), kao i ljekovite trave koje potiču iz regiona, na isti bi način mogli da budu iskorišćeni. I ovdje je potrebno potražiti podršku u naučnim ispitivanjima.

• Velnes program je moguće udružiti sa ponudom hotelskih kompleksa u zaleđu, koji se nalaze u okruženju divlje ljepote (´Wild Beauty Resorts´). Na taj se način razne vrste sportova u prirodi, doživljaj prirode, elementi zdravlja i fitnesa sažimaju u jedan paket ponude.

• Na obali se velnes centri usmjeravaju i grade tako da integrišu okolni pejzaž (zalaske sunca, pogled na obalu), što predstavlja zadatak za arhitekte i enterijeriste.

MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Events)

Akronimom MICE označava se onaj dio sektora poslovnog turizma koji se bavi organizovanjem i realizacijom sastanaka, motivacionih putovanja, konferencija i raznih događanja. Nosioci MICE djelatnosti najčešće su hoteli viših kategorija, koji poseduju kako organizacionu tako i tehničku infrastrukturu za realizovanje takvih manifestacija. Pomenuta infrastruktura čini neophodne preduslove, ali oni nisu dovoljni za uspjeh na MICE tržištu.

Prosječno trajanje manifestacija takve vrste iznosi najviše dva dana. Tome treba dodati vrijeme koje je potrebno za dolazak i odlazak. Što je neka MICE destinacija manje pristupačna, to su joj manje šanse u međunarodnoj konkurenciji, jer *´vrijeme je novac´*! Pošto se radi o manifestacijama iz oblasti privrede, i troškovi putovanja igraju značajnu ulogu.

Kongresni turizam predstavlja tržište koje bilježi porast. Iz spomenutih razloga štednje vremena i sredstava, MICE manifestacije obično se organizuju na domaćem tržištu. Inostranstvo se bira onda kada pruža značajan dodatni faktor koristi. Korist može da proistekne iz materijalnih prednosti ili nematerijalnih vrijednosti koje su povezane sa dotičnom lokacijom. U njih se ubraja ljepota mjesta, njegovo ime i prestiž. Budva, Bečići, Tivat, Podgorica kao glavni grad, podesni su za razvoj kongresnog turizma, a zatim i Cetinje, ukoliko se istorijsko jezgro inscenira na atraktivan način.

Crna Gora bi, kada se radi o kongresnom turizmu, akcenat mogla da stavi na motivaciona putovanja (incentives) i razne događaje (events). Nastup rok grupe Rolingstons (Rolling Stones) i pop zvijezde Madone (Madonna) u uvali Jaz, predstavljaju primjere takvih događaja. Druge događaje Crna Gora bi mogla da organizuje tako što će elemente svoje Strategije turizma i komponente svojih kulturno-istorijskih potencijala povezati sa doživljajima prirode i raznim takmičenjima. Organizacija i reklamiranje za organizatora su povezani sa znatnim ulaganjima i nisu obavezno profitabilni. Ali dobro osmišljen događaj gostima koji tu provode odmor ne pruža samo nešto neočekivano i lijepo. On istovremeno postaje podsticaj za nastajanje izvještaja o dotičnoj destinaciji, koji će se plasirati na razne strane. Što je događaj neobičniji, to je veći efekat njegovog odjeka. Razna takmičenja u neobičnim sportovima mogla bi da posluže kao ideja.

Odmor na selu (agroturizam)

„Agroturizam“ važi kao osnova za razvoj svih seoskih područja. Pod tim pojmom prvenstveno se podrazumijeva kombinacija smještaja, ugostiteljstva i poljoprivrede u seoskim kompleksima.

Agroturista je okarakterisan kao turista koji je okrenut prirodi, u čijoj predstavi o odmoru dominira slika zdravog života na selu, a koja je povezana:
- sa integracijom u porodicu domaćina (jezička barijera),
- sa posmatranjem životinja i brigom o njima,
- sa konzumiranjem lokalnih jela i pića
- sa romantičnim šarmom seoske tradicionalne arhitekture,
- sa infrastrukturom za slobodne aktivnosti radi aktivnog koncipiranja odmora,
- sa adekvatnim komforom – ali bez hotelske usluge,
- i kad se cjelovito posmatra navedeno – sa povoljnim cijenama.

Glavnu ciljnu grupu agroturizma čine porodice iz velegrada sa djecom i sa istog jezičkog tržišta. Za međunarodna tržišta ova ponuda je nepodobna ukoliko postoje jezičke barijere.

Izuzev zahtjeva da se ubiraju sopstveni poljoprivredni proizvodi, tradicionalna slika sela predstavlja srž ponude agroturizma. Ukoliko sâm kompleks to ne može da ponudi, onda okolina mora biti puna prirodnih zanimljivosti i doživljaja. Tek kada ponuda agroturizma ispuni ove zahtjeve, i kako djeci tako i odraslima priređuje radost, onda ima realne šanse za uspjeh – inače nema, bez obzira na sopstvene proizvode i tradicionalni stil građevine.

Kampovanje u divljini

I ova vrsta odmora pomaže nedovoljno razvijena područja, i potrebne su male investicije po prenoćištu. Kampovi mogu da se koriste kao instrument za razvoj: „Mjesta za kampovanje nude blizinu prirode. Ona se relativno brzo mogu razviti. Ipak se ni tu ne smije zanemariti kvalitet“.

Kampovi treba da podliježu čvrstim pravilima i izbornim kriterijumima:
- da se do veoma lijepog mjesta u prirodi može stići kolima;
- izgradnja i organizacija mjesta prema pravilima menadžmenta za kvalitet;
- korišćenje obnovljivih energija, ekološko otklanjanje čvrstog otpada i otpadnih voda;
- programi za doživljaj prirode: sportske aktivnosti i aktivnosti u prirodi, iznajmljivanje sportskih sprava i
- individualna parkirališta za šatore i karavane (300–350 m), koja se nalaze u prirodnom okruženju.

Velika je potražnja za ovim mjestima, naročito iz Evrope i Sjeverne Amerike. Njima su još priključene brvnare za iznajmljivanje, koje su jednostavno opremljene ali udobne. I one su izolovane, tako da je gost sam sa sobom i prirodom. Brvnare imaju niše za kuvanje, ali ne i sanitarna postrojenja; ona se nalaze u centralnoj zgradi, kao i saune i kuhinje.
Takva jedna kombinacija – mjesto za šator sa brvnarama u stilu katuna – može se zamisliti i za Crnu Goru, ukoliko brvnare nude dobar kvalitet.

Kulturni turizam i vjerski turizam

Kulturni turizam, zajedno sa obrazovnim turizmom, nije više nešto za šta je zainteresovan manji broj ljudi – kultura i obrazovanje bilježe napredak u turizmu. Prilikom realizacije kulturnog turizma potrebno je pridržavati se sljedeća četiri načela:

1. Potrebno je koncipirati ponude tako da odgovaraju i domaćem stanovništvu i turistima. To će doprinijeti ne samo povećanju autentičnosti ponuda za turiste, nego doprinosi i popunjenosti kapaciteta tih ponuda.
2. Kulturni turizam treba da pruži autentični doživljaj, specifičan za dotično područje – na mjestu gdje se provodi odmor potrebno je dobiti mogućnost doživljavanja kulture „uživo".
3. Potrebno je kulturni potencijal ne samo brižljivo koristiti već i ponudu koncipirati tako da ide u korak sa životnom i socijalnom sredinom.
4. Ponude u kulturnom turizmu moraju da budu izuzetno stručne, temeljne i maštovite.

Neophodno je koncentrisati se na ono što je izuzetno i karakteristično i kombinovati ga sa ostalim elementima ponude iz oblasti pješačenja, planinarenja, biciklizma, religije itd.

Kako bi se postigla ekonomski neophodna frekvencija korisnika, predlažemo kombinovane programe:

- tematski koncipirane: manastiri, crkve, katedrale i džamije – i izvan granica, seljaci u planinskim predjelima: život i običaji, tvrđave;
- kombinacija: kultura i religija, zdravlje i kultura, kongresni turizam i kultura;
- kao dnevni izlet: za pješačke, planinarske i biciklističke ture, vožnje autobusom;
- kao tematski definisani programi duž puteva sa kojih se pruža pogled na panoramu i duž „divljih staza".

Putovanja koja imaju vjersku pozadinu ne ubrajaju se samo u najstarije vrste putovanja, već i u najvažnije kada se radi o broju ljudi koji kreće na takva putovanja. Još su Stari Grci rado išli na vjerske festivale, a olimpijske igre su na vješt način spajale razne teme u jedan atraktivni „paket". Te teme do današnjih dana nisu ništa izgubile na svojoj mitskoj privlačnosti: služba bogovima, napetost sportskog takmičenja, radost miroljubivih susreta kombinovani su sa uživanjem u umjetnički oblikovanom okviru.

Nacionalni parkovi - UNESCO svjetska kulturna i prirodna baština

Nacionalni parkovi i objekti svjetskog kulturnog nasljeđa stavljeni su pod zaštitu zbog svojih prirodnih i kulturnih vrijednosti. Na istom nivou trebalo bi da doprinesu privrednom razvoju svoga regiona[1]. Ovaj doprinos treba prije svega da donese dobro lokalnom stanovništvu, stvaranjem radnih mjesta i povećanjem prihoda . Zbog toga oni moraju biti uključeni.

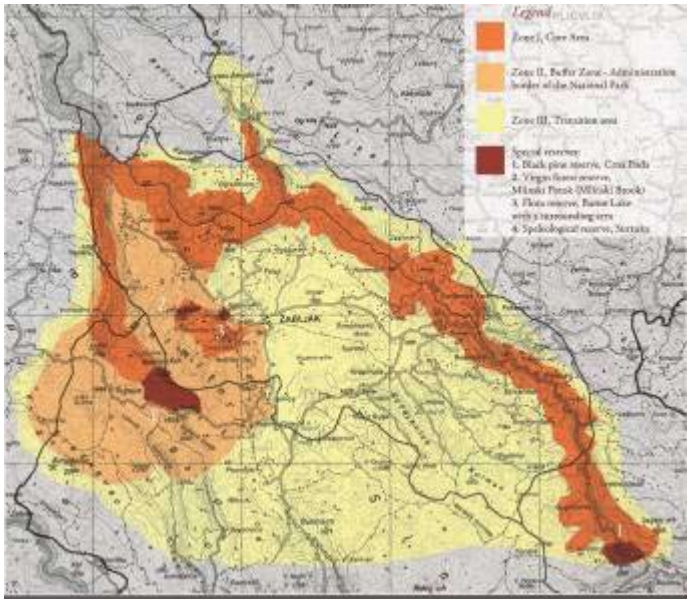
Crna Gora posjeduje četiri nacionalna parka. Trenutno se privode kraju aktivnosti na priznavanju petog – Prokletije. Na UNESCO Listi svjetske kulturne i prirodne baštine nalazi se Nacionalni park Durmitor sa kanjonom rijeke Tare, kao prirodna baština i područje Kotora, kao kulturna i prirodna baština.

Nacionalni park Biogradska gora ima na raspolaganju jedan restoran, nekoliko pješačkih staza, 12 malih bungalova, mogućnost iznajmljivanja čamca i jednu radnju sa suvenirima. Park godišnje broji oko 10.000 posjetilaca.

Najviše prihoda od svih nacionalnih parkova bilježi Nacionalni park Durmitor mnogo više zahvaljujući taksama za rafting Tarom, nego od ulaznica za posjetu samom parku. Osim raftinga rijekom, u ponudi ovog parka su i ribolov, mogućnost unajmljivanja čamaca, restoran uz Crno jezero, prodaja suvenira i niz mogućnosti za noćenje.

Od svih nacionalnih parkova, Nacionalni park Lovćen zabilježio je najviše posjetilaca – 30.000, jer se u okviru njega nalaze odmarališta. Prihodi su ipak slabi jer Park ne kasira ulaznice od gostiju ovih odmarališta. Ovaj Nacionalni park nudi najljepše poglede na Crnu Goru sa Njegoševog mauzoleja, nekoliko pješačkih staza, izletišta, kao i dobru kuhinju.

Nacionalni park Skadarsko jezero obuhvata kompletnu obalu crnogorskog dijela jezera, pa sve do mjesta Rijeka Crnojevića, sa svim selima i ribarskim mjestima koja se nalaze uz samu granicu, zatim tvrđave i manastire. Park nudi dobro opremljeni Centar za posjetioce, sa restoranom uz samo jezero.



U zalivima Kotor i Risan očigledan je potencijal prirode i kulture. Već i same žutom bojom označene površine zaslužuju opise „bajkovito lijepi", a još više veliki broj prirodnih spomenika, kao i nalazišta kulture označena na slici braon bojom. Na različitim mjestima već je ukazano da Crna Gora posjedujući Boku raspolaže pravim unikatom koji može upravo da bude motor za razvoj kvalitetnog turizma tokom cijele godine[2]. Promišljeno pripremljeno i bez najrazličitijih faktora ometanja – drumski saobraćaj, objekti, zagađivanje vode – ovaj potencijal predstavlja izuzetnu šansu za razvoj.

1 *UNWTO–UNEP–IUCN in „Development of National Parks and Protected Areas for Tourism", str. 6*
2 *DEG Regional Touristic Masterplan Boka Kotorska, i Kapitel 10.3.1 & 15.5.3*

Ne manje fascinantniji – ali turizmu još manje otvoreni, jesu kanjon Tare i Durmitor sa prirodnim i kulturnim vrijednostima. Dokumentacija [1] govori o 1.600 različitih biljnih vrsta i 172 vrsta ptica. Neophodno je kvalitetnije regulisati oblast raftinga.

Uređenje pješačkih i biciklističkih staza doprinosi postizanju glavnog cilja razvoja zaleđa i planinskog dijela Crne Gore, razvojem turizma orijentisanog na prirodu pomoću„Wilderness Trails" i panoramskih puteva.

Nacionalni parkovi u nerazvijenim oblastima slijede često načelo:„Wildlife pays, so Wildlife stays!", što predstavlja pojednostavljenje sistema 3-E (Education, Experience, Entertainment – edukacija, doživljaj, zabava). Tri E jeste preduslov za uspjeh objekata za aktivnosti u slobodno vrijeme. Industrija koja se bavi aktivnostima u slobodno vrijeme preobrazila se u industriju koja se bavi doživljajem . Posjetilac očekuje:

1. Education (obrazovanje) = informacije o onome šta treba da se vidi. Informacije mu moraju biti razumljive – da su dostupne na njegovom jeziku, jezgrovito, upečatljivo i originalno;
2. Experience = iskustvo, znači susret sa nečim novim, šta mu je nepoznato ili neuobičajeno; i
3. Entertaiment (zabava) = da se informacije zajedno sa novim iskustvima objedine u jedan pravi doživljaj – na neuobičajen i impresivan način.

1 *Ministry of Culture and Media in ´UNESCO World Heritage Sites in Montenegro´*

Mjera 3.3 Uspostavljanje, promocija i marketing turističkih atrakcija

Pored sveobuhvatne turističke ponude, Crna Gora ima brojne atrakcije. One obuhvataju prirodne i kulturne spomenike, ali takođe kulturne i tradicionalne događaje i festivale. Malo je njih koje su danas poznate stranim gostima, pa čak i lokalnim i regionalnim turistima. Uspostavljanje, promocija i marketing turističkih atrakcija obezbjeđuju neizbježan uslov za postizanje konkretnog cilja da bi Crna Gora postala cjelogodišnja turistička destinacija.

U cijelom svijetu odavno postoji tendencija da se stvore čitavi svjetovi doživljaja. Pozorište je išlo u korak sa razvojem turizma. Trupa „Animals´ Kingdom" u Orlandu imitira afričku savanu i čini vam se da skoro možete dodirnuti životinje. U Edinburškoj tvrđavi možete posmatrati kako inscenirana mučenja tako i proslave. Cijela Evropa je uskrsnula srednji vijek i svuda možete vidjeti vašare sa komedijašima, muzičarima i vitezovima tokom dvoboja. Čak i Lenjin, Staljin i Car šetaju ruku pod ruku na Crvenom trgu kako bi mogli da budu uhvaćeni na turističkoj fotografiji. U Kanadi na više dana možete da uskočite u život gradića sa Divljeg zapada, opijenog zlatnom groznicom, da tamo pohađate školu, prisustvujete sudskom procesu, doživite pucnjavu u salunu ili kupite nešto kod kineskog bakalina – baš kao da se nalazite u vremenu od prije 150 godina. Tematski parkovi u Dubaiu su, takođe, dobar primjer.

Turistička privreda će, između ostalog, valorizovati kulturne vrijednosti kako bi stvorila privredni zamajac i nova radna mjesta. Uz pomoć vještog insceniranja moguće je, osim toga, obuhvatiti i širok spektar kulturnih tema i na taj način dati svoj doprinos boljem razumijevanju kulture. O uspješnosti odlučuje broj posjetilaca, promet i troškovi.

Najjednostavnija je situacija u gastronomiji. Nacionalna kuhinja već se nalazi u ponudi mnogih restorana, i to vrlo često u tipično rustikalnom ambijentu.

