



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE STUDIJE
Master studije

Master rad

**MOGUĆNOSTI ULASKA STRANIH HOTELSKIH
KOMPANIJA NA TRŽIŠTE CRNE GORE**

Mentor:
Prof. dr Krunoslav Čačić

Student:
Blažo Radenovic 405266/2009

Beograd, 2010. godine

SADRŽAJ:

str.

Uvod	4
 I Savremeni organizacioni oblici hotelijerstva	8
1.1 Hotelski lanci i njihovo grupisanje.....	10
1.2 Brendiranje i uspeh u poslovanju hotelskih lanaca i ukupnog hotelijerstva	18
1.2.1 Značaj hotela poznatih svetskih brendova za globalni turizam	23
1.3 Načini rasta i razvoja velikih hotelskih lanaca	28
1.3.1 Mogući oblici rasta velikih hotelskih lanaca	36
1.3.2 Prednosti i nedostaci poslovanja u međunarodnom hotelskom lancu	44
1.4 Preduslovi i aksiomi uspešnog poslovanja hotelom	46
 II Crna Gora kao turističko tržište (osnovne karakteristike)	49
2.1 Oblici turističkog proizvoda Crne Gore	54
2.2 Turističke organizacije	58
2.3 Uticaj turizma na ekonomiju Crne Gore	60
2.4 Hotelijerstvo Crne Gore	63
2.4.1 Smeštajna infrastruktura Crne Gore	63
2.4.2 Hoteli i hotelske grupe koji trenutno postoje u Crnoj Gori	67

III	Budućnost razvoja turizma i hotelijerstva Crne Gore	76
3.1	Zakoni o turizmu	80
3.2	Dve strategije razvoja turizma Crne Gore	81
3.3	Potencijali koji su najvažniji za ulazak stranih korporacija na tržište Crne Gore	83
3.4	Buduće inostrane investicije u turizam Crne Gore	87
3.5	Crna Gora i put ka Evropskoj unij	91
Zaključak		93
Literatura		95

UVOD

Ljudi vođeni svojim potrebama i željama podstaknuti su na turizam putovanjima, aktivnostima, odmorom, razonodom, zabavom, rekreacijom, rehabilitacijom...itd.

Zahvaljujući tim istim potrebama i željama, neprestano su se razvijali i razvijaju se turizam i ugostiteljstvo, kao jedne od najisplativijih privrednih grana, koje svakoj zemlji, ukoliko pruži traženu i zadovoljavajuću turističku ponudu, mogu da donesu pravo bogatstvo.

Razvoj sveukupne privrede određene zemlje zahteva neophodan i konstantan razvoj turizma, pa i odgovarajuću promociju te zemlje na međunarodnom tržištu, te i na globalnom nivou.

Turizam uopšte, predstavlja kompleksnu društveno – ekonomsku pojavu, koja je specifična upravo po svojoj višestrukoj funkcionalnosti. Kroz svoje ekonomske funkcije turizam utiče na privredni razvoj "receptivnih turističkih zemalja", a kroz svoje društvene funkcije doprinosi humanističkim vrednostima u turizmu i socio – kulturnom obogaćenju.¹

Takođe, turizam čini neizostavan faktor svake "nove" ekonomije, a značaj turizma je postao jedan od najvećih nacionalnih i internacionalnih prioriteta.

Dobra hotelska ponuda je baza svakog turističkog tržišta. Hotelska industrija je temelj daljeg napretka turizma kao privredne grane. Hotelijerstvo podrazumeva vrlo složenu i kompaktnu strukturu sa nizom specifičnosti koje se ogledaju u mnogim aspektima ekonomskog razvitka i poslovanja. Moderni trendovi u turizmu zahtevaju otvaranje sve većeg broja hotelskih lanaca, koji se svojim imenima i brendovima pojavljuju svuda u svetu, pa i kod nas. Savremeno hotelijerstvo obavezno obuhvata posebnu organizaciju poslovnog procesa koji se prepoznaje po dobroj povezanosti radnika koji ga obavljaju i savremenih tehnologija pomoću kojih se ti poslovi realizuju.

¹ <http://www.tims.edu.rs>

Svaka zemlja koja želi da se uključi i visoko "kotira" na internacionalnom turističkom tržištu mora prvenstveno da poštuje sva pravila ciljnog tržišta, te opšte standarde razvoja, - kako bi svoje, domaće turističke proizvode i usluge uvela kao "zdrave" konkurente.

Kako je gore navedeno, hotelska industrija je najčvršća karika u turizmu, pa je logično da kvalitetna hotelska ponuda otvara vrata ka internacionalizaciji turističkih proizvoda i usluga.

Razvoj turizma XXI veka znači stalno podizanje kvaliteta turističke ponude, a kroz ulazak hotelskih lanaca na novo tržište, ne samo da se pojačava njegova konkurentnost, nego se i pokreće mnoštvo procesa koji utiču na zapošljavanje i edukovanje kadrova, primenu savremenih tehnologija, vrhunski kvalitet u poslovanju, standardizaciju proizvoda i usluga...itd.

U radu koji sledi predmet istraživanja će biti analiza turističkog tržišta Crne Gore i mogućnosti za ulazak svetskih hotelskih lanaca na crnogorsko turističko tržište. U vezi sa tim, takođe će biti reči i o – zakonodavstvu te zemlje, razvoju crnogorskog turizma, hotelijerstvu, turističkim resursima, te ponudom kojom ova zemlja raspolaže.

Master rad će ispitati sledeće hipoteze:

I hipoteza glasi – *Hotelski lanci su obično multinacionalno opredeljeni, pa svoj rast i razvoj zasnivaju na raznim metodama ulaska na strana tržišta. Savremeno hotelijerstvo se ne može zamisliti bez velikih, luksuznih hotela koje zajedno karakteriše komfor, udobnost i različite vrste usluga koje se gostima pružaju.*

II hipoteza glasi – *Hotelski lanci koriste brend kao modl poslovanja, koji donosi dodatnu vrednost samom hotelijerstvu i postaje glavni pokazatelj uspešnosti poslovanja.*

III hipoteza glasi – Crna Gora ima interes u dolasku stranih hotelskih lanaca na domaće tržište. Interes se ogleda u brojnim činjenicama, kao npr. poboljšanje opšteg ekonomskog i privrednog rasta i razvoja; podizanje kvaliteta crnogorske turističke ponude na viši nivo...itd. Crnogorsko turističko tržište je relativno spremno da primi poznate svetske hotelske lance, ali je za to neophodno stvaranje određenih uslova u kojima će ti hotelski manganti pronaći odgovarajući poslovni ambijent koji je neizostavan u savremenom poslovnom procesu.

Svrha i cilj ovog istraživanja je da pokaže i objasni, analizira uticaj i značaj turizma Crne Gore uopšte, te da utvrdi kako hotelijerstvo doprinosi njegovoj ponudi, potražnji i kvalitetu. Takođe, kroz rad će se prožeti i neophodnost ulaska stranih hotelskih lanaca na crnogorsko turističko tržište.

Metode koje će se primeniti u istraživačkom procesu bice naučno – istraživačke metode, kao što su: istorijski metod pokazace razvoj Crne Gore od proslosti do danasnjeg dana , komparativna ce porediti Crnu Goru sa zemljama u regionu i kvalitativna analiza, deskriptivni metod detaljno ce opisati Crnu Goru kao potencijalnu znacajnu turisticku zemlju, metod dedukcije posluzece da se podje od opsteg ka posebnom,metod sinteze je metod kojim se generalizovanjem i uopštavanjem pojedinačnih znanja integrisala u globalna znanja o hotelijerstvu Crne Gore ,statisticki metod koji je koriscen kao metod kvantitativnog istrazivanja pojave hotlskih lanaca.

Kvalitetnu obradu izabrane teme istrazivanja doprinece i korišćenje sve raspoloživa i dostupne domaća i strana literatura iz oblasti turizma i ugostiteljstva, hotelijerstva;kao i svi Internet izvori kako bi se upotpunili izneti podaci i dobila što realnija slika o predmetu istraživanja.

Struktura ovog rada je kreirana iz tri dela, koji nose sledeće nazive – Savremeni organizacioni oblici hotelijerstva, Crna Gora kao turističko tržište i Budućnost razvoja turizma i hotelijerstva Crne Gore.

U prvom delu, objašnjeno je šta se podrazumeva pod pojmom hotelskih lanaca, potom koji su najpoznatiji svetski hotelski lanci i njihov značaj za turizam određene zemlje, te metode internacionalizacije hotelskih lanaca. Takođe, objašnjeno je koliko i kako brendiranje doprinosi uspehu u poslovanju.

U okviru drugog dela akcenat je stavljen na Crnu Goru kao turističko tržište, na analizu i istorijat razvoja turizma i hotelijerstva u ovoj zemlji. Pažljivo je dočarano analizirano trenutno stanje Crne Gore u oblasti turizma.

U trećem, poslednjem delu, predviđa se budućnost razvoja crnogorskog turizma i određuje se pravac i smer njegovog kretanja. Analiziraju se mogućnosti za dolazak stranih hotelskih lanaca, i ostale mogućnosti koji će poboljšati opšti kvalitet turističke ponude Crne Gore.

* * *

I SAVREMENI ORANIZACIONI OBLICI HOTELIJERSTVA

Hotelijerstvo predstavlja reprezentativnu delatnost ugostiteljstva koja je specifična po prostornim, tehničko-tehnološkim i organizaciono-kadrovskim mogućnostima da u okviru jedne celine, odnosno jednog objekta, ostvari potpunu ugostiteljsku uslugu (smeštaj sa različitim kombinacijama hrane i pića), kao i mnoge druge usluge koje prema zahtevima potražnje obogaćuju sam sadržaj hotela.

Reč ” hotel “ potiče iz francuskog (*fr. hotel*) ili latinskog (*lat. hospitale*) jezika, i znači moderno uređenu gostionicu sa sobama za prenoćište.² Hotel predstavlja bazični i reprezentativni ugostiteljski objekat koji se koristi za smeštaj otvorenog tipa, namenjen različitim kategorijama korisnika, koji posluje po komercijalnim principima u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom smislu, koncipiran na način koji obezbeđuje pružanje dodatnih usluga smeštaja, ishrane, pića i napitaka (uključujući i pružanje dodatnih usluga koje su funkcionalno povezane u integralni proizvod).

Fenomen hotelskih lanaca se pojavio u Sjedinjenim američkim državama, polovinom XX veka i otada se proširio celim svetom, najviše jer sa sobom nosi mnogobrojne vlasničke, upravljačke i marketing strategije, koje se sve više prepoznaju kako na nacionalnom tako i na internacionalnom turističkom tržištu.

Pojam hotelskog lanca nastao je osnivanjem ”*Holliday In* “-a, lanca motela građenih uz američke autoputeve. Ovaj lanac hotela danas pripada svetskoj hotelskoj grupi ”*IHG-InterContinental Hotels Group* “ koja kontrolise sedam hotelskih marki, preko 160 miliona noćenja godišnje, skoro 620.000 soba, te više od 4.150 hotela u preko 100 svetskih zemalja.³

Hotelski lanac predstavlja sastav hotela udruženih temeljem određenih interesa. On je takođe i – organizacija koja konkuriše u hotelskoj industriji:

² M. Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, 1972., str: 1069.

³ <http://www.ihgplc.com/>

lokalno, nacionalno, regionalno ili internacionalno, a sastoji se od više hotela sličnog ili istog koncepta ili teme.

Nastanak i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca bili su uslovljeni delovanjem određenih internih i eksternih faktora. Interni faktori su se uglavnom odnosili na cilj i strategiju poslovanja preduzeća, zatim praktične razloge...itd. Eksterni faktori su obuhvatali opšte okolnosti koje su pogodovala nastanku i ekspanziji hotelskih lanaca, a to su:

1. porast tražnje za hotelskim uslugama na globalnom nivou,
2. potreba da se ubrza privredni razvoj određenih regiona.⁴

Od nastanka prvih hotelskih lanaca sredinom prošlog veka do danas, širom sveta nastale su stotine raznovrsnih hotelskih lanaca. Sam hotelski proizvod u okviru jednog hotelskog lanca, usled primene nove poslovne filozofije, podleže nekoj vrsti standardizacije i normatizacije internog karaktera uz obaveznu kontrolu budžeta. Danas, hotelski lanac možemo da definišemo kao – tehnološku i organizacionu ujednačenu i tržišno afirmisanu hotelijersku korporaciju, prepoznatljivog poslovnog stila i marke na domaćem ili međunarodnom turističkom tržištu.

Promene u svetskom ekonomskom poretku i poslovnom okruženju usled dominacije samo jedne svetske sile – SAD, a uz pratnju Evropske unije, Japana i Rusije, kao i ekspanzije Kine, dovode do toga da se poslovanje hotelskih lanaca polako prebacuje sa američkog kontinenta ka Evropi, pa nadalje, na istok u: Rusiju, Kinu, Japan i druge zemlje Bliskog, Srednjeg i Dalekog Istoka.

Trenutno u Evropi trećina svih hotela pripada nekom hotelskom lancu, a oko 60% hotelskih kapaciteta u svetu je deo hotelskih lanaca. Veliki svetski hotelski lanci danas zahvataju 10-20% sveukupnih nacionalnih turističkih kapaciteta u velikom broju zemalja. Zbog svog brenda, informacione umreženosti, globalne korporativne podele poslova,

⁴ K. Čačić, *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998., str: 25-28.

hotelski lanci jačaju pregovaračku moć na račun nacionalnih dobavljača, tako smanjujući delom i prostor za razvoj ostatka privrede.

Globalni turistički biznis se rapidno širi od glavnih turističkih destinacija ka novim, pre svega izazovnim i privlačnim odredištima u čemu ova hotelska preduzeća podstaknuta unutrašnjim i spoljašnjim podsticajima, imaju prioritetnu ulogu. Unutrašnji posticajni efekti hotelskog biznisa odnose se na tržišni aspekt poslovanja koji podrazumeva jačanje marketinga i garanciju kvaliteta usluga, te organizacioni aspekt koji podrazumeva stvaranje nove organizacione strukture radi širenja poslovanja na međunarodnom planu i diversifikaciju, odnosno širenje uslužnog asortimana. Spoljašnji podsticajni rezultat je brzo širenje tražnje za hotelskim proizvodom višestruke strukture, kvaliteta i namene.

Međunarodni hotelski lanci, tačnije njihov nastanak i razvoj, predstavljaju pokretački motiv, koji je otvorio put ekspanziji i globalizaciji hotelijerstva širom planete. Za kratko vreme hotelski lanci su postali sinonim hotelijerstva, i isto tako – doprineli su njegovoj popularizaciji i internacionalizaciji.

Zahvaljujući svom rastu i razvoju, pa sve većoj teritorijalnoj rasprostranjenosti na svakom delu planete, lanci hotela su i direktno uticali na diversifikaciju najmodernije industrije i procenjuje se da će u bliskoj budućnosti postati jedna od najprofitabilnijih delatnosti na svetu.

1.1 Hotelski lanci i njihovo grupisanje

Američko hotelijerstvo, za razliku od evropskog (koje je bilo rezervisano isključivo za bogate), sa svojim prvim industrijalizovanim hotelima, motelima ili tzv. motor hotelima, akvatelima, komercijalnim, tranzitnim, stambenim, omladinskim (hostelima) i ostalim turističkim hotelima, - služilo je i radnicima, kockarima, "običnim" ljudima...

Kako su hotelski lanci i stvoreni na američkom tlu, logično je da su tamo i doživeli najveći napredak i ekspanziju.

Sada je više od polovine svih hotela na svetu segment nekog od hotelskih lanaca.

Evropsko hotelijerstvo svoje korene vuče iz srednjovekovnih hospicija, koji su ustvari bili prenočišta za putnike, bolesne i siromašne. Danas egzistiraju svojevrzne hotelske mreže, a to su gore pomenuti – hotelski lanci. Preteče modernih hotela su svakako pansioni, koji su danas ujedno i najjednostavniji oblik u hotelijerstvu.

Nekada su hoteli obično bili vezani uz puteve, železnice ili luke, a sada je vrlo važan uticaj drugih faktora, kao što su npr.: saobraćaj, industrijalizacija, urbanizacija, i naravno - turizam.

Hotelsku industriju danas može pratiti samo IT industrija, jer je hotelska industrija jedna od najrasprostranjenijih i najprofitabilnijih.

Hoteli i hotelske grupacije u Evropi su neretko u privatnom vlasništvu i njima se nezavisno upravlja. Na ključnim evropskim urbanim tržištima razvili su se tzv. “*landmark*” hoteli koji predstavljaju hotele u individualnom vlasništvu, izuzetnog pozicioniranja i uz to – veoma poznati na tržištu (npr. “*Georges V*” u Parizu, “*Vier Jahreszeiten*” u Hamburgu, “*Ritz*” i “*Clariges*” u Londonu, “*Eden*” u Rimu, “*Negresco*” u Nici...i dr.). Na evropskom kontinentu, hotelske grupacije su po svom karakteru pretežno multinacionalne (npr. “*Greccotel Hotels & Resorts*”, “*Austria Trend Hotels & Resorts*” ...itd.), retko regionalne (npr. “*Corinthia*”, “*TUI*”, “*Falkensteiner Hotels & Resorts*” i mnogi dr.).

Danas je u Evropi oko jedna trećina svih hotela u okviru nekog poznatog hotelskog lanca.

Poslovno ponašanje hotelskih preduzeća u savremenoj svetskoj privredi manifestuje se kroz četiri diferentne orijentacije, a to su:⁵

1. **etnocentrična** (oslanjanje na domaće tržište i tržišne resurse),
2. **policentričnu** (geografsko diversifikovanje poslovnih aktivnosti i prilagođena organizaciona struktura (filijale) i upravljanje),

⁵ K.Cacic, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singiduum, 2010

3. **regiocentričnu** (usmerenje ka potrošačima i resursima jedne ili više regiona i njihovo integrisanje u tamošnju nacionalnu privredu),
4. **geocentričnu** (ceo svet potencijalno tržište).

Internacionalizacija i globalizacija podrazumevaju poslovne aktivnosti preduzeća u drugim zemljama. Svako hotelsko preduzeće (sem malih, porodičnih, koja su domaća i etnocentrično orjentisana) je potencijalno orjentisano ka međunarodnom tržištu, a ono što im omogućava stalni potencijal u ovom pogledu je:

- a) hotelska tražnja se uvek kreće ka ponudi;
- b) u turističkom poslovanju pojavljuju se preduzeća orjentisana ka međunarodnim aktivnostima (turoperator, putničke agencije...i dr.);
- c) hotelska preduzeća uvek nastoje da poboljšaju pasivnu startnu poziciju kroz povezivanje, franšize, ugovore o upravljanju...i sl.

Globalno hotelsko preduzeće nije ono koje ima samo prenošenje investicija i drugih poslovnih operacija i aktivnosti u druge zemlje, već je neophodna i globalna tražnja za njegovim proizvodima ili uslugama, globalna konkurencija i tržište uopšte (međunarodni hotelski lanci su tipičan primer za navedeno).

Godine do '70.tih godina prošlog veka nastali su neki od najvećih i najpoznatijih svetskih hotelskih lanaca, poput – “*InterContinental*“, “*Hilton*“, “*Holliday Inn*“...itd. Rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca je bio mnogo dinamičniji i fleksibilniji od tih '70.tih godina XX veka pa do današnjih dana.⁶

Rast tržišta međunarodnih putovanja je bio glavni generator takvih tendencija. U navedenom periodu počinju posebno i konstantno da se prate poslovne aktivnosti međunarodnih hotelskih lanaca.

⁶ K. Čačić, Poslovanje hotelskih preduzeća, Uiverzitet Singidunum, Beograd, 2010., str:48

Što se tiče grupisanja hotelskih lanaca, prema određenim autorima, navode se razne vrste hotela i hotelskog lanca. Najvažnije su:

- ✓ Hotel može biti u potpunom vlasništvu i pod upravljanjem hotelskog lanca;
- ✓ Hotel može biti unajmljen, pod franšizom, pod menadžment ugovorom ili u hotelskom (marketinškom) savezu.⁷

Obzirom na poslovni oblik, hotelski lanci uključuju: vlasničke kompanije, hotelske menadžment kompanije i hotelske konzorcije (marketinške saveze).

Prema časopisu “*Hotels*” glasniku Međunarodnog hotelskog udruženja (*engl. International Hotel Association – IHA*), hotelski lanci su podeljeni na:

1. korporativne lance,
2. kompanije za menadžment,
3. dobrovoljne lance (udruženja).⁸

Korporativni lanci predstavljaju jedan od oblika hotelskih lanaca koji se odlikuje jakim markom ili markama, pod kojima se podrazumeva ime, termin, znak, simbol ili kombinacija ovih elemenata. Osnovni cilj stvaranja marke je identifikacija i diferencijacija u odnosu na konkurente, što u hotelijerstvu obezbeđuje garanciju kvaliteta, dok, uvođenjem većeg broja marki, hotelski lanci diferenciraju ponudu prema zahtevima različitih tržišnih segmenata (npr. “Hilton Hotels Cor.” i “Hilton Intercontinental”). Kod hotelskih lanaca uvek treba razlikovati zemlju u kojoj je njihovo sedište (*engl. Headquarter*) od zemlje u kojoj je sedište kompanije – roditelja. Najveći korporativni lanci razvijaju više marki. Marke se neretko vezuju za ime samog lanca, a svaka od njih u najvećem broju slučajeva ukazuje na vrstu, kategoriju, namenu objekata koje obuhvata.

Menadžment kompanije (upravljačke kompanije) čine drugi oblik hotelskih lanaca i specijalizovane su za upravljanje različitim markama sopstvenih ili hotela korporativnih lanaca. Ovo su visokostručne kompanije

⁷ S. Čizmar, *Menadžment hotela – Struktura hotelske industrije*, materijal za nastavu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Power Point slide br. 15.

⁸ K. Čačić, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Uiverzitet Singidunum, Beograd, 2010., str:68.

koje upravljaju markama hotela korporativnih lanaca ili njihovim delovima, često datim u franšizu, pa svojim markama, kao i nezavisnim hotelima koji su bez sopstvene marke. Kompanije za menadžment su po obimu kapaciteta znatno manje od korporativnih lanaca.

Dobrovoljni lanci (udruženja) ili konzorcijumi su treći oblik hotelskih lanaca, a oni svoju aktivnost zasnivaju na pružanju usluga globalnog marketinga i rezervacija za nezavisne hotele i korporativne lance, a prevashodno one sa nacionalnim obeležjima.

Većina hotelskih lanaca postavlja određene standarde. Putem postavljanja standarda hotelski lanci upravljaju kvalitetom čime postižu konzistentnost kvaliteta u svim objektima koji su sastavni deo hotelskog lanca.

Hotelski lanci su svojevrsne hotelske mreže. Najkompleksniji oblik hotelske industrije je hotelska grupa. "Accor" je najpoznatija evropska hotelska grupa, a njeno sedište se nalazi u Francuskoj. Hotelski lanci su najrasprostranjenija post-industrijska industrija, a uticaj drugih delatnosti je veliki, posebno avio kompanija, brodskih kompanija, trgovačkih i turističkih kompanija. Hotelski lanci su između sebe izrodili konkurente, tako da sada imamo najpoznatije lance hotelske industrije, pa razne međunarodne i regionalne hotelske asocijacije, brojne propise, uzanse, pravila, normative, standarde i kategorizacije. Osim transfera tehnologije i brojnih *joint ventures*⁹ poslova, hotelijerstvo diktira tempo promena i stvara nove modele i kategorije, - neki od najnovijih su *all inclusive* i *time shareing*.

Najvećih deset svetskih hotelskih lanaca po broju soba i popisu od 2005. godine se nalaze u narednoj tabeli:

⁹ Joint venture (zajednički poduhvat) je ugovor kojim dve ili više osoba ili organizacija udružuju svoju imovinu ili rad radi ostvarenja unapred određenog poslovnog poduhvata, a nakon što se taj poslovni poduhvat ostvari, te osobe ili organizacije se razdružuju, s tim da suugovaratelji proporcionalno svom udelu ili dogovoru dele dobitak i snose gubitak. Joint venture je sličan *partnershipu*, ali se od njega razlikuje po tome što se odnosi na unapred određenu poslovnu operaciju čije je ostvarenje vezano na određeno vreme (makar i na više godina), - dok *partnership* predstavlja zajedničko vođenje poslova u svim segmentima njihove delatnosti i u pravilu je trajan poslovni odnos.

Tabela 1.1: “ Top 10” najvećih svetskih hotelskih lanaca po broju soba I hotela

	<u>KOMPANIJA</u>	<u>BR. SOBA</u>	<u>BR.HOTELA</u>
1.	<i>InterContinental Hotels Group</i>	556.246	6.624
2.	<i>Wyndham Worldwide</i>	532.284	3.274
3.	<i>Marriot International</i>	499.165	2.398
4.	<i>Hilton Hotels Corporation</i>	485.356	1.986
5.	<i>Choice Hotels International</i>	481.131	4.545
6.	<i>Accor</i>	475.433	3.654
7.	<i>Best Western International</i>	315.875	4.052
8.	<i>StarwoodHotels&Resorts Worldwide</i>	257.889	743
9.	<i>Carlson Hospitality Worldwide</i>	147.129	788
10.	<i>Global Hyatt Group</i>	134.296	384

Izvor: časopis “Hotels“, juli 2006.god.

Primer Hyatt korporacije koja je 30.06.2009promenila ime I sada se zove Hyatt Hotels Corporation pokazuje da ona u svom portfoliju ima 8 marki-brendova.Za razliku od Hyatta francuski Accor najveća evropska hotelska korporacija ne vezuje ime lanca za svoje marke, sada ih je 13 u sastavu.Iz podataka o najvećim hotelskim lancima moguće je uočiti karakteristike kao što su :da 15 najvećih hotelskih kompanija kontrolise značajan deo ukupne hotelske ponude sveta, da s emedju njima pojavljuju I znatne razlike u pogledu obima kapaciteta koji pripadaju pojedinim markama konkretnih lanaca I da medju njima ima velikih odstupanja u pogledu obima kapaciteta.

Hotelske kompanije prisutne su zemljama širom sveta su:

Tabela 1.2: Poznati svetski hotelski lanci

	<u>HOTELSKE KOMPANIJE</u>	<u>BR. ZEMALJA</u>
1.	<i>Wyndham Worldwide</i>	20
2.	<i>Choice Hotels International</i>	42
3.	<i>Starwood Hotels & Resorts Worldwide</i>	95
4.	<i>International Hotels Group</i>	100
5.	<i>Hilton Hotels Corporation</i>	93
6.	<i>Marriot International</i>	67
7.	<i>Carlson Hospitality Worldwide</i>	69
8.	<i>Accor</i>	92
9.	<i>Golden Tulip Hospitality THL</i>	47
10.	<i>Global Hyatt Corp.</i>	43
11.	<i>Tharaldson Enterprises</i>	349
12.	<i>Club Mediteranee</i>	40
13.	<i>Four Season Hotels & Resorts</i>	31
14.	<i>TUI AG TUI Hotels & Resorts</i>	30
15.	<i>Rezidor SAS Hospitality</i>	49

Izvor: časopis "Hotels Glants Survey ",2006.

Umeesto amarickog lanca Westmont Group i kineskog Jin Jiang na navedenoj listi petnaestorice pojavili su se francuski lanac Club Mediteranee i kanadski Four season .Club Mediteranee inace operise sa kapacietom od 26807 soba u 58 hotela,dok kanadski lanac kontrolise 19,184 hotelske sobe u 82 objekta.Prvi je na 35-om a drugi na 44-om mestu rang liste 300 najvećih korporacija.¹⁰

¹⁰ K.Cacic,Poslovanje hotelskih preduzeca,Univerzitet Singiduum,2010,str 66

Dvadesetpet svetskih hotelskih kompanija (konzorcijuma) po broju soba (2005.god.):

Tabela 1.3: Lista 25 svetskih hotelskih kompanija po kapacitetima

	<u>KOMPANIJA</u>	<u>BR.SOBA</u>	<u>BR.HOTELA</u>
1	<i>Utill ltd</i>	971.581	5.456
2	<i>LexingtonServicesCorDoration</i>	495.000	3.800
3	<i>Unirez</i>	376.467	2.561
4	<i>SvnXis Corporation</i>	220.957	1.785
5	<i>SuDrational Corporation</i>	187.500	1.457
6	<i>VIP International Corporation</i>	220.957	1.785
7	<i>Hotusa Eurostars Familia Hotels</i>	85.750	975
8	<i>Leadin2 Hotels of the World</i>	84.000	395
9	<i>Keytel SA</i>	84.000	840
10	<i>SRS Hotels Stegenbenrer</i>	77.362	394
11	<i>IndeCop Corporation</i>	76.129	337
12	<i>Logis de France</i>	70.000	3.500
13	<i>InnPoints Worldwide</i>	62.938	623
14	<i>Associated Luxurv Hotels</i>	41.655	63
15	<i>SceDtre HosDitalitiv Resources</i>	34.078	115
16	<i>Historic Hotels of America</i>	32.066	173
17	<i>Minotel International</i>	29.000	575
18	<i>TOP International Hotels</i>	25.000	220
19	<i>Luxe Worldwide Hotels</i>	22.600	226
20	<i>ILA Chateaux&hotels de Charme</i>	17.676	401
21	<i>Flag Choice Hotels</i>	17.475	353
22	<i>Small Luxurv Hotels of he World</i>	14.891	273
23	<i>Realis &Chateaux</i>	14.540	496
24	<i>Desing Hotels</i>	11.510	169
25	<i>Chateaux &Hoels de France</i>	10.547	523

Preko navedenih 25 dobrovoljnih lanaca čiju rang listu prati godišnje casopis Hotels, ostvaruju se značajne marketinske aktivnosti na međunarodnom tržištu. Iz prethodnih tabela se uočava da za razliku od korporativnih lanaca u ovom slučaju preovlađuju lanci čije je sediste u Evropi. Ovo potvrđuje i činjenica da je Utell u stvari britanski konzorcijum koji je imao snažnu ekspanziju SAD i Severne Amerike i koji je sada u partnerstvu sa američkim konzorcijumom Unirez.

1.2 Brendiranje i uspeh u poslovanju hotelskih lanaca i ukupnog hotelijerstva

Koren današnjeg brenda potiče iz grčkih i rimskih vremena. Tada su postojali znaci za pronalaženje "prodavnice" koji su bili uklesani u kamenu. S obzirom da je u tom dobu nepismenost bila rasprostranjena, znaci i simboli su bili jedini način efektne komunikacije sa potrošačima.

Engleska reč *brand* se najverovatnije pojavila u srednjem veku. Brend je ustvari svaki znak ili simbol, koji je sposoban da učini proizvod (uslugu) prepoznatljivim i koji može imati određeni značaj za potrošača (korisnika), kako u materijalnom, tako i u nematerijalnom smislu.

Etimologija govori da je to modifikovana nordijska reč *brandr* koja je označavala žigosanje krava. Njena primena je bila i kod kauboja na Divljem Zapadu, koji su žigosali svoje krave da bi ih razlikovali od drugih krava u preriji. Ovo je bio jedini način da se raspoznađe vlasništvo, ali i kvalitet.¹¹

U srednjem veku su korišćena tri obeležja proizvoda, koji se do izvesne granice mogu porediti sa današnjim brend oznakama – zanatlija, esnaf i oznaka grada. Oznaka zanatlija je bila najsličnija brendu. Ona pokazuje ko je napravio proizvod i nije ništa drugo do metode identifikacije.

Nakon srednjeg veka pojavio se izvestan broj (proizvodnih) brendova koji su i dan danas prisutni na tržištu. Neki od tih "najstarijih" brendova, koji i danas egzistiraju i profitiraju su: "*Twining*" (1706.), "*Schweppes*" (1798.), "*Ballantine's*" (1809.), "*Heineken*" (1864.), "*Coca – Cola*" (1886.), "*Pepsi*"

¹¹ Ž. Radosavljević, *Trgovinski menadžment*, Beograd, 2006., str: 269.

– *Cola*“ (1898.), *“Seven Up“* (1929.), *“Orangina“* (1936.), *“Nescafe“* (1938.), *“Fanta“* (1955.), *“Sprite“* (1961.).¹²

Cilj brendiranja je diferenciranje proizvoda sa žigom od ostalih sličnih proizvoda koji nemaju svoju prepoznatljivost.

Krajem XIX veka, brendovi su postali jedinstveno označeni proizvodi sa relativno visokim i konstantnim kvalitetom i konstantnom težinom. Početkom XX veka, proizvođači su već počeli da koriste reklamiranje proizvoda i zastupnike roba ili usluga kako bi oslabili moć trgovaca na veliko (borili su se protiv konkurenata).

U drugoj polovini XX veka izuzetno velike i moćne kompanije dolaze na ideju da eksploatacija samo jednog proizvodnog (uslužnog) programa nije dovoljna za zadržavanje vodećeg položaja u konkurenciji. Ovo je rezultiralo razvojem tzv. brend portfolia. Drugo shvatanje ovakvih kompanija je bilo da je mnogo lakše da se takmiče sa međunarodnim kompanijama na njihovom tržištu. Tada se pojavljuje *engl. Export* (izvoz), odnosno internacionalizacija poslovanja.

Posle 1970. godine dolazi do krucijalnog događaja u procesu brendiranja, odnosno, dolazi do rascepa između malih i velikih brendova. Stvaraju se megabrendovi, poput: *“Coca-Cola“*, *“McDonald’s“*, *“Google“*, *“Hilton Hotels“* ...i sl., koji postaju globalni brendovi, prepoznatljivi i dostupni svuda u svetu. Kod reklamiranja, naglasak za ove brendove bio je na njihovom emocionalnom aspektu.

Veliki brendovi su bili u mogućnosti da više investiraju u istraživački rad i razvoj, tako da su artikli konstanto obogaćivani inovacijama. Takođe, veliki brendovi su profitirali korišćenjem ekonomije obima koji mali brendovi nisu postigli, ali su bili u stanju da koriste medije kako bi se održala svest i o njihovoj prisutnosti.

Elem, zadnji faktor koji je kroz istoriju brendiranja uticao na porast važnosti megabrendova su potrošači (korisnici), odnosno procena budućnosti proizvoda od strane potrošača (korisnika) i vreme koje oni imaju na raspolaganju.

¹² Ž. Radosavljević, *Trgovinski menadžment*, Beograd, 2006., str: 270. (podaci iz tabele na navedenoj str.)

Vrednost brenda se može shvatiti kao stanje svesti, koje je važno za potrošače (korisnike) i koje se koristi za definisanje misije brenda. Potrošači (korisnici) prema brendu ostvaruju emocionalnu povezanost (davajući mu emocionalnu vrednost), koja može biti toliko jaka da oni mogu odbiti i najjači svetski brend ukoliko su “ emocionalno okrenuti “ ka nekom drugom brendu.¹³

Brendovi uvećavaju vrednost kompanije i po nekoliko puta u odnosu na knjigovodstvenu vrednost. Primera radi, “Nestle“ je 1988. godine platio 2,6 milijarde funti za kupovinu engleske kompanije “Rowntree“ (koji raspolaže brendovima – “After Eight“, “Carnaby“, “KitKat“, “Rolo“, “Smartties“, “Quality Street“), iako je njegova knjigovodstvena vrednost iznosila samo 300 miliona funti. Razlika između knjigovodstvene i tržišne vrednosti u iznosu od 2,3 milijarde (2,6 – 0,3) predstavlja upravo – vrednost brenda.¹⁴

Brend (brend koncept) koji je jednom stvoren, kako bi imao pozitivnog efekta u prodaji i uspehu preduzeća, mora se konstantno negovati. Svako njegovo modifikovanje može škoditi profitabilnosti. Praksa pokazuje da brendovi na nekim tržištima mogu biti neprihvaćeni od potrošača (korisnika), posebno ukoliko se menja brend sadržaj. Takođe, vrednost brenda može značajno da se umanja ukoliko su određeni brendovi pogođeni kritikom javnosti.

Brendiranje je jedan od načina za sprečavanje falsifikata. Ovaj problem je danas sve prisutniji, bilo da se radi o namernim falsifikovanjima, ili do uvođenja modifikovanog proizvoda u istom pakovanju pod istim nazivom...i sl. Falsifikovanje dovodi do finansijskog gubitka za zakonitog vlasnika brenda.

* * *

Kada je pre 150 godina **Cesar Ritz** odlučio da radikalno modernizuje pristup hotelijerstvu, nije mogao ni da pretpostavi da će danas njegovo ime biti

¹³ . Lj. Kosar, *Hotelijerstvo*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija Beograd, 2009

¹⁴ Ž. Radosavljević, *Trgovinski menadžment*, Beograd, 2006., str:276.

pojam za luksuz, komfor, prestiž. On je tada tražio nešto nemoguće – besprekornu higijenu, kupatilo u svakoj sobi, prostrane ormane, laganu posteljinu, izvrsnu posluđu i obaveznog Štrausa.

Drugi velikan hotelijerstva, **Conrad Hilton**, koji je 1919. godine za “samo” 5.000 dolara otvorio svoj prvi hotel u Teksasu, stvorio je takav brend u hotelijerstvu, da sada toliko koliko je uložio u svoj prvi hotel, iznosi samo jedno noćenje u ovim prestižnim hotelima.

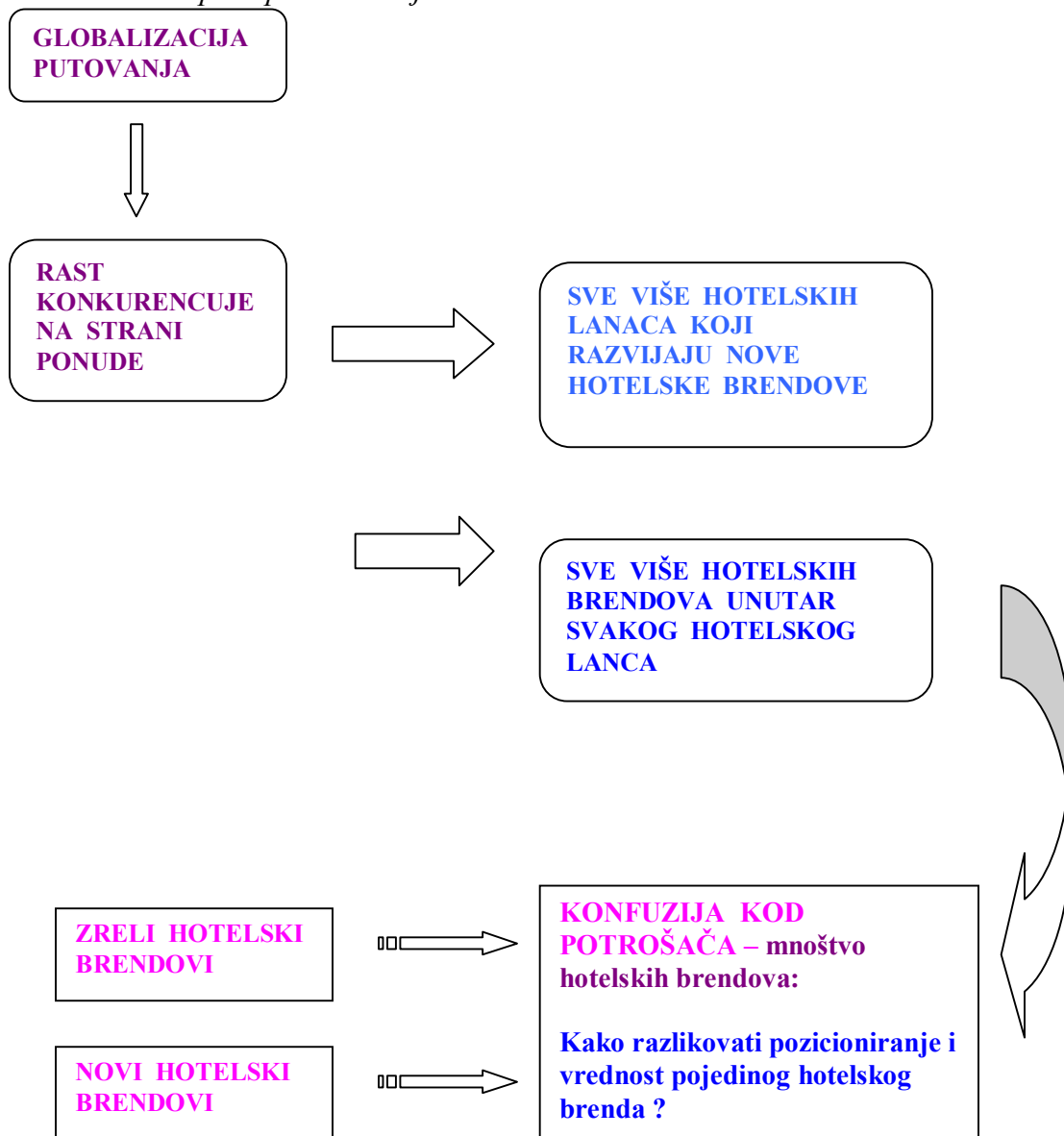
Kemmons Wilson je 1952. godine otvorio svoj prvi hotel “*Holliday Inn*” u Memfisu, a samo sedam godina potom on otvara svoj stoti hotel pod istim imenom. Tako ustvari i nastaje hotelski lanac, o čemu je već pisano ranije u radu.

Trendovi brendiranja, na reprezentativnom uzorku od petnaest istih hotela različitih vlasnika pokazuju sledeće promene:¹⁵

- ✧ za poslovanje pod brendom ili u pripremi za brendiranje u 2004. godini odlučilo se 60% ispitanih vlasnika (menadžera) hotela;
- ✧ porast brendiranja ili priprema za brendiranje hotela u četiri godine iznosi +125%;
- ✧ spoznaju da se veći kvalitet i veći poslovni uspeh hotela temelji na hotelskom brendu ima čak 80% ispitanih vlasnika (menadžera) hotela;
- ✧ čak 80% vlasnika i menadžera hotela izjasnilo se da njihovi hoteli nemaju interes za dalje poslovanje bez brenda.

¹⁵ V. Hamović, *Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu*, IGP Besjeda Banja Luka, 2004., str: 93.

Sema 1.1 Procesni postupak shvatanja brndova



Brendirani turistički proizvodi postaju konkurentniji kvalitetom i prepoznatljivošću, uz istovremeno postizanje većih pojedinačnih i ukupnih privrednih učinaka. To je osnovna sposobnost brenda, da garantuje obećani

nivo kvaliteta koji potrošači nagrađuju spremnošću sa plaćaju istu ili višu cenu od konkurencije.

Iz tog razloga, brendovi nose veću zaradu, isključivo na pošten način, većim kvalitetom i zadovoljstvom svih uključenih sudionika i okruženja.

Kvalitet je bitna odrednica za svaki brend. Kvalitet sa aspekta tržišne privrede čini sposobnost da zadovolji date potrebe potrošača, i ujedno održava stepen ili meru do koje su zadovoljene. Budući da se na ovakav način poistovećuje sa upotrebnom vrednošću, kvalitet proizvoda može biti izuzetno kompleksan i višedimenzionalan, (jer se proteže na: materijal, oblik, izradu, sastav, učinak, konstrukciju, boju, na obeležja u vezi sa ukusom, pomodnost... i sl.).¹⁶

Kvalitet je posebno potrebno sagledati kada preduzeće želi da postavi ili promeni određene strategije ili taktike proizvoda na turističkom tržištu gde su sklonosti potrošača u centru pažnje poslovne politike. Takođe, važnost kvaliteta potvrđuje i činjenica da postoji relativno visoka mogućnost supstitucije (bilo zemlje, regiona, destinacije, prevoznog sredstva, hotela i sl.) usled relativno sličnih konkurentskih uslova u kojima posluju privredni subjekti na turističkom tržištu (sa stanovišta atraktivnih, komunikativnih, i receptivnih faktora).¹⁷

1.2.1 Značaj hotela poznatih svetskih brendova za globalni turizam

Poznato je da korporativni hotelski lanci u okviru svog sastava imaju specijalizovane ponude za nekolicinu ciljnih segmenata potrošača, te prema tome u svojim okvirima imaju i više hotelskih brendova, odnosno marki.

Marka je reč, simbol, termin, ime, oblik ili kombinacija tih elemenata, koja se koristi kako bi se obeležio proizvod određenog proizvođača ili trgovine, a da bi se diferencirao od drugih proizvoda.

¹⁶ O. Bakić, S. Unković, *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, 1991., str:124.

¹⁷ Ibid., str:125.

Naziv proizvoda i marka nisu sinonimi, ali neka preduzeća ipak koriste ime kao marku proizvoda.

Upravljačke strukture svakog hotela imaju izbor da nastave rad kao nezavistan hotel ili putem ugovora o franšizi ili nekom drugom formom da postanu deo hotelskog lanca.

Osnovne prednosti jakih i svetski poznatih hotelskih brendova su sledeće:

- naplaćuju se više cene od potrošača,
- postiže se viši nivo prinosa na investiranje što je naznačeno potencijalnim investitorima,
- kreira se bolja osnova za dalji rast i razvoj lanca,
- lakše se izgrađuje lojalnost potrošača, a samim tim i obezbeđuju stalni prihodi u budućnosti.

Posedovanje snažnog hotelskog brenda čini hotelskim lancima mnogo lakše pregovaranje sa vlasnicima nezavisnih hotela prilikom zaključivanja raznih ugovora o franšizingu, menadžmentu, upravljanju...itd. Hotelski brendovi u suštini imaju dva osnovna cilja, i to – da sa jedne strane privuku i zadrže potrošače, a sa druge strane, da privuku investitore.¹⁸

Tako se u okviru najveće svetske hotelske grupe **“Intercontinental Hotels Group”** razvijaju sledeće hotelske marke: *“Intercontinental Hotels”, “Crowne Plaza”, “Holliday Indigo”, “Holliday Inn”, “Holliday Inn Express”, “Staybridge Suites”, “Candlewood Suites”*.

U okviru druge po veličini svetske hotelske grupe **“Wyndham Worldwide Group”** postoje sledeći brendovi – *“Super 8”, “Days Inn”, “Remada”, “Wyndham Hotels and Resorts”, “Baymont Inn and Suites”, “Wingate”, “Travelodge”, “Knights Inn”, “AmeriHost Inn”*.

Treća po veličini najveća svetska grupa hotela je **“Marriot International”**, koja poseduje i naredne hotelske brendove: *“Marriott Hotels and Resorts”, “JW Marriot Hotels and Resorts”, “Renaissance Hotels”, “Residence Inn”*,

¹⁸ S. Mašić, *Hotelske korporacije na tržištu Srbije i zemalja centralne i jugoistočne Evrope*, magistarski rad, Beograd, 2007.

*“Courtyard “,” Fairfield Inn ”, “Town Place Suites “,” Spring Hill Suites “,
“Marriott Vacation Club ”,” Conference Centres “.*

Hotelske kompanije koje upravljaju sa najvećim brojem hotela (2008.):

	<u>HOTELSKE KOMPANIJE</u>	<u>BR.HOTELA KOJIMA UPRAVLJAJU</u>	<u>HOTELI</u>
1.	<i>Marriott International</i>	968	2,999
2.	<i>Extended Stay Hotels</i>	686	686
3.	<i>IHG (InterContinental Hotels Group)</i>	585	4,186
4.	<i>Accor</i>	567	3,982
5.	<i>Hilton Hotels Corp.</i>	440	3,265
6.	<i>Starwood Hotels and Resorts Worldwide</i>	436	942
7.	<i>The Rezidor Hotel Group</i>	289	361
8.	<i>Groupe de Louvre</i>	248	856
9.	<i>NH Hotels</i>	248	341
10.	<i>Interstate Hotels and Resorts</i>	226	226

Izvor: časopis “Hotels “, jun 2009.

Tabela 1.4: Hotelske kompanije koje upravljaju najvećim brojem hotela

<u>RANG1</u>	<u>RANG2</u>	<u>HOTELSKA KOMPANIJA</u>	<u>ZEMLJE 2007.god</u>	<u>ZEMLJE 2008.god.</u>
1	1	<i>IHG (InterContinental Hotels Group)</i>	100	100
2	2	<i>Starwood Hotels&Resorts Worldwide</i>	95	97
3	3	<i>Accor</i>	90	95
4	4	<i>BestWestern International</i>	80	80
5	5	<i>Hilton Hotels Corp.</i>	78	78
6	6	<i>Carlson HotelsWorldwide</i>	70	74
7	8	<i>Wyndham Hotel Group</i>	58	67
8	7	<i>Marriott International</i>	68	66
9	9	<i>Golden Tulip Hospitality Group</i>	50	52
10	11	<i>The Rezidor Hotel Group</i>	42	45

11	10	<i>Global Hyatt Corp.</i>	44	44
12	13	<i>Club Mediterranee</i>	40	40
13	12	<i>Choice HotelsInternational</i>	40	34
14	15	<i>Four Seasons Hotels & Resorts</i>	31	34
15	16	<i>TUI AG/TUI Hotels & Resorts</i>	-----	31

Izvor: časopis "Hotels", jun 2009.

Tabela 1.5: Hotelske kompanije rasprostranjene u najvećem broju zemalja (2008.)

Globalizacija je kontinuirani proces koji je umnogome doprineo da se hotelski brendovi nalaze u skoro svim svetskim zemljama. Iako hotelski lanci prolaze kroz izvesne promene, najveći brendovi i dalje stoje čvrsto na vrhu. Promene zahvataju čak i njihova glavna opredeljenja, kao što su "Hilton" i "Marriott", koji su nekada bili samo američki brendovi, a sada ih možemo pronaći svuda u svetu.

Hotelski brend ne podrazumeva nužnu standardizaciju u dizajnu, jer su mnogi usled zahteva tržišta, počeli svoje objekte tematski da opremaju lokalnom kulturom i okruženjem. Primer kvalitetne brend politike je upravo pomenuti američki "Marriott International", koji pokriva značajne tržišne segmente sa svojih trinaest brendova, gde su uključeni "Marriott" sa pet zvezdica namenjen bogatim gostima, "The Ritz-Carlton" takođe sa pet zvezdica za konzervativne bogataše i tzv. *jet-set*, ili pak "Courtyard" sa četiri zvezdice namenjen poslovnim gostima. Zahvaljujući svojim visoko profesionalnim poslovnim standardima i konzistentnim brendovima, "Marriott" je vodeća američka hotelska kompanija koja je u prošloj deceniji

ostvarila značajan porast broja hotela, te danas ima skoro pola miliona soba u svom sastavu.