Nije potrebno mnogo ulaganja kako bi se sve to obogatilo prigodnim kostimima osoblja, muzikom iz regiona, nastupima folklornih trupa i ponudom umjetničkih rukotvorina.

Insceniranje zahtijeva koncept. U tom pravcu potrebno je napraviti plan koji predviđa razne etape, čiji će se broj, paralelno sa proširivanjem kapaciteta, povećavati.

Gosti koji posjećuju Crnu Goru iz Evrope, Amerike ili Azije, žele da saznaju nešto o zemlji i ljudima koji žive u njoj. Oni ne očekuju „visoku umjetnost". A kada se radi o tradicionalnim umjetničkim rukotvorinama, Crna Gora može mnogo toga da ponudi. Ali one ne smiju da budu jednostavno samo izložene, kao što je to slučaj u Cetinjskom muzeju. I ovdje je potrebno stvoriti slike koje će posjetiocu da približe život seljaka u katunima, trgovaca na bazarima i mornara sa obale.

Operativni cilj 4:

Institucionalni i pravni okvir odgovara zahtjevu uspješnog i održivog razvoja turizma

Razvoj turizma zahtijeva adekvatne institucionalne i pravne okvirne uslove. Naročito usmjerenost razvoja turizma na principe održivog razvoja traži te adekvatne okvirne uslove da bi se izbjeglo da tekuća nekoordinisana i nezakonita poslovanja i izgradnja unište osnovu za budući razvoj Crne Gore i turizma kao glavnog stuba privrednog rasta.

Situacija nije takva da mjere i aktivnosti za postizanje ovog operativnog cilja treba da počnu od početka. Tokom prošlih godina, formirana je institucionalna i pravna osnova. Promjenjivi uslovi i novi izazovi zahtijevaju stalno unapređenje i prilagođavanje institucionalnog i pravnog okvira.
Operativni cilj 4 biće postignut preko sljedeće četiri mjere koje pokrivaju sve zahtijevane komponente:

- Jačanje turističkih organizacija na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou;
- Jačanje inspekcijskih sistema radi djelotvornijeg rada;
- Uspostavljanje i funkcionisanje sistema za upravljanje informacijama i kvalitetom;
- Unapređenje pravne osnove za razvoj turizma.

MONTENEGRO

Mjera 4.1 Jačanje turističkih organizacija na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou

Nacionalna turistička organizacija (NTO) jeste glavni kontakt za međunarodne turističke agencije i tur-operatore. Što je širi opseg turističkih proizvoda i diverzifikovanije ciljne grupe i slabija vezanost za određeno godišnje doba, to će biti potrebniji efikasniji rad NTO.

Za turiste koji su u Crnoj Gori, lokalne turističke organizacije (LTO) čine glavni izvor informacija o pojedinim događajima, mogućnostima, itd., u određenoj oblasti. Kvalitet LTO-a takođe utiče na opšte priznanje zemlje kao destinacije koja je visokokvalitetna i u kojoj su dobre usluge. LTO takođe moraju biti sposobne da ispune tražene standarde i kriterijume kvaliteta koje je odredila Vlada.

Povezano sa promocijom regionalnih klastera, uspostavljanje regionalnih turističkih organizacija odražava potrebu da se prevaziđu granice opština i da se razvoj turizma takođe razumije kao stvar regija, zasnovana na međuopštinskoj saradnji.

Mjera 4.2 Jačanje inspekcijskih sistema radi djelotvornog rada

Imidž turističke destinacije i uspješna veza sa razvojem turizma i održivog razvoja u mnogome zavise od poštovanja datih standarda i propisa. U građevinarstvu, zdravstvenoj zaštiti ili uslužnim djelatnostima, samo da spomenemo par oblasti, standardi se definišu, ali se često ignorišu. Unapređenje inspekcijskih sistema obezbjeđuje poštovanje neophodnih standarda i uspješnu borbu protiv nelegalnih poslova (sivo tržište) i nelegalne gradnje.

Presudan zadatak u sklopu ove mjere jeste bolja koordinacija i komunikacija inspekcija u različitim oblastima i u odgovornostima nacionalnih i opštinskih organa.

Mjera 4.3 Uspostavljanje i funkcionisanje sistema za upravljanje informacijama i kvalitetom

Razvoju turizma potreban je informacioni sistem i sistem upravljanja koji dobro funkcioniše da bi mogao da upravlja aktivnostima i fondovima, da provjeri rezultate i da procijeni direktne i indirektne uticaje, pozitivne i negativne. Formulisanjem adekvatnih indikatora, stvaranjem i obradom baza podataka i analizama relevantnih podataka i informacija, razvojem turizma može da se upravlja na odgovarajući način, poštujući principe održivog razvoja.

Kvalitativni informacioni sistem takođe je potreban da bi se obezbijedilo odgovarajuće upravljanje rizikom radi postupanja sa presudnim eksternim faktorima kao što su klimatska promjena, troškovi prevoza i promjene kod ciljnih grupa u vezi sa putovanjem, cijenom hrane itd.

Mjera 4.4 Unapređenje pravne osnove za razvoj turizma

Ova mjera pokriva moguće dopune postojećih zakona, podzakonskih akata i propisa, kao i formulisanje dodatnih propisa. Novi propisi treba da se razrade da bi se obezbijedila sigurnost učesnika u konkretnim aktivnostima kao što su splavarenje, nautičke aktivnosti itd., i da bi se izbjegle štete životnoj sredini preko proširenih i neregulisanih poslovanja. Ali, takođe, opšta važeća zakonska regulativa treba da se procijeni na vrijeme da bi se blagovremeno vidjelo da li su potrebne dalje dopune.

Pravna osnova ne odnosi se na samo na turističke aktivnosti i njihovo regulisanje, već i na moguću podršku za nadogradnju objekata i za promovisanje energetske efikasnosti i upotrebu obnovljive energije u sektoru turizma.

Operativni cilj 5:

Lokalno stanovništvo sve više se uključuje u turističku privredu („interni marketing“)

Do sada, turizam nije stvarno prihvaćen kao glavni stub ekonomskog razvoja Crne Gore. Kao rezultat toga, mnoge aktivnosti u sektoru turizma vode se stihijski i nijesu dobro organizovane. Naročito na sjeveru, turistički potencijal nije dovoljno iskorišćen jer lokalni akteri ne vide važnost turizma kao izvora prihoda i zaposlenja, a ukoliko oni to vide, nemaju kapacitete da se uključe u sektor turizma na pravi način.

Samo ako turistička industrija može da se zasniva na širokoj osnovi lokalnih aktera, ambiciozni strateški cilj i konkretni ciljevi mogu da se postignu.

Operativni cilj 5 biće postignut preko sljedeće tri mjere koje pokrivaju sve zahtijevane komponente:

- Razvoj svijesti o važnosti turizma kao glavnog stuba razvoja Crne Gore;
- Unapređivanje preduzetništva u sektoru turizma i
- Povezivanje sektora turizma sa ostalim sektorima lokalne privrede.

Mjera 5.1 Razvoj svijesti o važnosti turizma kao glavnog stuba razvoja Crne Gore

Iako lokalno stanovništvo treba da bude informisano o važnosti turizma za opšti razvoj Crne Gore, više obećava informacija o trenutnim mogućnostima za dobijanje koristi od turističkih ulaganja i aktivnosti pojedinaca. Zašto raditi, šta i kako! Način da se probudi interesovanje lokalnog stanovništva za turizam jeste da se za njih otvore opcije za zaposlenje i prihod. Jačanjem kapaciteta lokalnih turističkih organizacija, one treba da postanu promoteri turističkog biznisa, konsultanti pri započinjanju privatne inicijative u vezi sa turizmom i srodnim djelatnostima, kreatori tražnje i davaoci smjernica za razvoj ponude.

Mjera 5.2 Unapređivanje preduzetništva u sektoru turizma

Turizam je u značajnoj mjeri zasnovan na mikro, malim i srednjim preduzećima. Velika turistička ulaganja jesu takozvana sidra, ali većina radnih mjesta i prihoda u sektoru turizma ostvariće se preko mikro, malih i srednjih aktivnosti. Unapređivanje preduzetništva ima direktni pozitivni uticaj na proširenje osnove aktivnosti u sektoru turizma. Već je dosta godina kako se u Crnoj Gori pruža podrška preduzetnicima i započinjanju njihovog rada. Koristiće se postojeći kapaciteti i programi. Neophodno je prilagođavanje podrške konkretnim potrebama sektora turizma i postojećim preduslovima konkretnih oblasti.

Mjera 5.3 Povezivanje sektora turizma sa ostalim sektorima lokalne privrede

Ogromni potencijal za povećanje zaposlenosti i prihoda može da se vidi u povezivanju sektora turizma sa ostalim privrednim sektorima. Prije svega, proizvodnja hrane, naročito biohrane, za potrošnju u hotelima, lokalnim restoranima itd., dobra je šansa za poboljšanje i intenzifikaciju poljoprivredne proizvodnje i koristi od povećanog turizma u smislu zaposlenja i prihoda.

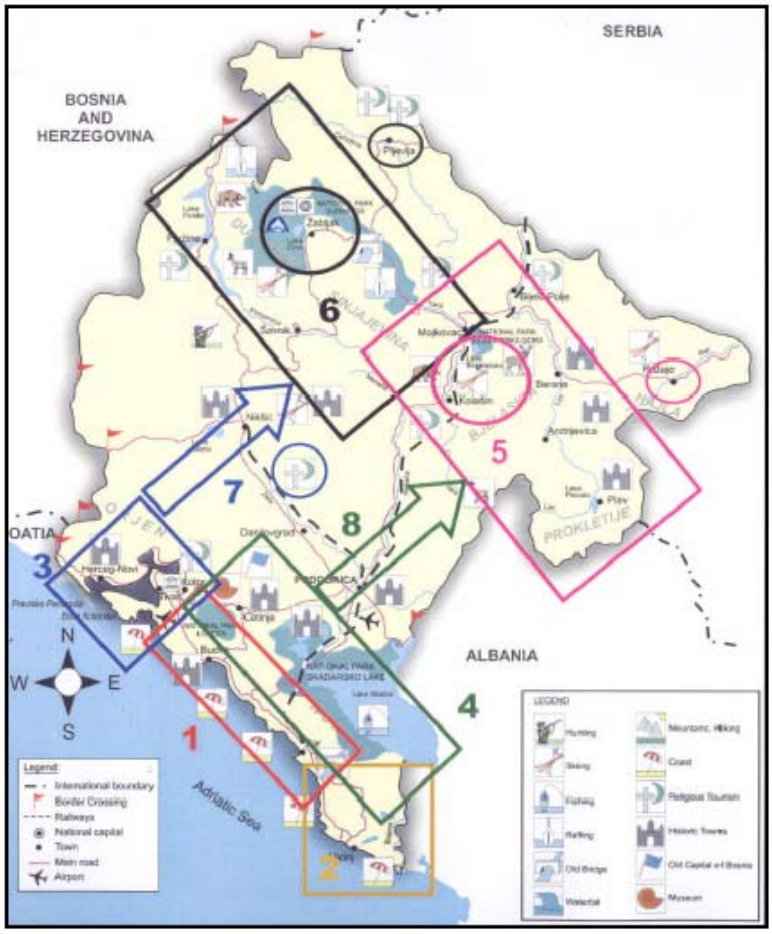
Drugi važan potencijal leži u kombinaciji poljoprivrede i turizma. Proširena ponuda agroturizma nudi optimističnu opciju za poljoprivrednike u ruralnim oblastima, naročito na sjeveru, da dopune svoje poljoprivredne aktivnosti drugom vrstom prihoda. Treba im omogućiti diverzifikaciju njihovih privrednih aktivnosti, da bi bili bolje pripremljeni za šokove i nepovoljne promjene koje se mogu dogoditi.

Organizacija izložbeno-prodajnih manifestacija, pogotovu na sjeveru, koje su vezane i posvećene pojedinim poljoprivrednim proizvodima (tipično voće i povrće, sirevi, ljekovito bilje, med), kao i proizvodima domaće radinosti (komadi odjeće ručne izrade, zanatsko-grnčarski proizvodi, suveniri). Posebno iskoristiti trend popularnosti takozvanih zelenih pijaca i obogatiti njihovu ponudu i vizuelno-doživljajni efekat, kroz standardizaciju tezgi, odjeće prodavaca, pratećeg programa i od svakog „pijačnog dana“ u mjestima na sjeveru napraviti turističku manifestaciju (vezano za mjere insceniranja). U isto vrijeme ohrabriti i prekograničnu saradnju trgovine ovom robom u pograničnim opštinama.

2.7. Turistički klasteri

Turistički proizvod oblikuje se i stvara u opštinama. Postojeća preduzeća i opštine glavni su nosioci usluga turističke privrede. Svaki element ponude – smještaj, gastronomija, plaža, prijatni ambijent za odmor, čistoća itd. – ima isti značaj. Kombinacija svih tih usluga nastaje reputacija destinacije. U svemu tome treba voditi računa o tome šta njeni gosti misle o svom godišnjem odmoru, o čemu pričaju, kako su ocijenili odnos cijene i usluge. Njihove preporuke i mišljenja postaju najvažniji instrument prodaje. [1]

Ipak je dobit od gostiju premala da bi se infrastruktura za slobodno vrijeme, kao i marketing, mogli predstaviti profesionalno, atraktivno i ekonomski prihvatljivo. Jer broj gostiju na opštinskom nivou rijetko je dovoljan da generiše prihode koji su potrebni da bi se izgradili svi poželjni objekti za diverzifikovanu ponudu. Prihodi lokalne turističke organizacije isto su tako mali za jednu efektnu reklamu.



Izvor: UNECE izvjrštaj o stanju životne sredine

Dobre osobine i slabosti djeluju, osim toga, i van granica opština. Prve privlače turiste, a slabosti se prepričavaju i donose loš imidž. A gost ne pita za administrativne granice. Loše i prepune plaže, haotičan saobraćaj u mjestima, glasna muzika noću, buka, zagađivanje vode, previsoke cijene, neljubazna usluga, pravi su materijal za dalje prepričavanje. Oni štete imidžu, potražnji i nivou gostiju cijelog regiona, odnosno cijele zemlje.

Kooperacija u opštinskim klasterima može ovo izbjeći udruženim djelovanjem na uklanjanju slabosti, stvaranjem varijanti ponuda, izgradnjom zajedničke infrastrukture za aktivnosti u slobodno vrijeme i marketingom. Cilj: veliki obim, kvalitet i raznolikost umjesto uniformnosti i opštinske zatvorenosti. Preduslov za klaster trebalo bi da budu isti i međusobno odgovarajući okvirni uslovi.

1 *Institute for Tourism „TOMAS 2004", First Release: "40 % der County-Gäste entscheiden nach individueller Urlaubsberichten!"*

Crna Gora kao turistička destinacija može se podijeliti na **šest klastera**, koji se međusobno razlikuju po karakteristikama predjela i kultura:

1. Strma, stjenovita obala od Luštice do Ulcinja, sa brojnim kupališnim zalivima, centar plažnog turizma sa poznatim, najčešće modernim kupališnim mjestima, kao što su Budva i Bečići.

2. Ulcinj, grad sa primjesama orijentalizma i najdužom pješčanom plažom južnog Jadrana, Adom Bojanom i Valdanosom. Velika plaža predstavlja veliki razvojni potencijal crnogorske turističke privrede.

3. Bokokotorski zaliv, uokviren strmim liticama koje se visoko uzdižu iznad nivoa mora, sa ostacima mletačke kulture – predstavlja unikat na Mediteranu, najpogodniji za razvoj visokokvalitetne i diverzifikovane ponude (nautički turizam, golf tereni i ostalo) u tivatskom zalivu i na poluostrvu Luštici, pod uslovom da se riješe infrastrukturni problemi.

4. Prijestonica Cetinje i Skadarsko jezero, takođe dva unikata zbog njihovog istorijskog značaja, raznolikosti flore i faune i fascinantnih pejzaža na jezeru.

5. Planinski predjeli Durmitora i Sinjajevine sa kanjonom Tare i Nacionalnim parkom.

6. Planinski predjeli Bjelasice, Komova i Prokletija sa jednim, uskoro dva nacionalna parka, manastirima i džamijama.

Primorje i planine, zbog međusobne blizine, doživljavaju se kao cjelina. Kratka distanca između njih može se premostiti pomoću turističkih koridora (7&8).

MONTENEGRO

MONTENEGRO

Klaster 1

Budva–Bar
Plažni turizam

Trenutna situacija

Dio obale od Budve – Jaza sve do Bara, sa mnogobrojnim plažama i živopisnim uvalama jeste kičma crnogorske turističke privrede. Ovdje se realizuje oko 50% (oko 3.050.000 u 2006. godini) noćenja. Bum gradnje u posljednjih dvadesetak godina izazvao je pojavu prenatrpanosti. Takođe, često su, umjesto modernih objekata izgrađeni su se neproduktivni stanovi i apartmani. Time se ambijent za godišnji odmor osjetno narušio. Ukupna infrastruktura i plaže preopterećeni su. Stanovi sa oko 60.000 kreveta i mnogobrojne privatne sobe potpuno su preokrenuli smještajnu infrastrukturu. Spram toga je tačno 21.000 hotelskih kreveta, oko 60% crnogorskog hotelskog kapaciteta. Ova situacija otvara mogućnosti sivom tržištu da eksplodira. Njega karakterišu nekontrolisana i nelegitimna konkurencija – ukratko: masovni turizam sa prekomjernim brojem posjetilaca i sa niskim obrtima po gostu.