Pomenute hotelske kompanije diktiraju trendove, stil života, podižu svest potrošača kroz kreiranje ponude koja stalno mora biti “ jedan korak ispred “. Njihovi trendovi rasta pokazuju porast na svim poljima. Jedan od bezbroj primera jeste uključivanje velikih turopatora u hotelijerstvo kao što je “TUI“ iz Nemačke, koji ima preko 150.000 ležaja. Potom, stvaranje svetskog informacionog i rezervacionog sistema za davanje informacija i uslugama turistima, gde posebno mesto pripada Internetu, koji uključuje oko 50% svetskih rezervacija za usluge u turizmu.

Hotelijerstvo uključuje finansijske, osiguravajuće, penzione i druge ustanove u turističku delatnost. U praksi se to realizuje kroz razne oblike kreditiranja turističkih preduzeća i putovanja turista.

Povezivanje delatnosti specijalizovanih preduzeća sa pratećim delatnostima – avijacije sa hotelijerstvom i turopatorskom delatnošću, turopatora sa hotelijerstvom i avijacijom, hotelijerstva sa turopaterstvom, trgovinskom i saobraćajnom delatnošću.

1.3 Načini rasta i razvoja velikih hotelskih lanaca

Razvoj hotelske privrede u svetu je nedvosmisleno ukazao da transfer tehnologije predstavlja jedno od najbitnijih obeležja savremenih tržišnih kretanja. Analizom dosadašnjih načina rasta i razvoja svetskih hotelskih lanaca, dolazi se do zaključka da se transfer tehnologije javlja kao bitna zajednička karakteristika različitih strategija koje su korišćene u ekspanziji na globalnom tržištu.

Međunarodni hotelski lanci se javljaju kao nosioci ovih procesa zahvaljujući prednostima koje imaju i nalazeći se u poziciji davanja tehnologije. Drugu stranu ovih procesa predstavlja razvoj velikog broja hotelskih objekata na novim turističkim destinacijama koji su ostvarili dinamičan prodor na svetskom tržištu.

Za preduzeća iz zemalja u razvoju pa i za veliki broj privrednih subjekata iz razvijenih svetskih zemalja, pribavljanje tehnologije putem različitih oblika kupovine predstavlja preduslov za uključivanje u svetske turističke tokove. Primena savremene tehnologije u hotelskom poslovanju, a posebno u prodaji hotelskih usluga, postala je bazični faktora za postizanje neophodne konkurentne prednosti.¹⁹

Hotelska preduzeća svoj rast i razvoj mogu da ostvare na mnogobrojne načine.

Jedan od tih načina je i tzv. poslovno povezivanje. Izraz poslovno povezivanje upotrebljen je kao najpogodniji za brojne odnose i veze u poslovnim operacijama, često različitih preduzeća. U osnovi, reč je o integracionom procesu. Klasični pristup integraciji podrazumeva – horizontalnu, vertikalnu, i konglomeratsku integraciju (povezivanje) preduzeća.

Horizontalni rast se ostvaruje između dva ili više preduzeća na istom nivou proizvodnje, tj. pružanja usluga, pri čemu su im proizvodi ili usluge isti ili slični.

Vertikalni rast dolazi kada se povezuju dva ili više preduzeća na različitim nivoima proizvodnje i pružanja usluga. Diferenciraju se dva slučaja vertikalnog rasta, a to su:

- unapred ka potrošačima,
- unazad ka dobavljačima.

Rast na bazi diversifikacije se javlja kada se udružuju preduzeća čiji se proizvodi ili usluge razlikuju, i između njih u osnovi nema povezanosti u proizvodnji ili pružanju usluga.

Pored ostalih, u ovim okvirima postoji i konglomeratska diversifikacija sa konglomeratima kao organizacionim oblikom koji iz nje proizilazi.

Kako se u praksi javljaju razni oblici koje je neretko teško razgraničiti i grupisati u određene vrste integrisanja, a uvažavajući da je za takvo grupisanje najbolje krenuti od konkretnih slučajeva i nosilaca ovih procesa, dalja analiza razvoja preduzeća obuhvatiće:

- Horizontalno povezivanje,

¹⁹ G.Genov, *Menadžment hotelskih preduzeća*, materijal za nastavu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009.

- Vertikalno povezivanje (sa modalitetima)-

- a) **unapred**, povezivanje hotelskih i saobraćajnih poslova – povezivanje turoperatorskih, agencijskih i drugih poslova u turizmu;
 - b) **unazad**, povezivanje hotelskih poslova i preduzeća sa dobavljačima, tzv. Potpuno vertikalno povezivanje hotelskih poslova i preduzeća;
- istovremeno vertikalno povezivanje unapred i unazad**, tj. Proizvodno prodajni tip integracije;

- Konglomeratsko povezivanje.²⁰

Horizontalno povezivanje - dolazi do spajanja ili preuzimanja, odnosno akvizicije između hotelskih preduzeća koja imaju konkurentske proizvode, tj. Uslužne programe (pakete). Ukoliko je povezivanje na dobrovoljnoj bazi i isključivo u poslovne svrhe, onda ne mora da uključi i promene u vlasništvu i može se sporazumno postići dogovor kojim se zadržava individualni karakter preduzeća, a povezivanje tada ima oblik konzorcijuma (nezavisnih hotelskih kompanija). Ono često prethodi potpunoj integraciji, odnosno spajanju preduzeća. Dobar primer za to su francuski “*Accor*” kom hotel pod nazivom “*Sofitel*” i “*Pulman*” sa istoimenom markom, pre spajanja u najveći evropski hotelski lanac, su ušli u povezivanje aktivnosti marketinga, tj. rezervacija i prodaje za svoje dve marke. Ostali dobri primeri su “*Hilton*”, “*Sheraton*”, “*Holliday Inn*”...itd.

Geneza razvoja hotelskih lanaca pokazuje da su oni u prvim decenijama postojanja koristili horizontalnu integraciju za ekspanziju na šire tržište. Takođe, vidi se da su koncepti franšizinga “*Holliday Inn*” i ugovornog menadžera “*Hilton*” bili uz akvizicije, inkorporirani u takav rast. Kasnije je došlo do promena.

Horizontalna povezivanja češće idu u dubinu nego u širinu. Odnosno, češći su slučajevi integracije hotelskih preduzeća međusobno nego sa restoranskim preduzećima u nekoj od formi rasta i razvoja preduzeća. To znači da povezivanje sa restoranskim preduzećima u širinu ima skromne dimenzije u hotelskom poslovanju.

Isti razlozi, ali i stvaranje imidža, profitabilnije poslovanje u zajedničkim aranžmanima sa hotelima, efikasnije, korišćenje tehnologije i kadrova i sl. podstiču s druge strane, restoranska preduzeća na povezivanje sa hotelskim.

²⁰ K. Čačić, *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998.

Ako se prethodna podela povezivanje hotelskih preduzeća na dubinu i širinu posmatra sa aspekta rata preduzeća, onda su neophodna dopunska objašnjenja. Kako je rečeno, horizontalna i druga dva oblika rasta mogu da se ostvare kroz internu i eksternu formu. U oba slučaja, dakle samostalno ili sa drugim preduzećima, hotelsko preduzeće ide ka širenju kapaciteta, ali oni ne moraju biti iste vrste. Na primer, mogu biti apartmanskog umesto klasičnog hotelskog tipa; niti iste kategorije umesto budget ide se na kvalitetnije, luksuznije i skluplje objekte. Znači da to hotelsko preduzeće proširuje asortiman svoje ponude na bazi diferenciranja uslužnog programa koji nudi. Ovakav rast ide naravno – u širinu (raličite vrste objekata), jer rast u dubinu podrazumeva ekspanziju objekata iste vrste ili kategorije.

Ekonomija obima ispoljena u odgovarajućim uštedama pri nabavci, prodaji, zatim u koncentraciji finansijskih sredstava i korišćenju zaposlenog osoblja, poboljšane ukupne tržišne pozicije, veća konkurentnost u uslugama i cenama, razvoj rezervacionih sistema i istraživanja tržišta, korišćenje zaštitnog imena, tj. marke...i sl., - su glavna područja na kojima se ispoljavaju opšte prednosti horizontalnog integrisanja hotelskih preduzeća.

Pokrivenost tržišta koja po svom značaju može biti ravnopravna sa ekonomijom obima, te se postiže poboljšanjem tržišne pozicije kao glavnim područjima u kojima se ispoljavaju prednosti poslovnog povezivanja hotelskih preduzeća. Nastojanje da se horizontalnim povezivanjem obezbedi pokrivenost teritorije i kroz to – tržišni uticaj, ekonomija obima i dr. prednosti, nosi u sebi određene probleme u samom hotelskom preduzeću koje se širi internim ili eksternim putem. Bilo koji od tih načina rasta da se koristi, preduzeće mora da računa sa problemima interne koordinacije u upravljanju, funkcionisanju sopstvenih organizacionih delova i odnosa među njima. Razvoj samog područja na koje hotelsko ulazi ili na njemu već deluje, takođe vodi i ka koncentraciji ne samo hotelske, nego i sveukupne turističke ponude.

Horizontalno povezivanje, uz određene pretpostavke, lako može da vodi stvaranju monopola na nekoj teritoriji ili do ispoljavanja monopolskog ponašanja (integrisanog hotelskog preduzeća u bitnim poslovnim domenima, posebno nabavci, prodaji, cenama...i sl.). U ovom kontekstu treba pomenuti i to, da se hotelska i druga ugostiteljska preduzeća direktno ili preko svojih nacionalnih povezuju i u međunarodne organizacije i udruženja. Među njima

se najpoznatija Međunarodno udruženje hotelijera (*engl. International Hotel Assotiation – IHA*) i Međunarodno udruženje hotelijera i restoratera (*engl. International Hotel & Restaurants Assotiation – IH&RA*).

Vertikalno povezivanje je uslovljeno komplementarnošću turističke ponude, te potencijalnim zahtevima tražnje za jedinstvenom i celovitom uslugom. U cilju obezbeđivanja upravo takve usluge (ili za vertikalno integrisanje hotelskih preduzeća) je neophodno vertikalno povezivanje preduzeća sa drugim poslovnica u jednom preduzeću. Ekonomski racio ovom pridodaje gore pomenute modalitete vertikalne integracije: unapred i unazad (moguća je i kombinacija ovih modaliteta).

Vertikalno povezivanje unapred prodajni tip=

Objedinjavanje tih usluga kroz paušalna putovanja, odnosno paket aranžmane, potencira ovaj oblik vertikalnog integrisanja, a najčešći inicijatori su turoperator, avio prevoznici i dr. saobraćajne kompanije.

Sa stanovišta hotelskog preduzeća, u praksi preovlađuju dva tipa vertikalnog povezivanja unapred koji se međusobno prepliću u raznoraznim varijacijama:

1. povezivanje hotelskih i saobraćajnih poslova i preduzeća;
2. povezivanje hotelskih i turooperatorskih, agencijskih i drugih poslova u turizmu.

Vertikalno povezivanje hotelskih i saobraćajnih poslova preduzeća je nastalo kada su nastali i prvi hotelski lanci u SAD (a koji su rezultat upravo vertikalne integracije), inicirano pre svega od strane transportnih kompanija. Pionirsku ulogu su imale železničke kompanije, u brzoj ekspanziji, uglavnom ka zapadu SAD. One su uočile i uvažile potrebu svojih putnika za smeštajem i odmorom. Rezultat toga je bio da su železničke kompanije u cilju kompletiranja usluga počele da investiraju u hotelske objekte, te su tako postale prvi vlasnici i operatori hotelskih lanaca. Danas mnogi poznati turistički centri i predeli u SAD i Kanadi za svoj razvoj mogu da zahvale pionirskoj ulozi železničkih kompanija, kao što su čuveni “*Union Pacific*“, “*Canadian Pacific*“, “*Ohio Railroad*“ ...itd.

Gotovo isti scenario se sreće i kod brodskih kompanija i njihove uloge u razvoju hotela i celih destinacija kroz vertikalnu integraciju. Primer ovoga je kompanija “*Matson Navigation*“, koja je svojevremeno vodila četiri glavna

hotela u čuvenom Waikiki delu Honolulua i doprinela celokupnom razvoju Havajskih ostrva kao turističke destinacije.

Godinu dana kasnije, u istoj situaciji u kojoj su se našle železničke, - zatekle su se i avio kompanije. Uvođenje aviona na mlazni pogon u vazdušni saobraćaj početkom '60.tih godina XX veka učinilo je dostupnim svaki, pa i najudaljeniji deo sveta. Ta tehnološka komponenta, bitna za omasovljenje turističkih i svih drugih putovanja, ubrzo je dopunjena drugom, ekonomskom komponentom – "čarter letovima", i to na bazi aktiviranja i masovne pripreme ugovora o čarteru u vazdušnom prevozu. Obe komponente činile su podlogu za rapidno omasovljenje organizovanih paket putovanja i ulazak većih putničkih agencija u ove poslove, za koje su se ubrzo specijalizovale i postale danas poznati turoperator.

Povezivanje avio prevoza i hotelskog smeštaja je u centru pažnje iz nekoliko razloga: radi se o velikim međunarodnim i geocentrično ili regiocentrično orjentisanim preduzećima sa jakim kapitalom iza koga (kod avio kompanija), često delimično ili u potpunosti stoji konkretna država.

Vertikalno povezivanje avio kompanija i hotelskih lanaca, tj. odgovarajućih poslova ili poslovnih aktivnosti, može biti u raznim formama koje održavaju čvrstinu veza, odnosno stepen integracije od vlasništva, preko partnerstva, do upravljanja i drugih oblika.

Povezivanje hotelskih, turooperatorskih, agencijskih i drugih poslova u turizmu

Ovde su nosioci vertikalnog povezivanja prvenstveno veliki turoperator i putničke agencije, a u mnogo manjoj meri i veća hotelska preduzeća (pogotovo u labavijim formama tog povezivanja). Pri tom su često uključeni prevozni i dr. poslovi, pa se zato ovde govori o povezivanju poslova a ne preduzeća.

Povezivanje sa hotelskim, prevoznim i drugim poslovima, za turooperatore i putničke agencije predstavlja vertikalno povezivanje unazad. Međutim, za integrisana hotelska preduzeća ili odgovarajuće delove unutar organizatora putovanja ili putničkih agencija, ovaj tip predstavlja vertikalno povezivanje unapred, odnosno prodajni tip integracije. Većina preduzeća koja pripadaju ovom tipu vertikalnog povezivanja mogu da se označe kao primeri koncentrične diversifikacije u turizmu.

Pokušaj da se sistematizuju brojni oblici u kojima se pojavljuje ovaj tip vertikalnog povezivanja, vodi ka podeli na naredne tri grupe slučajeva:

- I. Prva obuhvata sve slučajeve u kojima se u raznim fazama poslovno povezuju hotelska preduzeća i turoperator i putničke agencije. Odnosi među njima se zasnivaju na ugovornoj bazi. Prisutno je i poslovno povezivanje u labavijoj formi i to isključivo u cilju efikasnije prodaje sa odgovarajućom rezervacionom i promocijom podlogom. Reč je o principima korišćenja rezervacionih i informacionih sistema turoperatora ili putničkih agencija od strane hotelskih preduzeća i obratno.
- II. Druga grupa obuhvata one slučajeve u kojima velika preduzeća iz oblasti turizma, posebno turoperator, u značajnoj meri razvijaju hotelske oblasti turizma, odnosno hotelske poslove. Tako oni postaju turistički poslovni sistemi, pogotovo što pored bazičnih uključuju i dr. poslove – agencijske, prevozne...itd.
- III. Treća grupa uključuje ona preduzeća koja pored turooperatorskih, agencijskih i hotelskih poslova, u značajnoj meri obuhvataju i sopstvene prevozne poslove, bilo da je reč o tzv. osnovnom prevozu, ili o transferima, “rent a car “ prevozu, i drugim. Osnovna razlika u nosiocima procesa povezivanja – dok su tamo bila saobraćajna preduzeća, prvenstveno avio kompanije, u ovoj grupi su nosioci pre svega turoperator, a potom i dr. preduzeća iz oblasti turizma ili van te oblasti.

Vertikalno povezivanje unazad

Za hotelsko preduzeće ovo je slučaj kada se ono povezuje sa svojim dobavljačima, snabdevačima, odnosno, - kada se integrišu ovi poslovi u jednom preduzeću. Nije redak slučaj da hotelska ili ugostiteljska firma koja ima hotele poseduje npr. poljoprivredna dobra sa raznim zasadima: žitarice, voće, povrće, farme ili proizvodne kapacitete; pekare i sl.²¹

Međutim, u pokušajima da se utvrdi da li je konkretno dobavljačko preduzeće primer za ovaj tip vertikalnog povezivanja ili za potpunu

²¹ Počev od 1967. godine, prvo u svojoj hotelsko-ugostiteljskoj, a kasnije i turističkoj aktivnosti, RK “Beograd “ je snabdevao sopstvene hotele svim potrebnim poljoprivrednim, prehrambenim, i drugim proizvodima.

vertikalnu integraciju, odnosno kombinovani proizvodno-prodajni tip i konglomerate, uvek treba polaziti od ispunjenosti narednih uslova:

- da li to preduzeće uopšte ima status dobavljača za hotelsko poslovanje;
- da li su objekti pretežno ili potpuno zatvorenog tipa i namenjeni radnicima tog preduzeća (odmarališta), ili su pretežno ili potpuno namenjeni i drugim korisnicima;
- da li to preduzeće ima i organizacionu jedinicu, agenciju za plasman svojih hotelskih objekata, za ostale agencijske poslove - prodaju voznih karata...i dr.

Potpuno vertikalno povezivanje (proizvodno – prodajni tip)

Kombinovani proizvodno-prodajni tip vertikalnog povezivanja takođe može da se javi između dva ili više preduzeća (najčešći slučaj: integrisanjem odgovarajućih poslova u jednom preduzeću). Plasman obavlja putnička agencija ovog preduzeća koja se bavi i dr. agencijskim poslovima, a snabdevanje hotela se vrši iz centralnog magacina ovog velikog trgovinsko-poslovnog sistema.²²

Konglomerati su preduzeća koja svoj rast ostvaruju diversifikovanjem, odnosno razgraničavanjem proizvodno-uslužnog programa tako da se tehnologije i proizvodi ili usluge, pa prema tome i njihovi kanali prodaje i tržišta, međusobno bitno razlikuju i najčešće nemaju nikakvih dodirnih tačaka. U jednom preduzeću se objedinjuje širok spektar poslova, ali je njihova povezanost samo u tome što se nalaze “pod istim krovom.” Upravo to, kao i vrlo nizak stepen međusobne integrisanosti poslova diferencira konglomerate.

U figurativnom smislu, konglomerat je mešavina svega i svačega, od preduzeća koja svoj rast zasnivaju na vertikalnom povezivanju, do preduzeća koja rast zasnivaju na koncentričnoj diversifikaciji.

²² K. Čačić, *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998.

Kroz konglomeratsku diversifikaciju preduzeće povećava svoju fleksibilnost u odnosu na okruženje. Sa druge strane, očigledno je da ono prevashodno kontroliše svoje razuđene delove dok je unapređivanje pojedinih aktivnosti prepušteno tim delovima (jedinicama) i nije bitna preokupacija na nivou celog preduzeća. Konglomeratskim diversifikovanjem na razne oblasti poslovanja kompanija smanjuje poslovni rizik, eventualni gubitak u jednoj oblasti – grani (a inače bi on bio nadoknađen profitima u drugim oblastima ili granama tokom jedne poslovne godine).²³

Danas iza navedenih velikih turističkih poslovnih sistema, nastalih prvenstveno vertikalnim integrisanjem, često stoji akcionarski kapital moćnih trgovačkih koncerna, banaka, industrijskih i drugih preduzeća i institucija.²⁴

1.3.1 Mogući oblici rasta velikih hotelskih lanaca

Rast i razvoj hotelijerstva od davnih '70.tih godina prošlog veka do danas bio je izuzetno dinamičan. Zato je bilo vrlo važno da ove gigantske korporacije imaju dobro razvijenu poslovnu strategiju koja će ih nesputano voditi ka internacionalnoj ekspanziji, a kroz globalizaciju.

Izbor načina rasta i razvoja ovih lanaca je jedan od elemenata međunarodnog poslovanja. Postoje dva osnovna metoda rasta i razvoja međunarodnih hotelskih lanaca, a to su:

- ❖ **direktno investiranje** (kroz formu izgradnje novih objekata, uključujući i zajednička ulaganja sa domicilnim partnerima, kao i kroz akvizicije);
- ❖ **ugovorni ili drugi aranžmani** (kojima se obezbeđuje kontrola poslovnih operacija i plasman u dr. zemlje – npr. franšizing, ugovor o upravljanju, menadžmentu...itd.).²⁵

²³ http://www.ef.uns.ac.rs/.../30-12-08%20poslovno_povezivanje_preduzeca_u_turizmu.pdf

²⁴ Na primer, "Bass Plc." vlasnik "Holliday Inn" -a je najveći proizvođač piva u Velikoj Britaniji, a bavi se i proizvodnjom drugih vrsta pića, pa proizvodnjom aparata, odnosno mašina za zabavu (igre), ima razvijeno hotelsko i restoransko poslovanje u međunarodnim razmerama.

²⁵ K. Čačić, *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998., str: 61.

Direktne investicije u inostranstvu imaju niz prednosti, ali sa sobom nose i određene rizike. Ovim načinom se obezbeđuje neposredna kontrola vlasništva i svih poslovnih operacija, a onda je tome prilagođena i organizaciona struktura konkretnog multinacionalnog preduzeća.

“ Termin strane direktne investicije se koristi da objasni transakcije transnacionalnog kapitala koje ima kompanija jedne zemlje u drugoj. Transakcije povlače nabavku proizvodnih resursa (zgrade, mašine ili zemlju), ili kompanije, ili učešće u njima.”²⁶ Prema definiciji UN, strane direktne investicije su ulaganja koja uključuju dugoročno povezivanje i obezbeđuju dugoročni interes i kontrolu preduzeću iz jedne zemlje, nad preduzećem koje je rezident druge zemlje.

Međunarodni hotelski lanci se sve više odlučuju za ovaj oblik rasta. Regionalne investicije najvećih korporativnih lanaca, zatim zajednička ulaganja²⁷, krupne promene kroz integrisanja i preuzimanja²⁸, - su sve oblici direktnog investiranja.

Direktno investiranje ima nesumnjive prednosti, posebno kada je hotelski lanac vlasnih svih jedinica u inostranstvu. Tada se primenjuje metod internog rasta, a time se obezbeđuje kontrola upravljanja zaposlenih, veća diskrecija u politici cena, investicija, prodaje, izbora dobavljača i druge pogodnosti.

²⁶ B. Rakita, *Međunarodni menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str: 42.

²⁷ Zajednička ulaganja predstavljaju alijansu dva ili više preduzeća koja formiraju poseban ekonomski entitet, u kojem je svaki od partnera vlasnik kapitala u meri koja mu obezbeđuje kontrolu ključnih oblasti donošenja odluka.

Karakter zajedničkih ulaganja i njihovi motivi, značajno se menjaju od '70.tih godina prošlog veka. Pre tog perioda, međunarodna zajednička ulaganja su se primarno dešavala u zemljama u razvoju, u kojima su vlade sprečavale većinsko ili potpuno vlasništvo nad preduzećem, i to pre svega, u zrelih industrijama, usmerena ka novim tržištima ili prirodnim resursima. Od tada, raste broj međunarodnih zajedničkih ulaganja između preduzeća razvijenih zemalja, sa jakom orijentacijom ka novim tehnologijama, koje omogućavaju ostvarivanje ekonomije obima. Zajednička ulaganja se generalno preduzimaju u nekoliko glavnih aktivnosti, kao što su – marketing, istraživanje i razvoj, proizvodnja.

²⁸ Preuzimanje je varijanta direktnih investicija. Ono omogućava brzi ulazak na tržište i pristup kanalima distribucije; koristi se postojeće iskustvo menadžmenta, smanjuje konkurencija...itd. Preuzimanje je pogodan oblik za rast preduzeća ukoliko je industrija konkurentna i pripada stabilnoj tržišnoj strukturi, ili ako na tom tržištu postoje značajne ulazne barijere.

Na tržištima istočnoevropskih zemalja prisutna je rasprodaja državnih kompanija, tako što ih preuzimaju kompanije iz Evrope, Amerike i Japana, da bi ušle na ta tržišta.

“ Važniji pozitivni efekti za zemlju u koju se investira su:

- povećavaju se mogućnosti za nove investicije,
- omogućava se porast zaposlenosti,
- omogućava se uvoz i bolja snabdevenost reprodukcijom materijalima i sirovinama,
- povećava se konkurentnost,
- transfer nove tehnologije...itd.²⁹

Sa druge strane, direktno investiranje nosi sa sobom veliki finansijski rizik, prvenstveno ulaganjem u nerazvijena ili nestabilna područja. Zato se hotelske kompanije, sve više okreću planiranju, izvorima finansijskih sredstava i finansijskoj kontroli.

“ Važniji negativni efekti za zemlju u koju se investira mogu biti:

- ≈ stvara se opasnost od preterane zavisnosti od stranog kapitala,
- ≈ iskorišćavanje domaćih resursa,
- ≈ povećavanje tehnološke zavisnosti od inostranstva,
- ≈ mogućnost otpuštanja radnika i tako povećavanje nezaposlenosti, s obzirom na preuzimanje vlasništva nad domaćim preduzećima,
- ≈ formiranje modela potrošnje koji ne odgovara nivou razvijenosti zemlje domaćina,
- ≈ mogućnost ugrožavanja nacionalnog suvereniteta...itd.³⁰

Direktno investiranje se sprovodi kroz:

1. **akvizicije**
2. **joint ventures.**

Akvizicije predstavljaju specijalan oblik rasta i razvoja hotelskih lanaca. Zasnivaju se na kupoprodaji kako bi se steklo vlasništvo nad hotelskim preduzećem. To je ustvari kupoprodaja akcija preduzeća na berzi, a akvizicija se može izvesti kroz spajanje (“merđžovanje“- hotelska preduzeća zadržavaju svoj pravni status) i preuzimanje (koje je gore objašnjeno). Akvizicije se mogu sprovesti kao akvizicije između međunarodnih hotelskih lanaca i drugih kompanija, pa kao akvizicije između međunarodnih hotelskih

²⁹ M. D. Đorđević, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2005., str: 196.

³⁰ M. D. Đorđević, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2005., str: 196.

lanaca i preduzeća koja se bave turizmom, i na kraju, - kao akvizicije samo između međunarodnih hotelskih lanaca.

Joint ventures se neretko poistovećuju sa gore objašnjenim zajedničkim ulaganjima. Ovaj oblik direktnih investicija nastaje kada dve ili više kompanija formira treću u cilju unapređenja ekonomske aktivnosti.

Gullander definiše joint ventures kao: "sporazum između dve ili više nezavisnih firmi, koji podrazumeva angažovanje kapitala učesnika."³¹

Kasnije joint ventures uključuju angažovanje kapitala u alijansama između preduzeća, u cilju organizovanja proizvodnje i marketinga, na regionalnom više, nego na nivou zemlje.

Postoje četiri glavne prednosti joint ventures:

1. izbegavanje troškova ugovaranja, transakcija i pregovaranja,
2. redukcija troškova, ili ekonomija veličine, koja dolazi od spajanja zajedničkih administrativnih, transportnih i marketing troškova,
3. internacionalizacija tehnoloških ili administrativnih tajni preduzeća uz minimiziranje rizika gubljenja konkurentske prednosti po tom osnovu,
4. povećanje sposobnosti za implementaciju tehnoloških promena.³²

Kroz ovaj oblik poslovanja se mogu ostvariti i drugi vidovi ugovaranja, kao što su – franšizing, ugovor o menadžmentu, a sve u cilju dugoročnog obezbeđenja jače pozicije na turističkom tržištu, putem koje će domaći partner sebi omogućiti eventualno kasnije osamostaljenje, a i najlakše se definiše samo poslovanje, organizacija i funkcionisanje konkretnog međunarodnog hotelskog lanca.

Rast svetske ekonomije, pojava multinacionalnih kompanija, međunarodna konkurencija i liberalizacija, uticale su da direktne investicije beleže trend rasta (oko 20-40% godišnje), tako da su u 1995. godini dostigle

³² K. Hatten, M. Hatten, *Effective Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1989., str:327.

rekordni nivo. Glavni nosioci stranih direktnih investicija bile su razvijene zemlje: SAD, Nemačka, Velika Britanija, Japan i Francuska.³³

Ugovorni ili drugi (licencni) aranžmani su bili jedna od osnova internacionalizacije hotelskog poslovanja, a to se pre svega odnosi na franšizing aranžmane i aranžmane menadžmenta (koje zovemo licencnim aranžmanima). Ovi aranžmani omogućavaju da se vlasništvo razdvoji od kontrole poslovanja, smanji finansijsko naprezanje i ulakša ulazak određenog hotelskog lanca na ino-tržište, te podeli rizik sa stranim partnerima i da se postignu mnoge druge pogodnosti. Ovi aranžmani se takođe koriste i pri ekspanziji međunarodnih hotelskih lanaca, a najviše se koriste:

- a) **franšize,**
- b) **ugovor o menadžmentu,**
- c) **strategijske alijanse,**
- d) **akvizicije,**
- e) **ugovori o zakupu.**

Franšiza (kao i licenca), kao oblik strategijske alijanse i forma internacionalizacije, doživljava široku popularnost i primenu. S obzirom na sličnosti sa licencom, za neke autore to je posebna forma licenciranja prava intelektualne svojine. Drugi franšizing shvataju kao metod marketinga sa određenim distinktivnim karakteristikama. Elem, franšizni paket je mnogo kompleksniji od licencnog, i može da sadrži različite i brojne vidove saradnje.

Franšizom primalac franšize ili franšizant, samostalni trgovac ili preduzetnik, priznaje davaocu franšize – franšizeru, direktnu ili indirektnu naknadu prava da određene proizvode ili usluge plasira korišćenjem imena, zaštitnog znaka, simbola, opreme, obeležja, imidža, brenda, ili drugih zaštitnih prava franšizera, kao i njegovih tehničkih i proizvodnih iskustava, vodeći računa o sistemu organizacije i marketinga koje je franšizer razvio, pri čemu s jedne strane garantuje franšizantu pomoć i savet, a sa druge strane kontroliše održavanje svoje poslovne koncepcije i njeno sprovođenje putem instrukcija.³⁴

³³ M. D. Đorđević, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2005., str: 197.

³⁴ K. Čačić, *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998., str: 65.

Franšizing može da se javi u različitim formama, npr. kao – franšizing poslovnog formata³⁵ ili investicioni franšizing³⁶.

Branderburg sistematizuje različite forme franšizinga u tri grupe:

1. “*Job*“, odnosi između trgovine na veliko i trgovine na malo,
2. “*Investment*“, odnosi između proizvođača i maloprodaje, odnosi između proizvođača i veleprodaje,
3. “*Business*“, gde paket uključuje model poslovanja i organizacije, ime i zaštitni znak, sistem upravljanja i marketinga.³⁷

Franšizna forma poslovnog tipa je najuobičajnija forma u međunarodnom poslovanju.

Imajući u vidu generalne trendove na međunarodnom tržištu, jedinstvena ocena o rastućoj ulozi franšizinga, kao forme strategijskih alijansi i internacionalizacije poslovanja.³⁸

Međunarodni hotelski lanci³⁹, štiteći sopstvene interese, maksimalno pomažu franšizantima i prodaji kapaciteta, što je potrebno “zaslužiti“, kroz odgovarajuću investicionu nadoknadu. Hotelsko preduzeće koje prima franšizu međunarodnog hotelskog lanca, može da računa na niz pogodnosti i razne vrste pomoći od davaoca franšize. Ipak, najveća prednost je u tome što se ulaskom u sistem međunarodnog hotelskog lanca obezbeđuje sigurno tržište, čime primalac franšize preskače osvajanje tržišta, te rizike i probleme koje ono u sebi nosi.

Razvoj franšizinga od nastanka hotelskih lanaca je obezbeđivao brz razvoj i prodor na nova tržišta, a i danas u tome prednjače hotelski lanci USA.

³⁵ Franšizing poslovnog formata funkcioniše na bazi istoimene franšize koja obuhvata celokupan poslovni odnos između davaoca i primaoca franšize, proizvod ili uslugu, marku, ali i strategiju marketinga, standarde, kontrolu kvaliteta, te ostale elemente tog odnosa. Ovaj oblik je najzastupljeniji u turističkim poslovima i delatnostima restoranstva, rent-a-car-a, ...i sl.

³⁶ Investicioni franšizing funkcioniše na bazi istoimene franšize koja je karakteristična za hotelske lance i druga velika preduzeća. Njegova podloga je u nadoknadi koju primaoci franšize plaćaju paušalno ili po sobi za ulazak u sistem franšizera. Takva jednokratna nadoknada je ustvari neka vrsta članarine, ali su iznosi, po nekom pravilu, - vrlo visoki.

³⁷ P. Peter, J. Donnelly, *A Preface to Marketing Management*, 7th Edition, Irwin, McGraw-Hill, 1997., str: 188.

³⁸ M. D. Đorđević, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2005., str: 188.

³⁹ Prvi franšizeri u poslovanju međunarodnih hotelskih lanaca pojavljuju se još '50.tih godina prošlog veka, a to su bili: *Holliday Inns*, *Ramada*, a nešto kasnije im se pridružuje i *Hilton*.

Ugovor o menadžmentu je fleksibilan metod prenošenja neopipljivih znanja i umeća (tzv. *know-how*) na firmu u inostranstvu u zamenu za utvrđenu naknadu. Ugovor je u osnovi savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu vezanu za njeno celokupno poslovanje. Ovaj ugovor je popularan način rasta i ekspanzije hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju.

Ugovor o menadžmentu je često u kombinaciji sa drugim ugovorima i takođe, može biti deo šireg, složenijeg projekta u slučaju zajedničkih ulaganja sa domaćim partnerima. Ovi ugovori bazirani su na striktnom sprovođenju postavljenih standarda za odgovarajuće hotelske lance, čime se obezbeđuje kvalitet usluga, adekvatna politika cena...i sl. Svi učesnici, tj. ugovorne strane, maksimalno poštuju standarde i na njima zasnovan kvalitet usluga. Prednosti koje ovakvi ugovori donose kompanijama su brojne, npr.: kompanija ne ulaže svoj kapital i ne preuzima rizik u poslovanju i štiti priznatu marku, obezbeđuje se veća profitabilnost, mogućnost kontrole poslovanja i obezbeđenja prihoda...itd.

Nedostaci kod ovakvog poslovanja su takođe mnogobrojni, npr.: zadržavanje malog dela profita od ukupnog poslovanja, skoro nikakva korist od povećane vrednosti imovine, uplitanje vlasnika u poslovanje, visoki rizik otkaza i sudskog spora nakon loših poslovnih odluka.

Strategijske alijanse je stvorila globalizacija hotelskog poslovanja. Alijansa ili kooperacija kao pojam bi se mogao definisati kao vrsta dogovora između dve ili više kompanija koje su odlučile da posluju zajedno u najmanje jednoj zajedničkoj poslovnoj aktivnosti, radi postizanja određenih ciljeva.⁴⁰

Prema nivou organizacije postoje dve vrste ovih saveza:

- 1) *na strategijskom nivou organizacije*, kakve su npr. dobrovoljni lanci hotela, tj. konzorcijumi (ovo su preduzeća povezana zajedničkim sistemom rezervacija i marketinga u kojima usluge nisu standardizovane);
- 2) *na nivou operativnih jedinica*, npr. tzv. koncept među-franšizinga (unakrsnog franšizinga) – dve organizacije sa različitim proizvodima ili

⁴⁰ N. Svorcan, *Globalni lanci hotelske industrije*, Visoka hotelijerska škola u Beogradu, Beograd, 2008., str: 56.

uslugama, ali sa sličnim stilovima menadžmenta i poslovnim filozofijama, udružuju snage kako bi smanjili troškove i povećali profite.

U svetu međunarodnog turizma se smatra da je najbitniji faktor nastajanja alijansi smanjenje poslovnog rizika uz ostvarivanje profita, jer se obaveze dele između nekoliko subjekata, što uzrokuje smanjenje rizika i povećanje profita. Nedostaci alijansi mogu biti brojni, a neki od njih su nedovoljna formulacija poslovne strategije i njena primena u praksi, pa neispunjenje svih zadatah obaveza, sukob interesa...i dr.

Akvizicije su svi oblici sticanja, tj. povezivanja (spajanja) i preuzimanja preduzeća u međunarodnom hotelskom poslovanju. Kod akvizicije, kupljeno preduzeće gubi svoj pravni subjektivitet. Ovaj oblik rasta i razvoja zasnovan je na vlasničkoj podlozi (za razliku od franšizinga, ugovora o menadžmentu i strategijskih alijansi).

Motivi za akvizicije (kupovine) uključuju:

- smanjivanje konkurencije,
- želja da se kupi biznis koji funkcioniše na tržištu, koji poseduje specijalizovane radnike i opremu za određene poslove,
- dobijanje patenata, licence i dr. intelektualna prava,
- mogućnost za ostvarivanje ekonomije veličine,
- kupovina zemlje, zgrada i druge fiksne imovine, može biti profitabilan posao,
- povećanje mogućnosti kontrole snabdevanja sirovinama,
- želja da se prate nove tehnologije i metode upravljanja,
- posebno kada su u pitanju veće organizacije, povećana je mogućnost uticaja na lokalne vlade.⁴¹

Po osnovu akvizicija uspostavljaju se sledeći odnosi:

1. između avio-kompanija i međunarodnih hotelskih lanaca,
2. između preduzeća iz ostalih privrednih delatnosti i međunarodnih hotelskih lanaca,
3. između međunarodnih hotelskih lanaca međusobno.

⁴¹ M. D. Đorđević, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2005., str: 205.

Uz akvizicije jača i partnerstvo kao oblik odnosa između hotelskih lanaca u međunarodnim razmerama.

Ugovori o zakupu predstavljaju klasično iznajmljivanje hotelskih kapaciteta na neki određen vremenski period, najčešće na tri godine. Ako dolazi do produženja ugovornih obaveza na novi niz godina, tada se potpisuje novi ugovor, i to je onda ugovor o lizingu, koji pored zakupa podrazumeva i pravo kupovine. Cilj ugovora o zakupu je sticanje profita na turističkom međunarodnom tržištu. Kada govorimo o hotelskim lancima, uglavnom se pod ugovorom o zakupu podrazumeva da konkretna hotelska grupa zakupljuje kapacitete jednog ili čitavog lanca hotela i teži da ovim ugovornim aranžmanom sebi obezbedi celokupan korporativni imidž i poslovni proces. Finansijska nadoknada se obezbeđuje kroz:

- plaćanje fiksne godišnje kamate;
- plaćanje procenta od ukupne zarade hotela (oko 5%);
- plaćanje procenta od ukupnog obrta novca (oko 15%);
- plaćanje jednog od ovih procenata, uz uvećanje za određeni fiksni iznos.⁴²

Hotelski lanac koji je predmet ovakvog ugovora, može da sklopi i ugovor o menadžmentu sa drugim hotelskim lancem, a da se o tome prethodno ne dogovori sa vlasnikom hotela, ukoliko je to navedeno u ugovoru o zakupu. Ujedno, ovaj vid ugovora je i jedno od sredstava kojim se u hotelijerstvu obezbeđuje održavanje hotelskog poslovanja u uslovima krize na tržištu.

1.3.2 Prednosti i nedostaci poslovanja u međunarodnom hotelskom lancu

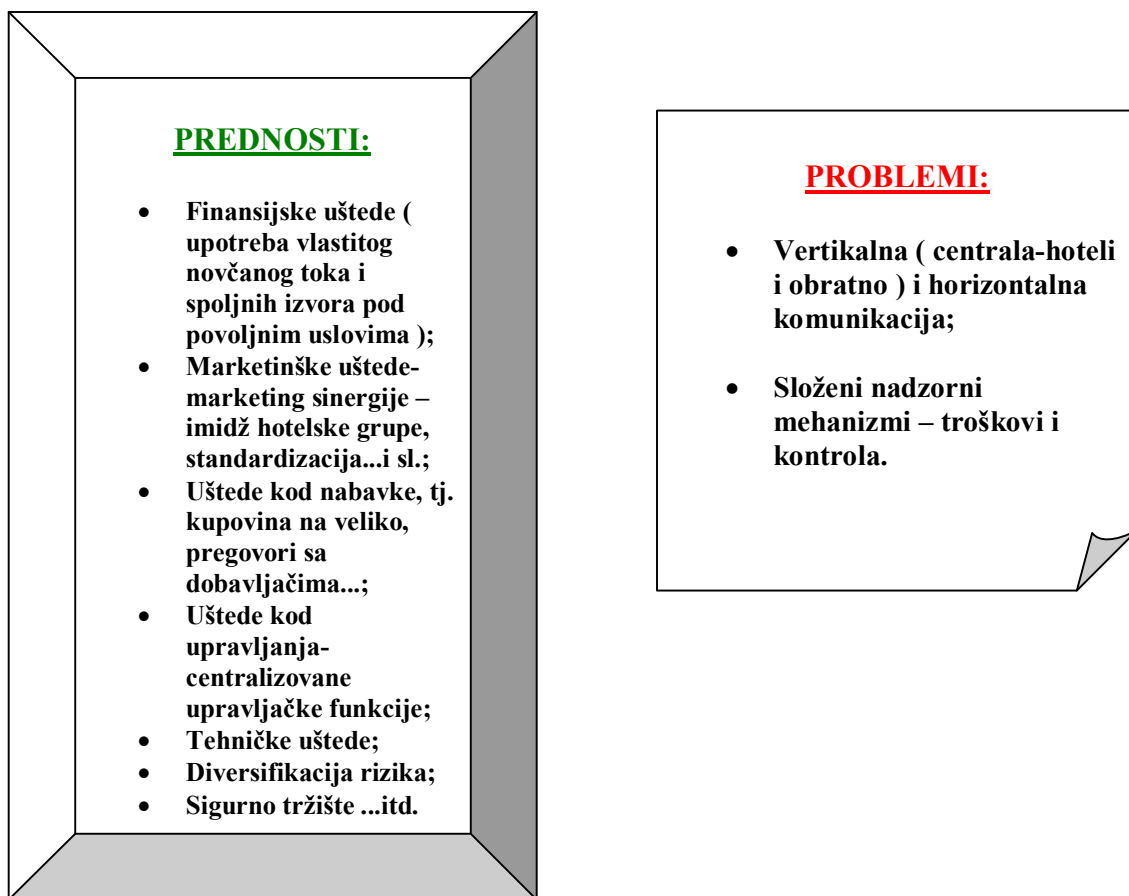
Ciljevi poslovanja u međunarodnom hotelskom lancu se uvek određuju tako da se iskoriste ili postignu prednosti na tržištu, a prednosti koje se mogu iskoristiti utiču na postavljanje odgovarajućih ciljeva preduzeća.

⁴² N. Svorcan, *Globalni lanci hotelske industrije*, Visoka hotelijerska škola u Beogradu, Beograd, 2008., str: 61.

Ciljevi i prednosti u međunarodnom hotelskom lancu uvek su:

- ✚ strategijskog i faznog karaktera, i uvek na duži rok;
- ✚ višestruki, jer se ulaskom u međunarodno hotelsko poslovanje ne postavlja samo jedan cilj, niti se koristi samo jedna prednost. To je uvek kombinacija više ciljeva i prednosti među kojima treba izdvojiti one koji su posebni za konkretno hotelsko preduzeće.

Šema 1.2: Prednosti i problemi koji se javljaju u poslovanju međunarodnog hotelskog lanca



Pojava problema najčešće zavisi od: broja hotela u hotelskoj grupaciji, geografskoj udaljenosti hotela, razdaljini centralizacije...itd.

1.4 Preduslovi i aksiomi uspešnog poslovanja hotelom

Uspešno poslovanje hotelskih preduzeća je vezano za ispunjenje preduslova, bez kojih je nemoguće ostvariti bilo kakvu uspešnost. To se pre svega odnosi na:

- › Spremnost čelnih ljudi u hotelsko-turističkom preduzeću da prihvate i realizuju određene ideje.
- › Uzaludno je svako iniciranje novih ideja, mera i postupaka ako strategijski menadžment nije spreman za njihovo prihvatanje, a posebno ukoliko u njima vidi opasnost za sopstveni opstanak.
- › U takvim situacijama ideju ne treba isticati, jer ona može biti ne samo profanirana, nego i uništena. Davanju ideje treba da prethodi amputiranje rukovodstva koje nije spremno za inovaciju organizacije.
- › Mora se uraditi stručan elaborat organizacije i upravljanja, iz kojih bi proizišli i programi, planovi, te celokupna organizacija sprovođenja navedenih elemenata. U izradi organizacije neophodno je uključiti i eksterne saradnike jer zaposleni u preduzeću nisu ni svesni svojih postupaka ili nisu u stanju da uoče svoje greške, zbog svakodnevnog prakticizma.
- › U koncipiranju projekta organizacije ne treba prenositi mehanistički tuđa iskustva.⁴³

Bez obzira što postoje i drugi uslovi koji treba da budu ispunjeni kako bi izrasla efikasna turističko-hotelska organizacija, dalja analiza će biti usmerena na strateška pitanja u funkcionisanju savremenog hotela.

Hotelsko-turistička preduzeća imaju velike rezerve u organizaciji i upravljanju, i upravo ovi elementi mogu biti od najvećeg uticaja na uspešnost poslovanja. Za bolju organizovanost i bolje upravljanje skoro da i nisu potrebna nikakva dodatna ulaganja. Potrebna je spremnost zaposlenih

⁴³ Ž. Radosavljević, *Praksa i primeri uspešnih svetskih hotelijera*, Beograd, 1995., str: 155.

da shvate i realizuju mere koje su već poznate i delotvorne u lancima svetski poznatih hotela.

Upravljačke funkcije zadovoljavaju kriterijum optimalnosti broja veza sa strategijskim menadžmentom i obezbeđenju da generalni menadžer ne bude preopterećen sitnicama. Ona omogućava efikasno delegiranje ovlašćenja na niže nivoe, što povećava rukovodilačku moć top menadžera.

Generalni menadžer i menadžeri sektora čine poslovni kolegij hotela. Njihova osnovna delatnost je upravljanje, a osnovno sredstvo upravljanja: odluke.

Praksa se da se poslovni kolegij sastaje svakodnevno, i to u jutarnjim časovima. Sastanci su kratki, operativni i problemskog karaktera. Primat se daje idejama za unapređenje poslovanja. Odluke se donose na licu mesta, a njihova realizacija se obezbeđuje što brže. Formalizacija odlučivanja svedena je na minimalnu meru.

Uspeh hotela je u direktnoj vezi sa mogućnostima umnožavanja upravljačke strukture.

Upravljačka struktura se mora naći u svim delovima hotela. Svakog trenutka sve delatnosti hotela moraju biti pokrivene ovlašćenim menadžerima za rešavanje konkretnog problema. U hotelu se u svako doba moraju naći kompetentni i ovlašćeni menadžeri koji su u stanju da reše sve probleme u vezi sa delatnošću preduzeća.

Na navedeni način, upravljačka struktura je približena mestima gde su locirani problemi. Kabinetski i birokratski način upravljanja je gotovo anuliran. Samo se tako greške brzo uočavaju, a još brže otklanjaju.

Direktor hrane i pića, glavni kuvar, kuvar specijalizovanih restorana, moraju uvek biti iz direkcije odgovarajućih lanaca hotela.

Ovo je nesumnjivo ispravna poslovna filozofija. Kreće se od toga da su navedena radna mesta ono što identifikuje i čini hotel prepoznatljivim u odnosu na konkurente.

Kadrovska politika hotela se mora voditi na najvišem nivou. Ona mora biti više razvojna, a manje personalna. Pored toga, kadrovska politika mora biti usmerena više na budućnost, a manje na prošlost.

U kreiranju menadžerske ekipe treba voditi računa da to pre svega budu mladi ljudi, odnosno ljudi iste starosne dobi.

U turizmu i hotelijerstvu se stvara, nudi i realizuje usluga u kojoj poseban naglasak ima uticaj rada, pa se kvalitet usluge povezuje sa kvalitetom rada koji je vezan za posebne veštine i znanja iz hotelsko-ugostiteljske struke, opšte kulture i bontona, pa sve do tehnoloških znanja i procesa kako, tj. na koji način pružiti traženu uslugu.

U hotelima se vrši permanentno treniranje i obučavanje zaposlenih. Hotel mora biti mesto za zadovoljenje želja i zahteva gostiju, ali i mesto za konstantna usavršavanja. U savremenom hotelijerstvu, veličina nije prepoznatljiv identitet.

Treba nastojati da visok nivo kvaliteta u pružanju turističko-ugostiteljske usluge bude ono po čemu će se hotel prepoznati. Ukoliko postoji više hotela u okviru jednog lanca, treba nastojati da se sastaju menadžeri svih hotela nekoliko puta godišnje.

Strategijski menadžment mora imati u vidu da kooperativnost i zajednički nastup mogu imati odgovarajuću ulogu u stvaranju povoljnih uslova za visokoprofitabilan turizam i hotelijerstvo.