Tri i po hiljade hotelskih kreveta ima nivo od 4 do 5 zvjezdica. Najviše su zastupljeni hoteli sa 2 i 1 zvjezdicom, oko 16.500 kreveta. Nedavno je, ipak, u Bečićima otvoreno nekoliko vrhunskih hotela u kojima je zastupljen visoki kvalitet. Diverzifikacija orijentisana na ciljnu grupu do sada se jedva mogla primijetiti, kao i izgradnja javne infrastrukture za aktivnosti u slobodno vrijeme ili energično sprovođenje mjera za uljepšavanje mjesta.

Prednosti

Priroda primorja i primorske planine, veličanstvene i djelimično neizgrađene uvale (Jaz, Buljarica), Stari grad u Budvi kao i Stari Bar, nekoliko manastira, Sveti Stefan.

Slabosti

Infrastruktura, ceste, mjesta za parking, saobraćaj, buka, prenatrpanost tokom špica sezone.

Šanse

Smanjivanje sivog tržišta: veći prilivi, rasterećenje infrastrukture i plaža, rasterećenje saobraćaja izgradnjom zaobilaznica, destimulisanje i usporavanje gradnje privatnih stanova i apartmana na cijelom primorju, nasuprot tome: izgradnja hotela sa 4–5 zvjezdica koji će biti otvoreni tokom cijele godine. Stvaranje „ostrva kvaliteta“, kao Bečići, Miločer i Petrovac – ako je moguće i Čanj. Razvoj proizvoda – ferijski apartman.
Zaštita i brižljivo upravljanje svim dosad neizgrađenim površinama na Primorju, poboljšanje ponude na plaži i izgradnjom vještačkih, kvalitetnih plaža.

Prijetnje

Dalja neplanska gradnja, narušavanje ambijentalnog okruženja.

Ciljevi novog pozicioniranja

Vizija: Destinacija otvorena tokom cijele godine sa mediteranskim duhom na subtropskoj obali.
Orijentacija: povećati kvalitet smještaja, uljepšavati mjesta, planirati aktivne centre, izgraditi infrastrukturu za aktivnosti u slobodno vrijeme – takođe i golf, povezati primorje sa kontinentalnim dijelom Crne Gore. Težište: kupanje, porodica, velnes, fitnes, sport, konferencije, seminari.
Standardi: Budva, Bečići, Sveti Stefan, Petrovac, Čanj – 3–5 zvjezdica; Sutomore, Bar – 2–4 zvjezdice.

Klaster 2

Ulcinj

Plažni turizam i turizam u prirodi

Internacionalna destinacija tokom cijele godine

Trenutna situacija

Ulcinj je ranije bio relativno teško dostupan. To je usporavalo razvoj turizma. Ipak, zahvaljujući pješčanoj plaži, Ada je postala omiljeno mjesto za nudiste na Sredozemlju. Hotelijerstvo je zastarjelo, iskorišteno 80% i ima nivo od 2 zvjezdice. Iza same Velike plaže nastalo je neplansko, veliko novo naselje sa sezonskim stanovima. Ono nije atraktivno i nema kvalitet. Sa 15.000 procijenjenih kreveta u ovakvim stanovima, Ulcinj je odmah iza Budve, na drugom mjestu.
Sa svoje tri prostrane plaže Ulcinj posjeduje najbolji potencijal za razvoj na primorju. Izgradnjom planskih 35.000–40.000 kreveta u hotelima i komplementarnim objektima otvorenim tokom cijele godine i sa visokim standardima, Ulcinj može da postane utočište visokokvalitetnog internacionalnog turizma. Potrebna je zabrana daljeg neplanskog razvoja, zaštita prirode uz rijeku Bojanu, na Šaskom jezeru, kao i saline; izgradnja funkcionalne infrastrukture za snabdijevanje vodom, strujom, kanalizacije, planska i strogo kontrolisana gradnja u zaleđu Velike plaže, golf.

Prednosti

Plaže: Velika plaža, Ada, Valdanos i stjenoviti plato ispred Ulcinja, djelimično očuvani orijentalni ambijent centra grada; kompletno zaleđe prema Baru i do Skadarskog jezera, kao i planina Rumija – stvaraju osnovu za mnogobrojne aktivnosti u slobodno vrijeme.

Slabosti

Infrastrukture, ceste, parking, saobraćaj, bujica gostiju tokom špica sezone.

Šanse

Redukovanje sivog tržišta, čime se rasterećuje infrastruktura i plaže, uklanjanje pomenutih slabosti, rasterećenje drumskog saobraćaja boljim upravljanjem saobraćejem – ukidanje teretnog saobraćaja kroz grad. Limitiranje gradnje van granica gradskog jezgra, sa izuzetkom hotela sa 3–5 zvjezdica i komplementarnih visokokvalitetnih objekata koji će biti otvoreni tokom cijele godine. Zaštita prirodnih areala uz rijeku Bojanu i Šasko jezero (Green Belt), naglašavanje lokalnog identiteta, arhitekture i načina života.

Prijetnje

I dalja neplanska ekspanzija, gubitak kvaliteta prirode neproduktivnom gradnjom, lov ptica na obalama i u salinama, pretnje doživljaju prirode i imidžu.

Ciljevi novog pozicioniranja

Ulcinj postaje izuzetna, profesionalno osmišljena destinacija internacionalnog turizma tokom cijele godine, sa modernim smještajnim objektima (600–800 kreveta) za različite ciljne grupe i ostalim objektima koji čine ovu destinaciju atraktivnom tokom čitave godine (marina, konferencijske dvorane, šoping centri, škole, vrtići, pozorište itd.). Postojeća destinacija – USP: 100 m2 zelenih površina po planiranom krevetu za gosta hotela, izgradnja prirodnog parka, npr. prirodni park u salinama, kao i IUCN–Green Belt projekat; kao cilj u perspektivi: orijentalni festival u Ulcinju ispod Starog grada.
Hotelski standardi: svi hoteli prve linije 4 ili 5 zvjezdica, hoteli druge linije najmanje 3 zvjezdice, oprema sa objektima za kupanje; i aktivnosti u slobodno vrijeme i sport tokom cijele godine
Velika plaža raspolaže DEG konceptom razvoja, sa svim uputstvima o pravilima i zaštićenim oblastima na bazi kontrole u kojoj mjeri utiče na životnu sredinu. Alternativno se predlažu i futurističke građevine, ako se vodi računa o eko-aspektima i USP-aspektima.

Klaster 3

Boka Kotorska
Plažni turizam, kulturni turizam, sportski i zdravstveni turizam

Trenutna situacija

Boka Kotorska spada u najljepše zalive na svijetu. U Sredozemlju je jedinstvena i time predodređena za izuzetno kvalitetni individualni turizam. Njen je kulturni i prirodni potencijal neograničen i izuzetno pogodan za različite vrste turizma: plažni turizam, sportski turizam, regate svih vrsta, treninzi za veslanje tokom zime, ronjenje, pješačenje, penjanje itd. – nautički turizam, kulturni i zdravstveni turizam. Realizacija Projekta "Porto Montenegro" u Tivtu, podstaći će investicije i u razvoj drugih regiona . Ostali prvoklasni potencijali za razvoj jesu Župa kod Tivta, vojni poligon Kumbor, Sveti Marko i Ostrvo cvijeća, Ostrvo tvrđava Mamula, ljekoviti mulj u zalivu kod Igala, kao i poluostrvo Luštica.
Ipak, punom iskorišćavanju vrijednosti ovog potencijala još uvijek stoje na putu izvjesne smetnje: neadekvatno riješen saobraćaj u Herceg Novom, kao i oko cijelog zaliva, brodogradilišta i industrijske luke (Zelenika, Risan), neriješeno pitanje odvoda i kanalizacije, koje utiče na kvalitet vode.

Prednosti

Kombinacija koja oduzima dah: fjord i zaliv povezani sa otvorenim Jadranskim morem, zaštićen prostor – prirodna marina, oblast za vodene sportove Tivat – Sveti Marko, kulturno nasljeđe iz mletačkog perioda, sa Kotorom (UNESCO svjetska kulturna baština) i Perastom, Habsburški prsten tvrđava po obodima planina oko zaliva (svijetski unikat), jedva taknuti mediteranski duh poluostrva Luštice. Luštica može da se izgradi u prirodni i turistički park sa integralnim razvojem "mixed use" (višenamjenskih rizorta). Planinska ponuda na Orjenu.

Slabosti

Loš drumski saobraćaj, opterećenje životne sredine industrijom, lukama i neadekvatnom infrastrukturom, neplanska izgradnja zaliva sa neadekvatnim stepenom brige o spomenicima kulture, tradiciji i stilu gradnje, generalno loš kvalitet hotelijerstva za sada.

Šanse

Za turizam tokom cijele godine klaster 3 posjeduje sigurno najbolji i najsvestraniji potencijal, koji je ojačan i blizinom Dubrovnika, mogućnostima za regionalnu kooperaciju i boljom avio-povezanošću zahvaljujući blizini aerodroma Ćilipi.

Prijetnje

Trgovina zemljištem i nagli skok cijena nekretnina, nekontrolisana gradnja u Herceg Novom, Kotoru, kao i na poluostrvu Luštica.

Ciljevi novog pozicioniranja

Klaster 3 postaje izuzetno kvalitetna destinacija tokom cijele godine za individualni i paušalni turizam.
Smještaj: vrhunsko hotelijerstvo i mali porodični hoteli sa 3–5 zvjezdica.
Boka Kotorska raspolaže DEG-konceptom za razvoj, sa planiranim model-projektima za različite ciljne grupe. Region se usmjerava isključivo na turističke zahtjeve i potrebe. Težišta su: nautički – jahting turizam, zdravstveni turizam sa laganim fitnes-aktivnostima, zahtjevnije ali sa druge strane izazovne vrste sportova (kao što su jedrenje, ronjenje, veslanje, planinski biciklizam, zatim pješačenje u planini), kulturni programi, događaji i festivali.
Herceg Novi, Kotor, Tivat i Budva povezuju se sa zaleđem i poluostrvom Luštica pješačkim i biciklističkim stazama, s ciljem: produžavanje sezone.

Klaster 4

Skadarsko jezero – Cetinje
Turizam u prirodi, sportski i seoski turizam MICE

Trenutna situacija

Klaster „Skadarsko jezero – Cetinje" srce je Crne Gore. Ovdje, u selu Njeguši, podnožju Lovćena, u staroj prijestonici Cetinju, na Rijeci Crnojevića, u malom utvrđenju Žabljak i na obalama Skadarskog jezera, posjetilac može na svakom koraku da se susretne sa specifičnom istorijom ali i da upozna impresivne prirodne vrijednosti zemlje. Do sada se malo toga iskoristilo. I sama markantna mjesta, kao što je tvrđava Lesendro, stoje još uvijek neiskorišćena uz sam put. Cetinje počinje da nalazi svoje mjesto preko aktivnosti započetim u centru grada, novim muzejima, prijatnim kafićima, gradskim mapama i tur-vođenjima. Njegov glavni problem – izuzetno mali prihodi od dnevnih turista – nije riješen. Najbolji hotel „Grand", smješten u samom parku, dovoljno je velik da odigra privrednu ulogu; nalazi se u samom gradskom jezgru, ima 3 zvjezdice, ali je potpuno zastario i jednoličan.
Skadarsko jezero je nacionalni park. Njegov je potencijal enorman, već zbog samog imena i legendi: fauna, manastiri, seoska imanja i ribarska sela, tvrđave i mostovi. Prve privatne inicijative počinju da koriste šanse turizma. Nažalost često neprofesionalno i, prije svega, ne u skladu sa zaštitom životne sredine. Prirodne i kulturno-istorijske vrijednosti u neposrednoj blizini Glavnog grada, kao i hotelski kapaciteti, predstavljaju prednosti koje mogu doprinijeti razvoju MICE turizma.

Prednosti

Priroda, jezero, biljni i životinjski svijet Nacionalnog parka, kulturno-istorijsko nasljeđe, šarm grada Cetinja, mala mjesta i sela, vino, tradicija i legende.

Slabosti

Ne postoji turistička infrastruktura – izuzev nekoliko navedenih u Cetinju – niti profesionalne ponude. Osim hotela „Grand" (400 kreveta) i malih hotela i pansiona na Rijeci Crnojevića, Ivanovim Koritima i u Virpazaru, ne postoji ni jedan drugi prihvatljivi smještaj.

Šanse

Fokusiranje na teme: aktivan doživljaj prirode, crnogorska kultura sela i istorija. I jedno i drugo moraju kod gosta da stvaraju doživljaj, i to na dva nivoa: Cetinje se inscenira kao kulturni centar sa svim atrakcijama okoline, povezan i umrežen biciklističkim i pješačkim stazama. Rijeka Crnojevića, Virpazar i odabrane destinacije na južnoj obali jezera postaju centri doživljaja prirode, sa opcijom regionalne izgradnje. Bazirajući se na kulturi i prirodi, Cetinje i Podgorica mogu da postanu izuzetne MICE-destinacije.
Povezivanje Cetinja i Kotora modernom žičarom.

Prijetnje

Glavna opasnost isto kao i kod klastera 3: trgovina zemljištem, neplanska gradnja. Dok su građani ovih prostora do sada očigledno imali malo interesa za destinacijom na jezeru, stanovnici sjevera Evrope drugačije reaguju. Ekspanzija neplanirane gradnje, čime se gubi jedinstvenost i neponovljivost.

Ciljevi novog pozicioniranja

Cetinje – Skadarsko jezero postaje jedan od najvažnijih primjera tematskog turizma. „Održivost": zaštita i održavanje prirode, čuvanje lokalnog identiteta, dozvoljene samo one aktivnosti koje ne štete životnoj sredini, npr. solarni čamci, pješačenje i biciklizam!
Izrada menadžment plana Nacionalnog parka, prostornog plana i studije lokacije. Strogi okvirni uslovi za sve nove objekte: lokalni stil gradnje, tradicionalna arhitektura i materijali. Uključivanje i edukacija stanovništva, razvoj proizvoda i njegovo plasiranje na tržište.

Klaster 5

Bjelasica i Komovi Prokletije–Plav, Rožaje

Turizam u prirodi, sportski turizam, konferencije, velnes

Trenutna situacija

Trenutno samo u Kolašinu postoji turizam vrijedan pomena, baziran na hotelu „Bianca“, „Lipka“ i četiri mala preduzeća. U hotelu „Bianca“ nudi se visoki kvalitet i prijatna atmosfera, kao i hotelu „Lipka“, u hotelu „Brile“ osrednji kvalitet, a sve ostalo poprilično je skromno. Skijalište je tehnički zastarjelo, ali su krupne investicije u toku, uključujući i proizvodnju vještačkog snijega, čime se može produžiti zimska skijaška sezona na više od četiri mjeseca. Ljeti je region lijepa oblast za pješačenje i planinski biciklizam, sa Nacionalnim parkom Biogradska gora. Izuzetno atraktivno u pogledu kulture: Manastir Morača.
U regionu Bjelasica i Komovi, pet opština (Kolašin, Mojkovac, Bijelo Polje, Berane i Andrijevica) uz podršku Vlade Austrije osnovalo je kooperacijsku zajednicu Austrijsko-crnogorsko partnerstvo za Bjelasicu i Komove, iz čega je nastala Regionalna turistička organizacija. Ova saradnja može da posluži kao uzor svim ostalim klasterima. Vrijedno je razmatranja da li i oblast Prokletija sa Plavom, ali i Rožaja, treba da se uključi u ovu kooperaciju. Plavsko jezero i orijentalni karakter Plava i Gusinja tematski bi obogatili klaster „Bjelasica i Komovi“.
U toku je izrada Plana posebne namjene prostora Bjelasice i Komova, koji će stvoriti uslove za održivu ekonomsku, prije svega, turističku valorizaciju, kao i Masterplana održivog razvoja Kolašina u saradnji sa italijanskim Ministarstvom za kopno, more i životnu sredinu.

Prednosti

Dobra pristupačnost cestom i željeznicom sa primorja i iz Srbije, Wellness and Spa resort „Bianca“, potencijal prirode koji obuhvata i planine Sinjajevina i Prokletije, sa Plavom i Gusinjem. NP Biogradska gora i skoro proglašenje NP Prokletije, manastir Morača, agro turizam u Bijelom Polju, Pešterska visoravan sa izuzetnim potencijalima Đalovića pećine, skijaški tereni u Beranama. Koncept pješačenja i planinskog biciklizma, koji je već primjenjen, a u okviru kojeg je objavljen Vodič za planinare na četiri jezika. Potencijali za kajakaške ture kao dopuna raftingu na Tari i Limu.

Slabosti

Još uvijek nedovoljno razvijen karakter svih pet opština: potrebne su čvrste mjere uređenja i uljepšavanja. Izuzeci su Plav i Gusinje. Kvalitet ski-ponude i infrastrukture za aktivnosti u slobodno vrijeme, slaba frekvencija gostiju.

Šanse

Razvoj usmjeriti uglavnom na domaće i susjedna tržišta Srbije, Kosova, Albanije, Bosne i Hercegovine, zatim Italije, Mađarske, Rusije itd. Ponude bi trebalo u prvoj fazi da se usmjere ka njihovim potrebama, da bi se došlo do većeg broja gostiju; osigurati ekonomičnost privatne inicijative i stvoriti imidž.

Prijetnje

Preopterećenje životne sredine projektima bez osjećaja za stil i bez provjere podnošljivosti istog u samom regionu.

Ciljevi novog pozicioniranja

Izgradnja oblasti za odmor srednjeg do visokog kvaliteta.
Težište djelatnosti: odmor, sport, velnes, porodična atmosfera, doživljaji kulture.
Uspostavljanje (u crnogorskoj mreži) staza za internacionalne planinare/pješake i bicikliste.

MONTENEGRO

Klaster 6

Durmitor–Sinjajevina
Žabljak–Plužine–Šavnik

Turizam u prirodi, sportski i porodični turizam

Trenutna situacija

Durmitor se nalazi na UNESCO listi svjetske kulturne baštine. Osim toga, oblast je zaštićena kao nacionalni park. Oboje naglašava dobar kvalitet doživljaja. Atraktivan turistički proizvod se ipak iz toga nije razvio! Tri faktora vladaju trenutnim stanjem: neproduktivno, spolja posmatrano ružno hotelijerstvo, nekontrolisana gradnja velikih površina sa kućicama, često za odmor neadekvatnog stila. Sam Žabljak kao gradić nije atraktivan bez centra u kojem se odvija život, kao na, recimo, ne tako udaljenom Zlatiboru, konkurentskoj destinaciji u Srbiji. Doduše, tamo priroda nije tako impresivna niti je hotelska arhitektura „opijajuća", ali je Zlatibor stvorio centar turističkog dešavanja.

Skijalište Savin kuk ima u ponudi staze svih nivoa, u gornjoj trećini staze ne samo fantastičnu prirodu nego i jednu od najuzbudljivijih staza uopšte. Ipak je dalji razvoj zakočen: oblast jedva da ima u ponudi neke varijante i već nakon 2–3 dana dobrom skijašu postaje dosadno. U skladu sa pomenutim, negativno djeluje i stanje sistema uspinjača: stara tehnika, održavanje staza, česta oštećenja usljed erozija, koja se ne popravljaju.

Šavnik uopšte nije razvijen turistički, posjeduje jedan hotel niže kategorije. Položaj ovog mjesta, ipak lijepog, ima potencijal za izgradnju. Prava je posebnost mjesto Plužine, dobro planiran, dobro izgrađen, prijatno integrisan u prirodnu okolinu i dobro održavan. Sa vještačkim jezerom u pozadini, sa ulaznom kapijom prema Durmitoru, Plužine raspolaže turističkim potencijalom kao mjesto za odmor za sportiste, starije, porodice sa djecom.

Prednosti

Planinska oblast i šume: kanjon Tare i rafting, mogućnosti za pješačenje i planinarenje, kao i nekoliko kulturnih aspekata: manastiri Piva, Dobrilovina i Pljevlja, te tamošnja džamija, kao i još neotkrivene atrakcije: kanjoni, pećine, katuni. Saobraćajnica koja će, u katkom roku od najviše dvije godine, spojiti primorje, Bokokotorski zaliv sa Durmitorom.

Slabosti

Kompletna turistička infrastruktura – izuzev dva dobra restorana na Žabljaku – nedovoljna je, rafting programi sprovode se još uvijek nestandardizovano i nekontrolisano.

Šanse

Konsekventna izgradnja u srednjekvalitetno–visokokvalitetnu oblast za planinarenje i pješačenje, zimski centar sa težištem na porodicama sa djecom, velnes–fitnes–zdravlje, sport i uživanje.

Prijetnje

Neplanska izgradnja u Žabljaku, koja uništava prirodnu sredinu.

Ciljevi novog pozicioniranja

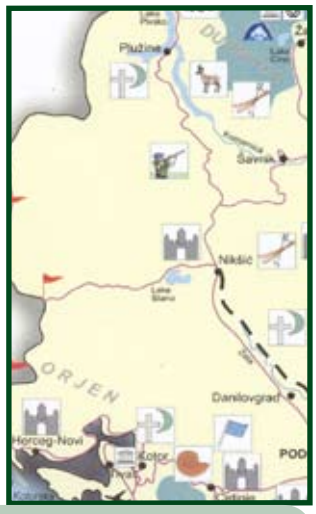
Razvoj planinskog proizvoda koji će obuhvatiti cio klaster i biti baziran na aktivnom turizmu u prirodi – za porodice, ljubitelje prirode i planina. Zimski sport, baziran i na ekstremnim stazama, pored već postojećih staza lakšeg nivoa.

Sređivanje Nacionalnog parka programima koji se odnose na samu prirodu, doživljaj prirode i razne druge aktivnosti.

Razvoj specijalnog visokokvalitetnog tipa hotela – u pogledu na klupsko hotelijerstvo – arhitektonski vanvremenskih, i koji će neposredno da privlače pomenute ciljne grupe.

Klaster 7

Pojas povezivanja Primorje - Durmitor



Za razvoj udaljene oblasti mora da postoji pet preduslova: 1. aktivni potencijal, koji se pozitivno izdvojio među konkurentskim destinacijama; 2. proizvod koji se ne sastoji samo od smještaja nego posjeduje potencijal za stvaranje konkurentne ponude i koji će da koristi; 3. objavljivanje i efektno plasiranje na tržište (potencijalnim tržištima i ciljnim grupama); 4. ljudi koje obećane uslužne djelatnosti obavljaju s potrebnim kvalitetom; 5. dostupnost (destinacija mora biti pouzdano, udobno i povoljno dostupna ili da je sam dolazak dio proizvoda).

Trenutna situacija

Durmitor posjeduje kao potencijal dva upečatljiva obilježja, koja mogu da se postave kao nosioci imidža prilikom plasiranja na tržište: priznanje u vidu mjesta na listi UNESCO svjetske prirodne baštine i status nacionalnog parka. Hotelijerstvo i ponuda za aktivnosti u slobodno vrijeme su slabi, ali se nalaze u fazi optimizacije. Radi se na edukaciji zaposlenih. Centralni problem je dostupnost ljeti, odnosno još veća tokom zime. Izleti do Durmitora sa primorja stajali su, doduše, u ponudi, ali je njihov privredni učinak za sam region bio slab. Individualni putnici upućeni su na javna prevozna sredstva, lične ili iznajmljene automobile. Pošto su sa tim povezani neudobnost, muke i troškovi smanjuju atraktivnost ove destinacije i želju za razgledanjem kako u oblasti specijalizovanih programa tako i u samom plažnom turizmu. Ovome treba da stanu na kraj „pojasi povezivanja". Njihov zadatak: izlet do destinacije u kontinentalnom dijelu Crne Gore treba da bude pravi doživljaj. Za aktivne sportiste u prirodi potrebna je mrežu staza za planinarenje i biciklizam. Za pasivnog gosta trebalo bi da se stvore objekti uz cestu i staze koji su vrijedni gledanja i posjete; kratko rečeno: panoramske ceste.

Prednosti

Između primorja, odnosno aerodroma, i Durmitora nalaze se izuzetno lijepi, fascinantni, djelimično potpuno nepoznati predjeli sa odgovarajućim kulturno-istorijskim obilježjima.

Slabosti

Uz put nedostaju vidikovci i odmorišta, tj. mjesta za piknike. Uz biciklističke i planinarske staze nedostaju adekvatne mogućnosti za noćenje i stanice sa adekvatnim ponudama jela i pića. Umjesto toga, u tim se djelovima često nailazi na divlje deponije smeća koje štete doživljaju prirode.

Šanse

Ciljana i planska izgradnja panoramskih cesta i staza, koje povezuju primorje sa kontinentalnim dijelom, stvaranje proizvoda koji neće postojati u zatvorenoj formi ili ga čak nigdje neće biti.

Prijetnje

PR i reklama obećavaju više nego što se realno može postići. Pretjerivanja već u fazi izgradnje opterećuju imidž i povjerenje – a time i perspektivu.

Ciljevi novog pozicioniranja

Povezivanje Crne Gore u jedan zajednički proizvod i zajedničku marku destinacije pod motom „Wild Beauty". Razvoj kontinentalnog dijela zemlje kod malih i srednjih inicijativa najrazličitije vrste uz mrežu puteva i staza, kao i u samom regionu destinacije.

Klaster 8

Pojas povezivanja Primorje - Bjelasica i Komovi

Problem prilikom stvaranja malih i srednjih preduzeća nije samo u manjku ideja i mogućnosti. Više je ekonomske prirode. Ako su investicije neophodne, moralo bi barem da su operativni troškovi i finansijska opterećenja rentabilni. Isplativost zavisi od frekvencije korisnika. Ona treba polako da raste, sa tržišnim prihvatanjem ponude. To može da traje godinama. Zbog toga ponude treba – takođe i putevi turističkog povezivanja na sjeveru – prvenstveno da budu koncentrisane kako bi se povećale šanse za obrt.

Trenutna situacija

Klaster „Bjelasica i Komovi" trenutno je u prednosti u poređenju sa Durmitorom. Doduše, ovaj je region manje poznat, ali je lakše dostupan, i zahvaljujući saradnji pet opština bolje organizovan i turistički usmjereniji: postoji mreža pješačkih staza, Nacionalni park Biogradska gora, hotel „Bianca", skijalište, manastir Morača, pa sve do zajedničkog rada na mreži pješačko-planinarskih staza na koje se oslanja prilikom nastupa na tržištu Crne Gore; tako raste pozicioniranje i uvjerljivost.

Prednosti

Između primorja, odnosno aerodroma, i Bjelasice nalaze se fascinantni predjeli Skadarskog jezera, kanjona Morače, kao i prelijepa cesta Podgorica–Mateševo sa raznim znamenitostima: Lesendro, Podgorica, NP Skadarsko jezero.

Slabosti

Gust saobraćaj na putu Bar–Podgorica–Kolašin za bicikliste je potpuno neprimjeren. Za vozače automobila nedostaju sve turističke infrastrukture duž oba puta.

Šanse

Ne treba se baviti mišlju o panorama-stazama za bicikliste prema Kolašinu, ali zato izgradnjom panorama-ceste može da se vidljivo poveća atraktivnost, posebno ako se javna prevozna preduzeća prilagode biciklistima i planinarima i ako se „turistički" planiraju. Nakon izgradnje autoputa Bar-Boljare postojeći put Podgorica-Kolašin pretvoriti u „panorama cestu".

Prijetnje

I ovdje treba da važi pravilo: tokom faze samo realna obećanja iznositi na tržište i to ona, koja počivaju na aspektu „otkriti".

Ciljevi novog pozicioniranja

Povezivanje Crne Gore u jedan zajednički proizvod i zajedničku marku destinacije pod motom „Wild Beauty". Razvoj kontinentalnog dijela zemlje kao malih i srednjih inicijativa najrazličitije vrste uz mrežu puteva i staza, kao i u samom regionu destinacije.

Vizija: Crna Gora postaje vodeća zemlja u oblasti planinskog turizma i turizma u prirodi u regionu Sredozemlja i preko ovih pojaseva, izgrađuje ostale ponude/niše, tj. programe i ponude kao što su zdravstveni turizam, velnes, MICE, kultura itd.

3. OČEKIVANI RAZVOJ TURIZMA U CRNOJ GORI DO 2020. GODINE

3.1. Turizam sektor orijentisan na održivost

Turistička privreda Crne Gore zauzima ključnu poziciju u ukupnoj privredi. Od njene tržišne orijentisanosti i intenziteta promocije, atraktivnosti, nivoa kvaliteta usluga i ukupnih prihoda, ne zavise samo radna mjesta i životni standard velikog dijela stanovništva, nego i dalji napredak uopšte, kao i ekonomska snaga zemlje. Strateški ciljevi jesu visokokvalitetni turizam tokom čitave godine, povećani prihodi po gostu/danu, perspektive za otvaranje atraktivnih novih radnih mjesta, održivost i podizanje opšteg nivoa kvaliteta života.

Sadašnju situaciju karakteriše značajno povećanje broja turista, skoncentrisanih skoro isključivo na primorju, u najvećoj mjeri tokom mjeseci jul–avgust, i pretežno usmjerenih na segment kupališnog odmora po povoljnoj cijeni. Crna Gora je na tom poslovnom polju dostigla visok stepen zasićenosti. Taj sektor više ne bi trebalo širiti, već ga kvalitativno prestrukturirati! Istovremeno, potencijal zaleđa Crne Gore (centralni i sjeverni region) treba uključiti u diverzifikaciju ponude.

Strategija za dalji razvoj turističke privrede mora, shodno tome:

- **smanjiti opterećenje primorja tokom ljetnjih mjeseci** – umanjiti broj turista u najopterećenijim regijama;
- dosljednim **podizanjem nivoa kvaliteta ponude** povećati prihod po gostu/danu; i
- stvoriti tržišnu sposobnost tokom predsezone i postsezone, putem raznolikih ponuda na **primorju** i u **zaleđu**, kao i njihovo povezivanje u **jedinstven proizvod.**

Treba se fokusirati na stvaranje kvalitetnog hotelskog sektora i njegovu specijalizaciju na raznoliku, atraktivnu turističku infrastrukturu, kao i inscenriranje znamenitih/atraktivnih predjela, kulture i istorije. Treba težiti što većem umrežavanju u avio-mrežu Evrope, tokom čitave godine. Pored turista kupača, dodatno treba pridobiti druge ciljne grupe.

Crna Gora je postala poznata po tome što se kao jedna od prvih država zvanično izjasnila za održivost svog budućeg razvoja – Deklaracija usvojena 1991. godine u Parlamentu. Ona je propisana u čl. 1 Ustava, i oslanja se na mjerodavne strateške dokumente, među kojima i na Nacionalnu strategiju održivog razvoja, kao i na Zakon o zaštiti životne sredine. Čl. 23 Ustava obezbjeđuje prioritet zaštiti životne sredine, uz takođe zagarantovane slobode preduzetništva. Zakon o zaštiti životne sredine naglašava veliki značaj koji treba dati pozicioniranju Crne Gore kao ´ekološke države´. On štiti sve prirodne vrijednosti i raznolikost vrsta. On za svaki projekat koji bi mogao ugroziti životnu sredinu traži provjeru kompatibilnosti sa životnom sredinom. Aktivnosti i tehnike pogodne za životnu sredinu – na primjer, obnovljive energije – treba da dobiju poreske povlastice. Sa NSOR Crna Gora ispunjava jedan od zahtjeva Mediteranske strategije održivog razvoja (MSOR) i postaje član grupe zemalja koje su već utvrdile strategije u svom razvoju za održivost i kompatibilnost sa životnom sredinom.

Nacionalna strategija održivog razvoja (NSOR) pod pojmom **„održivost u turizmu“** podrazumijeva razvoj

- koji poštuje ekonomske, ekološke i socijalne principe u međusobno uravnoteženom odnosu;
- koji ne iscrpljuje prirodne resurse, nego ih koristi samo u mjeri koja obezbjeđuje da ostanu na raspolaganju i budućim generacijama;
- koji čuva kulturnu raznovrsnost i identitet, a pritom stimuliše sklad društva i
- pored toga, ima u vidu zadovoljstvo turista.

NSOR, polazeći od te vizije, određuje **pet konkretnih ciljeva:**

1. Ubrzanje privrednog rasta i razvoja – prije svega, zaleđa Crne Gore – kao i smanjenje regionalnih razlika;
2. Smanjenje siromaštva i obezbjeđenje ravnopravnog pristupa stanovništva uslugama i resursima;
3. Redukcija zagađenja životne sredine, obezbjeđenje djelotvorne zaštite životne sredine i efikasno upravljanje prirodnim resursima;
4. Poboljšanje sistema upravljanja, uključivanje javnosti, kao i stručnjaka na svim nivoima i
5. Zaštita kulturnih razlika i identiteta.

NSOR težište stavlja na ukidanje regionalnih razlika koje se javljaju zbog nedovoljne razvijenosti planinskih zona. Njih karakteriše visoka nezaposlenost, prije svega među mladima i ženama, migracije iz sela u gradove, značajno veliki udio stanovnika preko 65 godina, loša saobraćajna dostupnost i nedovoljna/neadekvatna infrastruktura.

3.2. Emitivni regioni

Povećanje prosječne potrošnje, kao i razvijanje ponude tokom cijele godine, uglavnom treba očekivati od zapadnoevropskih i sjevernoevropskih bogatih tržišta, Rusije i sve više od istočnoevropskih zemalja (članica EU) – a nasuprot tome manje, bar u narednim godinama, od susjednih tržišta Srbije, Bosne i Hercegovine, te Albanije. Turisti iz oba najveća emitivna regiona ne razlikuju se tako mnogo po onome što žele da dožive na odmoru, koliko po finansijskim mogućnostima.