II CRNA GORA KAO TURISTIČKO TRŽIŠTE (OSNOVNE KARAKTERISTIKE)

Teritorija Republike Crne Gore obuhvata površinu od oko 13.812 km. Locirana je na jugoistočnom delu Balkanskog poluostrva, prostirući se između 43°32' i 42°53' severne geografske širine i između 18°58' i 20°21' istočne geografske dužine. Rastojanje između ovih najjužnijih i najsevernijih tačaka iznosi oko 200 km vazdušne linije, a između najzapadnijih i najistočnijih delova oko 173 km. Crna Gora izlazi na Jadransko more, a dužina obalske linije iznosi – 293.5 km.⁴⁴

Klima Crne Gore se odlikuje velikim raznolikostima. Nigde u okruženju nema toliko klimatskih razlika kao na prostoru Crne Gore, jer temperatura najviše zavisi od reljefa, te crnogorsko primorje ima karakteristike mediteranske klime. Srednje januarske temperature iznose oko 8 stepeni C, srednje julske oko 24 stepena, a srednja godišnja temperatura za čitavo primorje iznosi 15.5 stepeni C. Središnji deo Crne Gore, preko reke Bojane i Skadarskog jezera, otvoren je prema Jadranskom moru, te tako izložen jakim uticajima Mediterana, ali i planinskog okruženja, što se najbolje vidi na primeru Podgorice (40 m nadmorske visine – n/m), koja ima srednju januarsku temperaturu 5 stepeni C, srednju julsku : 26.1 stepena C. Severni ili planinski deo Crne Gore karakteriše variranje temperature, odnosno temperaturna inverzija, tako da na Žabljaku (1.450m n/m) srednja januarska temperatura iznosi – 4.5 stepeni C, srednja julska: 13.9 stepeni, a srednja godišnja iznosi ukupno: 4.7 stepeni C.⁴⁵

Obim padavina je uslovljen takođe reljefom, pravcima kretanja vazdušnih masa, kao i nadmorskom visinom. Najmanji obim padavina imaju primorska mesta, ali i tu postoje razlike, jer se obim smanjuje od zapada ka istoku.

U klimatske faktore spada i oblačnost, odnosno sunčanost (insolacija). Najdužu insolaciju od 2.567 h godišnje ima Ulcinj, dok sličnu, tj. visoku

⁴⁴ Statistički godišnjak Republike Crne Gore, 2002., str: 35.

⁴⁵ S. Nikolić, *Priroda i turizam Crne Gore*, Podgorica: Republički zavod za zaštitu životne sredine, 1999., str: 59.

sunčanost imaju i ostala primorska mesta, što je od ogromnog značaja za dužinu trajanja turističke sezone. Kretanjem od juga ka severu, smanjuje se insolacija, usled reljefa, odnosno prelaska u više zone, te Žabljak ima insolaciju od prosečno 1.856 h godišnje.⁴⁶

Najviše valorizovan morfološko-reljefni elemenat prirode Crne Gore predstavlja njena obala, odnosno plaže prikladne za kupanje. Ukupan broj prirodnih pešćanih plaža iznosi: 117, što čini 52 km dužine obale. Velika plaža kod Ulcinja dužine 12 km predstavlja najdužu plažu na crnogorskom primorju, a ujedno i najdužu peskovitu plažu na Jadranskom moru. Plaže crnogorskog primorja se ubrajaju među najlepše plaže Mediterana, čemu svedoče međunarodna priznanja koja je dobila bečićka plaža⁴⁷.

U strukturi plaža dominiraju peskovite i šljunkovite plaže, sa neznatno manjim udelom kamenitih plaža. Bitno je navesti da se temperatura vode kreće od 10 stepeni C u zimskom do 30 stepeni C u letnjem periodu. Primenom kriterija da se obično po kupaću zauzima prosečno 6-8m², receptivni kapacitet crnogorskog primorja iznosi 200.000 kupaća u trenutku maksimalne popunjenosti.⁴⁸

Sem mora, Crna Gora ima i jezera, reke, vrela i izvore pitke vode, termomineralne izvore...i dr. Na njenoj teritoriji se nalazi 40 jezera, od kojih je većina prirodnih, a među kojima se po svom obimu i ekološkim karakteristikama ističe Skadarsko jezero⁴⁹, koje se rekom Bojanom uliva u Jadransko more.

Većina planinskih masiva u Crnoj Gori ima svoja jezera, i to –Prokletije, Durmitor, Bjelasica, Volujak, Maglić.

Među rekama, posebno se ističe - Tara, svetski dragulj prirode, koja sa svojim kanjonom dužine 78km² i dubine 1.300 m predstavlja najveći kanjon u Evropi i drugi u čitavom svetu. Druga velika reka jeste Morača, čija dužina iznosi 97km², od čega je deo kanjon Platije, te reka Piva sa svojim

⁴⁶ *Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010.*, Podgorica, 1996., str: 35.

⁴⁷ Davne 1935. godine nagradu "Grandprix" za najlepšu plažu Evrope, a 1965. godine "Zlatnu palmu" za najlepšu prirodnu plažu na čitavom Mediteranu.

⁴⁸ *Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010.*, Podgorica, 1996., str: 14

⁴⁹ Površina Skadarskog jezera varira u zavisnosti od nivoa vode od 270km² – 540km². Ovo jezero je stanište za 264 vrste ptica, 48 vrsta riba, različitog biljnog sveta...

pritokama. Osim navedenih voda, Crna Gora je bogata izvorskim i podzemnim vodama.⁵⁰

Crna Gora je poznata i po termomineralnim izvorima, koji su zastupljeni na četiri područja, predstavljajući četiri tipa voda: sumporovite termomineralne vode kod Ulcinja, slanaste termomineralne vode kod Igala, ugljeno-kisele termomineralne vode u slivu Lima i Ibra, te termalne termomineralne vode u kanjonu Komarnice.

Atraktivnost prirodnih karakteristika Crne Gore se ogleda i u tome što ona sem mediteranskog predstavlja i planinsko područje. Tome svedoči venac dinarskih planina od kojih 37 planinskih vrhova ima nadmorsku visinu preko 2.000m. Crnogorski planinski venac se prostire od Maglića (2.386m), Volujaka (2.337m) i Bioča (2.396m) na zapadu, preko područja Durmitora (2.522m) sa kanjonima Tare, Pive, Komarnice i Bukovice, kao i Sinjajevine (2.253m), do Prokletija (2.522m) na istoku.⁵¹

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

⁵⁰ Statistički godišnjak Republike Crne Gore, 2002., str: 35,36.

⁵¹ Statistički godišnjak Republike Crne Gore, 2002., str: 35,36.

Tabela 2.1: Podaci o nacionalnim parkovima Crne Gore

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

Izvor: S. Nikolić, 1999., str: 204

Osim nacionalnih parkova, po zakonu o zaštiti životne sredine i kulturnog nasleđa, u Crnoj Gori se nalaze i: regionalni parkovi (Rumija, Orjen, Maglić sa Biočom i Volujkom, Ljubišnja, Sinjajevina sa Šarancima, Komovi, Turjak sa Hajlom) i posebni prirodni predeli (Slivno polje kod Morače, Visitor sa Želetinom, Bukove šume na Obzovici).

Treba naglasiti da je sem nacionalnih parkova, u dugoročnim planovima zaštite (Prostorni plan CG) predviđeno i proglašavanje parkova prirode, pod kojima se podrazumevaju planinske prirodne celine.

Pod međunarodnom zaštitom, tj. na spisku-registru UNESCO-a, do ovog trenutka se nalaze sledeći delovi teritorije Crne Gore: kanjon reke Tare, Nacionalni park Durmitor, Kotorski i Risanski zaliv, grad Kotor, Skadarsko jezero. Nacionalni park Durmitor, Kotorski i Risanski zaliv se nalaze na listi Svetske prirodne i kulturne baštine; basen reke Tare ulazi u mrežu objekata biosfere, po posebnom programu UNESCO-a: Čovek i biosfera (MAB); na listi močvara svetskog značaja – staništa vodenih ptica,

shodno odredbama Ramserske komisije upisan je akvatorijum Skadarskog jezera.⁵²

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

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

Većina crnogorskih gradova može da se pohvali raznim atraktivnim, kulturnim manifestacijama, koje su od značaja za turizam. Njihov kvalitet se ogleda i u vremenskoj disperziji tokom cele godine. Krećući se od primorja ka severu to su: *“Dani mimoze“*, *“Filmski festival“*, *“Sunčane skale“*, *“Tivatsko kulturno leto“*, *“Bokeljska noć“*, *“Kotorart“*, *“Tripundanske svečanosti“*, *“Karnevalske svečanosti“*, *“Pjesma mediterana“*, *“Grad teatar“*, *“Međunarodni festival plesa“*, *“Barski ljetopis“*, *“Međunarodni susreti TV stanica“*, *“Cetinjski bijenale“*, *“Dani folklor“*, *“Podgoričko kulturno leto“*, *“Decembarski dani kulture“*, *“Festival jednog glumca“*, *“Ratkovićeve večeri“*, *“Pjesnička riječ“*, *“Susreti stvaraoca“*, *“Zlatna pahulja“*, *“Vrela zima u brdima“...itd.*

⁵² B. Uskoković, Marketing menadžment u turizmu Crne Gore, Ekonomski fakultet-Institut za društveno-ekonomska istraživanja, Podgorica.

U današnje vreme opšteg zagađenja prirode, ekološka svest dobija na značaju. U zahtevima turista sve više je naglašena ekološka, tj. prirodna komponenta. Crna Gora, pre svega kao životna sredina, a potom kao turistička destinacija, uvidela je važnost ekologije. Posedovanjem četiri nacionalna parka, odnosno planiranim obimom zaštite prirode od oko 20% svoje teritorije, Crna Gora nastoji da podigne ekološku svest za očuvanje prirodnih vrednosti. Iz tog razloga, Skupština Crne Gore je 20.septembra 1991. godine donela “*Deklaraciju o ekološkoj državi Crnoj Gori*“, nastojeći da integriše nauku, te instrumente državne politike, i prilagodi sistem vaspitanja i obrazovanja ekološkom konceptu razvoja društva.

Na svetskom tržištu Crna Gora još uvek nema izgrađen imidž, s obzirom na imidž bivše Jugoslavije, kao jeftine mediteranske destinacije, orjentisane uglavnom na masovni turizam, kao i usled društveno-političkih dešavanja u zadnjoj deceniji XX i prvoj deceniji XXI veka. Ipak, u 2002. godini učinjen je prvi napor i prodor na inostrano tržište, pre svega tržište Zapadne Evrope, kao najvažnije emitivno tržište. To je rezultiralo, prema zvaničnim podacima Centralne banke CG, rastom ukupnog prihoda od turizma u 2002. godini u odnosu na protekle godine.

2.1 Oblici turističkog proizvoda Crne Gore

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

Raznolikost oblika turističkog proizvoda utiče i na trajanje sezone u kalendarskoj godini. Cilj optimalno valorizovanih i pozicioniranih oblika turizma se sastoji u činjenici, da sezonom bude obuhvaćen što veći broj

meseci u godini, jer se kvalitet turističkog proizvoda ogleda upravo u što dužem vremenskom trajanju sezone. Obzirom da svaki oblik turizma obeležavaju različiti periodi godine, svi oblici imaju svoju sezonu, odnosno periode u kojima je turistički promet najizraženiji.

Turistički proizvod Crne Gore zato treba da sadrži one oblike, koji će svojim kvalitetom i atraktivnošću omogućiti trajanje sezone na što veći broj meseci u godini.

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

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

Nautički turizam zavisi od atraktivnosti i pogodnosti morske obale, te izgrađene infrastrukture, čiji su direktni ili indirektni efekti vidljivi u profitabilnom smislu. Skoro svi gradovi na crnogorskom primorju poseduju marine, koje ne zadovoljavaju standarde (vezivanje, servis, odgovarajući priključci: goriva, vode, električne energije, sanitarni čvor...).

Nešto značajniju ponudu u ovom smislu ima Barska marina, kada je u pitanju vezivanje i servisiranje nautičkih plovila. Važno je istaći da je još pre par godina otpočeto sa realizacijom pojedinačnih projekata u Budvi, Kotoru, Tivtu. Inače, programom i planovima razvoja ovog oblika turizma predviđena je izgradnja 16 manjih ili većih marina i turističkih luka ukupnog kapaciteta 3.814 vezova u moru i 762 mesta na kopnu.

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

Ronjenje predstavlja segment primorskog turizma, koji uopšte nije valorizovan i uključen u turistički proizvod, s obzirom da se na crnogorskom

primorju nalazi 31 arheološki lokalitet, koji je i dokumentaciono obrađen, a samo par mesta nude ronilačke usluge (Rose, Tivat). Pored toga na crnogorskom primorju, registrovani su i ostaci brodoloma iz dalje i bliže prošlosti, što uz bogatstvo prirodnih vrednosti primorja, kao što su konfiguracija terena, raznovrsnost flore i faune, predstavljaju atraktivan deo primorskog turizma.

Zimski turizam predstavlja pored kupališnog, najviše valorizovan oblik turizma u Crnoj Gori. Kao što je gore anvedeno, Crna Gora ima 37 vrhova sa preko 2.000m nadmorske visine. U vrednostima u prostornom pogledu, zimski turizam predložen kroz predivne crnogorske planine ima ogromne potencijale i razvojnu perspektivu, što je prikazano u regionalnim programima integralnog razvoja, koji su urađeni za područja – Durmitora, Bjelasice i Komova, te crnogorskog dela Prokletija.

Obzirom da je zimski turizam prostorno opredeljen na područja visokih planina, kao i njegova vremenska ograničenost na određeno godišnje doba, izgradnjom kapaciteta namenjenih za zimski turizam stvorile bi se pretpostavke za ponudu određenih oblika selektivnog turizma van sezone zimskog turizma, kao što su: seoski, izletnički i zdravstveni turizam.

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

Izletnički turizam treba bazirati uvažavajući činjenicu da su planinski delovi locirani u oblastima, koje su sastavni delovi nacionalnih parkova, ili čak više, da su određeni delovi tih parkova ili celi parkovi na listi UNESCO-a. Ovakav je slučaj sa zimskim centrima Crne Gore, jer

Durmitor predstavlja nacionalni park, a kanjon Tare, koji je njegov sastavni deo, područje na listi svetske baštine UNESCO-a. Isti slučaj je i sa Bjelasicom, koja čini sastavni deo nacionalnog parka Biogradska gora, koji je predložen komisiji za kategorizaciju svetske prirodne i kulturne baštine. Osim prirodnih aktivnosti i lepota, navedene lokacije karakterišu i značajni spomenici kulture.

Sportsko-rekreativni turizam. Za sportski turizam je neophodno zadovoljiti određene uslove, kao što su npr.: odgovarajuća klima, postojanje infrastrukture, okruženje (publicitet). Crna Gora zadovoljava navedene uslove jer poseduje odgovarajuću klimu, kako u letnjem (Kolašin, Pljevlja, Berane) tako i u zimskom periodu (sva primorska mesta); izgrađenost sala i fudbalskih terena je zadovoljavajuća, a jedini (zanemarljiv) problem predstavlja okruženje zbog veličine Republike. Osim toga, zbog razvijenosti nivoa sporta i međunarodnih uspeha crnogorskih sportskih ekipa i pojedinaca (rukomet, košarka, odbojka, vaterpolo, karate, džudo...itd.), Crna Gora u sportskom turizmu može ponuditi organizovanje turnira i sportskih događaja sa domaćim ekipama i takmičarima.

Da bi sportsko-rekreativni turizam bio koncipiran na optimalan način, potrebno je segmentirati ponudu, putem njene prostorne diferencijacije i specijalizacije za određene sportove. Time bi sportski turizam bio segment ponude u određenim mestima i regijama, koja imaju najveći potencijal za sport, npr. – nautički sportovi i jedriličarstvo – Bokokotorski zaliv; tenis, odbojka – Budva; rukomet – Cetinje; zimski sportovi – Žabljak, Kolašin, Plav, Rožaje; splavarenje, kanu,ajak na brzim vodama – Tara i Morača; golf – Tivat, Žabljak, Ulcinj; atletika – Bar, Ulcinj...itd.

Zdravstveni turizam predstavlja turizam zasnovan na pružanju usluga iz oblasti medicine. Prvo se mora konstatovati da je zdravstveni turizam u CG neravnomerno razvijen, s obzirom na potencijale i objektivne mogućnosti. To svedoči činjenica da su postojeći kapaciteti izgrađeni prvenstveno u primorskoj regiji, dok u ostalim regijama ovaj oblik turizma uopšte nije razvijen, iako postoje potencijali. U organizacije zdravstvenog turizma Crne Gore spadaju: “*Mediterranski zdravstveni centar Dr Simo Milošević*“ u Igalu, “*Institut za rehabilitaciju Vrmac*“ u Prčnju, hotel

“4.jul” u Lučicama, hotel “Centar za odmor, rekreaciju i liječenje” u Igalu. Od ukupnih smeštajnih kapaciteta organizacija zdravstvenog turizma, koje iznose 2.870 ležaja, u 1998. godini na banjske smeštajne kapacitete odnosilo se 56.9%, a na klimatske 43.1%.

Mogućnosti za razvoj zdravstvenog turizma transformacijom kupališnih kapaciteta u zdravstvene, ili razvojem zdravstvenih turističkih centara, ili širenjem postojećih kapaciteta, imaju još: Risan, Tivat, Petrovac, Ulcinj, Orjen, Lovćen, Durmitor, Bjelasica, Komovi, Prokletije. Takođe, treba proučiti i lekovita svojstva Skadarskog jezera.

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

Ostali oblici turizma. Osim navedenih, bazičnih oblika turizma, karakterističnih za turističku ponudu Crne Gore, posebnu pažnju treba obratiti na one oblike turizma za koje postoji interesovanje turističke tražnje, a koji bi mogli predstavljati dodatne sadržaje osnovnim oblicima turizma. Naravno, za uključivanje ovih oblika turizma u turističku ponudu CG moraju postojati neophodne pretpostavke, tj. potencijali. Takav je slučaj sa sledećim oblicima turizma: hodočasnim (religioznim), ekološkim, kulturnim, kongresnim...i sl. Pretpostavke za razvoj ovih oblika postoje, ali se mogu još više iskoristiti, ako se usmere ka zadovoljenju želja i potreba potencijalnih turista.

2.2 Turističke organizacije

Turističke organizacije Republike Crne Gore su: *Turistička organizacija Crne Gore* (TOCG) i *nevladine organizacije* (NVO), čija se misija sastoji u zaštiti okoline, organizovanju manifestacija različitog karaktera...itd.

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

Formiranjem TOCG prestao je da egzistira i radi *Turistički savez Crne Gore* (TSCG) i turistički savezi opština, odnosno turistička društva. Od ranijih saveza, odmah je 1996. formirano sedam turističko-informativnih centara. Kasnije je otvoreno još četiri – 1997. godine u Žabljaku i Kolašinu, potom, 1999. u Plavu i 2002. godine na Cetinju. Operativne delatnosti u ovim centrima obavljaju dva radnika: direktor i stručni saradnik. Organizacione jedinice TOCG su – sektor za marketing, sektor za opšte poslove i pomenuti turističko-informativni centri, tako da TOCG ima ukupno 35 zaposlenih, a osnovana je sa ciljem:

- ✓ obavljanja poslova na promociji unapređivanja turizma od interesa za Republiku;
- ✓ obezbeđivanja informativno-propagandne delatnosti u zemlji i inostranstvu, kroz izdavačku delatnost, oglasna i audio-vizuelna sredstva, PR, nastupe na sajmovima, specijalizovanim turističkim manifestacijama i dr. promotivnim aktivnostima;
- ✓ formiranja i razvoja turističkog informacionog sistema Crne Gore, te obezbeđivanja njenog povezivanja sa drugim informacionim sistemima u zemlji i inostranstvu;
- ✓ ostvarivanja međunarodne saradnje u oblasti turizma.

Osim TOCG-a, pod turističkim organizacijama podrazumevaju se razne nevladine organizacije, koje u osnovnom sadržaju svog rada, ili samo određenom delu, imaju turističku delatnost. To su organizacije poput: ekoloških društava, folklornih društava, kulturno-umetničkih društava, sportskih društava, strukovnih udruženja, javnih preduzeća...itd. Jednom rečju, turističke organizacije, koje svojom aktivnošću i delovanjem, više ili

manje, aktivno ili manjim intenzitetom, utiču na formiranje turističkog proizvoda Crne Gore.

2.3 Uticaj turizma na ekonomiju Crne Gore

Vlada Crne Gore je 2001. godine polazeći od opredeljenja da je turizam jedan od prioriteta u razvoju države, usvojila Master plan, koji je tako postao strateški dokumenat razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine.

Master planom je utvrđen cilj – kreiranje održivog, visokokvalitetnog i raznolikog turističkog proizvoda koji će omogućiti rast prihoda od turizma, otvaranje novih radnih mesta, te povećanje životnog standarda stanovništva. Ostvarenje navedenog cilja omogućiće da turistička ponuda Crne Gore prati međunarodni razvoj, da definiše svoj položaj na međunarodnom tržištu kao visokokvalitetna turistička destinacija, da se poveća prihod, minimalizuje nezaposlenost, kao i da se sačuvaju prirodni potencijali i resursi.

U cilju pravilnog utvrđivanja pozicije Crne Gore kao turističke destinacije u međunarodnim okvirima, neophodni su uporedivi pokazatelji sa zemljama u okruženju, ali i šire. U tom smislu, Ministarstvo je 2003. godine započelo saradnju sa Svetskim savetom za putovanja i turizam⁵³ i Oksfordskim Institutom za predviđanja i prognoze⁵⁴ u cilju izrade Izveštaja o Satelitskom obračunu turističkih efekata za Crnu Goru⁵⁵.

Pouzdati i uporedivi statistički podaci preduslov su za objektivno sagledavanje postignutih rezultata i pozicije Crne Gore kao turističke destinacije u međunarodnim okvirima. Realno utvrđivanje i projektovanje ciljeva ekonomske politike i donošenje pravih poslovnih odluka je neophodno. Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine u saradnji sa MONSTAT-om i Centralnom bankom CG, kontinuirano preduzima

⁵³ WTTC-World Travel and Tourism Council

⁵⁴ Oxford Economics

⁵⁵ Tourism Satellite Accounting

aktivnosti na unapređenju statističke metodologije, u delu praćenja turističkog prometa.

Članovi WTTC-a su čelni ljudi stotinu vodećih svetskih kompanija iz sektora putovanja i turizma. Sa istraživačkim partnerom *Oxford Economics*, WTTC svake godine priprema sveobuhvatne izveštaje aktuelnih pokazatelja, kao i predviđanja uticaja sektora putovanja i turizma na ekonomije 176 zemalja, ali i na globalnu ekonomiju. Svestan značaja sektora putovanja i turizma, WTTC je jednako posvećen i podizanju svesti o ovoj privrednoj grani, najvećem generatoru bogatstva i radnih mesta na svetskom nivou.

Satelitski obračun efekata turizma, koji je standardizovao statistički departman UN, zajedno sa Svetskom turističkom organizacijom, danas se koristi kao statistički metod u većini zemalja gde turizam ima merljiv udeo u nacionalnoj ekonomiji. Dobijeni rezultati su nastali brojnim posmatranjima, poput merenja lične potrošnje, potrošnje na poslovnim putovanjima, kapitalnih investicija, troškova Vlade...itd.

Standardizovanjem metode satelitskog obračuna efekata turizma dobijaju se statistički podaci uporedivi sa odgovarajućim podacima bilo koje turističke destinacije na svetu. Satelitski obračun obezbeđuje sagledavanje efekata turizma na dva nivoa:

1. turizma kao privredne grane,
2. šire ekonomije koju generiše turizam.

Shodno izveštavanju Svetskog saveta za putovanja i turizam za 2008.godinu, rezultati satelitskog obračuna efekata crnogorskog turizma su:

Sektor turizma i putovanja tokom 2008.godine, ostvariće 1.046.8 mil eura (854.4 mil eura u 2007.godini) ekonomske aktivnosti, što predstavlja ukupnu turističku potražnju, a do 2018. godine porašće na 2.891.6 mil eura.

Bruto društveni proizvod ostvaren u turizmu i putovanjima (indirektni i direktni efekti) u 2008. iznosiće 678.1 mil eura ili 26.4 % ukupnog BDP-a (u 2007. godini iznosio je 24.1 %, dok se do 2018. očekuje da će biti 30.7% ukupnog BDP-a). Procenjuje se da će direktni doprinos sektora turizma i putovanja iznositi za 2008.godinu 13.9%, tj. 356.6 mil eura (2007. – 12.6%).

Ukupna zaposlenost u široj ekonomiji generisanoj turizmom u 2008. godini prognozira se na 31.000 radnih mesta, ili 19.1 % zaposlenih u svim privrednim granama (2007.-17.1%). Očekuje se da do 2018. godine dostigne 41.000 radnih mesta, tj. 23.6% zaposlenih u svim privrednim granama.

Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u CG za 2020. godinu predviđa nešto veću ukupnu upotrebu za direktnim radnim mestima – 29.350, od toga 25.100 u hotelijerstvu, oko 2.500 u turističkim agencijama i 1.750 u ostalim oblastima. Tu nisu uključena direktna radna mesta u ugostiteljstvu, kod specijalizovanih ponuđača, kao ni sezonski radnici.

Podaci dati u izveštaju WTTC-a i Strategiji 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 procenu od 1.400.

Kapitalne investicije u crnogorski turizam iznosiće oko 248.4 mil eura u 2008. godini, odnosno 32.8% ukupnih kapitalnih investicija. Do 2018. godine trebalo bi da budu 366.8 mil eura ili 26.9 % ukupnih kapitalnih investicija.

Sektor turizma i putovanja će u periodu od 2009.-2018. godine rasti realnom godišnjom stopom od 5.7%, što je iznad stope rasta predviđenog na svetskom nivou za isti period, koja iznosi 4%.