Prema tome, Crna Gora mora svoje angažovanje na razvoju prilagoditi tome da u:

- emitivnom regionu „EU–Evropa i Rusija" iz zahtjevnijih tržišnih segmenata svojom strategijom kvaliteta pridobije po mogućnosti što više gostiju i da u
- emitivnom regionu „susjedna tržišta i lokalno tržište" sačuva sadašnju poziciju i da težište ponude postepeno prebacuje na kvalitetne proizvode kako bi privukla goste više platežne moći sa tih tržišta.

Ekonomski i dugoročno najvažniji je „stub proizvoda" za emitivni region **„EU–Evropa i Rusija"**. On podrazumijeva visoki kvalitet i održivost ponude. Tamo gdje uslovi dozvoljavaju, uvijek koristi postojeće strukture i usklađuje ih sa rastućim zahtjevima tržišta. On se kvalitativno i kvantitativno gradi uzimajući u obzir tri aspekta:

• konkurentski jak odnos cijena – usluga i efikasna prodaja na tržištu, dakle dovoljno veliki, standardizovani, na ciljne grupe diverzifikovani, svestrani turistički objekti viših kategorija.

• Glavna ponuda koncentriše se na najznačajniji tržišni potencijal – kupališni turizam za turiste koji dolaze avionom. Plažni turizam obogaćuje se dodatnim ponudama, posebno u dijelu visokokvalitetnog nautičkog turizma, u planinama sa temama sport, priroda, kultura i tijesno se umrežava sa njima.

• Stimulisanje zahtjevnog individualnog turizma preko malih objekata (mali, luksuzni hoteli kao i specijalizovani hoteli), koji sarađuju na više polja – u dogovoru sa nacionalnom i lokalnim turističkim organizacijama: npr. turistička infrastruktura, prodaja na tržištu, specijalizacija i manifestacije.

• Izgradnja destinacione marke „Crna Gora – Wild Beauty", koja se po mnogim karakteristikama izdiže iznad konkurenata na Mediteranu: visoki kvalitet u svakom polju ponude, sprovođenje principa održivosti, stapanje primorja i planinskog regiona u jedan doživljaj predjela, naglašavanje regionalnih, kulturnih i etničkih identiteta, kao i raznolikosti uopšte – predjela, tipova smještaja i alternativa ponuda.

Drugi „stub proizvoda“ usmjerava se na **emitivni region „susjedna tržišta i lokalno tržište“**. Trenutno se u najvećem dijelu realizuje visoka tražnja po niskim cijena u kupališnom turizmu i to od strane gostiju koji uglavnom dolaze automobilima za vrijeme kratkih ljetnjih odmora. Njihov broj treba dijelom pripisati sivom tržištu. On je, zbog svog obima i mnogih privatnih inicijativa koje neposredno od toga profitiraju, neizbježan ali ekonomski malo produktivan, tj. ne ostvaruje značajnije pozitivne efekte.

Tražnja tokom špica sezone, u zonama sa natprosječnom gustinom stanovništva, premašuje granice opterećenosti infrastrukture i plaža.

Crna Gora bi u toj oblasti trebalo da slijedi kompleksnu strategiju:

- Uspostavlja se prihvatljiva cijena za koju se nudi odgovarajući proizvod koji bez izuzetka koristi postojeće strukture. Ponude se specifičnim aktivnostima postepeno poboljšavaju, nanovo orjentišu ili smanjuju. Paralelno sa boljom valorizacijom rastu cijene, čak iako tražnja za istim opada.

- Postepeno ukidanje niskoprofitne ponude. Spektar usluga Crne Gore u tom je pogledu već prekomjeran. Osim toga, tražnja za ovim segmentom postupno opada, kao što se to može zapaziti i u uporedivim zemljama u tranziciji i očitati iz popunjenosti hotela sa osnovnom ponudom.

- Sredstva ostvarena naplatom eko-naknade, koja je uvedena od 15. juna 2008. godine, treba da kompenziraju opterećenje infrastrukture i da se obezbijedi doprinos zaštiti životne sredine. Svetski savjet za putovanja i turizam je izričito preporučio tu mjeru, sa ciljem kako smanjenja drumskih saobraćajnih gužvi tako i stimulisanja neizbježne izgradnje i rekonstrukcije infrastrukture, prije svega komunalne.

3.3. Orijentacija na tržište i kvalitet

U Crnu Goru, zemlju otvorenih granica, turisti dolaze automobilima i avionima, ali i sve više jahtama, jedrilicama i manjim crusing brodovima. Zemlja je potencijalna destinacija za cjelogodišnji turistički proizvod, koja bi zahvaljujući svojim okvirnim uslovima mogla da ponudi (skoro) sve. Dominacija povoljnog i periodično prenatrpanog kupališnog turizma, kao i uticaji posljednjih ratova u okruženju, izazvali su pogrešno kretanje u pravcu korišćenja „jeftinog smještaja bez dodatne usluge". Posljedice toga ugrožavaju čitavi razvoj. One opterećuju sve sektore i pritiskaju prosječni kvalitet, donoseći niske prihode po gostu/danu. Sa takvim proizvodom niti se može produžiti sezona niti pridobiti zahtjevni turisti. Šanse Crne Gore za budućnost zasnivaju se na započetim strukturnim promjenama kao i valorizovanju netaknutih ljepota njenih predjela i prirode, koje zauzimaju veliki prostor i s kojima destinacija opravdava svoju izuzetnu atraktivnost.

Orijentisanost na tržište i kvalitet slijedi potrebe Crne Gore, zahtjeve tržišta, interes investitora, kao i uzore drugih destinacija. Ona zahtijeva kvalitetnu propagandu, stabilnost i dobre izglede za profit.

- **Tržišna orijentacija** znači da se u formiranju turističkog proizvoda, kao mjerilo i smjernice koriste razvojni trendovi tržišta, očekivanja ciljnih grupa i njihova finansijska sposobnost, kao i spektri ponuda konkurentskih destinacija.

- Pojam ´**kvalitet**´ treba razumjeti u dvostrukom smislu. Kvalitet neke turističke usluge postoji uvijek kada ona odgovara očekivanjima ciljnih grupa i iste zadovoljava. Osim toga, strategija kao glavno težište ima naročito u vidu kvalitetne ponude, koje omogućavaju najveće prihode po gostu/danu, i stvaraju značajno veliki broj novih radnih mjesta.

- Crna Gora treba, pored toga, da bude pozicionirana kao destinaciona marka-**brend**. Suštinu marke predstavljaju raznolikost predjela i ljepota – Wild Beauty – kao i regionalni identiteti. Njihova zaštita i održavanje sastavni su elementi aktivnosti kojima se podiže nivo stepena kvaliteta proizvoda.

- Principi održivosti, načela zaštite životne sredine i prirode, granični kapaciteti opterećenosti, odnosno nosivosti, infrastrukturni sadržaji i kapaciteti plaža određuju **granice turističkog razvoja**.

3.4. Nove razvojne mogućnosti

Crna Gora je mala zemlja (13.800 km2), sa pejzažima vanredne ljepote – vjerno opisanim sloganom **´Wild Beauty´** – i raznolikostima koje se teško mogu nadmašiti: visoke planine i duboki kanjoni, široke ravnice, brze rijeke, Skadarsko jezero i slikovita obala smjenjuju jedni druge. I vegetacija je bogata vrstama, zavisno od nadmorske visine. Pojedina područja karakteriše spoj tri kulturna nasljeđa. Imajući navedeno u vidu, Crnu Goru treba ubrojiti u najfascinantnije zemlje Sredozemlja.

Suština razvoja turističkog proizvoda za planinski region bila bi izgradnja više „Wild beauty resorts"-a, integrisanih u prirodni ambijent, sa svim uslugama i pratećim sadržajima, koji će tako stvoriti uslove za nova radna mjesta i poboljšanje životnog standarda stanovništva (ostvarivanje pozitivnih efekata sa ekonomskog i socijalnog aspekta).

S obzirom da turistički potencijal sjevernog dijela Crne Gore do sada nije dovoljno iskorišćen, dalju pažnju treba usmjeriti ka boljem valorizovanju četiri **nacionalna parka (i budućeg petog)**, kao i sveobuhvatnijem odnosu prema kulturnoj baštini. Preporuka je da se u svim nacionalnim parkovima izgrade mali, ekskluzivni, visokokvalitetni hoteli, integrisani u prirodni ambijent – „eco lodge", sa mogućnošću organizovanja obrazovnih programa koji će biti na najvećem nivou.

Klima – uz sve druge prednosti, klima čini jedan od odlučujućih preduslova za uspješni razvoj turizma. Crna Gora ima prijatnu ljetnju klimu, sličnu onoj na Sardiniji, Azurnoj obali ili Majorki, i predstavlja idealnu osnovu za kupališni i ljetnji turizam. Zimu karakterišu velike padavine na primorju, dok na planinama postoje uslovi za sve vrste zimskih sportova, uz isticanje da se, usljed klimatskih promjena, mora pažljivo planirati razvoj . Najbolje uslove za zimski turizam nude Durmitor i Bjelasica, ali i Prokletije, gdje postoje sigurni uslovi za snijeg na visini 1.650/1.750 m tokom najmanje 80–90 dana.

Plaže Crne Gore su tokom glavne sezone preopterećene turistima. Ipak, postoje mnogobrojni kupališni zalivi koji se s pravom svrstavaju u najljepše plaže. Osim toga, realizovaće se projekti koji se odnose na Veliku plažu, Valdanos i Adu Bojanu. Proračuni su pokazali da ukupni kapaciteti plaža (uzimanjem u obzir svih mogućnosti proširenja) mogu opslužiti istovremeno 270.000–300.000 kupališnih gostiju, što odgovara ukupnom postojećem broju ležaja za goste.

Potencijali predjela i prirode jesu veličanstveni – ali ograničeni i ugroženi neplanskom gradnjom. Jedan broj plaža koje su zaštićene, mogle bi, usljed neplanske gradnje, odlaganja čvrstog otpada i sl., izgubiti taj status.

Najveća opasnost prijeti od građevinskog buma, bez obzira da li se u pojedinačnom slučaju radi ilegalno ili sa dozvolom. I na primorju (Budva, Ulcinj) kao i na najomiljenijim lokacijama u planinskoj regiji (Durmitor, Njeguši) zemljišni resursi su ograničeni. Oni se, i pored toga, često neadekvatno koriste, kao npr. za izgradnju vikend-stanova i kuća za odmor. Te građevine rijetko su u skladu sa lokalnom tradicijom i ne uklapaju se u ambijent. Zbog toga je važno što rpije uraditi opštinske urbanističke planove na osnovu najnovijih saznanja o ekonomskom razvoju i održivosti.

Poseban problem predstavlja i ilegalni lov na ptice – naročito na području Ulcinja kao i na Skadarskom jezeru, iako su brojne vrste pod međunarodnom zaštitom.

3.5. Strategije ponude

Nosioci turističkih ponuda u osnovi primjenjuju više razvojnih strategija shodno promjenama u strukturi motiva za putovanja i promjenama u ponašanju turista, tj. različitih ciljnih grupa:

· Podizanje nivoa kvaliteta proizvoda – potrebne su specijalizacije i inovacije ponuda koje se odnose na usluge u vezi sa zabavom, doživljajem i učenjem tokom putovanja – UNWTO ih naziva „3E": Entertainment (zabava), Excitement (uzbuđenje) i Experience (iskustvo).

· Standardizacija: Ovaj trend postoji svuda u svijetu, na svim nivoima odnosa cijena – usluga. Uspješnija ponuda zasniva se na prednosti u sljedećim oblastima: efikasnost, ekonomičnost, uporedivost, mogućnost predskazivanja i kontrola, uočenih sa stanovišta turiste.

· Specijalizacija: Uočljive su različite strategije specijalizacija u hotelskom sektoru (hoteli sa velnes/spa ponudom, bogatom gastronomskom ponudom, golf i tenis terenima itd.). Sve veći broj specijalizovanih hotela uskoro bi mogao marginalizovati klasične hotele.

· Moderni turistički kompleksi – ´rizorti´ nude raznovrsne turističke proizvode i u isto vrijeme mogućnosti za različite aktivnosti, opuštanje, druženje, uživanja...

· Insceniranja: Umjesto klasične turističke ponude (prevoz, smještaj i hrana), traže se inovacije koje osim osnovnog standarda nude neuobičajena iskustva, iznenađenja i podstiču posebne emocije (ambijent, doživljaj, zadovoljstvo, zabava, avantura, posebnost i sl.).

3.6. Izgradnja smještajnih kapaciteta

Inovirani Master plan, kao bazna studija za izradu ove Strategije, preuzima bez izmjena još 2001. god. utvrđene ciljeve koji se odnose na kapacitete hotelijerstva na primorju, a za centralni i planinski region planove Ministarstva turizma i zaštite životne sredine, onako kako su iskazani u Prostornom planu Crne Gore. Uzimanjem u obzir svih kapaciteta i sa sivog tržišta, skoro da ne treba povećavati ukupni broj ležaja za turiste u odnosu na postojeće stanje. Međutim, trajni uspjeh zavisi od toga da li moderni objekti zamjenjuju jeftine smještajne kapacitete. Udio hotela i sličnih objekata treba da poraste sa 13,2% na 37,1% u ukupnim kapacitetima.

Pretpostavlja se da će se na primorju manje graditi privatne sobe i da će veliki dio sadašnje ponude nestati do 2020. god., pošto će ih koristiti sami vlasnici ili će ih tržište odbaciti zbog nedovoljnog kvaliteta. Kada je riječ o kućama za odmor, pretpostavlja se rast njihovog trajnog korišćenja kao mjesta stanovanja u starosti, uz restrikcije nove gradnje na isključivo visoki kvalitet. Za kampove, zbog nedostatka prostora planira se samo ograničeno povećanje.

Glavni akcenat je na izgradnji hotelskih kapaciteta i sličnih objekata za odmor koji zadovoljavaju kriterijume viših kategorija. U cilju prihvatljivosti pomenutih objekata na tržištu i njihov rad tokom čitave godine, neophodno je poštovanje kvaliteta, uz diverzifikaciju ponude putem kvalitetnih specijalizacija usmjerenih na ciljne grupe.

Postojeće površine plaža uslovljavaju ograničenje ukupnih smještajnih kapaciteta na maksimalno 300.000 ležaja, osim ako preduzeća ili javni sektor ne stvore atraktivne alternative kupanju na moru. Velika kupališta uobičajena su u mnogim ciljnim područjima, tim više što se pored velnes-ponuda, produženje sezone van kupališnog perioda ne može realizovati na tržištu bez otvorenih i zatvorenih bazena koji se zagrijavaju.

Za centralni i planinski region predviđeni su uz turističku infrastrukturu i turistički objekti – prije svega izletnički i biciklistički. Pritom se ne misli na klasični tip hotela, nego na inovativne objekte koji nude kompletan paket za odmor sa svim pripadajućim sadržajima i uslugama – dakle, nezavisni su – i mogu zbog prirodnog okruženja, stila gradnje i uređenja predjela vjerno izraziti suštinu marke Crne Gore kao **´Wild Beauty Resort´**. Oni treba da služe kao pokretačka snaga regionalnog razvoja, na koje se mogu nadovezati druge ponude malih i srednjih preduzeća sa turizmom povezanim uslugama.

Opština Budva sa Bečićima, trenutno kvalitativno i kvantitativno predstavlja najznačajniji turistički centar na primorju. Nju slijede Bar i Herceg Novi. Nezavisno od predviđenog proširenja hotelskog kapaciteta u tim opštinama, Tivat, sa poluostrvom Luštice, marinom „Porto Montenegro“, i Ulcinj će, zbog svojih potencijala na Velikoj plaži, Adi Bojani i u zalivu Valdanos, 2020. god. zauzeti vodeću poziciju. Razvojne šanse Herceg Novog i Kotora zahtijevaju prvenstveno rješavanje saobraćajnih problema u obalskom području Bokokotorskog zaliva.

Turizam treba da nedovoljno razvijenom planinskom području Crne Gore obezbijedi preduslove za ekonomske prosperitet i otvori perspektivna radna mjesta. Planirani ciljevi uzimaju u obzir činjenicu da u području koje je u blizini EU-emitivnih tržišta postoje izuzetno jake konkurentske ponude. Da bi se i pored njih dobro pozicionirala, Crna Gora mora, oslanjajući se na ´Wild Beauty Resort´, izgraditi samostalni proizvod koji se ne može oponašati, kao i specifičan imidž destinacione marke. Za to su joj potrebni inovativni, nezavisni turistički proizvodi, koji pored savršene ukupne usluge moraju nuditi i nesvakidašnju dodatnu korist. Crna Gora može povezati doživljaj na svojim netaknutim planinskim predjelima i svoje seoske arhitekture sa **prestižom ´newcomers´ odgovornog za životnu sredinu** i iskoristiti ih za razvoj sportskih, kulturnoturističkih i na prirodu orijentisanih ponuda.

	2008.					2020.				
	Primorje	**Centralni region**	**Planinski region**	**Ukupno Broj kreveta**	**% učešće**	**Primorje**	**Centralni region**	**Planinski region**	**Ukupno Broj kreveta**	**% učešće**
Hotelski kreveti	34,000	2,150	2,300	40,000		100,000	10,000	15,000	125,000	
Kategorija	%	%	%	#		%	%	%	#	
5zvjezdica (*****)	2.50	0%	0	900	2.25%	15	25	10	19,000	15.20%
4 zvjezdice (****)	17.10	12.8	26.3	7,400	18.50%	35	35	35	43,750	35.00%
3 zvjezdice (***)	17.20	14.1	22.4	7,450	18.63%	35	25	35	42,750	34.20%
2 zvjezdice (**)	55.8	1	41.1	21,550	53.88%	10	10	15	17,250	13.80%
1 zvjezdica (*)	7.4	0	10.2	2,700	6.75%	5	5	5	2,250	1.80%
Napomena: procjene obuhvataju sve vrste hotela, condo i timeshare objekata itd.										
Napomena: procjene pretpostavljaju da će brojna hotelska preduzeća nižih kategorija biti transformisana u više kategorije										

Činjenica je da će budući razvoj turizma u najvećoj mjeri biti pokrenut i ubrzan kroz realizaciju investicija u greenfield lokacije. Ova vrsta ulaganja doprinijeće boljem kvalitetu smještajnih kapaciteta, kvalitetnijoj strukturi gostiju i većim prihodima kako od turizma tako i po drugim osnovama (porezi, takse...). Poseban značaj ima i činjenica da će kapaciteti sagrađeni na dolje navedenim lokacijama iziskivati angažman značajnog broja radne snage, što upućuje na to da će Crna Gora u bliskoj budućnosti biti uvoznik radne snage iz regiona i šire.

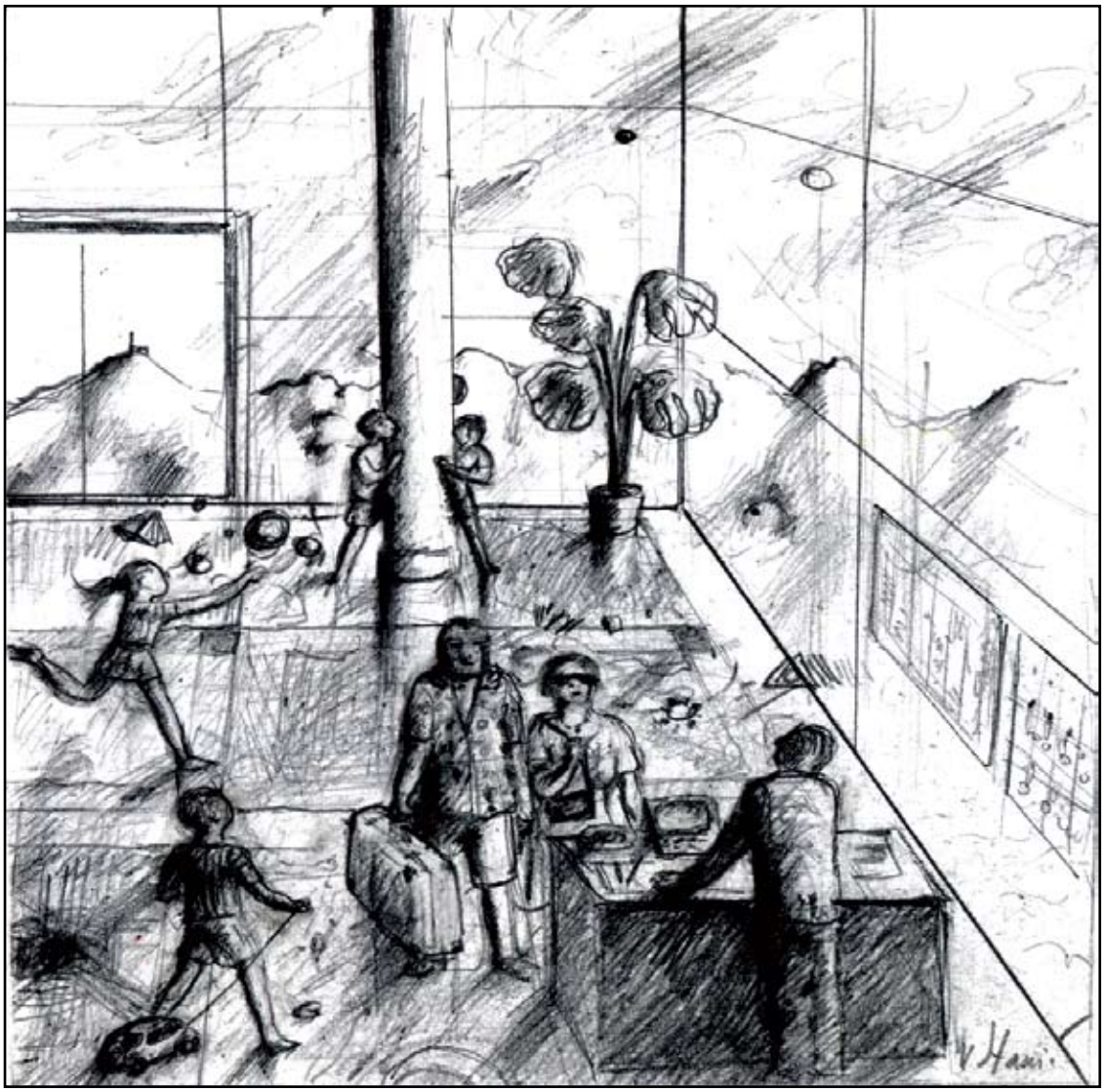
Greenfield projekti	Početna godina	Završetak projekta	*Ulaganje (u mil. €)*
Porto Montenegro	2008.	2012.	400
Velika plaža	2010.	2020.	6500
Ada Bojana	2010.	2014.	150
Valdanos	2010.	2014.	150
Kumbor	2010.	2013.	250
Luštica	2009.	2018.	1100
Skoči djevojka-Budva	2009.	2012.	200
Maljevik-Bar	2009.	2016.	500
Bigova	2009.	2013.	37.5
Planina Bjelasica	2010.	2018.	600
Ostrvo cvijeća	2010.	2014.	200
Odmaralište na Žabljaku	2010.	2013.	50
Sveti Marko	2010.	2015.	250
Royal Montenegro	2010.	2014.	50
Ukupno: Greenfields			***10.437,5***

Za izgradnju turističkih objekata na više lokacija na primorju, stoji na raspolaganju ukupno oko 10.000 ha zemljišta sa izuzetno povoljnim položajem za plaže i nautički turizam – najčešće nekadašnja vojna zemljišta. Pojedina od tih mjesta ekološki su vrijedna i samo ograničeno iskoristiva: Ada Bojana, Šasko jezero, Velika plaža i Valdanos. Relativno velike zelene površine (parkovi, vrtovi i sl.) u okviru spoljnih turističkih objekata treba da budu sljedeća karakteristika kvaliteta Crne Gore, pošto su mnoge konkurentske destinacije svoju obalu potpuno betonirale. Zbog toga, na primjer, regionalni master plan predviđa za Veliku plažu 30.000-40.000 ležaja za goste, ali i 100 m2 zelene površine po svakom ležaju.

Pored nabrojanih, već izvjesnih projekata, postoji još niz mogućnosti u Herceg Novom (hercegnovski dio Luštice, rekonstrukcija hotela u gradu), Kotoru (hoteli u gradu, Vrmac, brda u zaleđu Jaza, Grbalj), a posebno na planinama Durmitora, Prokletija, Sinjavine, Hajle kod Rožaja itd.

MONTENEGRO

4. AKCIONI PLAN I NOSIOCI ODGOVORNOSTI



Operativni cilj 1: Stvaranje potrebne turističke i prateće infrastrukture u pravcu postizanja strateškog cilja

Mjere	Prioriteti	Rok	Nadležne institucije	Napomene
Mjera 1.1 **Poboljšanje saobraćajne infrastrukture unutar Crne Gore**	Prioritet 1.1.1 Primjena mjera i prioriteta navedenih u usvojenoj Strategiji razvoja saobraćaja od 2008. do 2018.	Kontinuirano	Ministarstvo saobraćaja, pomorstva i telekomunikacija	
Mjera 1.2 **Poboljšanje komunalne infrastrukture**	Prioritet 1.2.1. Primjena mjera i prioriteta navedenih u: – Strateški master plan za otpadne vode za crnogorsko primorje i opštinu Cetinje; – Nacionalna politika upravljanja otpadom u Crnoj Gori; – Strateški master plan za upravljanje otpadom na republičkom nivou, januar 2005; – Nacionalni plan upravljanja otpadom za period 2008–2012. godina u Crnoj Gori.	Kontinuirano	Ministarstvo turizma I zaštite životne sredine (MTZŽS), Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva I vodoprivrede, opštine	
	Prioritet 1.2.2. Nastavak aktivnosti na izgradnji Regionalnog vodovoda za Crnogorsko primorje i opštinu Cetinje		MTZŽS, Preduzeće Regionalni vodovod, opštine	
Mjera 1.3 **Privlačenje investicija u nove smještajne kapacitete visokog standarda**	Prioritet 1.3.1 Eliminisanje biznis barijera za razvoj preduzetništva(birokratije, procedura oko dobijanja dozvole itd.)	Godine 2009. krak Bar i Budva, a ostalo 2010. god.	Ministarstvo finansija, Ministarstvo za ekonomski razvoj, MTZŽS, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća	Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća realizuje projekat „Uklanjanje biznis barijera“.
	Prioritet 1.3.2 Privlačenje strateških partnera za razvoj visokokvalitetnih sadržaja stvaranjem povoljnog poslovnog ambijenta za biznis		MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj, MIPA	
	Prioritet 1.3.3 Unapređenje kvaliteta i proširenje poslovnih usluga	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj, Ministarstvo finansija	

	Prioritet 1.3.4 Izrada prostorno-planske dokumentacije	Srednji rok	Ministarstvo za ekonomski razvoj, opštine	
	Prioritet 1.3.5. Planiranje i sprovođenje adekvatnih promotivnih aktivnosti	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj	Ovaj prioritet direktno je povezan sa mjerama 2.1 i 4.1.
Mjera 1.4 **Unapređenje standarda postojećih smještajnih kapaciteta**	Prioritet 1.4.1 Sprovođenje kampanja za podsticanje privatnih vlasnika da unaprijede standarde smještajnih kapaciteta na svim nivoima	Kontinuirano	MTZŽS	
	Prioritet 1.4.2 Podrška privatnim vlasnicima u vidu organizovanja obuka kao i pružanjem savjeta u oblasti poslovanja i tehnologije	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj	
	Prioritet 1.4.3 Uvođenje poreskih podsticaja za razvoj visokokvalitetnih smještajnih kapaciteta	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj, Ministarstvo finansija, opštine	
	Prioritet 1.4.4 Jačanje saradnje sa opštinama u cilju korišćenja lokalnih poreza i drugih dažbina za rehabilitaciju smještajnih objekata	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj, Ministarstvo finansija, opštine	
	Prioritet 1.4.5 Uvođenje novih poreskih olakšica za čistije tehnologije, standarde energetske efikasnosti	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj, Ministarstvo finansija, opštine	
	Prioritet 1.4.6 Upravljanje tražnjom u pravcu privlačenja turista veće platežne moći	Kontinuirano	MTZŽS	
Mjera 1.5 **Poboljšanje kvaliteta usluga u sektoru turizma**	Prioritet 1.5.1 Primjena Strategije razvoja ljudskih resursa u turizmu	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo zdravlja, rada i socijalnog staranja, Ministarstvo prosvjete i nauke (u saradnji sa univerzitetima)	Ovaj prioritet takođe je u direktnoj vezi sa mjerama 1.3 i 1.4.

Mjera 1.6 **Unapređenje harmonije između arhitekture i prirodno - kulturnog ambijenta („stvaranje skladnog ambijenta“)**	Prioritet 1.6.1 Uzimanje u obzir odredbi i preporuka koje se tiču „stvaranja skladnog ambijenta“, u okviru relevantnih prostornih planova	Kontinuirano	Ministarstvo za ekonomski razvoj, opštine	
	Prioritet 1.6.2 Definisanje i primjena kriterijuma „stvaranje skladnog ambijenta“ u procedurama izdavanja licenci i dozvola	Kontinuirano	Ministarstvo za ekonomski razvoj (takođe u saradnji sa opštinama)	
	Prioritet 1.6.3 Planiranje i sprovođenje informativnih kampanji koje se tiču „stvaranja skladnog ambijenta“ (odnosno značaja za razvoj turizma itd.)	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj	
Mjera 1.7 **Stvaranje „imidža čiste Crne Gore“**	Prioritet 1.7.1 Unapređenje sprovođenja postojećih relevantnih propisa	Kontinuirano	Nadležni inspekcijski organi u saradnji sa opštinama	
	Prioritet 1.7.2 Sprovođenje kampanji sa sloganom „Crna Gora – moj dio planete“ -„Ova zemlja nam je dom“	Kontinuirano	MTZŽS	
	Prioritet 1.7.3 Nastavak kampanje „Neka bude čisto“	Kontinuirano	MTZŽS	

MONTENEGRO

Operativni cilj 2: Crna Gora formira koncept USP (Unique Selling Point – Jedinstveni prodajni poe

Mjera	Prioriteti	Rok	Nadležne institucije	Napomene
Mjera 2.1 **Uspostavljanje efikasnih marketinških struktura**	Prioritet 2.1.1 Izrada strategije razvoja marketinga u turizmu 2009–2014.	Kratkoročno	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	
	Prioritet 2.1.1 Uspostavljanje mreže turističkih predstavništava u vodećim državama sa turističkom tradicijom (do 15 predstavništava širom svijeta)	Srednjoročno	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	
	Prioritet 2.1.3 Unapređenje korišćenja savremenih tehnologija („od papira do bajtova“)	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	
	Prioritet 2.1.4 Intenzivnija promocija turističkog slogana Crne Gore „Divlja ljepota“	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, LTO-i, MTZŽS	
	Prioritet 2.1.5 Definisanje i promocija određenih slogana (na osnovu regiona, područja, opština, nacionalnih parkova itd.) u cilju boljeg marketinga određenih oblasti	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, LTO-i, MTZŽS	
Mjera 2.2 **Promocija regionalnih dijelova u cilju jačanja turističkog potencijala u svim regijama i podregijama u Crnoj Gori**	Prioritet 2.2.1 Donošenje menadžment-planova za svaki klaster	Srednjoročno	Nacionalna turistička organizacija, LTO, RTO-i, MTZŽS	Aneks I: Turistički klasteri
	Prioritet 2.2.2 Pružanje podrške i savjeta za osnivanje i rad regionalnih turističkih organizacija (RTO) u okviru predloženiih klastera	Srednjoročno	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	RTO za područje Bjelasice i Komova već postoji i pružaće joj se dalja podrška u unapređivanju njenog rada.
	Prioritet 2.2.3 Unapređenje turističkih atrakcija u okviru koridora koji povezuju regione na jugu i sjeveru zemlje	Srednjoročno	Nacionalna turistička organizacija, LTO-i, MTZŽS	Ovi koridori opisani su u Aneksu I.
Mjera 2.3 Primjena Nacionalne strategije održivog razvoja Crne Gore	Prioritet 2.3.1 Definisanje (velikih) zaštićenih oblasti u skladu sa međunarodnim i EU propisima (kao što su EMERALD, Natura 2000) i uvrštavanje u nacionalne zakone	Srednjoročno	MTZŽS, Zavod za zaštitu prirode	
	Prioritet 2.3.2 Izrada i stupanje na snagu planova zaštite i upravljanja defnisanim oblastima	Kontinuirano	MTZŽS, Zavod za zaštitu prirode	
	Prioritet 2.3.3 Osnivanje zelenih koridora i mreža koje će povezivati zaštićene oblasti	Kontinuirano	MTZŽS, Zavod za zaštitu prirode	

Operativni cilj 3: Crna Gora je prepoznata i prihvaćena kao cjelogodišnja turistička destinacija