Kako bi se ova predviđanja i ostvarila, Svetski savet za turizam i putovanja preporučuje⁵⁶, pre svega poštovanje principa održivog razvoja, kojim se ostvaruju maksimalni pozitivni efekti – koristi za sve uključene subjekte koji su direktno i indirektno uključeni u kreiranje turističkog proizvoda, s jedne strane, i s druge strane obezbeđuju preduslove da i

⁵⁶ Prioritetne aktivnosti koje će doprineti ostvarenju navedenih prognoza su sledeće:

- okončanje procesa privatizacije turističke privrede;
- unapređenje i proširenje turističke infrastrukture;
- stvaranje povoljnijeg ambijenta za investiciona ulaganja;
- poboljšanje konkurentnosti turističkog kadra.

buduće generacije budu korisnici turističkih potencijala Crne Gore na sopstveno zadovoljstvo.

2.4 Hotelijerstvo Crne Gore

Hotelijerstvo Crne Gore počinje da se razvija '60.tih godina prošlog veka, a intenzivniji razvoj doživljava '80.tih godina. Tada su stvoreni hoteli koji su bili u državnom vlasništvu, kategorizovano sa 2 do 3 zvezdice, i koji su služili zadovoljenju potreba tadašnjih turista, koji dolaze u Crnu Goru radi jeftinijeg odmora i nove turističke destinacije.

Krajem XX veka i u prvoj deceniji XXI, hoteli masovno prelaze u privatno vlasništvo, te se renoviraju, osavremenjuju i služe modernim i sve zahtevnijim turistima, koji u Crnu Goru dolaze radi odmora ili posla. Crna Gora postaje sve skuplja turistička destinacija, i turističko tržište sa velikim potencijalom, koje privlači mnogobrojne domaće i strane investitore.

2.4.1 Smeštajna infrastruktura Crne Gore

Sektor smeštaja, odnosno industrija smeštaja, predstavlja temeljni podsistem celokupnom turističkom sistemu, tj. sistemu moderne industrije gostoprimstva. Sa ekonomskog stanovišta, poželjno je da u smeštajnoj infrastrukturi dominiraju oni kapaciteti koji već imaju ekonomski impakt, odnosno uticaj na osnovne makroekonomske agregate. To su, van svake sumnje hoteli i njima slični objekti (osnovni smeštajni kapaciteti)⁵⁷, koji su u strukturi crnogorskih smeštajnih kapaciteta ekstremno nisko zastupljeni. Komparativna analiza stanja u smeštajnoj industriji Evropske unije i

⁵⁷ Pod smeštajnom infrastrukturom se podrazumevaju:

- osnovni kapaciteti, pod kojima se podrazumevaju reprezentativni kapaciteti, koji čine osnovnu infrastrukturu;
- komplementarni kapaciteti, koji predstavljaju dopunske kapacitete osnovnim kapacitetima. Smeštajni kapaciteti se izražavaju brojem ležaja.

pojedinih mediteranskih turističkih zemalja pokazuje visoki intenzitet crnogorskog zaostajanja za pozitivnim strukturnim standardima. Taj problem je ozbiljno uzet za razmatranje u već pomenutom Master planu razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine, pa oficijalne projekcije predviđaju dinamičan kvantitativni i kvalitativni razvoj hotelskih smeštajnih struktura, nasuprot projektovanom regresu i stagnaciji komplementarnih smeštajnih struktura.

Crna Gora je do početka poslednje decenije XX veka bila jedna od Republika SFRJ, kao što je gore navedeno. Strateški cilj razvoja turizma u bivšoj državi, bio je koncipiran od ostvarivanja što veće posete, odnosno u razvoju pre svega – masovnog turizma, koji se ogledao u činjenici da se što nižim cenama privuče što veći broj gostiju. Forsiranjem razvoja ovog oblika turizma, razvijala se i takva smeštajna infrastruktura. Obzirom da su u masovnom turizmu dominirali turisti iz nižeg i delimično srednjeg platežno sposobnog tržišnog segmenta, smeštajna infrastruktura je pratila trend i tako se i razvijala.

Aktiviranjem stimulativnih mera u obliku beneficiranih kamata, regresa i ino-kredita, u periodu od 1966.-1970. godine, turizam u Crnoj Gori dobija značajnu ulogu u ekonomskom razvoju. Ove mere su označile porast broja smeštajnih kapaciteta i začetak kvalitetnijeg i masovnijeg dočeka inostranih i domaćih turista. Za razliku od 1954. godine, kada je prostor CG raspolagao sa svega 2.285 ležaja, u 1960. godini se beleži rast smeštajnih kapaciteta, odnosno crnogorski turizam je raspolagao sa 13.305 ležaja.

Povećanjem posete povećavali su se i smeštajni kapaciteti crnogorskog turizma, tako da se 1965. godine beleži brojka od oko 35.554 ležaja. Pet godina kasnije, odnosno 1970. godine, broj ležaja se povećao na 63.152, da bi 1975. godine smeštajni kapaciteti ove turističke destinacije dosegli brojku od 100.000 ležaja.

U poslednjem petogodišnjem periodu došlo je do intenzivnog rasta osnovnih, i naročito komplementarnih kapaciteta. Osnovni smeštajni kapaciteti su 2004. godine imali stopu rasta od 8.63%, nakon čega sledi njihov usporeni razvoj, koji u poslednje dve godine pada ispod 2%. Nasuprot

tome, komplementarni kapaciteti imaju neuporedivo veću dinamiku, uključujući i poslednje dve godine, sa stopom rasta od 12.78% i 15.27% . Rast komplementarnih kapaciteta, kao predominantnih, povukao je i rast sveukupnih smeštajnih kapaciteta, čije su stope rasta, veoma visoke. Razlog ubrzanog povećanja komplementarnih kapaciteta je dvostruk: legalizacija postojećih kapaciteta i intenzivne gradnje novih komplementarnih smeštajnih jedinica.

Tabela 2.2: Dinamika razvoja smeštajnih kapaciteta u CG 2003.-2007.god.

	Osnovni kapacit.			Komplementar. kapaciteti			Ukupni	kapaciteti	
God.	Br.ležaja	Index B	Index L	Br. ležaja	Index B	Index L	Br. ležaja	Index B	Index L
2003.	36751	100.0	0.00	42055	100.0	0.00	78806	100.0	0.00
2004.	39921	108.63	108.63	76954	182.98	182.98	116875	148.31	148.31
2005.	41674	113.40	104.39	78596	102.13	102.13	120270	152.62	102.90
2006.	42321	115.16	101.55	88638	112.78	112.78	130959	166.18	108.89
2007.	43061	117.17	101.75	102170	115.27	115.27	145231	184.29	110.90

Izvor: "SC CG-2007.", str.145.

Što se tiče ukupne strukture smeštajnog kapaciteta u Crnoj Gori, ona je izuzetno nepovoljna, s obzirom da osnovni smeštajni kapaciteti u ukupnim učestvuju sa svega 13%, pri čemu je učešće hotela tek 10.4%.

Unutar osnovnih smeštajnih kapaciteta dominiraju hoteli sa oko 76% učešća. U kategorijalnom smislu, hotelska struktura se može oceniti veoma jednostranom. Dominiraju hoteli sa 3 zvezdice (34%) i 2 zvezdice (41%), odnosno prosečna kategorija je oko 2.5 zvezdice, dok je učešće hotela sa 5 zvezdica simbolično (1%), a hotela sa 4 zvezdice (oko 15%) još uvek relativno skromno.

Prema istraživanju poslovanja hotelijerstva Crne Gore⁵⁸, prosečan crnogorski hotel je relativno veliki (139 soba), relativno star (26 god.) i

⁵⁸ Horwath Consulting Zagreb i Fakultet za turizam Bar, *Poslovanja hotelijerstva Crne Gore*, 2006/2007.godina

održavan (renoviran pre 2 godine), srednjeg kvaliteta (oko 3 zvezdice), pretežno odmorišnog profila, sa relativno skromnim sadržajima (svaki drugi hotel-konferencijski sadržaji; svaki treći hotel-bazen; svaki peti hotel-wellness; svaki šesti hotel-fitness) i produženom sezonom rada (8.8 meseci).

U strukturi komplementarnih smeštajnih kapaciteta dominiraju vikend stanovi i kuće (65%) i domaćinstva (26%), koji skupa čine 91% komplementarnih smeštajnih kapaciteta Crne Gore.

Proizilazi da je nepovoljna struktura globalnih kapaciteta praćena, isto tako, nepovoljnom strukturom komplementarnih smeštajnih kapaciteta, u kojima dominira najmanje poželjna smeštajna struktura (vikend stanovi i kuće). Kampovi su evidentirani u broju od svega 30 jedinica sa 9.674 kamp mesta, od kojih je kategorisan samo jedan mali kamp sa 60 mesta.

Struktura smeštajnih kapaciteta Crne Gore se bitno razlikuje od strukture tih kapaciteta u zemljama Evropske unije, posebno mediteranskih turističkih zemalja. Dok u CG dominiraju komplementarni smeštajni kapaciteti, dotle u mediteranskom turizmu dominiraju osnovni smeštajni kapaciteti. Posebnu nepovoljnu strukturu smeštajnih kapaciteta imaju Kipar i Grčka, nešto iznad evropskog proseka su Italija i Slovenija, dok je struktura smeštajnih kapaciteta u Hrvatskoj za 8% nepovoljnija od evropskog proseka. Crna Gora je u konkurenciji navedenih zemalja na samom zaleđu, sa prosečnim učešćem osnovnih smeštajnih kapaciteta koje je 3.3 puta ispod evropskog proseka.

2.4.2 Hoteli i hotelske grupe koje trenutno postoje u Crnoj Gori

Kako je već navedeno u radu, većina hotela koja je postojala u Crnoj Gori od polovine XX veka, - danas je renovirana ili nanovo sagrađena. "Nikli" su mnogi novi, moderni i komforni hoteli, prvenstveno u privatnom vlasništvu, koji doprinose povećanju smeštajnih kapaciteta, odnosno broja ležajeva u Crnoj Gori.

Nadalje u radu biće navedeni najveći turistički gradovi u CG i najvažniji hoteli koji se u njima nalaze.

Podgorica.

U Podgorici, kao glavnom gradu Republike Crne Gore danas postoji mnoštvo hotela koji mogu da zadovolje i najprohtevnije turiste.

Najstariji je hotel "*Podgorica*" koji je podignut davne 1967. godine na obali Morače, a ovaj hotel je nedavno i renoviran. On ima 4 zvezdice i poseduje 44 sobe (85 kreveta). Hotel ima restoran sa zanimljivom baštom, terasu sa pogledom na reku, aperitiv bar, Just Club, sopstveni parking.

Osim ovog hotela, par kilometara uzvodno na Morači lociran je i udoban hotel "*Ambasador*". "*Emitent*" je hotel koji se nalazi u samom centru Podgorice.

Novosagrađeni "*Best Western Premier Montenegro*" se nalazi u "srecu" stare Podgorice, nedaleko od ministarstava, konzulata i brojnih međunarodnih organizacija u Crnoj Gori.

Elem, ovaj hotel je deo poznatog svetskog lanca hotela *Best Western Premier* koji ima standardizovane, kvalitetne i komforne hotele u mnogim zemljama sveta, poput – Pensilvanije, Teksasa (USA), Austrije, Belgije, Čilea, Kine, Hrvatske, Engleske, Finske, Francuske, Nemačke, Mađarske, Gane, Indije, Indonezije, Irske, Italije, Japana, Holandije, Nigerije, Poljske, Slovenije, Koreje, Španije, Švedske, Švajcarske, Tajlanda i Turske.⁵⁹

⁵⁹ http://www.bestwestern.com/premier/hotel_list.asp

Hotel “*Best Western Premier Montenegro*“ je otvoren 5. septembra 2006. godine, samo par nedelja nakon proglašenja nezavisnosti Crne Gore. Moderan i enterijerom i eksterijerom, on nudi preko 40 soba i 7 apartmana. Sobe, kao i sotatak hotela, su nameštene i opremljene visoko-kvalitetnim materijalima, posebno drvetom i mermerom. Jedna od specifičnosti ovog hotela je njegova terasa, gde su postavljeni ogromni suncobrani, udobne fotelje, i omogućeno je gostima da uživaju u blagoj mediteranskoj klimi, te mirisu vinograda i maslinjaka koji se naziru na vidikovcu. Hotel ima i izuzetan restoran koji nudi bogatu gastronomsku tradiciju i razne vrste kvalitetnog vina.

Ovo je jedan od najboljih hotela u Crnoj Gori, koji je kao deo globalnog hotelskog lanca, u ovu zemlju uneo internacionalizaciju.

Hotel “*Crna Gora*“ se takođe nalazi u centru Podgorice. U ovom hotelu su u prošlosti odsedali mnogi – od Tita i kraljice Elizabete, do Sofije Loren i Stva Rivsa, od Petra Lubarde i Voja Stanića, do Vita Nikolića i Uroša Toškovića.

Hotelom “*Crna Gora*“ izgrađenim 1953. godine, otpočeo je razvoj savremene hotelske industrije u Podgorici. Hotel ima 142 sobe i 8 apartmana, odnosno ukupno 290 ležajeva. Sobe i apartmani su podeljeni u tri kategorije (ekonomik, standard, lux). U ugostiteljsku ponudu hotela ulaze usluge – teretane, frizera, suvenirnice, *tobacco shop*-a, kazina i diskoteke.⁶⁰

Hotel “*Crna Gora*“ je odnedavno poznat i po tome što je potpisan ugovor između UTIP “*Crna Gora*“ i hotelske kompanije “*Hilton*“ (“Projekat Hotel”) radi rekonstrukcije tog hotela. Ovaj projekat obuhvata dve faze⁶¹, koje će otpočeti u februaru 2011. godine (a rad na hotelu će trajati do 2013.god.). Nakon rekonstrukcije i radova, naziv hotela “*Crna Gora*“ biće promenjen u “*Hilton*“. Ovaj renomirani, globalni lanac hotela će prema ugovoru upravljati “*Crnom Gorom*“ narednih 15 godina. Hilton će osim svog imena, ranijem hotelu dati i standard, obuku, obrazovanje i trening zaposlenima. Hotel će imati 5 zvezdica, a planira se da će posedovati oko 210 soba, podzemne garaže, kongresni centar, i galeriju od 5.500m².⁶²

⁶⁰ <http://www.hotelcg.com/>

⁶¹ u prvoj fazi rekonstrukcije će biti uloženo min 40,000,000 eura

⁶² <http://www.ebrd.com/pages/project/psd/2010/41881.shtml>

Ovaj Projekat će u Crnu Goru, pre svega njen centar, uvesti međunarodni standard (koji daje ovaj lanac hotela) koji je od velike važnosti za celokupan crnogorski turizam.

Hotel "Kosta's" u Podgorici je hotel kategorizovan sa 5 zvezdica. Dobitnik je mnogobrojnih domaćih i međunarodnih nagrada iz oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva, i za kratak period je postao izuzetno cenjen po kvalitetu i smeštaju. Hotel se nalazi u istočnom delu grada, samo desetak minuta udaljen od aerodroma i autobuske i železničke stanice. Kapacitet hotela je 46 ležajeva, a ima i dobru pansionersku ponudu.⁶³

Ostali podgorički hoteli koje je bitno navesti su i: "Kerber", "Ljubović", "Lovćen", "Holliday", "Imperial"...i dr.

Tivat.

Danas Tivat turistima nudi nekoliko savremenih i lepo opremljenih hotela koji su ocenama komisije za standardizaciju i kategorizaciju uglavnom vrednovani sa 2 i 3 zvezdice.

Tivatski hoteli, počev od najluksuznijeg "Royal-a" sa 4 zvezdice su i: "Aurora", "Palma", "Pins", "Kamelija", "Mimoza", "Plavi horizont" (sa po 2 zvezdice); "Lovćen Lepetani" (1 zvezdica).⁶⁴

Herceg Novi.

Svi danas moderni i veliki hoteli u Herceg Novom su izgrađeni '60.tih godina prošlog veka. Za taj period se vezuje i organizovaniji i intenzivniji razvoj turizma na području hercegnovske rivijere.

U Herceg Novom, tačnije u mestu Zelenika (par km od grada) i sada postoji hotel "Plaža Zelenika" koji se smatra prvim hotelom na

⁶³ <http://www.hotelkostas.com/eng.htm>

⁶⁴ <http://www.visit-montenegro.com/>

hercegnovskoj rivijeri i pretećom razvoja turizma u ovom primorskom gradu.

U gradu postoji i niz objekata namenjenih rehabilitaciji i oporavku, pa je očigledno da Herceg Novi (kao i banja Igalo, koja se može nazvati delom Herceg Novog) ima veliki potencijal za razvoj sportsko-rekreativnog i zdravstvenog turizma.

Trenutno u Herceg Novom postoje 23 hotela. Prema mišljenjima komisije za kategorizaciju i ocenu kvaliteta i standarda, 4 hercegnovska hotela imaju 4 zvezdice. To su: *“Villa Aleksandar“*, *“Jadranska straža“*, *“Perla“* i *“Hanadu“* (Kumbor).

Tri zvezdice imaju tri hotela, a to su: *“Villa Mireli“*, *“Plaža“*, *“Mediterranski zdravstveni centar“*.

Po nešto pristupačnijim cenama od hotelskih, turisti se mogu prijatno odmoriti i u privatnim sobama i apartmanima. Herceg Novi je pun objekata koji nude ovakav smeštaj. Prema podacima TOCG-a, u opštini Herceg Novi danas postoji oko 20.000 ležajeva u privatnom smeštaju.

Kotor.

Prema poslednjim podacima Ministarstva turizma Crne Gore, u Kotoru, i leti i zimi radi 10 hotela. Gotovo svi kotorski hoteli zadovoljavaju trenutne turističke standarde i ispunjavaju kriterijume savremenih turista i gostiju.

Kotor ima luku, koja je druga po veličini na crnogorskom primorju. Luka je locirana u Bokokotorskom zalivu i nalazi se u blizini zidina Starog grada Kotora. U toku letnje sezone, u ovu luku dolaze veliki broj turističkih brodova najvećih svetskih kompanija.

Kada se odluče za odmor u Kotoru, turisti obično biraju neki od sledećih hotela – *“Splendido“*, *“Teuta“*, *“Frojd“* ili *“Vardar“*. Pet kotorskih hotela ima 2 zvezdice, četiri hotela ima 3 zvezdice, a tek jedan hotelski objekat ima 4 zvezdice.

Najkomfortniji od svih kotorskih hotela je pomenuti “*Splendido*“ sa 4 zvezdice, koji je smešten u mestu Prčanj nadomak Kotora. Ovo je hotel novijeg datuma, izgrađen pre par godina. Ime je dobio prema istoimenom jedrenjaku čuvenog kotorskog moreplovca Iva Vizika, koji se proslavio podvigom iz XIX veka, kada je oplovio svet.⁶⁵

Bar.

Bar se ne može pohvaliti mnogobrojnim hotelima sa visokim standardom, u odnosu na ostale primorske gradove Crne Gore. Ipak, Bar se može pohvaliti najvećom lukom u Crnoj Gori, koja predstavlja vrlo važan saobraćajni centar, jer povezuje CG sa celim svetom.

Na barskoj rivijeri nalazi se veliki broj hotela u državnom vlasništvu. Tačnije, u Baru trenutno ima 27 hotela. Većina hotelskih kapaciteta imaju 2 i 3 zvezdice.

Većina barskih hotela, koji imaju 3 zvezdice nalaze se u Sutomoru, mestu koje se može smatrati predgrađem Bara. To su: “*Korali*“, “*Mirela*“, “*Topolica*“, “*Vidikovac*“ (u samom centru Bara), turističko naselje “*Zlatna obala*“ (Sutomore).

Petnaest barskih hotela imaju po 2 zvezdice, a neki od njih su: “*Adria*“, “*Nikšić*“, “*Biserna obala*“ (Čanj)...itd.

Ulcinj.

Grad Ulcinj koji svojim izgledom i turističkim potencijalom objedinjuje turizam, istoriju, kulturu i raznovrsnu turističko-ugostiteljsku ponudu, nudi nekoliko divno uređenih gradskih i prigradskih hotela.

Tri od dvanaest ulcinjskih hotela poseduje 3 zvezdice. To su sledeći hoteli: “*Dvori Balšića*“, “*Galeb*“, “*Imperijal*“. Sa 2 zvezdice u Ulcinju ima 7 hotela – turističko naselje “*Ada Bojana*“, hotel “*Aida*“, “*Albatros*“, “*London*“, “*Olimpik*“, “*Otrant*“, te turističko naselje “*Velika plaža*“.

⁶⁵ <http://www.visit-montenegro.com/>

Dva hotela imaju 1 zvezdicu, a to su: “ *Bellvue* “ i hotel “ *Lido* “ (sa bungalovima).

Budva.

Za smeštaj gostiju i turista, Budva nudi gotovo sve, od smeštaja u hotelima visoke kategorije za turiste prefinjenih zahteva, do smeštaja u privatnim sobama, vilama ili apartmanima (u kojima se može letovati po pristupačnim cenama).

U užem i širem jezgru Budve je smešten veliki broj hotela. Prema poslednjim podacima, ima ih preko 60.

Najveći broj hotela ima 3 zvezdice, a sa 4 zvezdice ima 11 hotela. Većina hotela ima obezbeđen parking, rent-a-car, sopstvenu plažu, saune, bazene...

Prema mišljenjima turističke komisije za standardizaciju i kategorizaciju, 19 hotelskih objekata u Budvi ima 2 zvezdice, a sa 1 zvezdicom ima 7 objekata.

U Budvi i njenoj okolini trenutno postoji između 100-120.000 ležajeva namenjenih izdavanju u okviru privatnog smeštaja.⁶⁶

Hotelska grupa “ *Budvanska rivijera* “ trenutno raspolaže sa četiri hotela – “ *Palas* “, “ *Aleksandar* “, “ *Castellastva* “ i “ *Slovenska plaža* “. Iz preduzeća “ *Montenegro tourist* “ koje je ’70.tih i ’80.tih godina XX veka objedinjavalo kompletnu turističku privredu Crne Gore, izdvojilo se preduzeće “ *OOOR Budva* “ koje je 1990. godine preraslo u Hotelsko-turističko preduzeće “ *Budvanska rivijera* “, koje je tada u svom sastavu imalo čak 18 hotela.

Od septembra 2009. godine, ovo preduzeće dobija naziv – Hotelska grupa “ *Budvanska rivijera* “.

Danas ova grupa raspolaže sa više od 3,600 ležajeva u 4 objekta.

Zahvaljujući ugovoru sa jednom od najprestižnijih svetskih hotelskih kompanija “ *Aman Resorts* “ iz Singapura, dogovoren je 30-ogodišnji zakup hotela “ *Sveti Stefan* “ i hotela “ *Miločer* “. Dok, kompanija “ *Adriatic*

⁶⁶ <http://www.visit-montenegro.com/>

propereties “ vodi renoviranje kompleksa poluostrva Sveti Stefan, te pomenutih hotela “ *Sveti Stefan* “, “ *Miločer* “ i hotela “ *Kraljičina plaža* “. Hotel “ *Sveti Stefan* “ bi trebao biti završen do kraja 2010. godine, dok je renoviranje hotela “ *Miločer* “ skoro potpuno završeno. Hotel “ *Kraljičina plaža* “ će biti kompletno renoviran do 2012. godine, a za završne radove biće potrebno oko 100.000.000 eura. Ove rekonstrukcije osim infrastrukturnih radova obuhvataju i rekonstrukciju restorana, teniskih terena, bazena, kafića...itd. Kada svi radovi budu završeni, hoteli “ *Sveti Stefan* “ i “ *Miločer* “ će poneti naziv poznatog brenda “ *Aman Resorts* “, dok će hotel “ *Kraljičina plaža* “ i 60 novih apartmana dobiti naziv brenda “ *Kedi* “.

U vlasništvu “ *Budvanska rivijere* ” je i hotel “ *Mogren* “ u Budvi, ali je on trenutno takođe pod zajupom i u privatnom vlasništvu.⁶⁷

Hotel “ *Queen of Montenegro* “ se nalazi nadomak Budve, u Bečićima. Kategorisan je sa 4 zvezdice, ima 223 sobe, a kompletno je renoviran 2006. godine.

Hotel “ *Tara* “⁶⁸ (Bečići) se kao i većina crnogorskih hotela, nalazi u privatnom vlasništvu. Ovaj hotel je skoro potpuno renoviran, a nastao je od nekadašnjeg hotela “ *Garni* “.

Hotel “ *Bellavista* “ (Bečići) je napravljen potpuno nov, a ima 22 apartmana, 9 soba i 9 studija. Ovaj hotel nije iz istoimene poznate svetske grupe hotela.

Hotel “ *Avala* “ je renoviran 2008. godine i tada je prešao u rivatno vlasništvo. Lociran je u Budvi, u blizini Starog grada, a koncipiran je od glavne zgrade i 5 vila.

Hotel “ *Iberostar Bellevue* “ (Bečići) je renoviran 2006. godine od nekadašnjeg hotela “ *Montenegro* “. Sastoji se od bloka hotela, a nalazi se pod upravljanjem i vlasništvom svetske hotelske grupe “ *Iberostar Hotels and Resorts* “. Ova globalna hotelska kompanija ima hotele u mnogim

⁶⁷ <http://www.hgbudvanskarivijera.com>

⁶⁸ Ovaj hotel je privatizovan 2008. godine, od strane nikšićke kompanije “*Uniprom*“, koja je vlasnik i budvanskog hotela “*Budva*“.

svetskim zemljama – Brazil, Bugarska, Hrvatska, Kuba, Kipar, Dominikanska Republika, Grčka, Italija, Jamajka, Meksiko, Maroko, Španija, Tunis i Turska.⁶⁹ “ *Grupo Iberostar* “ je baziran na tri osnovne vrednosti: zadovoljstvu korisnika, čvrstim porodičnim vrednostima i nastavku refinansiranja profita.

“ *Montenegro stars hotel group* “ predstavlja jednu od vodećih hotelskih kompanija u Republici Crnoj Gori. Ova kompanija je osnovana 2002. godine. U vlasništvu kompanije se nalaze tri hotela, od kojih su dva sa 4 zvezdice, a jedan sa 5 zvezdica, po međunarodnim standardima hotelijerske kategorizacije.

“ *Montenegro stars* ” hoteli evropski sinonim za pružanje pravog miksa usluga, luksuza i efikasnosti. Međunarodno priznati po svom nedostižnom nivou, “ *Montenegro stars* ” hoteli su nagrađivani bezbroj puta bez obzira na to što postoje relativno kratak vremenski period.

Specifičnost ovih hotela se ogleda u njihovom visoko motivisanom i dobro obučenom osoblju, koje pruža personalizovanu i toplu uslugu (koja je danas izuzetno cenjena od strane gostiju).⁷⁰

Hoteli “ *Montenegro stars* ” su: “ *Splendid Conference and SPA Resort* “, “ *Blue Star* “ i hotel “ *Montenegro Beach Resort* “⁷¹.

Hotel “ *Splendid Conference and SPA Resort* “ je uspostavio reputaciju vrednu redefinisavanja paradigme luksuznosti i ekskluziviteta usluga među hotelima na mediteranskom primorju.

Hotel “ *Splendid Conference and SPA Resort* “ je smešten na samoj obali Jadranskog mora (u Bečićima) i čini izuzetan spoj prirodnih lepota sa prefinjenim komforom. Ovo je prvi hotel sa 5 zvezdica na crnogorskom primorju, a takođe i jedan od najluksuznijih hotela u regionu.

Hotel je nanovo izgrađen na temeljima nekadašnjeg, starog hotela “ *Splendid* “, i od tada je u privatnom vlasništvu.

Od ugodnog komfora do dobro opremljenih soba i apartmana, preko tehnički savršeno opremljenog kongresnog centra, do opuštajućeg SPA centra, - ovaj hotel obezbeđuje vrhunsko zadovoljstvo i luksuz.

⁶⁹ <http://www.iberostar.com>

⁷⁰ <http://www.montenegrostars.com/>

⁷¹ Hoteli “ *Blue Star* “ i “ *Montenegro Beach Resort* “ imaju 4 zvezdice i prepoznatljivi su po reputaciji za izvanrednu uslugu, ponudu kvaliteta i pravih vrednosti. Ovi hoteli su vrhunski opremljeni objekti u prijatnom i toplom okruženju. Kvalitetom svoje usluge predstavljaju idealan izbor kako za poslovne ljude, tako i za turiste željne pravog odmora.

Najzanimljiviji deo hotela je svakako – konferencijski. Bitno je pomenuti da hotel ima 700m² deljive konferencijske sale sa prirodnim osvetljenjem, 5m visokim plafonima, bez stubova i može da primi oko 780 gostiju, te se prilagodi svakoj funkciji. Ovaj prostor je opremljen savremenim audio-vizuelnim pomagalicama. Prilikom organizovanja neformalnih konferencija ili poslovnih sastanaka, gosti hotela imaju na raspolaganju brzi pristup Internetu, mogućnost korišćenja lap top računara, fax-a, štampača, fotokopir aparata..itd.

Ovaj hotel nudi najviši nivo usluga, a u zemlji poznatoj po gostoljubivosti nije nimalo lako postaviti nove standarde.

III BUDUĆNOST RAZVOJA TURIZMA I HOTELIJERSTVA CRNE GORE

U periodu od januara do aprila 2003. godine, BearingPoint⁷² je kao pripremni doprinos politici privlačenja investitora, sačinio komparativnu analizu za Hrvatsku. Od septembra 2003. godine u komparativnu analizu je na postojećim temeljima, uključena i Republika Crna Gora kako bi se dobila autentična ocena ondašnjeg investicionog okruženja u turizmu.

Centralni predmet istraživanja bili su okvirni uslovi, kao i državni podsticaji i mere podrške stranim i domaćim investitorima u Bugarskoj, Grčkoj, Crnoj Gori, Španiji, Tunisu, Turskoj i Mađarskoj. Iz toga su izvedeni individualni zaključci i preporuke aktivnosti za Crnu Goru, što se odnosi na primetnu prazninu (GAP) između prirodne aktivnosti destinacije sa jedne strane, i pomankanja zadovoljstva investitora ponuđenim okvirnim uslovima, sa druge strane. Glavni razlog ovome jeste vrlo visoka ekonomska zavisnost od direktnih i indirektnih prihoda od turizma.

Rešavanje prepreka vezano je za dobijanje odgovora na sledeća pitanja:

- da li se Crna Gora od novembra 2003. i dalje razvijala u smislu dugoročnih ciljeva politike;
- da li je pojačana konkurentnost Crne Gore na polju turizma, posebno u pogledu ciljanog nastojanja da se privuku strani investitori u hotelijerstvu;
- da li je zemlja na dobrom putu ili su potrebne korekcije, odnosno bolje fokusiranje...i sl.

BearingPoint je, uz podršku DEG⁷³ i Ministarstva turizma uključio i odgovarajuće partnere:

- inostrane i domaće, u zemlji već aktivne i potencijalne investitore;
- internacionalne organizacije, koje potpomažu razvoj CG kroz lokalne projekte;
- domaće institucije.

⁷² BearingPoint- Međunarodna organizacija za savetovanje u menadžmentu i tehnologiji na području Evrope, Latinske Amerike i Azije

⁷³ DEG- Nemačko društvo za investicije i razvoj

Dosadašnje hotelske investicije u Crnoj Gori većinom su finansirane bez kredita. Stope popunjenosti su dobre i sezona, po izjavama investitora, nije prekratka, ako je ponuda datog hotelskog proizvoda orjentisana na to.

Crna Gora poseduje posebnu gustinu raznolikih prirodnih preduslova za turističke investicije i – nasuprot mnogim drugim tržištima – ne mora da pati od efekta zasićenja. Aktivni hotelski investitori pozdravljaju druge kvalifikovane konkurente, kako bi se ojačala privlačna snaga u celini i destinacija iznutra. Privatna inicijativa i strateško planiranje proizvoda su na velikoj ceni.

Stiče se utisak da su posebno nemački investitori u protekle dve godine propustili dobru šansu. Oni su ovo polje prepustili engleskim, irskim, austrijskim, ruskim, slovenačkim, češkim i mađarskim konkurentima.

Privatni sektor je uključen kroz prva strateška partnerstva između Ministarstva turizma i privrednih preduzeća u privatnom vlasništvu – uz finansijsku podršku i organizaciono učešće preduzeća, koja direktno i indirektno profitiraju od turizma. Pored vrednog transfera znanja, kroz ova partnerstva proširiće se i budžet i sposobnosti za delovanje crnogorskog Ministarstva turizma.

Opštine su istovremeno sa decentralizacijom odgovornosti i kompetencija osnažene i finansijski kroz ubiranje poreza, npr. iz turističke takse i kroz ubiranje poreza na opštinsko zemljište, što će ubrzati reforme na lokalnom nivou. Intenzivirano je uključivanje nevladinih organizacija pružanjem organizacione i finansijske podrške.

U prvom kvartalu 2005. godine osnovana je Agencija za promociju investicija, *engl. Montenegrin Investment Promotion Agency (MIPA)*.

Fizičke ključne oblasti, pre svega infrastruktura (rekonstrukcija infrastrukture za snabdevanje vodom i strujom, i uništavanje otpada, za saobraćaj iz inostranstva i unutar CG), poboljšana je uvođenjem ekoloških standarda.

Znanja na polju servisa, jezika i menadžmenta postići će se putem treninga, uz pomoć inostranstva ili u organizaciji samih investitora. U oblasti bankarstva i privatnog finansiranja, posebno malih i srednjih preduzeća, postignuti su prvi uspjesi u okviru kreditnih linija.

Rezultat je da je delimično uspelo i da se veliki broj neregistrovanih zaposlenja, koja su nastala u kriznim godinama, vrata u dokazive privredne tokove. Ako su nastojanja oko registrovanja i legalizacije ovih poslova do 2003. godine u velikoj meri još i ostala bez uspeha, od 2004. godine vidni su iznenađujuće dobri rezultati (npr. prihodi od PDV-a iznosili su 34% državnih prihoda).

Konkurentne destinacije su u prošlosti ciljanim podsticajnim merama mogle ostvariti u gotovo istom periodu porast inostranih direktnih investicija u turizmu, npr. u Grčkoj i Mađarskoj, posebno u sektoru hotelijerstva. Za ovakve mere Crna Gora još uvek ima tesne granice, kako ne bi ugrozila mere ekonomske stabilizacije. Ipak je studija iz 2003. godine preporučila mere čiji je cilj bio da se u svim planovima i aktivnostima turistički sektor jasnije pozicionira kao prioritet.

Na polju aktivnosti regionalne i međunarodne saradnje Crna Gora je bez sumnje krenula punim tempom i perspektive daljeg međunarodnog povezivanja su pozitivne – iako će relativno malo ljudi morati još da nosi teret velikog posla. Na potencijalne i aktivirane investicije prvo se odražavaju rezultati rada na projektima finansiranim od donatorskih organizacija neposredno na lokalnom nivou.

Napredovanje različitih refoemi može se pratiti u jednom opširnom dokumentu za određeni vremenski period tzv. *Economic Reform Agenda* 2002.-2007. To je rezultat izveštaja 20 radnih grupa na kojima je radilo oko 150 domaćih i stranih eksperata.

Indirektno najvažnije za plansku sigurnost sa aspekta investitora jeste to što Crna Gora dokazano sledi “Evropsku perspektivu“, kao i predstojeće započinjanje procesa stabilizacije i asocijacije.

Pored direktnog transfera, za jačanje državnih finansija, od pomoći su i međunarodna otpisivanja dugova. Npr., Nemačka je državnoj zajednici

otpisala 51% dugova, a još 15% je otpisano nakon uspešnog zaključenja MMF sporazuma 2005. godine. Još jedan važan uspeh, predstavljao je u leto 2004. godine, zaključenje sporazuma o refinansiranju duga sa Londonskim klubom koji potraživanja zapadnih banaka-poverilaca od 2.7 milijrd. dolara smanjuje za 62%. Sa zaključenjem pregovora o refinansiranju duga, agencije za rejting mogu da ukinu zvanični Default-status zemlje.

Što se tiče turističko sektora Crne Gore uopšte, on u budućem periodu treba da:

- ✧ obezbedi i stvori nova radna mesta,
- ✧ stanovništu i budućim generacijama otvori trajne životne perspektive,
- ✧ doprinese poboljšanju državnih finansija, prihoda i kvaliteta života,
- ✧ naglasi i dalje razvija faktore regionalnog identiteta,
- ✧ očuva, koristi, neguje i pospešuje pejzažne, kulturne, istorijske i prirodne potencijale.

Važne težišne tačke su u održivom, visokokvalitetnom turizmu kao glavnoj privrednoj grani, u regionalnom umreženju turističke privrede sa drugim granama, kao i prekograničnoj kooperaciji gde, sa aspekta gosta, administrativne granice uvek predstavljaju prepreku.

Regionalno posmatrano, prirodne jake strane treba da se razviju u autentičnu ponudu i identitet marke. Za ulcinjsku oblast npr., pored prvorazrednog potencijala za kupališni turizam, u obzir dolaze i druge platežno moćne ciljne grupe, između ostalog za "fitness" i "wellness" opredeljeni turisti, ljubitelji kulture, jedriličari, kao i potražnja iz malih niša u turizmu. Raznolikost doživljaja i produženje sezone su ključne reči za oblast Boke Kotorske, pri čemu se samo poboljšanjem i preorijentacijom strukture ponude mogu zadobiti i ubediti da opet dođu i dr. ciljne grupe, kao što su: planinki izletnici, planinski biciklisti, ljubitelji sportova na vodi...itd. Atraktivnost za turističke investicije je vrlo visoka.

S jedne strane, postavka ciljeva daje okvir u kom investitor u Crnoj Gori može da se angažuje i gde je njegov konstruktivan angažman urgentno

poželjan. S druge strane, faktori uspeha turističke politike su istovremeno preduslov za uspeh investicije, po kojem se na kraju i mere. Npr., podsticajne mere za diversifikaciju proizvodnje proširuju mogućnosti investitora da ispuni svoje potrebe za povećanom, sezonski raspoređenom prosečnom popunjenošću. Prema tome, svi postupci koji doprinose da se na isti kolosek dovedu državni ciljevi sa zamislama investitora, predstavljaju prave korake u smislu preporučenih aktivnosti.⁷⁴

3.1 Zakoni o turizmu

Najvažniji pravni akt koji tretira turizam Crne Gore jeste Zakon o turizmu. On zauzima centralno mesto među pravnim aktima koji normiraju turističku delatnost i iz njega proizilaze niži zakoni ili podzakonski akti. Zakon o turizmu je proglasio predsednik Republike CG na osnovu odluke, koju je donela Skupština Crne Gore na četvrtoj sednici redovnog zasjedanja, dana 20. juna 2002. godine, broj 01-1927/2.

Ovaj Zakon predstavlja pravni akt kojim se uređuju načini i uslovi za obavljanje turističke i ugostiteljske delatnosti, promocija i mere usmeravanja razvoja i kreiranja crnogorskog turističkog proizvoda (čl.1).

Novi Zakon o turizmu, koji je usaglašen sa evropskim zakonodavstvom, Skupština Crne Gore je usvojila 12. oktobra 2010. godine.

Sem Zakona o turizmu, u različitim fazama izrade su mnogi projekti, koji će dobiti formu podzakonskih akata.

⁷⁴ BearingPoint: *Situacija za turističke investicije u Crnoj Gori – Kvalitativna GAP analiza*, DEG KFW Bankengruppe; sačinio: BearingPoint GmbH, Dusseldorf za Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mnH, Studijski izveštaj, 12. jul 2005.

3.2 Dve strategije razvoja turizma Crne Gore

Uvažavajući sve gore navedene činjenice, zaključuje se da poslednja decenija XX veka predstavlja najteži period crnogorskog turizma. Društveno-politički događaji bitno su uticali na turističku delatnost Crne Gore. To svedoči struktura gostiju i ostvareni broj noćenja, pa status Crne Gore, kao destinacije u okviru bivše SFRJ i R. Srbije i CG, krajem '80.tih godina prošlog veka, odnosno stanje turističke delatnosti krajem poslednje decenije prošlog veka.

Stanje i perspektive crnogorskog turizma tretirane su u raznim dokumentima kratkoročnog i sednjeročnog karaktera, poput: prostornih planova, urbanističkih nacрта, planova gradova, međurepubličkih planova, strategija razvoja, razvojnih planova...itd. Pregledom planske dokumentacije, najveću pažnju i analizu zaslužuju dve strategije razvoja crnogorskog turizma, a to su:

1. Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2010., Vlada Republike CG – Ministarstvo turizma, 1996.;
2. Master plan – Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020.godine, Ministarstvo turizma CG i DEG, 2001.

Prva strategija predstavlja strategiju koja tretira stanje crnogorskog turizma u datom periodu, kojeg je karakterisalo: skidanje međunarodnih sankcija države čija je Republika CG bila deo; mogućnost učestvovanja i prezentacije turističke delatnosti na međunarodnim sajmovima, pozitivnije javno mnjenje, smanjenje kvaliteta smeštajnih kapaciteta...itd., te perspektive razvoja, s obzirom na privredno stanje Crne Gore, stanje u okruženju...i dr. Autori ove Strategije su emitentni stručnjaci sa Univerziteta Crne Gore i Ekonomskog Instituta Univerziteta u Beogradu.

Strategija je podeljena u dva dela i sedam poglavlja. U prvom delu, koji ima naziv – Ocena vrednosti potencijala i dostignutog stepena razvoja turizma – tematika se obrazlaže kroz dva poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja ocenu turističkih resursa, odnosno u njemu se obrađuju sledeća pitanja: geografsko-saobraćajni položaj, prirodni turistički resursi, antropogene turističke vrenosti. U drugom poglavlju se konstatuje dostignuti stepen

razvoja turizma putem pregleda smeštajnih kapaciteta, ostvarenog prometa, te stanja kadrova.

Drugi deo strategije nosi naziv – Turizam Crne Gore 1996.-2010.-podeljen je na pet poglavlja (od trećeg do sedmog poglavlja). Treće poglavlje predstavlja polazne osnove, ciljeve i pragove ograničenja, koji se moraju uzeti u obzir. U četvrtom poglavlju – projekcije razvoja turizma, analizira se mogući scenario razvoja, projekcije turističke tražnje i razvoja smeštajnih kapaciteta, kao i turističkog prometa, tj. ekonomskih efekata. Takođe, daju se predlozi razvoja prioriternih vidova selektivnog turizma. Peto poglavlje predstavlja organizaciju turističkog prostora, razvoj komplementarnih delatnosti, zaštitu životne sredine. Šesto poglavlje govori o identifikaciji prioriternih programa i projekata razvoja, odnosno o pojedinim započetim ili planiranim projektima od vitalnog značaja za crnogorski turizam. Na kraju, sedmo poglavlje predstavlja zaključna razmatranja sa predlozima mera.

Ova strategija je urađena previše optimistički, jer nastavljajući praksu razvoja sa kraja '80.tih i početka '90.tih godina XX veka, ustvari se samo produbljuju tada nastali problemi crnogorskog turizma, težeći parcijalnosti u njihovom rešavanju. Optimistička orijentacija strategije je uticala na zaobilazanje analize objektivnih faktora, na koje se mora obratiti pažnja i u turizmu, što dalje vodi ka nerealnosti određenih ciljeva. Na osnovu teorije strateškog planiranja u turizmu, zaključuje se da definisanje ciljeva na neadekvatan način, vodi ka definisanju mera, koje će delovati u suprotnom pravcu i koje mogu biti kontraproduktivne.

Master plan predstavlja dokument koji je sačinila _nemačka agencija za istraživanje i razvoj, a pod pokroviteljstvom Ministarstva turizma Crne Gore. Ovaj plan je većim delom baziran na primorsku regiju CG, dok su srednja i severna regija tretirane u manjoj meri. Razlog takve orijentacije strategije može voditi ka zaključku da su autori Crnu Goru kao turističku destinaciju posmatrali kao nastavak hrvatskog primorja (prethodno je nemačka agencija uradila sličan dokument vezan za Hrvatsku).

Ovaj strateški dokument je novijeg datuma, što treba uzeti u obzir kao važnu činjenicu iz razloga što je društveno-politička situacija u CG, a od koje zavisi i kretanje turističkih tokova, - izvesnija u 2001.godini kada je urađena ova Strategija, nego 1996., kada je urađena prethodna.

Izvorna veličina Master plana je 2000 stranica, dok je za štampu pripremljeno izdanje od svega 180 strana, koje je bilo dostupno autoru. Strategija je podeljena u dva dela. Prvi deo predstavlja pregled i analizu dosadašnjeg razvoja turističke delatnosti u Crnoj Gori, uz prezentaciju smernica razvoja od 2010. do 2020. godine. Drugi deo ima naziv – Tendencije na tržištu i motivi putovanja u Evropi. U ovom delu je akcenat stavljen na globalizaciju i uopšte na turističku branšu, kao i na navođenje pozitivnih primera turističkih destinacija (Nemačka, Francuska, V. Britanija).

Značaj Master plana se nalazi u definisanju i postavljanju planskih ciljeva, posebno do 2010., čije ispunjenje predstavlja pretpostavku implementacije ciljeva, koji su projektovani za realizaciju u 2020. godini. Upravo, u ovom delu bi se nalazila i generalna zamerka Master plana, koja se satoji u tome, da mere realizacije planskih ciljeva nisu adekvatno definisane, jer ne uvažavaju trenutno stanje aktivnih nosioca turističke politike, koji treba da ih realizuju. Razlog za to se može tražiti u postojanju disproporcije između Ministarstva turizma, kao zakonodavnog subjekta i ostalih nosilaca turističke politike (TOCG, NVO..itd.), kao i izvršnih subjekata. Do istog zaključka se dolazi i na osnovu pregleda rezultata istraživanja o stanju i projekcijama turističkog proizvoda Crne Gore.

3.3 Potencijali koji su najvažniji za ulazak stranih korporacija na tržište Crne Gore

Crna Gora predstavlja destinaciju koju karakteriše naglašenost prostorne komponente: izvanredne prirodne vrednosti, najbolje predočene kroz more, planine, jezera, reke, kanjone, kao i zaštićena područja prirode, pa kulturno-istorijske spomenike, specifičnu gastronomiju, običaje i folklor domicilnog stanovništva...itd. Po raznolikosti navedenih vrednosti Crna Gora može probuditi različite motive kod potencijalnih posetilaca.

Od polovine '60.tih godina prošlog veka, Crna Gora je predstavljala novu destinaciju u okviru stare Jugoslavije. Osnovni motiv posete bio je sadržan u doživljaju novog iskustva, poseti netaknute prirode, sa posebnim akcentom na peskovitim plažama. Takav trend je trajao i rastao do razornog zemljotresa 1979. godine, posle kog je razrušena, iako oskudna turistička infrastruktura, obnovljena i modernizovana, a time i uključena u turističku ponudu Jugoslavije, kao njen sastavni deo.

Motiv posete Crne Gore u '80.tim godinama XX veka nalazio se u činjenici da:

- ≈ s obzirom na nivo kvaliteta, Crna Gora predstavlja jeftiniju destinaciju u odnosu na konkumente;
- ≈ po statusu Jugoslavije u svetu, čija je Crna Gora bila Republika, predstavljala je bezbednu destinaciju;
- ≈ su istočne destinacije (Bugarska, Turska, Tunis, Egipat) bile manje poznate i bezbedne.

Zbog političkih dešavanja u zadnjoj deceniji prošlog veka, tražnja za Crnom Gorom je bila na dosta niskom nivou, sem za turiste iz Republike Srbije, koja je tada još uvek sa Crnom Gorom činila zajedničku državu –SRJ.

Crna Gora je u prethodnoj deceniji bila poznata pod sloganom: *“Montenegro-the great hot of the Mediteranean“*, tj. Crna Gora – veliko sunce Mediterana.

Normalizacijom odnosa u regionu i širem okruženju, na početku XXI veka, Crna Gora je pokušavala da izgradi novi imidž, koji će sadržati sve pozitivne strane imidža iz '80.tih godina XX veka. Najbolji način za tu realizaciju je bio marketing koncept. Od 2002. godine se turistički koncept CG promoviše pod sloganom: *“Montenegro-wild beauty“*, odnosno, Crna Gora-divlja lepota.

Politička dešavanja koja su se odigrala prethodne decenije su ostavila naročit trag na crnogorski turizam. Tako, turistička privreda konstantno ulaže napor da dostigne maksimalan nivo noćenja uz drugačiju strukturu turista, s obzirom na trendove u turističkoj tražnji, Crna Gora kao turistička destinacija mora da uradi još mnogo toga na dopunskim sadržajima, bez kojih se ne može zamisliti konkretan turistički proizvod.

Kako je 2006. godine Republika Crna Gora izglasala nezavisnost, i time se “odvojila“ od Republike Srbije, - ona nastupa samostalno na svetskom tržištu i u borbi za članstvo u Evropskoj uniji. Trenutno, na kraju 2010. godine, predstavlja malu, ali relativno stabilnu, nezavisnu državu, koja u privrednom i turističkom smislu ima ogroman potencijal, privlači krupne investitore i nastoji da postane luksuzna turistička destinacija.

Crna Gora poseduje značajne prirodne potencijale koji su značajni za ulazak stranih korporacija na turističko tržište :plaže, pejzašni i urbani potencijali, kulturni potencijali i klimatski uslovi.

Plaže kao osnova kupališnog turizma

Plaže su sasvim sigurno najvažniji resurs za razvoj turizma u Crnoj Gori , prema bojnim istraživanjima plaže su od odlučujućeg značaja pri izboru mesta za odmor.Prema ocenama eksperata crnogorske plaže su najlepše od Trsta do Bojane,njihov kapacitet je ograničen ali je zato kvalitet odličan. Crna Gora ima 74plaže,od kojih su 52peščane,9šljunkovitih,2kamene i 11na stenama.Ukupna površina postojećih plaža je 1.615.700m² sa kapacitetom od 169.000kupača. Procenjene su mogućnosti proširenja za 836.850m² tj. jos 79.300kupača,kao i formiranje jos 24 plaže.Na ovaj način bi kapaciteti plaža narasli na 98plaža,površine 2.666.100m² tj 268.230kupača.Neke od najlepših plaža su „Kraljičina plaža“-Miločer,“Mogren“-Budva,Bečicka plaza,“Jaz“,“Plavi horizonti“,“Drobni pjesak“....