Mjera	Prioriteti	Rok	Nadležne institucije	Napomene
Mjera 3.1 **Diverzifikacija hotelske ponude i unapređenje rekreativnih i aktivnih sadržaja**	Prioritet 3.1.1 Sprovođenje kampanji u cilju privlačenja domaćih (naročito privatnih vlasnika malih i srednjih preduzeća) i stranih investitora	Kontinuirano	MTZŽS,Ministarstvo za ekonomski razvoj	Hotelska ponuda treba da zadovolji posebne ciljne grupe, poput porodica, kongresnih učesnika, šetača i biciklista, turista koji su došli na liječenje itd.
	Prioritet 3.1.2 Podrška domaćim investitorima (posebno privatnim vlasnicima malih i srednjih preduzeća) u vidu savjeta i programa obuke	Kontinuirano	MTZŽS	
Mjera 3.2 **Razvoj i unapređenje posebnih turističkih proizvoda**	Prioritet 3.2.1 Definisanje koncepata razvoja posebnih turističkih proizvoda: Golf turizam: Integrisani koncept Kulturni turizam – integrisani koncept (investicije u revitalizaciju spomenika kulture, kulturno istorijskih cjelina I predjela) Zdravstveni turizam: Integrisani koncept Zimski turizam: Lokacije u skladu sa nosivim kapacitetima koji treba da budu definisani u okviru prostornih planova područja posebne namjene i prostornih planova opština Aktivni odmor: Zakonski okvir Kupališni turizam: Koncepti za unaprijeđeno upravljanje plažama, proširenje postojećih i razvoj novih plaža u skladu sa definisanim ciljevima zaštite (zaštićene plaže u okviru Prostornog plana posebne namjene za područje Morsko dobro) Turizam orijentisan na prirodu: Definisanje lokacija za razvoj kompleksa „Wild beauty resort“ . Definisanje standarda za „wilderness camping“ i kampove na selu. Eko turizam: određivanja smjernica	Golf turizam: Srednjoročno Kulturni turizam: Srednjoročno Zdravstveni turizam: Srednjoročno Zimski turizam: Srednjoročno Aktivni odmor: Kratkoročno Kupališni turizam: Kratkoročno Turizam orjentisan na prirodu: Kratkoročno „Eko turizam“: Srednjoročno	MTZŽS	

MONTENEGRO

	Prioritet 3.2.2 Privlačenje investicija u: <u>Zdravstveni turizam:</u> investicije u odgovarajuće objekte <u>Zimski turizam:</u> investicije u sportsku infrastrukturu i odgovarajuće objekte <u>Sportski turizam:</u> investicije u odgovarajući smještaj i sportske objekte <u>Seoski turizam:</u> Definisanje podsticajnih mjera u pravcu smanjenja migracija iz sela u grad	Kontinuirano	MTZŽS	Uzeti u obzir koncept javno-privatnog partnerstva (JPP). Što se privlačenja investicija u seoski turizam tiče, postoji snažna veza sa posebnim ciljem br. 5.
	Prioritet 3.2.3 Planiranje i sprovođenje odgovarajućeg marketinškog pristupa kada su u pitanju određeni jedinstveni turistički proizvodi	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	Posebni turistički proizvodi namijenjeni su različitim ciljnim grupama za koje mora postojati poseban pristup uz pomoć različitih kanala za promociju informacija i ponuda.
	Prioritet 3.2.4 Razvoj instrumenata i metodologija za mjerenje efekata specifičnih turističkih proizvoda	Kratkoročno	MTZŽS	Veza sa posebnim ciljem br. 4, mjera 4.3
<u>Mjera 3.3</u> **Određivanje, promocija i marketing turističkih atrakcija**	Prioritet 3.3.1 Podrška kulturnim manifestacijama	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS, Ministarstvo kulture, sporta i medija, LTO-i, opštine	
	Prioritet 3.3.2 Organizovanje manifestacija od međunarodnog značaja (na polju muzike, pozorišta, sporta itd.)	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS, Ministarstvo kulture, sporta i medija, LTO-i, opštine	
	Prioritet 3.3.3 Čuvanje i marketing prirodnih atrakcija	Kontinuirano	NTO, MTZŽS	
	Prioritet 3.3.4 Prikupljanje i prezentacija istorijskih i tradicionalnih legendi, bajki, mitova itd. iz različitih regija i kultura Crne Gore	Kontinuirano	NTO, MTZŽS, Ministarstvo kulture, sporta i medija, LTO-i	

Operativni cilj 4: Institucionalni i zakonski okvir ispunjava zahtjeve uspješnog i održivog razvoja turizma

Mjera	Prioriteti	Rok	Nadležne institucije	Napomene
Mjera 4.1 **Jačanje turističkih organizacija na nacionalnom, regionalnom i opštinskom nivou**	Prioritet 4.1.1 Nastavak sprovođenja obuke u cilju unapređenja organizacijskih kapaciteta i standarda neophodnih usluga	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	
	Prioritet 4.1.2 Osnivanje jakih marketinških veza na lokalnom i nacionalnom nivou	Srednjoročno	Nacionalna turistička organizacija,LTO-i, RTO-i, MTZŽS	
	Prioritet 4.1.3 Osnivanje informativne mreže	Kratkoročno	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	
	Prioritet 4.1.4 Jačanje kapaciteta Nacionalne turističke organizacije (NTO) učešćem privatnog sektora	Kratkoročno	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	Uzimanje u obzir koncepta javno-privatnog partnerstva u okviru NTO
	Prioritet 4.1.5 Podrška opštinama u njihovoj namjeri razvoja marketinga turizma osnivanjem regionalnih turističkih organizacija (RTO)	Kontinuirano	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	Ovaj prioritet povezan je sa posebnim ciljem br. 2, mjera 2.2, prioritet 2.2.2.
Mjera 4.2 **Jačanje inspekcijskih službi**	Prioritet 4.2.1 Povećanje broja inspektora i kurseva za njihovo usavršavanje u cilju unapređenja kvaliteta i efikasnosti njihovog funkcionisanja	Kratkoročno	MTZŽS zajedno sa nadležnim ministarstvima (u saradnji sa opštinama)	
	Prioritet 4.2.2 Unapređenje tehničke opremljenosti inspekcijskih službi	Kratkoročno	MTZŽS zajedno sa nadležnim Ministarstvima (u saradnji sa opštinama)	
	Prioritet 4.2.3 Jačanje usklađenosti među različitim inspekcijskim službama na nacionalnom i lokalnom nivou (horizontalna i vertikalna koordinacija)	Kontinuirano	MTZŽS zajedno sa nadležnim Ministarstvima (u saradnji sa opštinama))	

Mjera 4.3 **Osnivanje i rad sistema upravljanja informacijama i kvalitetom**	Prioritet 4.3.1 Jačanje sektora za statistiku u okviru Ministarstva turizma i zaštite životne sredine	Kratkoročno	MTZŽS	
	Prioritet 4.3.2 Izrada i osnivanje monitoring sistema u okviru sektora za statistiku MTZŽS	Kratkoročno	MTZŽS	
	Prioritet 4.3.3 Unapređenje razmjene informacija i podataka među relevantnim institucijama na različitim nivoima, jačanjem horizontalne i vertikalne koordinacije	Kontinuirano	MTZŽS u saradnji sa relevantnim ministarstvima i institucijama	
Mjera 4.4 **Unapređenje zakonskog okvira u cilju razvoja turizma**	Prioritet 4.4.1 Izrada neophodnih zakona, podzakonskih akata, izmjena i dopuna zakona itd.) u pravcu praćenja savremenih turističkih trendova	Srednjoročno	MTZŽS u saradnji sa relevantnim ministarstvima i institucijama	
	Prioritet 4.4.2 Sprovođenje kampanja i obuka u cilju prenošenja znanja o zakonskim dokumentima i njihovoj primjeni	Kontinuirano	MTZŽS u saradnji sa relevantnim ministarstvima i institucijama	

Operativni cilj 5: Lokalno stanovništvo je sve više uključeno u turističku privredu („interni marketing“)

Mjera	Prioriteti	Rok	Nadležne institucije	Napomene
Mjera 5.1 **Razvijanje svijesti o značaju turizma kao strateške grane**	Prioritet 5.1.1 Pokretanje kampanje o značaju turizma za razvoj Crne Gore i o potencijalnim dobitima za stanovnike različitih regija u Crnoj Gori	Kratkoročno	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS	
	Prioritet 5.1.2 Formiranje baze podataka o dobroj praksi i obezbjeđenje lakog pristupa učesnicima u turističkom biznisu	Kratkoročno	Nacionalna turistička organizacija, MTZŽS, asocija poslodavaca, Privredna komora, privatni sektor	Može se koristiti internet portal, kao npr. www.montenegro-tourism-portal.me
Mjera 5.2 **Unapređenje preduzetništva u turističkom sektoru**	Prioritet 5.2.1 Jačanje postojećih kapaciteta biznis centara	Kratkoročno	MTZŽS, Ministarstvo za ekonomski razvoj, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća i Nacionalna turistička organizacija	Biznis centri trebalo bi da budu u poziciji da ispunjavaju posebne zahtjeve u preduzetništvu, a koji se tiču razvoja visokostandardnog turizma.
	Prioritet 5.2.2 Implementacija operativnog plana za eleminisanje biznis barijera za razvoj preduzetništva	Kontinuirano, u skladu sa akcionim planom strategije	Ministarstvo za ekonomski razvoj, Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, asocijacije poslodavaca, Privredna komora i privatni sektor	
	Prioritet 5.2.3 Jačanje podrške za „start up“ i postojeća preduzeća u turizmu	Kratkoročno	Ministarstvo za ekonomski razvoj, MTZŽS, asocijacije poslodavaca, Privredna komora	Ovo podrazumijeva savjetovanje u poslovnoj praksi, zakonske i finansijske konsultacije, finansijska (kreditna) podrška itd.
Mjera 5.3 **Povezivanje turističkog sektora sa ostalim sektorima lokalne privrede (posebno u proizvodnji bio/zdrave hrane)**	Prioritet 5.3.1 Sprovođenje informativne kampanje o razvoju svijesti o postojećim mogućnostima i preduslovima	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva	Može se koristiti internet portal, kao npr. www.montenegro-tourism-portal.me
	Prioritet 5.3.2 Osnivanje savjetodavnih usluga	Kontinuirano	MTZŽS, Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva	Ovaj prioritet tijesno je povezan sa mjerom br. 5.2

MONTENEGRO

PRILOZI:

Aneks I: **Ciljne grupe na odmoru i u slobodno vrijeme (Primjer Njemačka)**

Aneks II: **Kapaciteti plaža**

Aneks III: **Koncept „Wild beauty resort“ i „Eco Lodge“**

Aneks I: Ciljne grupe na odmoru i u slobodno vrijeme (Primjer Njemačka)

Njemačko tržište – Ciljne grupe na odmoru i u slobodno vrijeme				
Ciljne grupe	**Veličina grupe**	**Glavne starosne grupe**	**Neto primanja domaćinstva**	**Odnos prema potrošnji**
TURISTI NA PLAŽI	20.000.000	**25–55 godina**	**1.500–2.500 €**	**kritični prema cijeni**
Razlozi za odmor	Druženje, zabava, tjelesne aktivnosti, uživanje, ljenčarenje			
Glavne aktivnosti	Izleti (88%), voženje bicikla (30%), pješačenje (14%), tenis (6%)			
Dodatne ponude	Razonoda, sport i igra, kupališta kao središte			
SPORTSKI AKTIVNI TURISTI	10.000.000	**15–55 godina**	**2.000 – >3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zabava, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Izleti (91%), voženje bicikla (32%), plivanje (32%), tenis (9%)			
Dodatne ponude	Skupocjeni sportski kompleksi, takmičenja, trening, obuka			
SAMOSTALCI	5.000.000	**40–55 godina**	**2.000 –>3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, zabava, druženje, uživanje			
Glavne aktivnosti	Izleti (76%), voženje bicikla (27%), plivanje (28%), tenis (5%)			
Dodatne ponude	Velnes, gastronomija, sportske aktivnosti			
LJUBITELJI KULTURE	11.000.000	**25–69 godina**	**1.000–2.500 €**	**kritični prema cijeni**
Razlozi za odmor	Druženje, zdravlje, zabava, obrazovanje			
Glavne aktivnosti	Izleti (81%), voženje bicikla (25%), klasika (23%), pješačenje (16%)			
Dodatne ponude	Planinarenje, velnes, izložbe, muzika i folklor, muzeji			
LJUBITELJI PRIRODE	9.000.000	**40–69 godina**	**1.000–2.500 €**	**prioritet cijena**
Razlozi za odmor	Zdravlje, tjelesne aktivnosti, druženje, zabava			
Glavne aktivnosti	Izleti (85%), pješačenje (35%), voženje bicikla (31%), plivanje (23%)			
Dodatne ponude	Staze za šetnju i planinarenje, parkovi i bašte, velnes			
RUKOVODEĆI KADAR	2.000.000	**25–55 godina**	**>3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, zdravlje, uživanje, druženje, zabava			
Glavne aktivnosti	Izleti (85%), plivanje (27%), voženje bicikla (26%), pješačenje (13%)			
Dodatne ponude	Sportski objekti, velnes, gastronomija, kultura			
MLADE FAMILIJE	3.000.000	**25–35 godina**	**1.000–2.500 €**	**prioritet cijena**
Razlozi za odmor	Druženje, zabava, tjelesne aktivnosti			
Glavne aktivnosti	Izleti (86%), plivanje (24%), voženje bicikla (29%), pješačenje (12%)			
Dodatne ponude	Cjelodnevna briga o djetetu, kafane, mjesta za ples i žurke			
MLADI PAROVI	3.000.000	**25–35 godina**	**1.000–2.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Zdravlje, druženje, mir, oporavak, tjelesne aktivnosti			
Glavne aktivnosti	Izleti (89%), plivanje (24%), voženje bicikla (29%), pješačenje (12%)			
Dodatne ponude	Staze za vožnju bicikla i šetnju, zelenilo, ugodnost			
MLAĐI PENZIONERI	15.000.000	**50–65 godina**	**1.000 ->3.500 €**	**kritični prema cijeni**
Razlozi za odmor	Zdravlje, druženje, mir, oporavak, tjelesne aktivnosti			
Glavne aktivnosti	Izleti (75%), plivanje (19%), voženje bicikla (30%), pješačenje (21%)			
Dodatne ponude	Staze za vožnju bicikla i šetnju, zelenilo, ugodnost			
MLADI	5.000.000	**15–20 godina**	**1.000–2.000 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, zabava, druženje			
Glavne aktivnosti	Izleti (88%), diskoteke (35%), voženje bicikla (44%), plivanje (36%)			
Dodatne ponude	Sportski objekti koji su u trendu, diskoteke bez dolaska inspekcije za buku			

Izvor: Institut za privrednu granu koja se bavi aktivnostima u slobodno vrijeme u „Ciljne grupe u slobodno vrijeme 1995–2005“

MONTENEGRO

Njemačko tržište – Ciljne grupe na odmoru i u slobodno vrijeme				
Ciljne grupe	**Veličina grupe**	**Glavne starosne grupe**	**Domaćinska neto primanja**	**Odnos prema potrošnji**
KAMPERI	4.000.000	**15–55 godina**	**1.500–2.500 €**	**prioritet cijena**
Razlozi za odmor	Zabava, druženje, tjelesne aktivnosti, uživanje, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Izleti (93%), plivanje (44%), vožnja bicikla (36%), pješačenje (10%)			
Dodatne ponude	Bazeni, sportski objekti, čuvanje djece			
KARAVANER	2.000.000	**25–69 godina**	**2.000–3.000 €**	**kritični prema cijeni**
Razlozi za odmor	Zabava, tjelesne aktivnosti, druženje, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Izleti (89%), plivanje (39%), vožnja bicikla (23%), pješačenje (10%)			
Dodatne ponude	Bazeni, sportski objekti, restorani			
ZDRAVLJE	26.000.000	**25–69 godina**	**1.000 –>3.500 €**	**kritični prema cijeni**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, uživanje, mir, blagostanje			
Glavne aktivnosti	Izleti (79%),voženje bicikla (24%), plivanje (31%), pješačenje (19%)			
Dodatne ponude	Bio-gastronomija, sportske aktivnosti, masaža, gimnastika			
FITNES	5.000.000	**15–39 godina**	**1.500–3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zdravlje, zabava, obrazovanje			
Glavne aktivnosti	Izleti (79%), zdravlje (66%), druženje (69%)			
Dodatne ponude	Prostorije za fitnes i velnes, masaža, gimnastika			
POSJETIOCI SAUNA	14.000.000	**25–55 godina**	**1.500–3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zabava, zdravlje, obrazovanje			
Glavne aktivnosti	Izleti (89%), plivanje (35%), vožnja bicikla (29%), gimnastika (30%)			
Dodatne ponude	Izgradnja velnes–fitnes centara u svakom mjestu za odmor			
BANJE	9.000.000	**40–69 godina**	**1.000–2.500 €**	**prioritet cijena**
Razlozi za odmor	Zdravlje, tjelesne aktivnosti, druženje, zabava			
Glavne aktivnosti	Izleti (81%), plivanje (25%), vožnja bicikla (24%), pješačenje (18%)			
Dodatne ponude	Pješačke staze, parkovi i vrtovi, velnes i zdravstveni velnes, terapije			
VESLAČI	2.500.000	**25–55 godina**	**>3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zdravlje, uživanje			
Glavne aktivnosti	Izleti (85%), plivanje (36%), vožnja bicikla (30%), pješačenje (10%)			
Dodatne ponude	Kultura, sportski objekti, velnes, gastronomija			
RONIOCI	1.000.000	**25–39 godina**	**2.000–2.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Druženje, zabava, tjelesne aktivnosti			
Glavne aktivnosti	Izleti (90%), plivanje (46%), vožnja bicikla (30%), pješačenje (15%)			
Dodatne ponude	Uvesti ronjenje kroz olupine, obuke ronjenja i takmičenja			
SURFERI	2.000.000	**25–39 godina**	**1.000–2.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, provod i avantura			
Glavne aktivnosti	Izleti (95%), plivanje (30%), vožnja bicikla (9%), pješačenje (9%)			
Dodatne ponude	Baze za surfovanje u Tivatskom zalivu kod Svetog Marka			
ONI KOJI PJEŠAČE	32.000.000	**25–69 godina**	**1.000–2.000 €**	**kritični prema cijeni**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, provod, mir, blagostanje			
Glavne aktivnosti	Izleti (59%), pješačenje (100%), vožnja bicikla (25%), plivanje (24%)			
Dodatne ponude	Specijalizacija za podgrupe			
BICIKLISTI	28.000.000	**15–69 godina**	**1.000–2.500 €**	**kritični prema cijeni**
Razlozi za odmor	Druženje, tjelesne aktivnosti, zabava, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Izleti (87%), vožnja bicikla (199%), plivanje (44%), pješačenje (17%)			
Dodatne ponude	Putne mreže za biciklizam i pješačenje sa Lušticom i Ulcinjom kao centrima			
MAUNTIN-BAJKERI	3.000.000	**15–39 godina**	**1.000–3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, provod, avanture, druženje, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Izleti (87%), mauntin-bajking (100%) plivanje (34%)			
Dodatne ponude	Izgradnja biciklističke mreže			