Pejzašni i urbani potencijali

Crna Gora van svake sumnje predstavlja pejzašni dragulj regionalnih razmera.“Malo je predmeta na Sredozemlju koji se mogu pohvaliti sa divljom lepotom Crne Gore“⁷⁵.Pejzašni i graditeljski dragulji se mogu sresti počev od obale do planina Crne Gore.Obalni deo počinje sa Bokom iznad koje se dižu strme zagonetne visoke planine.Unutar Boke poseban potencijal sem Kotor-starog grada i Bokakotorske luke,predstavlja posluostrvo Luštica sa svojim selima koja su u tipičnom mediteranskom stilu sa

⁷⁵ Deg,Master plan za turizam,Revizija Masterplana iz 2001,Rostock,2007.

sakralnim objektima i Austrijskim utvrđenjima i predstavljaju razvojni izazov za autohomni turistički eko-centar.

Deo obale od Ulcinja do Budve predstavlja prirodni obalni dragulj na padinama strmih ali zelenih planina, unutar kojih blistaju kulturno-istorijski i turistički biseri kao što su :Stari grad Budva, hotel gradic „Sveti Stefan“, Stari grad Bar, Stari grad Ulcinj....

Planinski masivi u zaleđu obale, kao što su Orjen, Vrmac, Lovćen i Rumija sa svojim malim tradicionalnim planinskim selima mrežom tvrđava iz Habzburškog perioda nose potencijal za izletnički i seoski turizam, pešačenje, planinarenje i biciklizam.

Crna Gora poseduje i vodna bogatstva ona raspolaže sa 5 velikih prirodnih i 4 veštačka jezera. Ubedljivo najveći potencijal poseduje Skadarsko jezero, jedan od Nacionalnih parkova Crne Gore, sa izazovnim razvojem ekoturizma, turizma na bazi izleta po jezeru, posmatranja ptica, flore i faune, velikih cesta, pešačkih i biciklističkih staza, vinskih cesta, kupanja... Reke takodje nose veliki potencijal na prvom mestu reka Tara sa razvijenim rafting turizmom kao i splavarenjima, ona je generator najvećih turističkih prihoda na Severu Crne Gore.

Botanička bašta (privatno vlasništvo), Ski centar Bjelsica, kanjoni reke Tare i Morače, Ski tereni izgrađeni na Jezerinam-jedan od objekata u ovom području je žičara do vrha Ćupova i dalje do vrha Ključa kao i ski lift do Carevog Dola. Nacionalni park Biogradska gora. Takođe i područje Durmitora ima najveće potencijale za razvoj turizma. Resursi područja daju mogućnost za: pešačenje, planinarenje, šetnje, planinski biciklizam, pećanje, istraivanje pećina, boravak u eko kantuma, skijaško trčanje, skijanje. Takođe se radi na razvoju „Mountain biking-a“ kao i „Active & Exstreme“.

Kulturna baština

Identitet određene turističke destinacije se gradi na njenoj umetnosti, kulturi i istoriji, uz naravno njene pejzašne karakteristike. On se izražava u spomenicima kulture i umetnosti, a interpretira turistima u spomenicima kulture i umetnosti turističkih animatora i animatora. Crna Gora raspolaže sa 357 spomenika kulture, od kojih se na sakralne objekte odnosi 207. Među njima ima i nekoliko hodočasničkih mesta (Manastir Sv. Vasilije Ostroški, Manastir Ždrebaonik, Gospa od Škrpjela...) Na ovoj listi spomeničkog onda nalazi se i 27 značajnih muzeja.

Bogata istorija i prožimanje raznih kultura u Crnoj Gori dovela je do formiranja vlastite gastronomske kulture koja je svugde prepoznatljiva i predstavlja deo crnogorskog kulturnog identiteta. Već su turistima dobro poznata tradicionalna crnogorska jela – sir, pršuta, jagnjetina, jaretina, morske, jezerske i rečne ribe, autohtno voće i povrće.

Sastavni deo tradicije i kulture jednog naroda su njegove istorijske priče i legende, koje postaju nevidljiva veza između turista i njihove destinacije.

Klimatske prilike

Ona obuhvata površinu od 13.81km², njen povoljan geografski položaj zahvaljujući kome ima oko 6 mesece temperaturu vazduha iznad 18 stepeni koju prati odgovarajuća temperatura vode i povišena insolacija. Obalni deo koji izlazi na Jadransko more ima dužinu od 293,5km. Klima ima širok spektar počev od mediteranske preko kontinentalne do subalpske i alpske. Klimatske vrednosti i planinskog prostora, takođe imaju veliki značaj za razvoj zimske i letnje turističke sezone, umereno topla leta, hladne i snegom bogate zime, dugotrajna zadržavanja kvalitetnog snežnog pokrivača (i do 120 dana godišnje mada se zadnjih godina kreće oko 90 dana godišnje zbog globalnog zagrevanja), povećana zimska insolacija na višim visinama, koja ima izraženo stimulativno i sedativno dejstvo na čovekov organizam.

3.4 Buduće inostrane investicije u turizam Crne Gore

Crna Gora je za turiste Velike Britanije gotovo nepoznata, ali britanski eksperti su ipak proglasili Crnu Goru za narednu najbolju evropsku turističku destinaciju. Poznato je da je *Skyscanner* jedan od najboljih online izvora turističkih informacija. Prema njemu, ko poseti Crnu Goru, ne može da ne poseti manastir Dajbabe, kao i crnogorsko primorje. Prema *Skyscanner*-ovoj listi evropskih neotkrivenih prestonica koje treba posetiti, je i Podgorica, dok je na drugom mestu Bern, pa Sarajevo i Skoplje.

Ovo nam govori da Crna Gora ne mora da brine o svojoj budućnosti, jer polako počinje da osvaja nova internacionalna tržišta. V. Britanija je jedna

od “top 10“ emitivnih destinacija (WTO projekcija) i od izuzetnog značaja bi bilo kada bi Crna Gora bila posećenija od strane britanskih turista.⁷⁶

Što se tiče uticaja globalnog fenomena Svetske ekonomske krize (koja je sa američkog kopna prešla na evropski krajem 2008. godine) na turizam Crne Gore, svakako je ostavila i ostavlja izvesne posledice. Crnogorski turizam je zato u prethodnoj letnjoj sezoni ipak “osetio“ smanjenje broja turista kao i stopiranje izgradnje velikog broja turističkih objekata, zbog nemogućnosti uzimanja povoljnih kredita.

Medjutim, već 2009. godine su pokrenute neke aktivnosti od strane predstavnika Vlade, hotelsko-turističkih preduzeća i prevoznika. Odlučeno je da se formiraju dva operativna tima koja će u izvesnom periodu predložiti mere, koje bi trebalo da ublaže efekte krize za narednu turističku sezonu. Nakon formiranja timova, odlučeno je da će se jedan baviti avio tržištima i avio prevoznicima, a drugi – će se baviti analizom ekonomskog ambijenta u Crnoj Gori, poreskom politikom, mogućnošću minimiziranja troškova turističke privrede, kretanjima u regionu, saradnjom sa vladama u regionu i šire. Jedno je jasno, - koliko god da su ovi timovi efikasni, ne mogu se očekivati znatno bolje i uspešnije turističke sezone na crnogorskom primorju, dok se posledice krize ne saniraju prvo na globalnom, pa potom na regionalnom nivou (za šta će trebati još par godina).

Mediji su nas svojevremeno, a najviše u poslednjih nekoliko godina “bombardovali“ informacijama od ogromnim direktnim stranim investicijama od strane Rusa, Nemaca, Kanadjanja...itd. Iinvesticije postoje i planiraju se u velikom obimu, ali mnoge od njih koje su “procurile“ u javnost su nerealizovane i netačne. Milionska ulaganja i gradnja luksuznih hotela sa 5 zvezdica, te uvođenje poznatih svetskih hotelskih lanaca, poput: “Hyatt“, “Kempinski“, “Sheraton“, “Four Season“, bila su potpuno netačna i služila su kao “maska“.

U gotovo svakom slučaju i na lokaciji koja je za pomenutu gradnju namenjena, radilo se o gradnji stanova za tržište tzv. turističkih apartmana i “rent-a-ville“. Crna Gora je “napadnuta“ vrstom gradnje koja odbija strane investicije. Prema nekim informacijama, trenutno nema nijednog ozbiljnog

⁷⁶ <http://razvojturizamcg.blogspot.com/2009/05/crna-gora-najbolja-evropska-turisticka.html>

stranog investitora koji bi bio zainteresovan za gradnju luksuznih hotela na crnogorskom primorju.

U Crnoj Gori trenutno ima oko 400.000 ležajeva. Hoteli raspolažu sa 40.000. Zemlja u kojoj se najviše (od svih u regionu) govori o elitnom turizmu i visokoplatežnim gostima, raspolaže sa svega par hiljada kreveta visoke kategorije. Sve ostalo je prosek zbog kog se i dalje "gubi utakmica" sa boljim i spremnijim turističkim zemljama.⁷⁷

Najveći projekat koji je planiran u Crnoj Gori, a imaće ogroman uticaj na crnogorski turizam jeste – izgradnja autoputa Bar-Boljare, a čitava investicija u ovaj projekat iznosiće oko 4 milijarde eura. Planirano je da radove izvodi grčkoizraelski konzorcijum "Actor" i "Sikun Binvi". Dogovori u vezi izgradnje ovog autoputa su trenutno u završnoj fazi.

Kompanija "Lustica development" (većinski vlasnik egipatski "Oraskom") planira projekat unapređenja oko 7 miliona km² tivatskog dela poluostrva Lustice. "Oraskom" ⁷⁸-u pripada 51% akcija ove kompanije, a 38,99% njegovoj kćerki-firmi (ogranku) "Onsaholding". Preostalih 10% akcija je u vlasništvu države. Projekat na Lustici podrazumeva izgradnju 8 hotela, 1600 apartmana, 750 vila i golf terene. Prvo se planira izgradnja centralnog dela, koji bi obuhvatao marinu, hotele i sportske terene. Glavni radovi će započeti u drugoj polovini 2011. godine, čim budu uređene građevinske dozvole za izgradnju hotela. Planirana investicija će ukupno iznositi više od milijardu eura.

Igradnja golf terena je planirana i na brdu Spas iznad Budve. Za sada se samo prave grubi proračuni vezani za investiranje i rad na ovim terenima. Obzirom da je Crna Gora u trenutnom intenziviranom turističkom razvoju, postoje veliki nagoveštaji da bi do realizacije ovog plana moglo ubrzo i da dođe, kako na ovoj, tako i na nekim drugim lokacijama.

⁷⁷ http://www.b92.net/putovanja/vesti.php?now_id=365359

⁷⁸ "Oraskom" ima obavezu da za 12 godina od stupanja na snagu kupoprodajnog ugovora izgradi minimalno 3 hotela sa 4 zvezdice, marinu, golf terene...itd.

Vlada Crne Gore je odlučna u nameri da se što pre realizuju i projekti izgradnje hidroelektrana na Morači. Do kraja 2010. godine biće raspisan konkurs za izgradnju 10 vodotoka za male hidroelektrane.

Pre nekoliko sedmica potpisana su dva ugovora za gradnju vetroelektrana na Mozurz i Krnovu. Vetroelektrane na Krnovu gradi kompanija *“Mitsubishi”*. Ona je u prethodnih 20 godina postala jedna od vodećih u ovoj branši. Površina za izgradnju ovih elektrana proteže se na 1,12 miliona m².

Velika investicija u turizam Crne Gore predstavlja i gradnja super-luksuzne marine za megajahte i nautičko-turističkog centra - *“Porto Montenegro”*, u Tivtu. Gradnju obavlja kompanija čiji je većinski vlasnik kanadski biznismen Piter Mank. Kompanija *“Adriatic Marinas”* je do kraja 2009. godine u gradnju ove marine uložila preko 50 miliona eura. U svetu raste interesovanje za ovaj projekat što se potvrdilo i na najvećem svetskom sajmu megajahti – *“Monaco Boat Show”* u Monte Karlu, kada je štand ove kompanije izazvao veliku pažnju posetilaca. Gore pomenuti hotelski lanac *“Four Seasons”* je trebao u okviru ovog turističkog kompleksa da odobri gradnju svog hotela, ali je ta procedura mnogo zahtevna i dugotrajna, pa se planovi u tom smeru sporo kreću.

U prethodnih devet meseci strani investitori su (prema nezvaničnim informacijama) u Crnu Goru uložili više od 470 miliona eura, a do kraja tekuće godine ovaj iznos bi trebao da bude 680 miliona eura.

Vlada Crne Gore, kako bi podstakla strane investitore, početkom avgusta 2010. objavila je da će poznati poslovni ljudi kredibilne svetske reputacije moći da steknu crnogorsko državljanstvo direktnim investiranjem u Crnu Goru i njenu ekonomiju.

Kao deo kvalifikacionog procesa za sticanje crnogorskog pasoša, bilo je planirano da investitori moraju uložiti u CG bar pola miliona eura, a od toga bi deo sredstava odmah bio uplaćen u državni budžet.

Medjutim u novembru 2010. godine, Vlada Crne Gore je suspendovala odluku o tom tzv. “ekonomskom državljanstvu“ sve do uspostavljanja usaglašavanja sa Evropskom unijom.

3.5 Crna Gora i put ka Evropskoj uniji

Odnosi između Republike Crne Gore i Evropske unije u Procesu stabilizacije i pridruživanja uspostavljeni su jula 2001. Na Solunskom samitu 2003. godine potvrđena je evropska perspektiva država Zapadnog Balkana, a u julu iste godine uspostavljen je Unapređeni stalni dijalog kao forma redovnih konsultacija Crne Gore i Unije.

Nakon referenduma o nezavisnosti Crne Gore, te proglašenja nezavisnosti u crnogorskoj Skupštini, - Savet Evropske unije je izjavio da će dalje razvijati odnose sa Crnom Gorom isključivo kao nezavisnom i suverenom državom. Usledila su bilateralna priznanja nezavisne Crne Gore od država članica EU.

Crna Gora je 15. decembra 2008. podnela zahtev za članstvo u Evropskoj uniji. Savet Evropske unije uputio je 23. aprila 2009. zahtev Evropskoj komisiji da pripremi mišljenje o crnogorskom zahtevu za članstvo, što znači da će Crna Gora uskoro dobiti Upitnik Evropske komisije sa preko 4,000 pitanja iz svih oblasti pravnih tekovina Unije, na osnovu kojeg će Komisija izraditi mišljenje i dati preporuku Savetu EU da dodeli Crnoj Gori status kandidata.

U toku je i izrada ažuriranog Nacionalnog programa integracije za period od 2012 – 2014., što je od izuzetnog značaja, jer NPI služi kao pokazatelj daljeg rada i rasporeda aktivnosti Crne Gore kad je u pitanju inkorporiranje i implementacija pravnih tekovina Evropske unije u crnogorsko zakonodavstvo. NPI postavlja reformske ciljeve i određuje jasne vremenske rokove za njihovo sprovođenje.

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) sa Crnom Gorom je stupio na snagu 1. maja 2010.godine. Proces potvrđivanja je trajao dve

godine i sedam meseci od dana potpisivanja, a u međuvremenu se primenjivao Privremeni sporazum, koji se odnosio na trgovinu i sa njom povezana pitanja koja su u nadležnosti Komisije.

SSP je međunarodni ugovor između države potpisnice i Evropske unije, koji uspostavlja pravni okvir za uzajamnu saradnju i postepeno približavanje evropskim standardima. Stupanje na snagu SSP-a označava ulazak u novu fazu integracije, koja sad i formalno obavezuje Crnu Goru na usklađivanje svog zakonodavstva s pravnim tekovinama EU, kao i na usklađivanje stavova i politika u svim oblastima saradnje. Kvalitet implementacije SSP će biti jedan od kriterijuma za dobijanje pozitivnog Mišljenja EK, ali i za sticanje statusa kandidata, otpočinjanje pregovora, kao i za dinamiku procesa pristupanja Uniji.

Stupanjem na snagu SSP, Privremeni sporazum prestaje da važi, a predviđeno je formiranje novog institucionalnog okvira za saradnju između EU i Crne Gore. Organizacijske promene obuhvataju uspostavljanje sledećih zajedničkih tela s Evropskom unijom:

1. Saveta za stabilizaciju i pridruživanje, koji će nadzirati primenu i sprovođenje SSP,
2. Odbora za stabilizaciju i pridruživanje, koji će pomagati rad Saveta,
3. Sedam Pododbora,
4. Parlamentarnog odbora za stabilizaciju i pridruživanje.

Dana 14. juna 2010.godine je održan u Luksemburgu prvi sastanak Saveta za stabilizaciju i pridruživanje.⁷⁹

* * *

⁷⁹ <http://www.mip.gov.me/index.php/Direkcija-za-EU/razvoj-odnosa-crne-gore-i-eu-kljuni-datumi.html>

ZAKLJUČAK

Turizam danas predstavlja dinamičnu kategoriju koja se nalazi u konstantnoj evoluciji. Svojom dinamikom on na jednoj strani nudi nove destinacije, ove oblike aranžmana, nove vrste putovanja, nove resurse, inovacije, nove strategije. S obzirom na to, zaključujemo da se turizam nalazi u neprestanom razvoju i progresiji i zato se pažljivo analiziraju sve njegove komponente.

Hotelski lanci, koji su u fokusu ovog rada, i sada kada svetska privreda na "svojoj koži oseća" posledice svetske ekonomske krize, ostaju čvrsti i nepoljuljani, i dalje težeći internacionalizaciji svog poslovanja. To možemo da vidimo na primerima – *"Starwoods Hotels and Resorts Worldwide"*, *"Carlson Hotels Worldwide"*, *"Hyatt Hotels Corp"*, *"Hilton Hotels Corp."*, *"InterContinental Hotels Group"*...itd. Zato, lako možemo da uvidimo da uvođenje ovakvih "turističkih pospešivača" na određeno regionalno turističko tržište, može samo da doprinese povećanju luksuznih smeštajnih kapaciteta i privlačenju visokoplatežnih globalnih turista.

Porast broja hotelskih kompanija je sada, svakako i posledica globalizacije, a trenutno hotelsku industriju karakteriše dominacija hotelskih lanaca koji zauzimaju oko 70% hotelskog tržišta. Njihove standarde, kategorije i kvalitet je teško pratiti i dostići njihovu ekspanziju na tržištu. U Crnoj Gori se jesu pojavili neki od vodećih svetskih hotelskih kompanija, ali još uvek u zanemarljivom obimu.

Hotelski lanci i velike svetske hotelske kompanije, imaju svoje prednosti, ali i mane. Nije nimalo lako zadobiti poverenje hotelskog manganta, kao što je npr. slučaj sa *"Four Seasons"*, jer oni zahtevaju da zemlja u kojoj će biti njihovi budući hoteliima izvanredan turistički potencijal, ali i da zadovoljava prestižne standarde. Crna Gora je dugo pregovarala baš sa pomenutim hotelskim lancem, ali konačni dogovor još nije potvrđen. Svetski hotelski lanci su "svesni" šta oni, tj njihov brend, predstavlja za zemlju u kojoj će pozicionirati svoje hotele, pa zato s pravom

mogu da zahtevaju savršene uslove poslovanja i odgovarajući poslovni ambijent.

U radu smo mogli da primetimo da postoje i regionalni (i domaći) hotelski lanci, i baš takvi lanci su konkretno u Crnoj Gori “izrodili” velelepne, luksuzne hotele – “*Splendid*“, “*Blue Star*“...i sl. Ovakve hotelske kompanije imaju i mogućnost stavljanja pod zakup svojih objekata (slučaj hotela na Svetom Stefanu), a to je još jedan od načina investiranja u turizam.

Sagledavanjem trenutnog stanja crnogorskog turizma, uočava se relativno nizak nivo razvijenosti turističkog sistema, usled slabe organizacije i razvijenosti turističke ponude, koja za sobom povlači neadekvatan pristup, pozicioniranje na svetskom tržištu i odgovor turističke tražnje. Crna Gora neizostavno ima veliki turistički potencijal, koji se uz pravilne strategije razvoja turizma, podršku Ministarstva turizma i ostalih međunarodnih i domaćih institucija, te krupnih investitora, - može uključiti u globalnu mapu elitnih turističkih destinacija.

Potpuno je pogrešan pristup koji se koristi na crnogorskom primorju: da se podižu cene turističko-hotelsko-ugostiteljskih usluga, a da taj iznos gosti ne dobiju adekvatnu uslugu. Iz tog razloga su skoro “propale” protekle dve letnje sezone u Crnoj Gori, a ona tako rizikuje da izgubi mnoštvo domaćih i stranih turista.

Činjenica je da se radi na izgradnji turističke infrastrukture i kreiranju kvalitetne turističke ponude u Crnoj Gori, i da postoje investitori koji su spremni da ulože u ovu zemlju, - ali pozicioniranje i brendiranje Crne Gore kao globalne turističke destinacija zahteva mnogo više od toga.

Mere za privlačenje stranih investitora koje je crnogorska Vlada počela da uspostavlja, kao i borba za članstvo u Evroskoj uniji, umnogome će pomoći da Crna Gora dođe do potrebnih finansijskih sredstava da izfinansira svoj turistički napredak, te se uklopi među evropske turističke zemlje. Ipak, nije zanemarljiva i uloga ljudskih resursa zaposlenih u turizmu i hotelijerstvu, usluga koje se pružaju u istom, i zadovoljenje svih potreba savremenih turista. Cilj Crne Gore je da ona postane elitni turistički raj, ali se moraju prve svega potpuno izbrisati tragovi loših '80.tih i '90.tih godina prošlog veka, a tek onda krenuti “pravim putem i sigurnim koracima” ka ekspanziji na svetskom turističkom tržištu.

LITERATURA:

1. K. Cacic, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.
2. S. Unković, Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2009
3. B. Uskoković, *Marketing-menadžment u turizmu Crne Gore*, Ekonomski fakultet-Institut za društveno-ekonom. istraživanja, Podgorica, 2000.;
4. G. Genov, *Menadžment hotelskih preduzeća*, materijal za nastavu, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009.;
5. Horwath consulting Zagreb i Fakultet za turizam Bar, *Poslovanja hotelijerstva Crne Gore*, 2006/2007.;
6. J. Poresku, Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd, 2001.;
7. K. Hatten, M. Hatten, *Effective strategic management*, Prentice Hall, New Jersey, 1989.;
8. K. Čačić, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 2005.;
9. K. Čačić, *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1998.;
10. Lj. Kosar, *Hotelijerstvo*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Novi Beograd, 2009.;
11. M. D. Đorđević, *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 2005.;
12. M. Ivanović, *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu crnogorskog primorja*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, 2010.;
13. M. Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, 1972.;
14. N. Svorcan, *Globalni lanci hotelske industrije*, Visoka hotelijerska škola u Beogradu, Beograd, 2006.;
15. O. Bakić, S. Unković, Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1991.;
16. P. Peter, J. Donnelly, *A Preface to Marketing Management*, 7th edition Irwin, McGraw-Hill, 1997.;
17. B. Rakita, *Međunarodni menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003.
18. S. Čizmar, *Menadžment hotela-Struktura hotelske industrije*, materijal za nastavu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, PowerPoint prezentacija;

19. R.Ratkovic,Radazvoj hotelijerstva u Crnoj Gori,Rade Ratkovic,2009.
20. S. Mašić, *Hotelske korporacije na tržištu Srbije i zemalja centralne i jugoistočne Evrope*, magistarski rad,Beograd, 2007.;
21. S. Nikolić, *Priroda i turizam Crne Gore*, Podgorica: Republički zavod za zaštitu prirode, 1999.;
22. *Statistički godišnjak Republike Crne Gore*, 2002.;
23. *Strategija razvoja turizma do 2010.*, Podgorica, 1996.;
24. V. Hamović, *Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu*, IGP Besjeda, Banja Luka , 2004.;
25. *Zakon o turizmu*, Ministarstvo turizma Crne Gore, 2010.;
26. Ž. Radosavljević, *Praksa i primeri uspešnih svetskih hotelijera*, Beograd, 1995.;
27. Ž. Radosavljević, *Trgovinski menadžment*, Beograd, 2006. .
28. Philip Kotler,John T.Bowen, *Marketing for Hospitality and Tourism*
29. Epler Wood and Halpenny, *Ecolabels in Tourism*, 2001.
30. Buckley, *Ecolabels in Tourism*, 2001.

Web izvori:

- <http://razvojturizmacg.blogspot.com> ;
- <http://www.bestwestern.com> ;
- <http://www.b92.net> ;
- <http://www.ef.unc.ac.rs> ;
- <http://www.ebrd.com> ;
- <http://www.hgbudvanskarijijera.com> ;
- <http://www.hotelcg.com> ;
- <http://www.hotelkostas.com> ;
- <http://www.iberostar.com> ;
- <http://www.ihgplc.com> ;
- <http://www.mip.gov.me> ;
- <http://www.montenegrostars.com> ;
- <http://www.tims.edu.rs> ;
- <http://www.tourism-montenegro.com> ;
- <http://www.visit-montenegro.com> .
-

* * *