Izvor: Institut za privrednu granu koja se bavi aktivnostima u slobodno vrijeme u „Ciljne grupe u slobodno vrijeme 1995–2005“				
Ciljne grupe	**Veličina grupe**	**Glavne starosne grupe**	**Domaćinska neto primanja**	**Odnos prema potrošnji**
TENISERI	6.500.000	**15–55 godina**	**1.500–3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, usluga, uživanje			
Glavne aktivnosti	Tenis (100%), izleti (90%), vožnja bicikla (29%), gimnastika (25%)			
Dodatne ponude	Teniski centri i takmičenja u tenisu, skvoš			
GOLFERI	800.000	**25–55 godina**	**2.500 – - >3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zdravlje, obrazovanje – kultura			
Glavne aktivnosti	Izleti (71%), plivanje (37%), gimnastika (31%), vožnja bicikla (22%)			
Dodatne ponude	Povezati sa velnesom i kulturom			
ZIMSKI TURISTI	10.000.000	**15–69 godina**	**2.000 –>3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zabava, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Izleti (90%), plivanje (33%), gimnastika (31%), pješačenje (16%)			
Dodatne ponude	Pješačenje zimi			
SKIJAŠI	5.000.000	**21–39 godina**	**2.000 – >3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zdravlje, zabava			
Glavne aktivnosti	Alpsko skijanje (100%), izleti (89%), plivanje (49%), biciklizam (45%)			
Dodatne ponude	Treba razviti jednu novu ponudu za planine			
SKIJAŠI NA DUGE STAZE	4.500.000	**25–55 godina**	**2.000 –>3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zdravlje, uživanje			
Glavne aktivnosti	Skijanje (100%), izleti (91%), plivanje (57%)			
Dodatne ponude	Pješačenje zimi, jer je pješačenje visokoprihvaćeno sa 26%			
SNOUBORDERI	1.000.000	**15–25 godina**	**2.000 –>3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, provod, druženje, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Vožnja snouborda (100%), plivanje (44%), vožnja bicikla (35%)			
Dodatne ponude	Klizanje			
PLANINARI	2.500.000	**25–54 godina**	**1.500– 3.500 €**	**prioritet kvalitet**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, druženje, zabava, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Planinarenje (100%), plivanje (50%), vožnja bicikla (47%)			
Dodatne ponude	Staze za pješačenje u brdima i ture penjanja			
FREE-CLIMBER	500.000	**15–54 godina**	**1.000–3.500 €**	**prioritet cijena**
Razlozi za odmor	Tjelesne aktivnosti, provod, druženje, zdravlje			
Glavne aktivnosti	Izleti (92%), plivanje (32%), vožnja bicikla (22%)			
Dodatne ponude	Zidovi za penjanje u prirodi i u odmarališta			
ONI KOJI BRINU O OKOLINI	29.000.000	**25–54 godina**	**1.000–2.500 €**	**Kritični prema proizvodu**
Razlozi za odmor	Zdravlje, druženje, zabava, tjelesne aktivnosti			
Glavne aktivnosti	Plivanje (28%), vožnja bicikla (26%), pješačenje (17%)			
Dodatne ponude	Bio/prirodni proizvodi, doživljaj prirode			
EKO-FANATICI	3.000.000	**15–39 godina**	**1.000–2.000 €**	**Kritični prema proizvodu**
Razlozi za odmor	Druženje, razonoda, tjelesne aktivnosti, živjeti alternativno			
Glavne aktivnosti	Izleti (86%), vožnja bicikla (38%), plivanje (32%)			
Dodatne ponude	Alternativni oblici odmora, kao agroturizam, bio-proizvodi			

Izvor: Institut za privrednu granu koja se bavi aktivnostima u slobodno vrijeme u „Ciljne grupe u slobodno vrijeme 1995–2005“

Napomena: ´prioritet kvalitet´– više se polaže značaj na kvalitet nego na povoljnu cijenu
´prioritet cijena´– uglavnom odlučuje povoljna cijena
´kritični prema cijeni´– balans između cijene i kvaliteta
´kritični prema proizvodu´– dosta značaja pridaje se kvalitetu koji ne šteti prirodi, bio-proizvodi i proizvodi ´trećeg svijeta´

Aneks II: Kapaciteti plaža

Crna Gora ima obalu koja je dugačka 293,5 km; u to se ubraja i 117 plaža za kupanje koje su zajedno dugačke 73 km. Ono što je važnije jeste: koliko te plaže mogu da prime ljudi. Studija i nacrt plana za uređenje prostora izračunali su da potencijal iznosi maksimalno 270.000 gostiju koji se u isto vrijeme nalaze na plaži. Pri tom oni su uzeli u obzir ne samo trenutno raspoložive plaže već i mogućnosti njihovog proširivanja, kao i mogućnost pravljenja vještačkih plaža među stijenama jadranske obale. Po gostu oni čine prosječno 10 m površine za ležanje, igranje i sport, za prolaze, sanitarna postrojenja itd[1].

Potencijali plaža u Crnoj Gori: baza 10 m² po kupaču				
Postojeće plaže	**Broj**	**Dužina – m**	**Površina – m²**	**Kapacitet**
– aktuelno stanje	74	57.505	1.615.700	**169.000**
– mogućnosti za proširivanje		**32.175**	**836.750**	**79.300**
Ukupno	**74**	**88.700**	**2.445.750**	**248.300**
Dodatne plaže	**24**	**13.920**	**220.350**	**19.930**
Maksimalni kapacitet	**98**	**102.620**	**2.666.100**	**268.230**

Izvor:
Vodoprivredna osnova Republike Crne Gore: Studija o ekonomiji vode sadrži obračunske greške koje su ovdje korigovane (Kapacitet proširenja: 79.299 umjesto 82.390), Prostorni plan Crne Gore, poglavlje 2.4.3.1

Strategija integrisanog primorskog menadžmenta polazi od slične vrijednosti: po njoj potencijal plaže ograničen je na 300.000 korisnika[2]. To odgovara kapacitetu gostinskih kreveta koji je zaista predviđen metodom I, uzimajući u obzir sivo tržište i stanove za iznajmljivanje (296.000). Ako se uzmu u obzir i Crnogorci koji se kupaju na tim plažama, onda je matematički gledano popunjen kapacitet plaža.

U praksi je opterećenost plaža još veća, jer nije ravnomjerno podijeljena na sve raspoložive plaže, već je koncentrisana samo na one do kojih se najlakše može stići. Na njima je tolika gužva da o kvalitetu ne može biti ni riječi. Čak i ako plaže daju više mjesta gostu koji plaća, to neće olakšati cjelokupnu situaciju.

Time Crna Gora stoji pred teškom odlukom. Potrebno joj je više gostiju i veći dnevni izdaci. Ali skoro popunjeni kapaciteti plaža onemogućavaju porast gostiju u jeku ljetnje sezone. Već sada ne može biti riječi o velikom kvalitetu kupanja. Preostaju samo tri opcije: na osnovu ekonomskog stanovišta segmenti za goste moraju dobiti novi značaj, a primat moraju imati kvalitetni proizvodi. Svi budući kompleksi moraju imati alternativu u vidu bazena, kako bi rasteretili plaže. Rast se mora ostvariti preko „greenfield-projekata" i van glavne sezone.

1 *Vodoprivredna osnova Republike Crne Gore, Nacrt prostornog plana Crne Gore*
2 *National Strategy of integrated Coastal Area Management, poglavlje 2.2.1*

Aneks III: Koncepti „Wild beauty resort“ i „Eco Lodge“

„Wild Beauty Resorts“ nisu turistički klubovi – ali preuzimaju klupske elemente, kao što su:

- višestrana sportska ponuda: zimske aktivnosti – skijanje, snoubord, skijaško trčanje, pješačenja, alpski biciklizam, tenis, sportsko streljaštvo, košarka i odbojka itd.
- pored toga sportski programi: ljetnja i zimska pješačenja, alpinizam
- područje velnesa velikih razmjera, sa bazenom, saunama i masažama, bazen za djecu
- ponude za zdravlje i ljepotu kao fitnes-trening, gimnastika, aerobik itd.
- gumno za priredbe svih vrsta
- restoran, vinski bar i lokalna pivnica sa plesom, crnogorski specijaliteti
- dječji dom sa cjelodnevnim boravkom po starosnim grupama, kao i
- tradicionalne nošnje umjesto uniformi i nedjeljno folklorna muzika.

„Wild Beauty Resorts“ mogu se zamisliti kao:

- Kompaktan turistički ´rizort´ koji pod jednim krovom objedinjuje sve usluge i gostinske sobe – Ta se alternativa preporučuje iz klimatskih razloga u oba vodeća skijaška regiona; na primjer na liftovima.
- Turističko selo, koje se može graditi duže vrijeme. Njegovo jezgro čini centralna zgrada, koja sve usluge i nešto gostinskih soba smješta u jednu centralnu zgradu, a da se pored toga dograde i pojedinačne kuće čim to potražnja iz ekonomskih razloga dozvoli.

U odnosu na poznate turističke klubove, „Wild Beauty Resorts“ razlikuju se po četiri aspekta:

- Hotel je otvoren i za prolaznike.
- Usluge se ne daju po paušalu. Svaki gost bukira ono što hoće. Svakako se posebno obračunavaju skuplje dodatne usluge.
- Za svaki hotel određuje se zemljište (po gostinskom krevetu 300 m^2 i za svakog zaposlenog koji stanuje u kući 100 m^2), i on se razvija u prirodni park, tamo gdje je to moguće sa biotopima i endemskim životinjama, vrtićima sa gimnastičkim spravama itd.
- Arhitektura strogo uvažava lokalnu građevinsku tradiciju – stil i materijal – i oboje prevodi u moderni jezik. Podsticaji za stilove iz susjednih zemalja od pomoći su tamo gdje lokalni primjeri nisu dovoljni ili ih nema.

Sa ovakvim konceptom, koji se od slučaja do slučaja mora detaljnije razraditi, stvara se marka hotela koja treba da djeluje slično kao Paradores u Španiji. Paradores su državni hoteli u istorijskim građevinama, raspoređeni po čitavoj zemlji, najčešće u strukturno slabim regijama. Oni služe kao magneti i ključevi regionalnog turističkog razvoja. Istovremeno predstavljaju izvrstan vrhunski proizvod, kao i kvalifikovana mjesta za obuku i trening u hotelskoj i turističkoj branši.

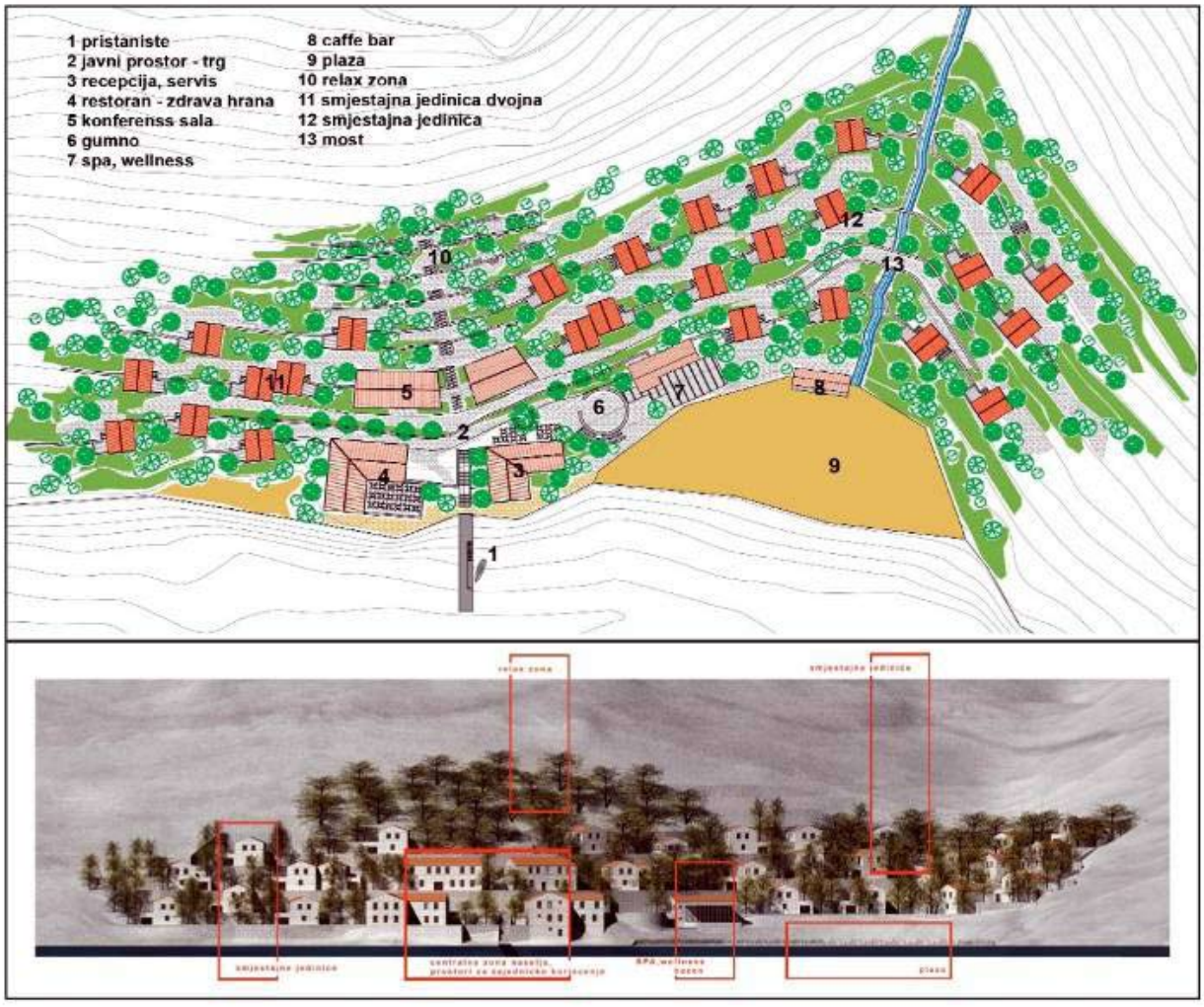
MONTENEGRO

Veličina objekata varira od 250 do 500 kreveta za odrasle goste, uz dodatni smještaj za djecu i zaposlene. Nivo usluga slijedi najmanje kategoriju sa 3 zvjezdice. Veličine soba koncipiraju se zavisno od lokacije, tako da neki objekti kasnije mogu biti podignuti na 4 zvjezdice. Dio soba planira se za 4–5 osoba, sa odvojenim spavaćim dijelom za djecu. Sobe su dalje opremljene za one koji se sami zbrinjavaju, ali tako da se kasnije može ukloniti ugradna kuhinja, ako je potražnja za polupansionom i punim pansionom dovoljno velika.

Ciljna tržišta su glavna međunarodna tržišta, sva susjedna tržišta, kao i domaće tržište. Ciljne grupe su sve zahtjevniji turisti ljubitelji prirode, sporta i zdravlja. Težište se stavlja na porodice sa djecom i parove svih dobi.

Specifični koncept eko-loža razvijen je za nacionalne parkove, u saradnji sa Njemačkim društvom za tehničku saradnju. Eko-lože se grade u i pored nacionalnih parkova, strogo poštujući principe zaštite životne sredine i energetske efikasnosti. Svaka loža će uključivati prirodnjački muzej i istraživački centar. Svaki lodge uključuje kapacitet od 15 do 35 soba.

ECO Lodge koncept u Crnoj Gori | ECO Lodge concept for Montenegro



MONTENEGRO

Design & print: OPUS 3 DIGITAL PRINTING COMMUNICATIONS

MONTENEGRO